

**TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ  
GENEL SEKRETERLİĞİ**

---

# **STRATEJİK PLAN**

**2010-2014**







## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR .....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER.....	vii
ÖNSÖZ.....	ix
SUNUŞ.....	xi
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
ÇALIŞMA YÖNTEMİ VE SÜRECİ.....	1
1.1. Strateji Geliştirme Yöntemi.....	3
1.2. Çalışma Süreci.....	5
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
MİSYON, VİZYON, ÇALIŞMA İLKELERİ VE DEĞERLER.....	7
2.1. Misyon.....	9
2.2. Vizyon .....	11
2.3. Çalışma İlkelerimiz ve Değerlerimiz.....	13
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
KURUMSAL TARİHÇE .....	15
3.1. Kurumsal Tarihçe.....	17
3.2. Genel Sekreterlik İdari Teşkilat Yapılanması .....	21
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
MEVCUT DURUM ANALİZİ.....	23
4.1. Demokrasi ve Parlamentolar .....	25
4.2. Dünyada Yasama Sürecindeki Eğilimler.....	26
4.2.1. Parlamento Krizi ve Katılımcı Demokrasi .....	26
4.2.2. Parlamentonun Denetim Yolu Olarak Bütçenin Artan Önemi.....	28
4.2.3. Temsil ve Tanıtım Alanında Yeni Eğilimler .....	32
4.3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi .....	35
4.4. Paydaş Analizleri.....	37
4.4.1. Dış Paydaş Analizinin Çerçevesi ve İzlenen Yöntem .....	37
4.4.1.1. Milletvekilleri, Komisyonlar ve Siyasi Parti Grupları.....	38
4.4.1.2. Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşları .....	41
4.4.2. İç Paydaş Analizi.....	42
4.5. SWOT Analizi .....	45
4.5.1. Fırsatlar.....	45
4.5.1.1. Artan Bilgi Talebi.....	45
4.5.1.2. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar .....	46
4.5.1.3. Toplumun Değişen ve Artan Beklentileri.....	47
4.5.1.4. Avrupa Birliği Değişim Perspektifi.....	48
4.5.2. Tehditler .....	49
4.5.2.1. Kampüs İçinde İnsan Yoğunluğunun Artması .....	49
4.5.2.2. Kurumsal Konumun Siyasal Etkiye Açık Oluşu .....	49

4.5.3. Güçlü Yönler.....	51
4.5.3.1. Parlamento Alanındaki Deneyimimiz, Bilgi Donanımımız, Kurumsal Hafızamız.....	51
4.5.3.2. Personel Politikalarında Esneklik .....	52
4.5.3.3. Mali Kaynak Temininde Sorun Yaşanmaması .....	52
4.5.4. Gelişime Açık Yönler .....	53
4.5.4.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Henüz Geçmemiş Olmak .....	53
4.5.4.2. Fiziki Mekân ve Teknik Donanım Yetersizliği.....	53
4.5.4.3. Kurumsal Kültür ve Aidiyetin Zayıflaması .....	54

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>DEĞER ÜRETİM MODELİMİZ .....</b>	<b>57</b>
5.1. Değer Üretim Modelinin Bileşenleri.....	59
5.1.1. Bilgi Desteği .....	59
5.1.2. Temsil ve Tanıtım Desteği.....	59
5.1.3. Koordinasyon Desteği .....	59
5.1.4. Lojistik Destek .....	60
5.1.5. Yönetmel Destek .....	60
5.2. Değer Üretim Modelinde Odak Sorunu .....	61
5.3. Genel Sekreterlik Hizmetlerinde Değişim Perspektifleri.....	67
5.3.1. Bilgi Desteği Perspektifi .....	67
5.3.2. Temsil ve Tanıtım Desteği Perspektifi.....	69
5.3.3. Koordinasyon Desteği Perspektifi .....	71
5.3.4. Lojistik Destek Perspektifi.....	73
5.3.5. Yönetmel Destek Perspektifi.....	75

**ALTINCI BÖLÜM**

<b>KURUMSAL YAPI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA DEĞİŞİM .....</b>	<b>77</b>
6.1. Kurumsal Yapı .....	81
6.1.1. Dikey Organizasyondan Yatay Organizasyona Geçiş .....	81
6.1.2. İlgili Müdürlüklerde Uzman Odaklı Yapılanmaya Geçiş .....	82
6.1.3. İşlevi Azalan Birimlerin Birleştirilmesi.....	82
6.1.4. Bilgi Odaklı Yapılanmaya Geçiş .....	83
6.1.5. Komisyon Odaklı Bilgi Desteğine Geçiş.....	86
6.1.6. Yeniden Yapılandırmada Öncelikli Birimler.....	88
6.1.6.1. Temsil Alanındaki Gelişmeler Çerçevesinde Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğünün Yeniden Yapılandırılması .....	88
6.1.6.2. Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması.....	88
6.1.6.3. Milli Saraylar Daire Başkanlığı .....	89
6.2. Yönetim Yaklaşımları.....	90
6.2.1. Stratejik Yönetime Geçiş .....	90
6.2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	91
6.2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerektirdiği Sistem ve Yaklaşımların Kurumsallaştırılması .....	91
6.2.2.2. İstisnai Memuriyetin Sınırlandırılması .....	92
6.2.2.3. Kadro Çeşitliliğinin Azaltılması .....	92
6.2.2.4. Siyasi Müdahaleden Siyasi Yönlendirmeye Geçiş .....	92

YEDİNCİ BÖLÜM	
KURUMSAL ÖĞRENME VE YENİLİK .....	95
7.1. İnsan Sermayesi .....	98
7.2. Bilgi Sermayesi.....	99
7.3. Kurum Sermayesi .....	100
SEKİZİNCİ BÖLÜM	
GELECEK SENARYOLARI VE ALTERNATİFLER .....	101
DOKUZUNCU BÖLÜM	
AMAÇLAR VE HEDEFLER .....	107
9.1. Misyon, Vizyon ve Değer Üretim Modelimiz.....	110
9.2. Kurumsal Yapı ve Politikalar .....	116
9.3. Öğrenme ve Yenilik.....	120
ONUNCU BÖLÜM	
PERFORMANS DEĞERLEME DÜZEYLERİ VE ÖLÇÜTLERİ .....	125
10.1. Kurumsal Performans Değerleme ve Ölçütleri .....	128
10.2. Amaç ve Hedeflere İlişkin Performans Ölçütleri .....	129
10.3. Amaç ve Hedeflerin Birimlerle İlişkisi .....	133
ONBİRİNCİ BÖLÜM	
MALİYETLENDİRME .....	137
ONİKİNCİ BÖLÜM	
İZLEME VE DEĞERLENDİRME .....	141





**KISALTMALAR**

AAPA	: Avrupa-Akdeniz Parlamenter Asamblesi
AB	: Avrupa Birliği
AGİTPA	: Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı Parlamenter Asamblesi
AKPM	: Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisi
AKDENİZPA	: Akdeniz Parlamenter Asamblesi
APA	: Asya Parlamentoları Asamblesi
BAB	: Batı Avrupa Birliği Parlamentolararası Avrupa Güvenlik ve Savunma Asamblesi
DEA	: Düzenleyici Etki Analizi
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İKÖPAB	: İslam Konferansı Örgütü Parlamento Birliği
KAR-DER	: Kariyer Danışmanlığı ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Derneği
KEİPA	: Karadeniz Ekonomik İşbirliği Parlamenter Asamblesi
KPK	: Türkiye - Avrupa Birliği Karma Parlamento Komisyonu
NATOPA	: Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü Parlamenter Asamblesi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PAB	: Parlamentolararası Birlik
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜRKPA	: Türk Dili Konuşan Ülkeler Parlamenter Asamblesi



## TABLolar VE ŞEKİLLER

Tablo 1: Genel Sekreterliğin Sunduğu Destek Hizmetlerinin Önem Derecesi .....	38
Tablo 2: Genel Sekreterliğin Sunduğu Hizmetlerden Milletvekillerinin Memnuniyeti.....	39
Tablo 3: Bütçe Ödeneği, Gerçekleşen Harcama ve Personel Göstergeleri (31.12.2008).....	61
Tablo 4: TBMM'nin Maaş, Sosyal Güvenlik ve Tedavi Harcamaları (31.12.2008).....	63
Tablo 5: Kurumsal Performans Göstergeleri.....	128
Tablo 6: Kurumsal Amaç ve Hedeflere İlişkin Performans Göstergeleri .....	129
Tablo 7: Kurumsal Amaç ve Hedeflerin Birimlerle İlişkisi .....	133
Tablo 8: TBMM Genel Sekreterliği 2010-2014 Stratejik Planının Amaç ve Hedeflerine Yönelik Faaliyet ve Projelerinin Maliyetlendirilmesi .....	139
Şekil 1: Strateji Geliştirme Yöntemi ve Adımları .....	3
Şekil 2: TBMM Genel Sekreterliği Misyonu .....	10
Şekil 3: TBMM Genel Sekreterliği Vizyonu.....	11
Şekil 4: Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Şeması.....	22
Şekil 5: SWOT Analizi.....	55
Şekil 6: TBMM Genel Sekreterliğinin Personel Dağılımı (31.12.2008).....	63
Şekil 7: Hizmet Birimlerinin Toplam Harcama İçindeki Payları (Personel Giderleri Hariç) ..	64
Şekil 8: Bilgi Hizmetleri.....	68
Şekil 9: Temsil ve Tanıtım Hizmetleri .....	70
Şekil 10: Koordinasyon Hizmetleri .....	72
Şekil 11: Lojistik Hizmetler .....	74
Şekil 12: Yönetmel Hizmetler.....	76
Şekil 13: Gelecek Senaryoları ve Alternatifler.....	106
Şekil 14: Kurumsal Amaç ve Hedeflerin Belirlenme Süreci.....	109
Şekil 15: Kurumsal Performans Değerleme Düzeyleri ve Ölçütlerinin Belirlenme Süreci ...	127



## ÖNSÖZ

Yasama sürecini ve kalitesini geliştirici koşulları hazırlayıp sunan, halk adına yasama erkini kullanan milletvekillerinin bireysel veya kurumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet veren Genel Sekreterliğimiz, idari kapasitesini güçlendirme arayışlarını sürdürmektedir. Bu kapsamda, Genel Sekreterliğimiz 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kaynakların etkin ve verimli kullanılması çabalarını birleştirmiş ve bu çerçevede 2010-2014 dönemi TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Planı hazırlanmıştır. İdari Teşkilatımızın önümüzdeki beş yılı için yol haritası işlevi görecek olan bu Plan, bir yandan, çağdaş dünyada yasama ve parlamento idari teşkilatları açısından yaşanan gelişmeler, diğer yandan, milletvekilleri, kurum personeli ile kamu ve sivil toplum kuruluşlarının ihtiyaç, beklenti, görüş ve önerileri dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Esasen parlamentoların yasa yapma, hükümetin denetlenmesi ve temsil süreçlerinde etkinliklerini artırma arayışı içinde oldukları bir dönemden geçilmektedir. Yasaların hazırlanması konusunda katılımcılık anlayışı ve yaklaşımı artmış ve parlamentolar sivil toplum kuruluşlarının yasama sürecine görüş ve düşüncelerini aktarmasının sorumluluğunu da üstlenmiştir. Buna ek olarak, bütçenin bir denetim aracı olarak parlamenter denetimdeki rolü artmış bulunmaktadır. Bu denetimlerin yalnızca hukuki değil, bütçe performans denetimi haline dönüşmesi karşısında, parlamentoların idari kapasitelerinin buna uygun hale getirilmeside zorunlu hale gelmektedir.

Başta Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere, yasama kalitesinin artırılması çabası uluslararası camianın ilgi alanlarının başında gelmektedir. Bu amaçla birçok ülke yasal ve anayasal düzenlemelerin iyileştirilmesi konusunda çalışmalar yapmış ve bu konudaki bilgi ve deneyim paylaşımları yoğunlaşmıştır. Açıktır ki içinde bulunduğumuz dönem parlamentoların daha kaliteli, şeffaf, anlaşılır, bürokratik yükleri az, paydaşların katılımıyla hazırlanmış yasalar yapma konusunda içtüzük değişikliklerine gittikleri bir dönem olacaktır.

Avrupa Birliği tam üyelik sürecinde demokratikleşme, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ile toplumsal refahın sağlanması yolunda iktisadi hayattaki eksikliklerin giderilmesi gibi birçok konuda önemli düzenlemeler yapmaya devam eden TBMM açısından, katılımcı süreçleri destekleyen TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Planının önemli olduğuna inanıyorum. Bu Planla TBMM'nin bilgi, lojistik ve teknik alt yapı ihtiyacını karşılayan bir İdari Teşkilat hedeflenmekte, TBMM çalışmalarını daha etkin biçimde destekleyen, diğer yandan demokrasinin gelişimine katkı sağlayan bir açılım ortaya konulmaktadır. Bu planın hazırlanmasında emeği geçen, görüş ve önerileri ile katkıda bulunan siyasi parti grup başkanvekillerimizi, milletvekillerimizi, TBMM Genel Sekreterlik çalışanlarımızı ve kamu kurum temsilcileri ile sivil toplum kuruluşlarını kutluyorum.

Mehmet Ali ŞAHİN  
TBMM Başkanı



## SUNUŞ

Siyasi tercihlerin amaçlanan sonuçları ortaya koyması, yönetsel olarak desteklenmesine bağlıdır. Bu açıdan Genel Sekreterliğimiz, TBMM'nin yasama denetim ve temsil işlevlerine etkin ve kaliteli bir hizmet sunmak misyonunun, İdari Teşkilatımızın varlık sebebi olduğu bilinç ve sorumluluğunda hareket etmektedir. Meclisimizin yasama, denetim ve temsil ile ilgili yönelimleri, açılımları İdari Teşkilatımızı doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple 2010 ile 2014 yıllarını kapsayan 5 yıllık TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Planı hazırlanırken TBMM'de grubu bulunan siyasi parti grupları ile milletvekillerimizin görüş, öneri, beklenti ve şikayetleri göz önünde bulundurulmuştur.

Belirlenen ihtiyaçlar, beklentiler ve dünyadaki gelişmeler çerçevesinde hali hazırda sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılmasının yanı sıra yeni misyonlar yüklenilmesinin ve bunları yerine getirecek yapıların oluşturulmasının gerektiği düşüncesiyle 2010-2014 plan döneminde, başta komisyon aşaması olmak üzere yasama sürecine sunulan bilgi desteğinin önemli oranda artırılması ve bilgi hizmetlerinin hizmet sunumunda odak haline getirilmesi, Plan ve Bütçe Komisyonunun denetim etkinliğinin artırılması, TBMM bünyesinde bir Yasama Akademisi kurulması gibi önemli adımlar atılması planlanmaktadır.

TBMM Genel Sekreterliği Stratejik Planı kurumsal misyonumuzun ve çalışma ilkelerimizin yeniden hatırlanmasına ve geleceğe yönelik vizyonumuzun ortaya konulmasına ek olarak, orta vadeli mali ihtiyaçların vizyonumuz çerçevesinde tespit edilmesini ve tahsis edilecek kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını da sağlamak amacını taşımaktadır.

TBMM çalışmalarını daha etkin ve verimli bir biçimde desteklemeye yönelik bu planın hazırlanmasında emeği geçen, görüş ve önerileri ile katkı sağlayan TBMM'de grubu bulunan siyasi parti grup başkanvekillerimize, milletvekillerimize, TBMM Genel Sekreterlik çalışanlarımıza, kamu kurum ve kuruluş temsilcileri ile sivil toplum kuruluşlarına teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ali Osman KOCA  
**TBMM Genel Sekreteri**





## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMA YÖNTEMİ VE SÜRECİ**

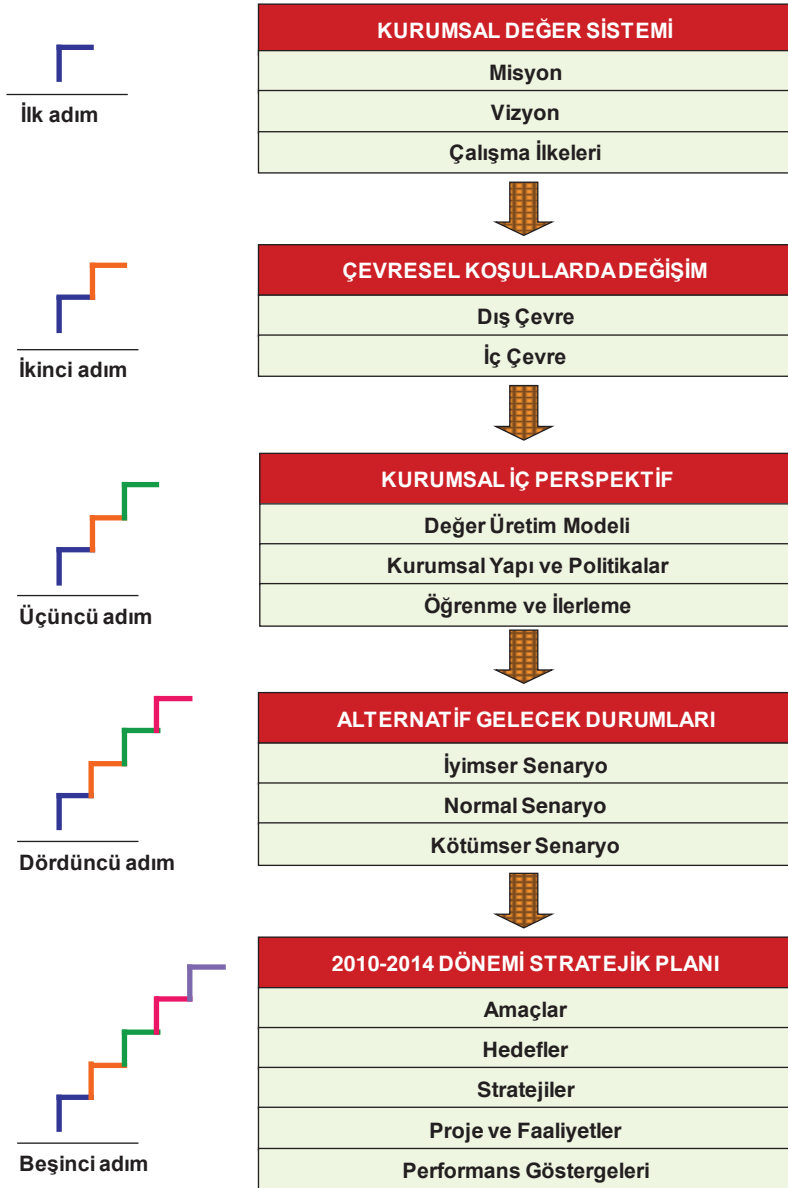
Bu bölüm, TBMM Genel Sekreterliğinin 2010-2014 dönemine ilişkin Stratejik Planının nasıl bir süreçte ve hangi model çerçevesinde geliştirildiğini açıklamaktadır.



### 1.1. Strateji Geliştirme Yöntemi

Stratejik plan geliştirme, plan dönemi ve ötesine gidecek kurumsal başarı tanımını yapmayı ve bu başarı fikrini gerçekleştirmeyi sağlayacak kurumsal yapı, yönetim tarzı ve eylem setlerini belirlemeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda, Genel Sekreterliğin 2010-2014 dönemine ilişkin Stratejik Planı, aşağıda gösterilen yaklaşım çerçevesinde beş adımda geliştirilmiştir:

**Şekil 1: Strateji Geliştirme Yöntemi ve Adımları**



**Kurumsal Değer Sistemi:** Kurumun sahip olması gereken misyon, vizyon ve çalışma ilkelerinden oluşan değer sistemi, başarı ve gelecek fikrini soyut olarak sunan ve dönemsel stratejik planları yönlendiren en önemli referanslardır. Kurumsal değer sistemi, dönemsel ve çevresel değişimlerden çok az etkilenen, dolayısıyla belirli bir stratejik plan döneminin ötesine taşan yönlendirici özelliğe sahiptir. Bu özelliği ile kuruma uzun vadede neyi başarması gerektiği fikrini soyut ama güçlü bir biçimde verir.

**Dönemsel Çevre Koşulları:** Kurumu gelecekte başarıya götürecek fikir ve eylem setlerini belirleme, çevredeki değişimlerden kaynaklanan eğilimleri analiz edip olumlu ve olumsuz etkilerini ortaya çıkarmayı gerektirir. Dış çevredeki değişimlerden kaynaklanan fırsat ve tehditler ile iç çevreden kaynaklanan güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi, Kurumun söz konusu plan döneminde nelere odaklanması gerektiğine ilişkin stratejik tercihlerinin arka planını oluşturmaktadır.

**Kurumsal İç Perspektif:** Plan dönemi ve ötesine taşan başarıyı gerçekleştirmek, değer sistemi ve çevre koşullarını referans alarak belirlenen strateji ile kurumsal yapı ve politikaları uyumlaştırmayı ve bu arayışı süreklileştirmeyi gerektirmektedir. Bu uyumu gerçekleştirmek için, Kurumun değer üretim modeli, yapısı ve politikalarında ne tür değişimlerin olması gerektiği üçüncü adımda ele alınmıştır.

**Gelecek Senaryoları:** Kurumsal iç perspektifte öngörülen değişimlerin önemli bir kısmının hayata geçirilebilmesi, yasal değişim ve siyasal destek gibi Kurum dışı güçlerin eğilimlerine bağlı görünmektedir. Bu durum Stratejik Planı tek bir gelecek alternatifine bağlı olarak geliştirmeyi olanaksızlaştırmaktadır. Bundan dolayı dördüncü adımda alternatif gelecek senaryoları geliştirilmiştir.

**Dönemsel Plan:** Beşinci adımda ise, önceki adımlarda ortaya çıkan yeni perspektif, açılım ve değişim fikirleri, plan mantığı ile amaç, hedef, strateji, proje, faaliyet ve performans göstergelerine dönüştürülmüştür. Böylece Kurumun 2010-2014 plan döneminde neleri nasıl başaracağına ilişkin fikirler somutlaştırılmış ve buna ilişkin tahmini bütçeye etkisi hesaplanmıştır.

## 1.2. Çalışma Süreci

Kamu yönetimi alanında gelişen yeni anlayış kamu idarelerinin geleceklerinin kurumsal bir stratejik plana dayalı olarak tasarımlarını öngörmektedir. Bu anlayış doğrultusunda hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile tüm kamu idareleri stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. 5018 sayılı Kanunun ikincil mevzuatı arasında yer alan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te de TBMM Genel Sekreterliği plan dönemi 2010-2014 olarak belirlenmiştir. Bu genel düzenlemenin yanı sıra, 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterlik Teşkilat Kanunu'nun 8 inci maddesi de Genel Sekreterliğin Kurumun stratejisini geliştirmekle yükümlü olduğunu belirtmektedir.

Stratejik Planın hazırlık süreci, 11.12.2007 tarihinde TBMM Başkanlık onayı ile başlatılmış, Genel Sekreter ve yardımcılardan oluşan "Strateji Geliştirme Kurulu" kurulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu kararıyla, daire başkanları, müdür ve birim yöneticilerden oluşan "Stratejik Plan Yönlendirme Komitesi" ve Mali Hizmetler Müdürlüğü bünyesinde, Stratejik Plan çalışmalarının sekreteryaya görevini yerine getirecek "Stratejik Plan Ekibi" oluşturulmuştur.

Strateji Geliştirme Kurulu 26.12.2007 tarihinde ilk toplantısını yapmıştır. Bu toplantıda, TBMM Genel Sekreterlik Stratejik Planlama Rehberi hazırlanmasına, plan hazırlığı çalışmalarına yönelik çalışma grupları oluşturulmasına ve tüm çalışanların bilgilendirilmesine yönelik duyuru yapılmasına karar verilmiştir.

Stratejik Plan çalışmalarına hazırlık niteliğinde, Kariyer Danışmanlığı ve İnsan Kaynakları Geliştirme Derneği (KAR-DER) tarafından 9 ayrı grupta toplam 220 kişiden oluşan Genel Sekreterlik personeline üçer günlük stratejik planlama eğitimi verilmiştir. Hazırlık eğitiminden sonra, daha önce karar verildiği üzere, plan dönemine ilişkin strateji fikirlerini geliştirmek için çeşitli birimleri temsilen 30 kişilik bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu çalışma grubu, Prof. Dr. Mehmet BARCA'nın danışmanlığında 7 hafta boyunca toplanmış, TBMM Genel Sekreterliğinin Stratejik Planına temel oluşturan çeşitli konularda çalışmalar yürütmüştür.

Bu kapsamda;

- Misyon, Vizyon ve İlkeler,
- TBMM Kampüsü İçerisinde İnsan Yoğunluğunun Azaltılması,
- Hizmet Odağının Lojistikten Bilgiye Kaydırılması,

- Organizasyonda Esnek Örgütlenmeye Geçilmesi,
- Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş,
- 2010-2014 Dönemine İlişkin TBMM Genel Sekreterliğin Amaç ve Hedefleri

başlıkları altında yer alan konular tartışılmıştır.

Bu tartışmaların ışığında hazırlanmış olan Stratejik Plan birinci taslağına dair, birimlerden yazılı görüş ve önerileri istenmiş ve gelen görüşler doğrultusunda Stratejik Plan ikinci taslak çalışmasına başlanmıştır.

Plan ikinci taslağı oluşturulurken Genel Sekreterliğin iç ve dış paydaşlarının görüş ve önerileri üç aşamada plana yansıtılmıştır.

- Birinci Aşama: İç paydaşımız olan TBMM Genel Sekreterliği çalışanlarının 2010-2014 dönemine ilişkin görüş, öneri ve katkılarını almak üzere “İç Paydaş Anket Formu” düzenlenmiştir.
- İkinci Aşama: Milletvekillerinin yasama, denetim ve temsil faaliyetlerine ilişkin olarak Genel Sekreterliğin sunmakta olduğu hizmetlere yönelik beklenti, görüş ve önerilerini almak amacıyla “Paydaş Anket Formu” düzenlenmiştir.
- Üçüncü Aşama: TBMM Genel Sekreterliğinin sunduğu hizmetlerden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının (STK) görüş ve önerilerinin alınmasına yönelik olarak “Dış Paydaş Anket Formu” düzenlenerek ilgili kuruluşların elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Ayrıca anket formu web sitemizde bir duyuru ekinde yayınlanmıştır.

Stratejik Plan taslağına ilişkin olarak, birimlerden gelen yazılı görüş ve öneriler ile iç ve dış paydaş anket formlarından elde edilen görüş ve öneriler ışığında Stratejik Plan taslağı revize edilerek ikinci taslak hazırlanmıştır. Yönlendirme Komitesi üyelerinin katıldığı toplantıda Stratejik Planın ikinci taslağı değerlendirilmiş ve alınan görüş ve öneriler doğrultusunda Stratejik Plan üçüncü taslağı oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına gönderilerek alınan görüş ve öneriler çerçevesinde gerekli çalışmalar yapılmış ve Stratejik Plana son şekli verilmiştir. Stratejik Plan Strateji Geliştirme Kurulunun yapmış olduğu toplantıda değerlendirilerek onaylanmış ve Başkanlık Makamına sunulmuştur. Son olarak, Stratejik Plan, Başkanlık Makamının Oluruyla uygulamaya konulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MİSYON, VİZYON, ÇALIŞMA İLKELERİ VE DEĞERLER

Bu bölüm, TBMM Genel Sekreterliğinin uzun vadede çalışmalarına yön verecek kurumsal değer sisteminin temel unsurları olan misyon, vizyon ve çalışma ilkelerini içermektedir.





## 2.1. Misyon

Genel Sekreterliğimizin varlık nedeni, yasama sürecini ve kalitesini geliştirici koşulları hazırlayıp sunabilmektir. Halk adına yasama erkini kullanan milletvekillerinin bireysel veya kurumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet verirken, demokrasinin gelişmesine ve yerleşmesine katkıda bulunduğumuzun bilinciyle bu misyonu yerine getiririz.

### MİSYONUMUZ

#### TBMM'nin

- yasama,
- denetim ve
- temsil

*işlevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyulan hizmetleri etkin biçimde sunmak.*

Genel Sekreterlik, TBMM bünyesinde yer alan;

- ✓ Başkanlık Makamına,
- ✓ Başkanlık Divanına,
- ✓ Milletvekillerine,
- ✓ Genel Kurula,
- ✓ Komisyonlara,
- ✓ Siyasi Parti Gruplarına

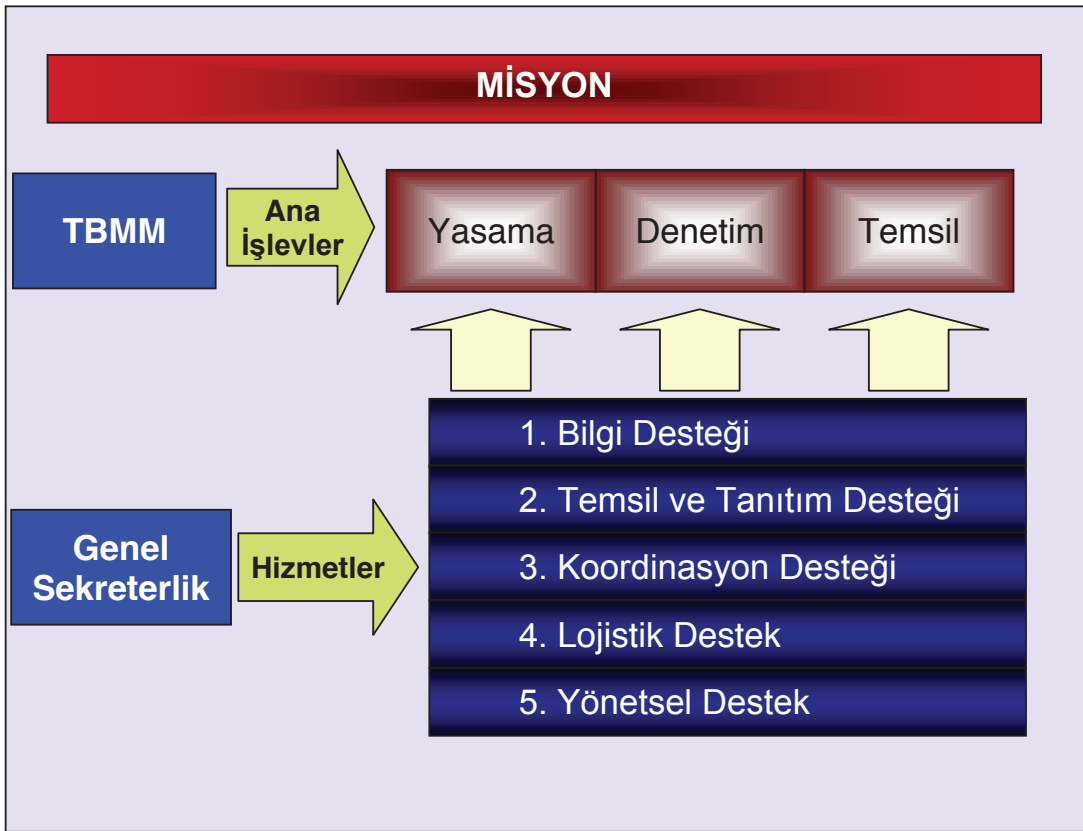
hizmet sunar.

Genel Sekreterlik TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerine yönelik olarak şu temel hizmetleri yerine getirir:

- **Bilgi Hizmeti:** Milletvekillerinin ve TBMM yetkili kurullarının bilgi ve belge taleplerini karşılama,
- **Temsil ve Tanıtım Hizmeti:** Millî irade ve egemenliğin ulusal ve uluslararası platformlarda temsili ve tanıtımına ilişkin çalışmalar yapma,
- **Koordinasyon Hizmeti:** TBMM'nin, temel işlevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyacağı ilişki ve işbirliklerini sağlama,

- **Lojistik Hizmeti:** Milletvekillerinin güvenlik, yemek, temizlik benzeri temel gereksinimlerinin yanı sıra, bilişim altyapısı ve sekreteryaya gibi ihtiyaçlarını karşılama,
- **Yönetsel Hizmet:** TBMM'nin temel işlevlerinin yerine getirilmesinde gerekli olan faaliyetleri planlama, örgütleme, koordine etme, yürütme ve denetimini sağlama.

Şekil 2: TBMM Genel Sekreterliği Miyonu



Kuruluşundan bugüne kadar TBMM'ye temel destek hizmetleri sunmak üzere var olan Genel Sekreterliğimizin misyonunda değişikliğe ihtiyaç duyulmamaktadır. Bununla birlikte, bu misyon çerçevesinde sunulan hizmetlerin önceliklerinin yeniden belirlenmesine ve hizmet sunumunda niteliğin artırılmasına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, güncel gelişme ve ihtiyaçlar göz önüne alındığında Stratejik Plan döneminde bilgi desteğinde yoğunlaşan bir hizmet sunumu öngörülmektedir. Stratejik plan döneminde misyonumuzda öngörülen bir başka açılım da yukarıda belirtilen hizmet alanlarında uzmanlaşmaya gitmek olacaktır.

## 2.2. Vizyon

Toplumun nasıl yönetileceğine ilişkin olarak uzun süren toplumsal deneyim ve mücadeleler sonucunda ortaya çıkan demokratik yönetim fikri, toplumların geleceğini

**VİZYONUMUZ**  
*Demokrasi idealini gerçekleştirme yolunda,  
yasama sürecinde mükemmel bir işleyiş sağlamak amacıyla,  
sunduğu hizmetlerle dünya ölçeğinde örnek alınan bir  
Genel Sekreterlik oluşturmak.*

şekillendirmede referans aldıkları en önemli ideal hâline gelmiştir. Türk toplumu da, ilk parlamento deneyiminden bugüne, nihai idealini demokratik bir toplum inşası olarak belirlemiştir. Parlamentolar, bir yandan devletin yapı ve işleyişini; diğer yandan toplum, bireyler ve kurumların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen yasalar yapma, kararlar alma, bilgi edinme ve yürütmeyi denetleme görevlerini içeren yasama erkini kullanmaları nedeniyle demokratik idealin gerçekleşmesinde belirleyici bir rol oynarlar. Parlamentoların idari teşkilatları da, yasama sürecine sundukları destek hizmetleriyle, bu toplumsal üst idealin gerçekleşmesine katkıda bulunurlar.

**Şekil 3: TBMM Genel Sekreterliği Vizyonu**



Demokratik toplum idealinin inşasında belirleyici rol oynayan yasaların içeriğinden ayrı olarak yasa yapım sürecinin işleyişi de, söz konusu idealin gerçekleşmesinde önemli ölçüde etkide bulunur. Dolayısıyla yasama erkini misyonunun önemine paralel olarak yasama sürecinin etkin işleyişine katkı sağlayacak düzey, kapsam ve kalitede hizmet sunumu

bir gerekliliktir. Genel Sekreterlik bu amaca yönelik olarak sunduğu hizmet çeşitleri ve nitelikleriyle ulusal sınırların ötesinde örnek oluşturabilecek bir gelenek ve standart geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu açıdan vizyonumuz, çıkardığı yasalar ve yasa yapım sürecindeki mükemmel işleyiş ile Türk halkının gurur duyduğu bir TBMM için, Genel Sekreterliğin dünya ölçeğinde örnek alınan kusursuz hizmet sunumunu gerçekleştirmektir.

Bu vizyon doğrultusunda Genel Sekreterlik;

- Kurumsal anlamda kendini sürekli yenileyebilme ve bu çerçevede bilimsel verileri ve güncel teknolojileri etkinlikle kullanabilme gücüne sahip olma,
- Hizmet çeşitliliği, üretimi ve sunumu açısından ileriye yönelik kurumsal stratejilerini geliştirip uygulayabilme yeteneğini kazanma,
- Çağdaş anlamda saydamlık ve katılımıcılığı daha etkin biçimde işe koşan bir yönetim anlayışı ile sürekli artan yüksek düzeydeki kurumsal saygınlığını sağlama,
- Kariyer ve liyakate önem veren, çalışma huzur ve adaletini sağlayan ve etik kodları gelişkin bir kurumsal kültür yaratma,
- Yasama alanındaki araştırma ve geliştirme etkinliklerinde uzmanlaşan bilgi odaklı bir kurumsal işleyişe kavuşma

idealiyle geleceğini tasarlayacaktır.

### 2.3. Çalışma İlkelerimiz ve Değerlerimiz

- Paydaşlarımızın siyasi tercihlerine ve konumlarına bakmaksızın hizmet sunumumuzda **tarafsız** davranma,
- Öncelikli paydaşımız olan halkın temsilcilerinin bireysel veya toplu ihtiyaçlarına en iyi biçimde yanıt verecek **milletvekili odaklı hizmet sunumu** bilinciyle hareket etme,
- Mevcut durumumuzu yeterli görmeyip ne yaptığımızı ve nasıl yaptığımızı sürekli geliştirme çabası ile **mükemmellik arayışı** içerisinde olma,
- Çağdaş yönetimin gereği olarak **iyi yönetim ilkelerini** gözetme ve uygulama:
  - ❖ Hesap verebilirlik
  - ❖ Saydamlık
  - ❖ Etkililik
  - ❖ Katılımcılık
  - ❖ Eşitlik
  - ❖ Politikalar arasında uyum ve bütünlük
  - ❖ Hukukun üstünlüğü
- Yaptığımız işin TBMM'nin itibarıyla doğrudan ilişkili olduğunun farkında olarak hizmet sunumunda **kurumsal saygınlığı** gözetme,
- Sunduğumuz hizmetlerin kalitesi, etik kurallara uygunluğu ve kişiye özel durumlarda gizliliğin korunması gibi konularda gösterdiğimiz yüksek çabanın paydaşlarımız gözünde bize kazandırdığı **güvenilirlik** özelliğini koruma ve geliştirme,
- Demokratik toplum ideali çerçevesinde hizmet sunumumuzda **demokrasinin gelişmesine katkı bilinciyle hareket etme**,
- TBMM'nin çıkardığı yasaların ve aldığı kararların toplumsal süreç ve yapıları etkileme derecesi göz önüne alındığında **toplumsal sorumluluk** çerçevesinde hizmet üretimi ve sunumunda gerekli özeni gösterme.

### İLKE ve DEĞERLERİMİZ

- ✓ **Tarafsızlık**
- ✓ **Hizmet sunumunda milletvekili odaklılık**
- ✓ **Mükemmellik arayışı**
- ✓ **İyi yönetim ilkeleri**
  - **Hesap verebilirlik**
  - **Saydamlık**
  - **Etkililik**
  - **Katılımcılık**
  - **Eşitlik**
  - **Politikalar arasında uyum ve bütünlük**
  - **Hukukun üstünlüğü**
- ✓ **Kurumsal saygınlık**
- ✓ **Güvenilirlik**
- ✓ **Demokrasinin gelişmesine katkı bilinciyle hareket etme**
- ✓ **Toplumsal sorumluluk**



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**KURUMSAL TARİHÇE**

Bu bölümde, Kurumun tarihçesi ve bugünkü idari teşkilat yapısı ele alınmıştır.





### 3.1. Kurumsal Tarihçe

Temelde yasama, denetim ve temsil işlevini üstlenmiş olan parlamentolar, bu işlevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi desteği ile idari ve teknik desteği parlamento idari teşkilatları aracılığıyla sağlamaktadır. Dünyada modern anlamda parlamentoların ortaya çıkışıyla birlikte hemen güçlü bir idari teşkilat kurma yoluna gidilmemiştir. 20. Yüzyılın başına kadar parlamento idari teşkilatları, genel itibariyle temel yasama faaliyetleri hizmetleri, kütüphane, arşiv, tutanak ve güvenlik gibi sınırlı hizmet sunan küçük yapılar olmuşlardır. 20. Yüzyılda parlamento idari yapılarının üstlendiği işlevlerde ciddi bir artış kaydedilmesinin en büyük nedeni, parlamentoların yasama, denetim ve temsil işlevlerinin daha teknik bir boyut kazanması sonucu, parlamento üyelerine sunulan yardımcı personel, araştırma hizmetleri ile özellikle üyelerin yurtdışı temsil faaliyetlerine idari destek sağlanması gibi pek çok yeni gelişmenin bu yüzyıl içinde ortaya çıkmasıdır.

Ülkemizde de parlamentonun ve onun idari teşkilatının gelişimi dünyadaki gelişmelere paralel bir süreç izlemiştir. Batıda çeşitli ülkelerde değişik süreçlerle ortaya çıkan parlamento olgusu, 1839 Tanzimat Fermanı'ndan sonra izlenen batıya açılma politikalarının bir devamı olarak Osmanlı Devleti'nde de kendini göstermeye başlamıştır. 1856 Islahat Fermanı'ndan sonraki batılılaşma çabaları, ilk Osmanlı Anayasası olan Kanun-i Esasi'nin 23 Aralık 1876'da ilan edilmesine neden olmuştur. Kanun-i Esasi'nin ilanı sonrasında göreve başlayan Meclis, üyeleri padişahça atanan Heyet-i Âyan ile iki dereceli seçimle erkek yurttaşlarca seçilen Heyet-i Mebusan (Meclis-i Mebusan) olmak üzere iki kanatlı olarak yapılandırılmıştır.

İlk Osmanlı parlamentosunun idari yapısına bakıldığında, her iki meclisinde kendi nizamnamelerine dayalı bir yapısının olduğu dikkat çekmektedir. Türk parlamento tarihinde, idari yapılanmaya ilişkin kuralları içeren ilk düzenleme 13 Mayıs 1877 tarihli Heyet-i Mebusan Nizamname-i Dahilisi'dir. Bu Nizamnamede, Heyet-i Mebusan'ın idari ve personel yapısı belirlenmiştir. 18 Eylül 1877 tarihinde de bu Nizamnameye paralel hükümler içeren Heyet-i Âyan'a ilişkin Heyet-i Âyan Nizamname-i Dahilisi çıkarılmıştır. 13 Mayıs 1877 tarihli Nizamname çeşitli tarihlerde değişikliğe uğradıktan sonra, 1916'da Meclis-i Mebusan İdare-i Dahiliye Nizamnamesi kabul edilmiştir.

13 Mayıs 1877 tarihli adı geçen Nizamnameye göre, Meclis-i Mebusanda idari yapı (Meclis Hidemat-ı Dahiliyesi), Meclis-i Mebusan Başkatibi ile buna bağlı Kavânin (Kanunlar), Zabıt ve Evrak Müdürlükleri, Muhasebe Müdürlüğü ile buna bağlı Veznedarlık ve Encümen-i Mahsûsaya bağlı Kütüphane Memurluğundan oluşmuştur.

23 Nisan 1920 tarihinde açılan Türkiye Büyük Millet Meclisi, kendi idari yapısını oluşturmak üzere, 26 Nisan 1920'de bazı değişikliklerle Heyet-i Mebusanın 1916 tarihli Nizamnamesini kabul etmiştir. TBMM'nin bu ilk Nizamnamesinde Meclis idari hizmetlerinin

teşkilatlanması, bu teşkilatlanma kapsamındaki organlar ve görevli personel ile bunların görev ve yetkileri düzenlenmektedir. Buna göre, Meclisin iç hizmetleri; Meclis Başkâtipliği ile kendisine bağlı Kanunlar Kalemi, Tutanak, Evrak Müdürlükleri ve Matbaa Memurluğunu; İdare ve Muhasebe Kalemi Müdürlüğü ile ona bağlı Veznedarlık ve Daire memurluklarını ve Encümen-i Mahsûsaya bağlı Kütüphane Memurluğunu içermektedir. Meclis bünyesinde ayrıca, Milli Meclis Muhafız Komutanlığı (Meclis-i Milli Kuvva-i Muhafaza Kumandanlığı) ve buna bağlı Polis Kuvvetleri Başkomiserliği (Zabıta Heyeti Serkomiserliği) ile Posta Telgraf ve Telefon Müdürlüğünün de kurulduğu görülmektedir.

Başkâtipliğe bağlı Kanunlar Kalemi Müdürlüğünün alt örgütlenmesine bakıldığında da; Encümenler, Genel Kurul (İçtimat-ı Umûmiye) ve Merkez İşleri (Umûr-i Merkeziye) birimleri; Tutanak Kalemi Müdürlüğünde ise Tutanak Mümeyyizliği ve Mukabele (okuma) Mümeyyizliğinin var olduğu anlaşılmaktadır.

Meclis, 2 Mayıs 1927’de kendi çalışma İçtüzüğü olan Türkiye Büyük Millet Meclisi Dahili Nizamnamesi’ni çıkararak yönetsel örgütlenme ilkelerini belirlemiştir. Söz konusu nizamnamede, örgütlenme anlamında, sistemi yeni baştan ele alacak nitelikte değişikliklere gidilmediği görülmektedir.

TBMM, idari yapılanmasına ilişkin kanun düzeyindeki ilk düzenlemeyi 14 Haziran 1934 tarihli ve 2512 sayılı Büyük Millet Meclisi Memurlarının Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun’la yapmıştır. Bu Kanunla getirilen yapısal düzenlemeler de önceki dönemle benzerlik içindedir. Buna göre, Büyük Millet Meclisi memurlarının teşkilatı; Umûmi Kâtipliğe bağlı Kanunlar Kalemi, Zabıt Kalemi, Evrak Kalemi ve Matbaa Müdürlüğü; İdare Amirlerine bağlı Muhasebe, Daire, Posta ve Telgraf ile Milli Saraylar Müdürlükleri; Bütçe Encümenine bağlı Bütçe Encümeni Başkâtipliği ve Kütüphane Encümenine bağlı Kütüphane Müdürlüğü biçiminde düzenlenmiştir.

Daha sonra duyulan gereksinimler çerçevesinde 2512 sayılı Yasa değiştirilmiştir. İdari yapı içindeki Kanunlar Kalemi ile Bütçe Encümen Başkâtipliğine ilişkin bazı yeni düzenlemelere gidilmiş ve 13 Ocak 1939’da 3552 sayılı Yasa ile de Meclis Riyâsetine bağlı Husûsi Kalem Müdürlüğü kurulmuştur. 9 Ocak 1950 tarihinde ise, 5509 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Memurları Teşkilatı Hakkında Kanun kabul edilmiştir. Bu Yasada da idari teşkilatlanma sistemi büyük ölçüde korunmuş ve dönemin gereksinimleri çerçevesinde, idari örgütlenmede Başkan ve Başkanlık Divanının altında yer alan birimlerden oluşan örgütlenme modeli devam ettirilmiştir.

5509 sayılı Yasa ile öngörülen model; İçtüzüğe göre kurulan alt birimlerin kendi görev, yetki ve sorumluluklarına sahip bulunduğu, Genel Kâtipliğe bağlı müdürlüklerin Genel Kâtip, İdareci Üyeler Kuruluna bağlı müdürlüklerin bu Kurula, komisyonlara bağlı birimlerin

ise komisyon başkanları vasıtasıyla Başkana bağlı olduğu modeldir. Anılan yasayla TBMM'nin idari örgütlenmesi; Başkanlığa bağlı Hususi Kalem Müdürlüğü, Genel Kâtipliğe bağlı Kanunlar Müdürlüğü, Tutanak Müdürlüğü, Zat ve Kâğıt İşleri Müdürlüğü ve Basımevi Müdürlüğü; İdareci Üyeler Kuruluna bağlı Saymanlık Müdürlüğü, Daire Müdürlüğü, Posta ve Telgraf Müdürlüğü, Milli Saraylar Müdürlüğü; komisyonlara bağlı Bütçe Kalemi Müdürlüğü ve Kâtiplik Müdürlüğüdür.

27 Mayıs 1960 müdahalesi sonrası Mili Birlik Komitesi ve Temsilciler Meclisinden oluşan Kurucu Meclis oluşturulmuştur. Kurucu Meclis 6 Ocak 1960'ta İçtüzüğünü çıkartarak her bir meclisin çalışmalarını kendi İçtüzüklerine, ortak çalışmalarını ise Kurucu Meclis İçtüzüğüne göre yapmalarını karara bağlamıştır. Kurucu Meclisin müşterek idari işlerinin de Mili Birlik Komitesi Sekreterleri ile (birisi başkanvekili olmak üzere) Temsilciler Meclisi Başkanlık Divanının iki üyesinden oluşan Kurucu Meclis İdari Kurulunca yürütülmesi öngörülmüştür.

Bu dönemde yasama görevini üstlenen Milli Birlik Komitesi, 5 Ocak 1961 tarihli ve 231 sayılı Yasa ile 5509 sayılı Yasada değişiklik yaparak meclis idari örgütlenmesinde yeni düzenlemelere gitmiştir. Bu Yasanın birinci maddesine göre meclis idari örgütü; Başkanlıklara bağlı müdürlüklerden oluşmuştur. Bu birimlere ait görevlerin ve bunların nasıl yerine getirileceğinin Başkanlık Divanınca tespit edileceği de hükme bağlanmıştır.

1961 Anayasası iki kanatlı parlamento sistemini benimsemiştir. Bunlardan Cumhuriyet Senatosu 27 Şubat 1963'te kendi İçtüzüğünü kabul ederek Başkana bağlı Özel Kalem ve Emniyet Grubu; idare amirlerine bağlı Saymanlık, Levazım ve Daire Müdürlükleri; Genel Sekreterliğe bağlı komisyon, müdür ve sekreterlerini de içeren Kanunlar, Tutanak, Personel, Arşiv, Basım ve Evrak Müdürlükleri, komisyonlara bağlı Bütçe ve Kitaplık Müdürlükleri ve Doktorluk şeklinde bir idari yapılanmaya gitmiştir. Ancak bu teşkilatlanmada öngörülen bazı birimler kurulamamış, uygulamada bazı hizmetler Millet Meclisi idari birimlerince yerine getirilmiştir. Bu dönemde Cumhuriyet Senatosu İçtüzüğünün kısa bir sürede hazırlanıp yürürlüğe girebilmesine karşın, Millet Meclisi İçtüzüğü özellikle siyasi partilerdeki görüş ayrılıkları nedeniyle, 12 yıllık gecikmeyle ancak 5 Mart 1973 tarihinde yürürlüğe konulabilmiştir.

Söz konusu Millet Meclisi İçtüzüğünün 147 nci maddesi idari teşkilatlanmaya ilişkin Millet Meclisi iç hizmetlerinin kanunlara ve bu İçtüzüğe bağlı olarak yürütüleceğini; Anayasa'ya, kanuna ve İçtüzüğe uygun olmak şartıyla Başkanlık Divanının Millet Meclisinin iç hizmetlerine ilişkin bağlayıcı kararlar alabileceğini hükme bağlamıştır. Bu çerçevede, 1960 sonrası oluşturulan ikili meclis yapısının getirdiği idari yapılanma ve 1950'de çıkarılan 5509 sayılı Yasanın öngördüğü idari yapılanma esasları, 13 Ekim 1983 tarihli ve 2919 sayılı Yasanın yürürlüğe girmesine kadar sürdürülmüştür. Ülkemizde parlamentonun ortaya

çıkışından itibaren müdürlük temelinde örgütlenen Meclis idari hizmet birimlerinin, Genel Kâtipliğe, İdareci Üyeler Kuruluna ve Komisyonlara bağlı müdürlükler şeklindeki dağılık örgütlenmesi, 1960 sonrasında Genel Sekreterliğe bağlı müdürlüklere dönüştürülerek idari yapı yeniden biçimlendirilmiştir.

12 Eylül 1980 müdahalesinden sonra TBMM'nin yasama görev ve yetkisini kullanan Milli Güvenlik Konseyi tarafından 25 Eylül 1980 tarihinde T.C. Milli Güvenlik Konseyi Yasama Görevleri İçtüzüğü çıkarılarak Millet Meclisi idari teşkilatı ile Cumhuriyet Senatosu idari teşkilatının Milli Güvenlik Konseyi Genel Sekreterliğine bağlanması kararlaştırılmıştır.

Milli Güvenlik Konseyinin oluşturulmasını kabul ettiği Danışma Meclisi, 21 Kasım 1981 tarihinde Danışma Meclisi İçtüzüğünü çıkararak çalışma usul ve esasları ile Danışma Meclisi idari teşkilatlanmasını belirlemiştir. İçtüzükle, Başkana bağlı Özel Kalem Müdürlüğü ile Hukuk Müşavirliği, Genel Sekreterliğe bağlı Genel Sekreterlik Büro Müdürlüğü, Kanunlar Müdürlüğü, Tutanak Müdürlüğü, Saymanlık Müdürlüğü, Özlük İşleri Müdürlüğü, Levazım Müdürlüğü, Daire Müdürlüğü ve Sağlık İşleri Müdürlüğü olmak üzere yeni bir örgütlenmeye gidilmiştir.

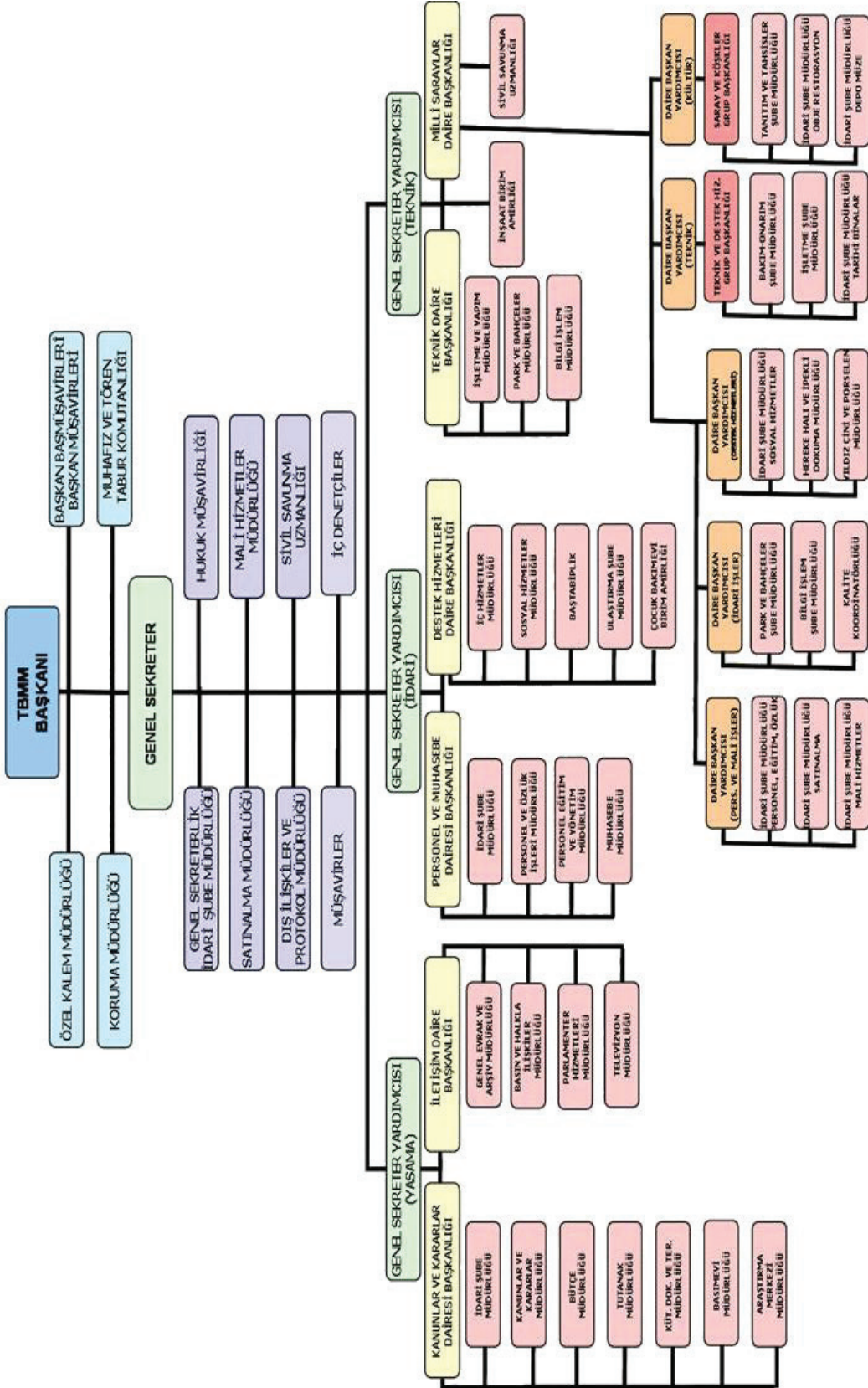
Danışma Meclisince, 14 Haziran 1983 tarihinde Bütçe Plan Komisyonunda bir alt komisyon kurularak TBMM Genel Sekreterliği Teşkilatına ilişkin çalışmalara başlanmış, bu çalışmalar sonucu oluşturulan kanun teklifi de gerekçeleriyle birlikte Milli Güvenlik Konseyine gönderilmiştir. Anılan teklifin gerekçesinde, bütün kamu kurum ve kuruluşlarının yeniden teşkilatlanmaya tabi tutulduğu bir dönemde hiyerarşik kademeleri bozulan TBMM idari teşkilatının da bu çalışmalara uygun olarak yeniden örgütlenmesi gerektiği, kamu kuruluşlarında oluşturulan yeni kademelenmeye benzer biçimde Meclis hiyerarşisinin yeniden düzenlenmesinin idarede bütünlük sağlanması açısından yararlı olacağı belirtilmiştir. Danışma Meclisi'ne gönderilen bu kanun teklifi 13 Ekim 1983 tarihinde TBMM'nin bugünkü idari yapısını düzenleyen 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu olarak yürürlüğe girmiştir. Bu Yasa ile, daha önce müdürlüklerin temel hizmet birimleri olan örgütlenme modeli terk edilerek, daha fazla hiyerarşik kademeyi içeren yeni bir örgütlenme modeli benimsenmiştir.

### 3.2. Genel Sekreterlik İdari Teşkilat Yapılanması

2919 sayılı Kanununun 2 nci maddesi, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanına bağlı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliğinin; üç Genel Sekreter Yardımcısı, Hukuk Müşavirliği, Satınalma Müdürlüğü, Mali Hizmetler Müdürlüğü, Genel Sekreter İdari Şubesi, Sivil Savunma Uzmanlığı, Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğünden oluşacağını; Özel Kalem Müdürlüğünün ve Özel Müşavirlerin görev yönünden doğrudan Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanına, idari yönden ise Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliğine bağlı bulunduğunu hükme bağlamıştır. Ayrıca, Genelkurmay Başkanlığınca askeri bir birlik ile İçişleri Bakanlığınca bir polis kuvveti emniyet ve diğer kolluk hizmetlerinin yerine getirilmesi amacıyla TBMM Başkanlığının sorumluluğuna tahsis edilmiştir. 5018 sayılı Kanunun ilgili maddeleri uyarınca atanan iç denetçiler ise, yasanın öngördüğü biçimde doğrudan Genel Sekretere bağlı olarak görev yapmaktadırlar.

Anılan maddenin devamında da Genel Sekreter Yardımcılarına bağlı birimler sayılmıştır. Yasaya göre, Genel Sekreter Yasama Hizmetleri Yardımcısına bağlı birimler şunlardır: Kanunlar ve Kararlar Dairesi Başkanlığı (İdari Şube Müdürlüğü, Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü, Tutanak Müdürlüğü, Kütüphane-Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü, Basımevi Müdürlüğü ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü) ile İletişim Daire Başkanlığı, (Genel Evrak ve Arşiv Müdürlüğü, Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Parlamenter Hizmetleri Müdürlüğü ve Televizyon Müdürlüğü) Genel Sekreter İdari Hizmetler Yardımcısına bağlı birimler ise Personel ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı (İdari Şube Müdürlüğü, Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğü, Personel Eğitim ve Yönetim Müdürlüğü ve Muhasebe Müdürlüğü) ile Destek Hizmetleri Daire Başkanlığıdır. (İç Hizmetler Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler Müdürlüğü, Baştabiplik, Ulaştırma Şube Müdürlüğü) Genel Sekreter Teknik Hizmetler Yardımcısına bağlı da iki daire başkanlığı vardır: Teknik Daire Başkanlığı (İşletme ve Yapım Müdürlüğü, Park ve Bahçeler Müdürlüğü ve Bilgi İşlem Müdürlüğü) ile Milli Saraylar Daire Başkanlığı. (İdari Şube Müdürlüğü, Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü, Tanıtım ve Tahsisler Şube Müdürlüğü, Teknik ve Destek Hizmetleri Grup Başkanlığı, Saray ve Köşkler Grup Başkanlığı) Ancak, zamanla ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak üzere kuruluş mevzuatında herhangi bir değişiklik yapılmadan Başkanlık Divanı kararı ile Çocuk Bakımevi ve İnşaat Birim Amirlikleri de kurulmuştur. Bugünkü TBMM idari teşkilatı bu yapı temelinde biçimlenerek varlığını sürdürmektedir.

Şekil 4: Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilat Şeması



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **MEVCUT DURUM ANALİZİ**

Bu bölümde, iç ve dış çevre koşullarının analizi ışığında mevcut durum değerlendirmesi yapılarak Stratejik Plana temel oluşturacak geleceğe ilişkin perspektiflerin ve hedeflerin dönemsel arka planları belirlenecektir.





#### 4.1. Demokrasi ve Parlamentolar

Toplumsal yaşamın başlangıcından bugüne kadar ideal yönetim arayışı hiç bitmemiştir. Bugün gelinen noktada demokrasi, siyasal ve toplumsal örgütlenmenin en yüksek biçimi olarak kabul edilmekte, çağdaş toplumsal ve siyasal kurumların nihai hedefi olarak görülmektedir. Demokrasi insanların birlikte yaşayabilmelerini sağlayan değerlerle örülmüş bir rejim olarak değerlendirilmektedir. Demokrasi kamusal iyinin, ortak yararın sağlanması ve toplumsal sorunların çözülmesi konusunda bugüne kadar geliştirilmiş en başarılı yöntem olarak genel kabul görmektedir. Siyasal sistemlerin yöntem ve nitelikleri de içinde bulunulan dönemin koşullarına göre değişmekte ve gelişmeye devam etmektedir. Bugün gelinen noktada; katılım, eşitlik, özgürlük, insan haklarına saygı, hukuk devleti, güçler ayrılığı gibi ilkeler modern demokrasinin ayrılmaz ana unsurları olarak görülmektedir. Yöntem açısından ise, seçimler ve oy verme gibi temel gerekliliklerinin ötesine geçerek katılımcı bir anlayışla demokratik toplum idealini gerçekleştirmek çağdaş bir demokrasi anlayışının hedefi olarak görülmektedir. Demokratik toplum ideali halkın özgür ve gerçek iradesine ulaşmayı amaçlar. Dolayısıyla kamuoyuna duyarlı ve ona karşı sorumlu bir yönetim anlayışı bunun bir gereği olarak görülmektedir.

Demokrasilerde yurttaşların rolünün birkaç yılda bir rutin oy vermekle sınırlandırılması yerine, fikir ve önerilerini ortaya çıkarmak, diğer bir ifadeyle katılımcı demokrasiye geçişi sağlayacak yöntem ve sistemler geliştirmek, demokratik değişimlerin arkasındaki sürükleyici gücü oluşturmaktadır. Siyasal karar alma süreçlerine STK'ların da dâhil olmasına olanak veren bu katılımcı anlayış, farklılıkların ifadesini, tanınmasını ve taleplerin siyasal sistem tarafından dikkate alınmasını da gerektirmektedir.

Halk iradesinin aşağıdan yukarıya somutlaşmış yansıması olan parlamentolar, aynı zamanda halkın görüş, kanaat ve tercihlerini ifade etmesinin en önemli aracı olarak çağdaş demokrasilerin vazgeçilmez bir parçasıdır. Katılımcı demokrasi anlayışı, parlamentoların demokratik süreçteki sorumluluğunu da artırmıştır. Yasama sürecine bağımsız uzmanların ve STK'ların görüşlerinin aktarılması, bu görüşlerin açık tartışma ve görüşme usulleriyle müzakere edilmesi ve kamusal yarar adına verilen bağlayıcı kararların bu aşamalardan geçerek alınması konusunda beklentiler artmıştır. Bu durum katılımcı süreçleri destekleyen, hızlandıran ve bilgi üreten bir parlamento idari teşkilatı ihtiyacını da beraberinde getirmektedir.

## 4.2. Dünyada Yasama Sürecindeki Eğilimler

### 4.2.1. Parlamento Krizi ve Katılımcı Demokrasi

Parlamentar demokrasilerin ortaya çıkışından 20. Yüzyılın sonuna kadar yaşanan dönemde, özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'daki demokrasilerde, parlamentoların karar alma süreçlerindeki rolü ve etkinliği zaman içerisinde azalmış, buna karşın hükümetlerin etkinliği artmıştır. Bu değişimde, siyasi partilerin siyasi süreçteki rol ve etkinliklerinin artması ve parti disiplini, sanayileşme sürecinde devletlerin ekonomideki payının artması, dünya savaşlarında topyekûn savaş ekonomisinin hükümetlerin inisiyatifine bırakılması gibi birçok faktör hükümetleri parlamento karşısında daha etkin hale getirmiştir. 20. Yüzyılda yaşanan bu durum "parlamento krizi" olarak da adlandırılmaktadır.

Parlamento krizi sürecini besleyen dinamikler şunlardır:

1. Demokrasi kültüründe parlamentolar, politik kararların meşruiyetinin temel kaynağıdır. Ancak, bir toplumsal örgütlülüğe karşılık gelen ve kendi faaliyet alanlarında toplumun belirli kesimlerini temsil etme gücüne sahip STK'ların gelişimi, farklı toplumsal kesimlerin çıkarlarını savunma ve geliştirme olanaklarını ve araçlarını artırmış, parlamentoları meşruiyetin tek kaynağı olmaktan çıkarmıştır.
2. Baskı grupları, çıkar çevreleri ve lobilerin üzerinde etkide bulunduğu kaynakların genellikle vatandaşlar, siyasi partiler ve hatta parlamentonun hükmettiği kaynaklardan fazla olması, bunların bir araya geldiklerinde parlamentodaki temsil oranlarının çok ötesinde bir kamuoyu oluşturabilmelerine ve çekim merkezi yaratmalarına yol açmaktadır.
3. Avrupa Birliği (AB) gibi ulus-üstü yapıların parlamentoların politika geliştirme bağlamında etkileri önemli ölçüde artmakta ve birçok alanda hangi politika araçlarının tercih edileceği AB normları çerçevesinde belirlenmektedir.
4. Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası gibi uluslararası finansal kuruluşlar, özellikle ekonomi politikalarının belirlenmesinde parlamentoların karar alma süreçlerini etkilemektedir.
5. Hükümetlere oranla parlamentoların, parlamento dışındaki çevreler tarafından üretilen farklı uzmanlık bilgilerinin bir araya getirilmesinde ve karar alma süreçlerine yansıtılmasında yeterince esnek ve etkili olmadığı görülmektedir.
6. Parlamentolar; anayasa ve içtüzükler başta olmak üzere kendi çalışma kuralları ve yöntemleri çerçevesinde toplumun artan ihtiyaç ve beklentilerine yanıt verecek nitelik ve içerikte; yeterli, hızlı, verimli, etkin kararlar alamamakta ve çözüm üretememektedir; bir başka deyişle, parlamento hantallığı ortaya çıkmaktadır.

Politika oluşturmada rol ve etkinliğin parlamentolardan hükümetlere doğru kaydığı bu eğilime karşılık, STK'lar, uluslararası kuruluşlar, baskı grupları ve lobiler gibi yeni politik aktörler karar alma süreçlerinde etkinlik kazanmaya başlamıştır. Bu kuruluşların hükümetler üzerindeki etkileri geçmişe oranla daha belirgin hale gelmiştir. Esasen söz konusu kuruluşların geniş bir alanda faaliyette bulunmaları ve ilgilendikleri konularda önemli derecede uzmanlığa sahip olmaları kendi faaliyet alanlarıyla ilgili konularda hükümet politikalarını etkileyebilme kapasitelerini her geçen gün genişletmektedir.

STK'ların artan etkinliğinin yansımaları sadece yürütme üzerinde değil aynı zamanda yasama üzerinde de görülmektedir. Bu bağlamda STK'ların politika oluşturmadaki etkinliklerinin parlamentolarla kuracakları kurumsal ilişkiler üzerinde rutin politik süreçlere kanalize edilmesi gerekmektedir. Son zamanlarda STK'ların bilgi, görüş ve önerilerinin komisyonlara taşınması önem kazanmıştır. Parlamento-STK işbirliğinde sempozyum, panel vb. toplantılar düzenlenerek STK görüşlerinin yasama sürecine aktarılması da yaygındır.

Avrupa Parlamentosundaki güçlü ve etkili komisyon yapısının üye ülkelerin parlamentolarını da etkilediği görülmektedir. Parlamentolarda yasamanın belkemiğini oluşturması ve demokratik siyaset ile etkin karar alma süreçlerinin sentezlenmesinde oynadığı öncü rol dolayısıyla, doksanlı yıllardan itibaren, başta Avrupa ülkeleri olmak üzere komisyonların sayısının ve etkinliğinin artırılması eğilimi güçlenmiştir. Bu doğrultuda başta hükümetlerin denetlenmesi ve uluslararası ilişkiler ile ilgili olmak üzere belli konularda uzmanlaşmış komisyonlar ve alt komisyonlar kurulmuştur. Yasa yapma ve denetlemenin temel birimi olan komisyonlar, Genel Kurula göre daha derinlemesine analiz olanağı ve tartışma özgürlüğü sağladığı ve daha teknik yaklaşımlarla görüşülen konular üzerinde uzlaşma olanaklarını artırdığı için daha da önemli hale gelmiştir.

Parlamento dışı çevrelerin yasama sürecindeki etkisini artıran diğer önemli bir gelişme de düzenleyici etki analizlerinin (DEA) hazırlanmaya başlamasıdır. Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde, yasa tasarılarının olası etkilerinin henüz parlamentoya sunulmadan önce araştırarak yasaların etkinliğini artırmayı ve/veya yasaların uygulama sonuçlarını göstermeyi amaçlayan DEA'lar hazırlanmaktadır. DEA'ların yaygınlaşmasına dönük eğilim STK'ların komisyonlara bilgi aktarmasının önemini ve bu çerçevede komisyonların etkisini artırmaktadır.

#### 4.2.2. Parlamentonun Denetim Yolu Olarak Bütçenin Artan Önemi

Yürütmenin yasamanın içinden çıktığı parlamenter demokrasilerde, parlamento bir yandan yasama görevini yerine getirirken diğer yandan hükümetin siyasi denetimini yapar. Bu amaçla, parlamentolar anayasalarında ve içtüzüklerinde gösterilen yol ve yöntemlerle hükümetlerden bilgi alır ve yürütmeyi denetler. Bu konuda başvurulacak yöntemler genel olarak şöyle sıralanabilir:

- Sözlü ve yazılı soru önergesi,
- Parlamentoların belli konuları müzakere etmek ve bilgi edinmek amacıyla başvurduğu genel görüşme ve meclis araştırması,
- Bakanlar kurulunun veya bakanların siyasi sorumluluğuna yol açan gensoru,
- Başbakan ya da bakanlar hakkında cezai sorumluluğu gerektiren fiillerden dolayı meclis soruşturması.

Nitelik itibarıyla denetim işlevi olan dilekçe hakkı ve kamu iktisadi teşekküllerinin denetimi parlamentoların uzun yıllardır sürdürdükleri denetim faaliyetleri arasındadır. İnsan hakları ihlallerinin araştırılmasına ve ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar yapan insan hakları komisyonları ise son 20 yılda yaygınlık kazanmıştır. Son dönemde ise “toplumsal cinsiyet eşitliği” ya da “kadın erkek eşitliği” adlarıyla toplumda cinsiyeti nedeniyle dezavantajlı kesimin durumunun düzeltilmesi ve avantajlı kesimle eşitliğinin sağlanmasına yönelik araştırma, inceleme ve denetimin yapıldığı komisyonlar yaygınlaşmıştır. Dolayısıyla, bu alanda faaliyet gösteren parlamento yapılarına sağlanan idari destek de denetim alanlarının genişlemesine bağlı olarak artmaktadır.

Bu gelişmelerin yanı sıra, çağdaş anlamda parlamentonun ortaya çıkış kaynağı olan bütçe hakkının kullanımı en temel denetim yolu olarak görülebilir. Bu hem parlamentoların ortaya çıkış sebebinden kaynaklanan tarihi bir misyona karşılık gelmesinden hem de parlamenter demokrasilerde, yazılı bir norm olarak belirlenmese bile, bir hükümetin bütçesinin reddedilmesinin hükümete verilen bir güvensizlik oyu olarak değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Parlamentoların ilk ortaya çıkışında hükümdarların keyfi olarak vergi koymasının önlenmesi amacı etkili olmuştur. İkinci aşamada, parlamento toplanan vergilerin nerelere harcanacağı konusunda karar verme yetkisine sahip olmuştur. Son olarak ise, yapılan harcamaların denetlenmesi işlevini üstlenmiştir. Vatandaşlar adına kullanılan bu üç yetki, parlamentonun “bütçe hakkı”nı oluşturmaktadır. Başlangıçta vergileme ve kamu harcamalarının anayasal ilkelere bağlanmasıyla bütçe üzerinde parlamentoların etkisi artmıştır. Ancak, sanayileşme nedeniyle zaman içinde hükümetlerin etkinliği artarken,

parlamentoların bütçe hakkını kullanma gücü azalmıştır. Parlamentoların bütçe üzerindeki etkinliğini azaltan bir diğer neden ise, kamusal harcamaların kamusal gelirlerden daha hızlı artması dolayısıyla yasama organlarının yıllık bütçeler üzerinde değişiklik yapabilecekleri marjın daralması olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı sonrası devletlerin ekonomideki paylarının artması, hükümetlerin ekonomik konularla ilgili kararlarda belirleyici olması ve sosyal devlet uygulamaları parlamentoların bütçe üzerindeki etkinliğini azaltmıştır. 1980'lere kadar devam eden bu süreç, Keynesyen politikaların yerini, kamusal harcamaların azaltılması, devletlerin ekonomideki paylarının düşürülmesi, kamusal harcamaların şeffaflaşması gibi yönelişlerle neoliberal ekonomi politikalarının almasıyla tersine dönmüştür. Bu gelişmelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin ekonomi politikalarının belirlenmesinde uluslararası finans kuruluşları ile kredi kuruluşlarının önemi ve etkinliğinin arttığı görülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin uluslararası kredilerden yararlanmak için kamu maliyesi ile ilgili belli kriterlere uyması zorunluluk haline gelmiştir. Bu da bütçelerin hazırlanmasından hükümet harcamalarının denetlenmesine kadar, bütçe kalitesini artıracak tedbirlerin alınmasını beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin sonucunda parlamentolar bütçe hakkını daha etkin kullanmaya yönelmiş ve bütçe üzerindeki etkisini yeniden kazanmaya başlamışlardır.

Parlamentoların bütçe sürecindeki rolünü artıran gelişmeler şunlardır:

- Piyasaların küreselleşmesi, özellikle kredi kuruluşları ve uluslararası finans kuruluşları açısından, ülkelerin mali performanslarını, bütçe hedeflerini, vergi politikalarını ve mali şeffaflıklarını geçmişe göre çok daha önemli hale getirmiştir.
- Eski Doğu Bloku ülkelerinin demokratikleşme sürecinde açıklığın ve şeffaflığın bir göstergesi olarak parlamentoların bütçe üzerindeki etkisini artıracak reformlar yapmaları, diğer ülkelerin de bu yöne doğru adım atmalarına neden olmuştur.
- Hükümetlerin bütçe süreçlerinde etkinliklerini artırmak yolundaki her çabası, sonuçta yasama organlarının da buna karşı tedbirlerle etkinliklerini artırma arayışını beraberinde getirmiş ve hükümete harcamalar ve bütçe performansı ile ilgili bilgileri düzenli olarak parlamentoya sunma sorumluluğunu yüklemiştir.
- Aday ülkelerin tam üye olabilmek için uymak zorunda olduğu Maastricht kriterlerinin AB ülkelerine mali konularla ilgili yüklediği sorumluluklar, mali performansların parlamentolar tarafından daha düzenli olarak izlenmesine ve bütçe hakkının kullanılmasında daha disiplinli davranılmasına sebep olmuştur.

Parlamentolar bütçenin hazırlanması ve hükümet harcamalarının denetlenmesi sürecinde etkinliklerini artırırken, geleneksel rollerini güçlendirecek tedbirler almanın yanı sıra mali hedefler ve hükümetin performansını izlemek üzere yeni roller de üstlenmiştir. Bu yeni rolleri yerine getirmek amacıyla bilgilendirme ve kurumsal kapasitesini artırıcı önlemler de almaktadırlar.

Bu süreçte parlamentoların bütçe üzerindeki denetim etkinliğini artıran eğilimler şu biçimde sıralanabilir:

- Parlamentoların bütçe sürecinde etkili olma çabaları, bütçe hedeflerini, makro mali büyüklükleri, mali çerçevenin çizilmesini ve bazı ülkelerde uygulama öncesinde bilgilendirme veya onay mekanizmasını da beraberinde getirmiştir. 30 OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkesinin 26'sında hükümetler parlamento için orta vadeli mali hedefleri gösterir bir doküman hazırlamak zorundadır. 9 ülkede ise harcama kalemlerine geçilmeden önce toplam bütçe büyüklükleri için ön oylama yapılmaktadır.
- Hemen hemen bütün ülkelerde fonlar gibi bütçe dışında bırakılan kamu gelir ve harcamaları daraltılmış ve birçok ülke bütün gelir ve harcamalarını bütçe kapsamına almıştır.
- Bazı ülkeler bütçe tasarılarını daha derinlemesine inceleyebilmek amacıyla bütçelerin parlamentolara sunulmasından kabul edilmesine kadar olan süreleri uzatmıştır. Bunun sonucu olarak da bütçe ile ilgili komisyonların mali büyüklükler, mali hedefler ve program ödenekleri konusundaki yetkileri artırılmıştır.
- Parlamentolar teknik açıdan oldukça karmaşık olan bütçelerin değerlendirilmesi konusunda bütçe üzerine uzmanlaşmış birimler kurmakta ve bu birimler aracılığıyla yürütmeden bağımsız bilgi üretme ve değerlendirme yapma yoluna gitmektedirler.
- Son yıllarda bütçe uygulaması ve performansı ile ilgili denetimler daha fazla önem kazanmıştır. Bu amaçla çeşitli ülkelerde parlamentolara hükümetler tarafından bütçe gerçekleştirmeleri ve performansı ile ilgili bilgi verilmektedir. Ancak, genellikle milletvekilleri bu kompleks bilgileri içeren dokümanları değerlendirmek için yeterli zamana sahip değildir. Bu nedenle parlamentolar bu bilgileri kendileri adına değerlendirerek raporlayacak desteklere ihtiyaç duymaktadırlar.

- Parlamentoların, hükümetlerin bütçe gerçekleşmeleri sonrasındaki denetimleri açısından bağımsız hesap organları (Sayıştaylar) en önemli işlevi üstlenmektedirler. Son yıllarda bu kurumların sorumluluklarının hesap denetiminin yanı sıra performans değerlendirmesini de kapsayacak biçimde genişletilmesi, parlamentoların etkinliğini artıran önemli bir eğilim olarak gözlenmektedir.

#### 4.2.3. Temsil ve Tanıtım Alanında Yeni Eğilimler

Ulusal egemenliği temsil eden parlamentoların tanıtımına ve temsiline ilişkin faaliyetler son yıllarda giderek artmaktadır. Parlamentolar toplumla arasındaki bağı güçlendirmeye yönelik olarak yürüttükleri çalışmaları hem kitap, kitapçık, broşür gibi basılı materyalleri kullanarak hem de web sayfalarıyla duyurma ve halkı bilgilendirme yolunu seçmektedirler. Bu kapsamda, başta öğrenciler ve gençler olmak üzere toplumun çeşitli kesimlerinin parlamento ve parlamentoda yapılan çalışmalar konusunda eğitilmesi ve bilgilendirilmesi amacıyla parlamento web sayfaları içinde ayrı bir bölüm oluşturulması dikkat çekmektedir.

Temsil açısından da parlamento işlevlerinde belirgin bir artış ortaya çıkmıştır. 1990'lı yıllarda Doğu Bloğunun yıkılmasıyla oluşan serbest ortamda, parlamenterler ve parlamentolar arası ilişkilerde bir artış kaydedilmiştir. Diplomatik faaliyet yürüten yeni aktörler olarak parlamentolar ve parlamenterlerin temsil misyonu üstlenmesi parlamenter diplomasi olarak adlandırılmış ve giderek yaygınlaşan bir işlev haline gelmiştir.

Önceki dönemlerde dış politika sadece hükümetlerin sorumluluğunda görülüyor ve parlamentolar geleneksel olarak ilişkilerini parlamento başkanları veya görevli delegasyonların karşılıklı protokol ziyaretleri üzerinden yürütüyordu. Yeni dönemde halkın temsilcisi olan parlamento ve parlamenterlerin de halkın yaşamında önemli bir yere sahip olan dış politika konularına kayıtsız kalamayacağı anlayışı yaygınlık kazanmıştır. Küreselleşme ve küreselleşmenin bir sonucu olarak artan karşılıklı bağımlılık nedeniyle artık ulusal ile uluslararası arasındaki farkın eskisi kadar net olmaması, ulusal parlamentolarda parlamenterlerin önüne gelen pek çok konunun kaynağının uluslararası gelişme ve yapılar olması gibi nedenler parlamenterlerin dış politika konularıyla ilgilenmelerini zorunlu kılmıştır. Ülkenin tüm dış ilişkilerini hükümetlerin ve dışişleri bürokrasisinin tekeline terk etmek istemeyen parlamenterlerin ve kurum olarak parlamentoların, hükümetlerin uluslararası örgütlerde artan faaliyetlerine katkı sağlamak üzere daha etkin bir rol üstlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Zaman içinde parlamentolar, dış politikada yürütmenin kararlarına onay veren kurum olmanın ötesine geçip inisiyatif almaya da başlamışlardır. Bunun gereği olarak çeşitli düzeylerde parlamenter diplomasi faaliyetlerinde önemli bir artış meydana gelmiştir.

Parlamenter diplomasi, bir yandan geleneksel hükümet diplomasisini tamamlamakta ve ona güç katmakta, diğer yandan uluslararası politikaya moral değerleri taşımaktadır. Çünkü dar tanımlı ulusal çıkar yerine başta insan hakları, demokrasi ve hukukun üstünlüğü gibi moral değerleri parlamenterler, diplomatlardan daha kolay biçimde uluslararası politikaya taşıyabilmektedirler.



Parlamentar diplomasi faaliyetleri çerçevesinde bir yandan kişisel olarak farklı ülke parlamenterleri arasındaki bireysel ilişkiler yoğunlaşırken, diğer yandan parlamentolar arası dostluk grupları kanalıyla parlamentoların ikili ilişkileri güçlendirilmektedir. Dostluk grupları aynı zamanda ülkelerin ikili ilişkilerini geliştirmenin klasik diplomasi dışında yeni bir aracı olarak önem kazanmaktadır. Farklı ulusal parlamento üyelerinin işbirliğinin geliştirilmesine yönelik parlamenter asambleler gibi kurumsal yapılarda da 1990 sonrası dönemde artış kaydedilmiştir. Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı Parlamenter Asamblesi (AGİTPA), Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü Parlamenter Asamblesi (NATOPA), Karadeniz Ekonomik İşbirliği Parlamenter Asamblesi (KEİPA), Parlamentolararası Birlik (PAB), İslam Konferansı Örgütü Parlamento Birliği (İKÖPAB), Türk Dili Konuşan Ülkeler Parlamenter Asamblesi (TÜRKPA) gibi asambleler parlamentolar arasında ilişkilerin gelişmesinde etkin rol oynamakta, çalışma alanları kapsamında ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik parlamenterlerin işbirliğini güçlendirmektedir. Bu dönemde, parlamenterlerin başka ülkelerdeki seçimleri izleme faaliyetlerinde de önemli artış kaydedilmiştir.

Temsil alanında son yıllarda yaşananlar, parlamenterlerin ülkeler arasında karşılıklı anlayışı geliştirme, hükümetleri denetleme ve halkları temsil etme konusunda ilerlemenin sağlanması için birbirlerine yardımcı olma ve hükümetler arası kurumların demokratik meşruiyetini sağlama konusunda etkin rol üstlendiklerini göstermektedir.

Parlamentar diplomasi alanında yaşanan gelişmeler parlamentoların ve parlamenterlerin temsil faaliyetlerinde artışa yol açarken, parlamento idari teşkilatları da bu alanda parlamentoların bilgi altyapısını güçlendirmek amacıyla yeni yapılar oluşturmaktadır.

Dünyadaki gelişmelere ek olarak, Avrupa'daki ulusal parlamentoların dış ilişkilerinin giderek artmasının özel bir nedeni vardır. Çok uluslu bir yapıyı oluşturan AB bünyesindeki organlar ile aday ülkeler arasında çok boyutlu işbirliği yürütülmesi ihtiyacı doğmuştur. AB adaylık sürecinde ülkelerin AB ile ilişkileri çeşitlenmekte; sadece hükümetler düzeyinde değil, aynı zamanda üniversiteler, STK'lar ve parlamentolar düzeyinde de ilişkiler sıklaşmaktadır.

AB ile aday ülkelerin parlamentolar arası işbirliği, kurumsallaşmış ilişkiler ve geçici/görevsel (ad hoc) ilişkiler temelinde yürütülmektedir. Kurumsallaşmış ilişkiler kapsamında; Meclis Başkanları Toplantısı, ulusal parlamentolarda AB ile ilgilenen birimlerin konferansı (COSAC), ulusal parlamentoların Dışişleri Komisyonları toplantıları, savunma ile ilgili komisyonların toplantısı, AB'nin Akdeniz havzasına yönelik politikası kapsamında başlatılan Barcelona Süreci'nin bir sonucu olarak düzenlenen Avrupa-Akdeniz Parlamentolar Arası Forum toplantıları düzenli olarak yılda bir veya birden fazla yapılmaktadır. Bunların dışında belirli konularla sınırlı geçici nitelikli çalışmalar da yürütülmektedir. Sürekli ve geçici nitelikte yürütülen bu çalışmalar ayrı bir faaliyet alanı olarak düzenlenmesi gereken

büyükliğe dönüşmüştür. Bu çerçevede, AB ile aday ülkelerin parlamentoları arasında gelişen ve yaygınlaşan ilişkilere bilgi, yönetim, koordinasyon, temsil-tanıtım ve lojistik desteklerini etkin olarak sunmak üzere parlamento idari teşkilatları bünyesinde özel birimlerin oluşturulduğu görülmektedir.

### 4.3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerine yönelik Genel Sekreterlikçe yürütülmekte olan görevler, 13.10.1983 tarihli ve 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu ile düzenlenmiştir. Buna göre; TBMM Genel Sekreterliği, Anayasa ile TBMM'ye verilmiş bulunan yasama görev ve yetkisinin yerine getirilebilmesi için TBMM bünyesinde yer alan;

- Başkanlık Makamına,
- Başkanlık Divanına,
- Milletvekillerine,
- Genel Kurula,
- Komisyonlara,
- Siyasi Parti Gruplarına

destek hizmeti sunar.

TBMM Genel Sekreterliğinin kuruluşu, görevleri ve yönetim esaslarını düzenleyen 2919 sayılı Kanun; TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerine yönelik olarak Genel Sekreterliğin üstleneceği şu destek hizmetlerine yer vermektedir:

- Başkanlık Divanına, komisyonlara ve Türkiye Büyük Millet Meclisi üyelerine her türlü idari desteğin sağlanması,
- Komisyonlarda görevli uzmanlar vasıtasıyla; kanun tasarı ve tekliflerinin komisyonlara takdim edilmesi, komisyon raporlarının hazırlanması, talep halinde milletvekillerce verilen prensipler çerçevesinde kanun teklifi taslaklarının hazırlanması,
- Tutanak ve basım hizmetlerinin yürütülmesi,
- TBMM tesislerinin her an hizmete hazır bulundurulması, bakım ve onarımlarının yapılması,
- TBMM Başkanının vereceği genel direktifler çerçevesinde güvenlikle ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi ve koordine edilmesi,
- Milletvekillerinin ve Genel Sekreterlik Teşkilatı kadrolarında görevli personelin idari, sağlık ve sosyal hizmet faaliyetlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesi,
- TBMM ve Sayıştayın bütçe ve mali işlemlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesi,
- TBMM evrak ve arşiv hizmetlerinin gerçekleştirilmesi,

- TBMM basın ve halkla ilişkilerinin düzenlenip yürütülmesi,
- TBMM yönetiminde bulunan milli saray, köşk, kasır ve müstemilatının bakım, onarım ve korunması ile ilgili hizmetlerin yapılması,
- Cumhurbaşkanının Anayasa’da belirtilen yasama ile ilgili olan görevlerinin yerine getirilmesinde Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği ile koordinasyon içinde bulunulması.

Bununla birlikte, TBMM İçtüzüğü’nün 171 inci maddesi Başkanlık Divanının, Türkiye Büyük Millet Meclisinin iç hizmetlerine ait olmak üzere düzenleyici kararlar alabileceğini öngörmüştür. Hem İçtüzüğün bu hükmü hem de 2919 sayılı Kanuna dayanarak çıkarılan yönetmeliklerle Genel Sekreterlik İdari Teşkilatına yukarıda sayılanlar dışında görevler yüklenmiştir. Bu çerçevede aşağıda sayılan görevler de Genel Sekreterlik tarafından yerine getirilmektedir:

- ✓ Dış ve iç mekânlar için bitkisel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ve bu amaçla üretim çalışmalarının yapılması,
- ✓ TBMM Başkanı, Başkanlık Divanı Üyeleri, Komisyon Başkanları ve Grup Başkanvekillerinin makamlarına ulaştırma hizmeti sunulmasının yanı sıra Milletvekilleri ve İdari Teşkilatın ihtiyaçları doğrultusunda protokol ve lojistik amaçlı ulaştırma hizmetlerinin sağlanması,
- ✓ Yangından korunma, söndürme ve kurtarma konusunda her türlü teknik ve idari önlemin alınması ve bu amaçla gerekli görevlendirme ve işbirliğinin koordine edilmesi,
- ✓ Kültür Sanat ve Yayın Kurulunun büro hizmetlerinin, ihtiyaç duyacağı malzeme, taşıt aracı ve gereçlerinin karşılanması,
- ✓ Milletvekillerinin ve İdari Teşkilat personelinin 0-6 yaş arasındaki çocuklarına bakım ve eğitim hizmeti verilmesi,
- ✓ Milletvekillerinin yasama, denetim ve temsil görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyabilecekleri belge ve bilgi kaynaklarının sağlanması ve etkin şekilde hizmete sunulması,
- ✓ TBMM faaliyetlerinin TBMM TV aracılığıyla naklen veya banttan kamuoyuna yansıtılması,
- ✓ Milletvekillerinin analiz edilmiş bilgi ihtiyaçlarının eksiksiz ve zamanında karşılanması.

#### 4.4. Paydaş Analizleri

Stratejik açılımların yapılmasında önemli bir etkisi olması beklenen paydaş analizleri iki başlık altında toplanmıştır; dış paydaş analizi ve iç paydaş analizi. Paydaş analizlerinden amaç, kurumun iç ve dış çevresini paydaş beklentileri bakımından uyumlaştırmaktır. Bir stratejinin başarı düzeyi bu uyumlaştırma derecesi ile yakından ilgilidir. Her stratejinin uygulamada başarıya ulaşması için stratejiyle ilgili insan ve kurumsal çevrelerin desteğini, katılım ve katkısını alması gerekir. Bu bağlamda TBMM Genel Sekreterliğinin sunduğu hizmetlerden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen dış paydaşlarımız ile bu hizmetleri sunan iç paydaşlarımızın mevcut durumları değerlendirilerek, gelecek açılımlarının oluşturulmasında referans alınmıştır.

##### 4.4.1. Dış Paydaş Analizinin Çerçevesi ve İzlenen Yöntem

TBMM Genel Sekreterliğinin çok geniş bir dış paydaş yelpazesi vardır. Bunun temel nedeni; TBMM'nin faaliyetlerinin, ulusal ölçekte birey, kurum ve kuruluşları ve daha da ötesi diğer devlet ve uluslararası örgütleri etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Böylesi geniş bir çerçevenin Stratejik Plan sınırları içerisinde analize konu edilerek sağlıklı sonuç çıkarılması olanaklı görünmemektedir. Bu durum göz önüne alındığında; dış paydaşların tespit edilmesi, bu paydaşların önceliklendirilerek görüşlerinin alınması ve alınan görüş ve önerilerin değerlendirilerek plana yansıtılması kaçınılmaz olmuştur. Bu doğrultuda dış paydaş analizi, varlık nedenimizi oluşturan TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerini yerine getiren milletvekilleri ve TBMM'nin milletvekillerinden oluşan organları ile söz konusu TBMM işlevlerine katkı sunabilecek kamu kuruluşları ve STK'lar olmak üzere iki ana kategori ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırma özellikle ikinci kategoride yer alan kamu kurum ve kuruluşları ile STK'lar için yapılarak TBMM'nin misyonu ile doğrudan ilişkili, yasama süreçlerine duyarlılıkları ve katkıları yüksek olan kamu kurum ve kuruluşları ile STK'lar tespit edilmiştir.

Yöntemsel olarak, görüş bildirmek isteyen tüm kamu kuruluşları ve STK'ların erişimine açık olmak üzere TBMM web sitesine açık uçlu sorulardan oluşan dış paydaş anketi konulmuştur ve isteyen bütün kurumların görüş ve düşüncelerini iletmesine olanak sağlanması amaçlanmıştır. Bununla birlikte, plana katkı sağlayacak çıkarımlarda bulunulabilmesi için önceliklendirilen dış paydaşların görüş ve önerilerinin alınması ve bunların değerlendirilmesi amacıyla yasama ile ilişkili olduğu düşünülen kamu kuruluşları ve STK'lara dış paydaş anketi elektronik posta ile gönderilmiştir. Ayrıca, yasama ile yakın ilişki içinde bulunan ve hali hazırda aktif olarak yasama çalışmalarına katılmakta olan kamu kurumları ve STK'lara\* ilgili anket resmi yazı ile gönderilmiştir. Ek olarak, görüş ve

\* Kamu Kurumları; Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık, Adalet Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Anayasa Mahkemesi. STK'lar; TOBB, TÜSİAD, TİSK, TESK, Türk-İş, Hak-İş, DİSK, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Noterler Birliği, Türkiye Barolar Birliği, Türkiye Belediyeler Birliği, Türk Tabipleri Birliği, Türk Eczacıları Birliği, Türk Dişhekimleri Birliği, Tüketici Dernekleri Federasyonu, Türkiye Kamu-Sen, Memur-Sen, KESK, TEMA Vakfı, UMUT Vakfı, TESEV, PDD, YASADER, YUDER.

önerilerini paylaşmak isteyen kuruluş temsilcileri ile görüşmeler yapılmıştır. Böylece, Genel Sekreterlik paydaşlarının görüş ve önerileri çeşitli yöntemlerle ve mümkün olan en geniş çerçevede elde edilmeye çalışılmıştır.

#### 4.4.1.1. Milletvekilleri, Komisyonlar ve Siyasi Parti Grupları

Bireysel olarak milletvekilleri ve bunlardan oluşan çeşitli TBMM organlarının öncelik, beklenti, şikâyet ve önerileri konusundaki görüşlerini almak üzere şu çalışmalar yapılmıştır:

- Kapalı ve açık uçlu sorulardan oluşan anket çalışması,
- Siyasi parti grup başkanvekilleriyle yapılan görüşmeler,
- Bazı komisyon başkanlarıyla yapılan görüşmeler,
- Genel Sekreterlikte daha önce görev yapmış ve mevcut durumda milletvekili olanlarla görüşmeler.

Yapılan anket çalışması ve görüşmelerde; milletvekillerinin yasama, denetim ve temsil faaliyetlerini yerine getirirken Genel Sekreterliğin sunduğu hizmetlerin katkıları bakımından önceliklerine ve önem derecelerine göre sıralanmaları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kapalı uçlu soruların Genel Sekreterliğin sunduğu beş hizmet kalemi olan bilgi desteği, lojistik destek, temsil ve tanıtım desteği, yönetsel destek ve koordinasyon destekleri arasında yasama, denetim ve temsil faaliyetlerine katkı düzeyleri bakımından önemlerine göre sıralama yapılması istendiğinde şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır:

**Tablo 1: Genel Sekreterliğin Sunduğu Destek Hizmetlerinin Önem Derecesi**

DESTEK HİZMETLERİ	ÖNEM DERECESİ
Bilgi Desteği	% 35
Temsil ve Tanıtım Desteği	% 18
Koordinasyon Desteği	% 17
Lojistik Destek	% 16
Yönetsel Destek	% 14

Katkısı bakımından bilgi desteği, diğer desteklere göre birinci sırada yer almaktadır. Genel Sekreterlik tarafından sunulan diğer destek hizmetleri ise kendi içinde birbirine yakın önem ve önceliğe sahip görülmektedir.

Yapılan görüşmelerde bilgi desteğinin Genel Sekreterlik tarafından çok daha fazla ve hızlı sunulması gerektiği fikri ağırlıklı olarak dile getirilmiştir. Bütün yasama süreçlerinde asıl girdinin bilgi ve fikir olduğu ve çalışma yoğunluğu düşünüldüğünde milletvekillerinin tek başlarına böylesi bir hazırlık yapmaya zaman ayıramadıkları vurgulanarak, Genel Sekreterliğin bilgi sunacak uzman insan kaynağını oluşturması ve çeşitli kanallarla yasama sürecine üretilen bilginin aktarılması gerekliliği ifade edilmiştir. Bu bağlamda, Stratejik Planın uygulama dönemi içinde Genel Sekreterliğin bilgi desteğinin kapsamını, hızını, etkinliğini artıracak çalışma ve yapılanmalara öncelik vermesi gerektiği vurgulanmıştır. Yasama sürecinde bilgiye en fazla komisyon çalışmalarında ihtiyaç duyulduğu, bu nedenle komisyonlara sunulan bilgi desteğinin artırılmasının gerekliliği özellikle dile getirilmiştir. Bilgi kalitesi ve hızının artırılabilmesi için de kurumsal çözümlerin bulunması ve insan kaynağına yatırım yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Bilgi desteğinden sonra temsil ve tanıtım desteği ile koordinasyon desteklerinin de öncelikli Genel Sekreterlik faaliyetleri olarak geliştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Ülke çapında yapılan kurumsal güvenilirlik ve saygınlık anketlerinde TBMM'nin ön sıralarda yer almadığı ve TBMM çatısı altında kamu yararına yönelik yapılan çalışmaların çokluğu ve çeşitliliğinin kamuoyuna yeterince yansıtılamadığı tespitlerinden hareketle, Genel Sekreterliğin temsil, tanıtım ve koordinasyon desteğinin kurumsal düzeyde artırılması gerekliliği vurgulanmıştır. Kampüs içerisindeki yaşam kalitesinin daha da yükseltilebilmesi için lojistik desteklerin de nitelikleri artırılarak sürdürülmesi gerektiği yapılan anket çalışmaları ve görüşmelerde ortaya çıkmıştır.

Genel Sekreterliğin sunduğu beş hizmet çeşidi konusunda memnuniyet düzeylerini belirtmeleri istendiğinde milletvekilleri, genel olarak iyi ve orta düzeyde memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 2: Genel Sekreterliğin Sunduğu Hizmetlerden Milletvekillerinin Memnuniyeti**

Destek Hizmetleri	Çok İyi	İyi	Orta	Düşük	Çok Kötü
Bilgi	% 14	% 32	% 33	% 12	% 9
Temsil ve Tanıtım	% 3	% 32	% 39	% 10	% 16
Koordinasyon	% 4	% 32	% 41	% 16	% 7
Lojistik	% 3	% 32	% 41	% 17	% 7
Yönetmelik	% 3	% 30	% 44	% 13	% 10

Yukarıda belirtildiği üzere, önümüzdeki dönem için en önemli ve öncelikli olması gerektiği ifade edilen bilgi desteği, mevcut durumda diğer hizmetlerle karşılaştırıldığında en çok memnun kalınan hizmeti oluşturmaktadır. Bu da bir yandan verilen bilgi hizmetinin takdir edildiği, diğer yandan ihtiyaç duyulan bilgi içeriği ve hızının mevcut düzeyde sunulandan daha fazla olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bilginin dışında diğer hizmetlerde ise ortanın üstünde bir memnuniyet ifade edilmiştir.

Milletvekilleriyle yapılan mülakat ve anketlerde en fazla dile getirilen şikâyetler, şikâyet sıklığına göre şöyle sıralanabilir:

- Ziyaretçi sayısının fazlalığı,
- Milletvekili çalışma odalarının küçük ve yetersiz oluşunun yanı sıra çalışma koşullarına elverişli olmaması,
- Toplantı mekânlarının yetersizliği ve teknik donanım eksikliği,
- Milletvekili sekreter ve danışmanlarının istenilen niteliklere sahip olmaması,
- Kulislere gazeteci ve ziyaretçi alınması,
- Lokantaların çok kalabalık olması,
- Sosyal ve sportif alanların yetersizliği,
- Yararlanılabilecek nitelikli personel sayısının azlığı.

Milletvekillerinin ifade ettikleri şikâyetlerin genel olarak Genel Sekreterlik karar ve uygulamalarından kaynaklanmadığı dikkati çekmektedir. Söz konusu şikâyetlerin giderilmesi tek başına Genel Sekreterliğin yetki ve sorumluluğunda görülmemektedir. Uygulayıcı konumda olan Genel Sekreterlik, belirtilen şikâyetlerin giderilmesi için Başkanlık Divanının kararlarına ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, ziyaretçi yoğunluğunun sınırlandırılması, kulislere gazeteci ve ziyaretçilerin alınmaması, bina ve fiziki altyapı için gerekli yatırımların yapılması gibi kararların Genel Sekreterliğin de bağlı olduğu TBMM siyasi organları tarafından alınması gerekmektedir.

Milletvekilleriyle yapılan mülakat ve anketlerde en fazla dile getirilen öneriler, öneri sıklığına göre şöyle sıralanabilir:

- Komisyonlarda daha fazla uzman istihdam edilmesi,
- Milletvekilleriince kullanılabilecek toplantı salonlarının yapılması,
- İnternet sitesi ve Meclis TV'nin geliştirilmesi,



- Daha etkin ve hızlı bilgi hizmeti sunumu için araştırma faaliyetlerinin artırılması,
- STK'ların görüş ve önerilerinin alınması için daha etkili bir çalışma yapılması,
- Meclis çalışanlarının niteliğinin artırılmasına yönelik hizmet içi eğitim verilmesi.

Belirtilen öneriler yasal veya yapısal bir değişiklik gerektirmeden yerine getirilebilecek nitelikte görünmektedir. Dolayısıyla, Genel Sekreterliğin 2010-2014 dönemine ilişkin Stratejik Planı çerçevesinde bu önerilerin değerlendirilerek gerekli çalışma ve değişikliklere gidilmesi yerinde olacaktır.

#### 4.4.1.2. Kamu ve Sivil Toplum Kuruluşları

Yasama süreciyle ilişkili olabilecek kamu kurumları ve STK'lar tarafından ankete verilen yanıtlar ve yapılan görüşmelerde dile getirilen hususlar değerlendirildiğinde, öncelik, beklenti, şikâyet ve önerilerinde büyük ölçüde benzerlikler, tekrarlar ve dolayısıyla örtüşmeler olduğu görülmektedir. Diğer yandan, yanıtlar kısa olduğundan dolaylı bir analize olanak sağlayacak sonuçlar elde edilememiştir. Genel olarak STK'ların yasama çalışmalarına aktif katılım beklentisinin üst seviyede olduğu, kamu kurumlarının ise karşılıklı ve etkili işbirliğinin ve iletişimin geliştirilmesinin önemine vurgu yaptığı görülmektedir.

Sıklıkla ifade edilen görüş, öneri ve beklentiler şunlardır:

- TBMM ile STK'lar arasındaki ilişkilerin artırılması ve kurumsal bir zemine taşınması beklentisi vardır.
- Bu çerçevede STK'ların iletişim kuracakları belli bir iletişim ofisi oluşturulması, bilgilendirmelerin de bu ofis aracılığıyla hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.
- Oluşturulacak iletişim ofisinin yasama çalışmaları için TBMM'ye gelen kamu kurumları ile STK'ların internet, faks vb. ihtiyaçlarını karşılayacak teknik olanaklarla donatılması talep edilmektedir.
- Başta Komisyonlar olmak üzere Meclis gündeminin takip edilebileceği bir iletişim ağı oluşturulması, gündemdeki konuların teknik ifadelerden olabildiğince arındırılarak, açık ve anlaşılır bir şekilde gösterilmesi gerektiği dile getirilmektedir.

- İletişim ağı aracılığıyla STK'ların görüşülmekte olan tasarı ve teklifler üzerindeki düşüncelerinin ilgili komisyon üyelerine ulaştırılmasının önemi vurgulanmaktadır.
- Komisyon çalışmalarına, görüşülmekte olan tasarı veya teklif ile ilgili STK'ların çağrılmasının ve görüşlerinin alınmasının ve bu sürecin kurumsal bir biçimde sürdürülmesinin yasama kalitesini artıracağı belirtilmektedir.
- STK temsilcilerinin yasama çalışmaları için TBMM'ye giriş-çıkışlarının kurumsal ve daha kolay işleyen bir zemine çekilmesi ve kütüphane, arşiv gibi yasama çalışmaları açısından önem arz eden TBMM olanaklarından STK'ların da faydalanmasının sağlanması talep edilmektedir.

#### 4.4.2. İç Paydaş Analizi

Strateji geliştirme ve uygulamalarında asıl aktör konumunda olan kurum çalışanlarının strateji geliştirme sürecine çok yönlü dâhil edilmesi ve her aşamada görüşlerine başvurularak uzlaşma sağlanmaya çalışılması temel ilke olarak benimsenmiştir. Stratejinin başarısı açısından gerekli görülen katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde iç paydaş analizi için ihtiyaç duyulan bilgiler uzun bir süreçte ve çeşitli yollarla üretilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede bilgi üretimi için başvuru başlıca yollar şunlar olmuştur:

- 220 personelin katıldığı üçer günlük dokuz farklı gruba verilen strateji geliştirme eğitiminden elde edilen görüş, öneri ve bilgiler,
- Tüm Genel Sekreterlik personeline gönderilen ve 882 geri dönüşümün sağlandığı, açık uçlu sorulardan oluşan anket uygulamasından elde edilen görüş ve öneriler,
- Çeşitli birimleri temsilen yaklaşık 30 personelin katılımı ile yedi hafta süresince yapılan gündemli toplantılarda elde edilen görüş, öneri ve değerlendirmeler,
- Hazırlanan Stratejik Planın birinci taslağının birim yöneticilerine gönderilmesiyle taslak üzerinden elde edilen yazılı eleştiri ve görüşler,
- Strateji Geliştirme Kurulu ve Yönlendirme Komitesi üyeleri ile yapılan toplantılarda ortaya çıkan görüşler.

İç paydaş çalışmalarında esas itibarıyla iki kategoride görüş ve öneriler alınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla;

- TBMM yasama, denetim ve temsil işlevlerini yerine getirirken Genel Sekreterlik tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması amacıyla yapılabilecek iyileştirmeler,
- Bunun için kurumsal yapıda gerekli görülen değişiklikler

tartışmaya açılmıştır.

Yasama sürecine daha fazla katma değer sunabilmek için şunların yapılması gerektiği belirtilmiştir:

- TBMM kampüsü içerisinde insan yoğunluğunun azaltılması,
- Hizmet odağının lojistikten bilgiye kaydırılması,
- Bilgi sunumunda odaklaşmayı sağlayacak kurumsal bir yapının oluşturulması,
- Yasamayla ilgili diğer kurumlara da örnek oluşturacak düzeyde uzmanlaşmaya gidilmesi,
- Siyaset ile organik bağın zayıflatılması,
- Komisyonlarda uzmanlık desteğini artıracak düzenlemelere gidilmesi,
- TBMM ile STK'lar arasında iletişim kanallarının geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması.

Yapılan çalışmalarda kurumsal yapıya ve çalışanlara ilişkin tartışılan konu başlıkları şöyle sıralanabilir:

- Genel Sekreterliğin nitelikli personel tarafından daha fazla tercih edilen bir kurum haline getirilmesi için çalışmaların yapılması,
- Geleneksel bürokratik yapı yerine esnek örgütlenmeye gidilmesi,
- İdari faaliyet alanlarının yeniden düzenlenmesi,
- Birimler arasında koordinasyon ve iletişimin artırılması amacıyla hizmet üretim süreçlerinin yeniden yapılandırılması,
- Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesi,
- Kadro çeşitliliğinin azaltılması ve ücret dengesizliğinin giderilerek iş barışının güçlendirilmesi,
- İstisnai memuriyet uygulaması sınırlandırılarak kadro fazlalığının azaltılması,

- Stratejik Plan ve diğer yönetsel yaklaşımların gerektirdiği değişimleri hayata geçirecek ve yüksek motivasyon sağlayacak çalışmaların yapılması, sistemlerin kurulması ve örgüt kültürünün geliştirilmesi.

İç paydaş çalışmasında yukarıda belirtilen her bir konuda detaylı fikir üretimine gidilmiştir. Ortaya çıkan fikirler Stratejik Planın oluşturulmasında temel referanslar olarak alınmış ve planın tümüne yansıtılmıştır. Dolayısıyla tekrardan kaçınmak amacıyla burada yeniden ifade edilmesine gerek duyulmamıştır.

## 4.5. SWOT Analizi

### 4.5.1. Fırsatlar

#### 4.5.1.1. Artan Bilgi Talebi

Parlamentar demokrasilerde yasama ve denetim faaliyetlerinin büyük bir kısmı parlamento komisyonları üzerinden yapıldığı için, yasama sürecinde ister geçici ister sürekli olsun bu komisyonların rolü artmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da komisyon çalışmalarına doğrudan destek verecek hizmetler önem kazanmaktadır. Son yıllarda komisyonlar lojistik destek talebinden daha çok, farklı alanlarda ve çok yönlü bilgi talebinde bulunmaktadır. Bu bilgi taleplerine yanıt verebilmek için komisyonlara çeşitli disiplinlerde uzmanlığa sahip araştırmacı ekipler artan biçimde tahsis edilmektedir.

Genel olarak bakıldığında dünyada yasama sürecinde ihtiyaç duyulan bilgiyi sunmanın iki modeli bulunmaktadır. Bazı parlamentolar küçük araştırma birimleri kurarak dış kaynak kullanımı veya özel sözleşmeler yoluyla bilgi taleplerine yanıt verirken, diğer bazıları parlamento bünyesinde büyük ölçekli araştırma servisleri aracılığıyla bunu sağlama yoluna gitmektedirler. Ancak dünyanın birçok yerinde benimsenen bilgi sunumu modeli, bu iki modelin sentezinden oluşmaktadır. Dış kaynak kullanımı ve sözleşme temelinde bilgi ihtiyacına yanıt veren araştırma-koordinasyon birimleri ve bilgi üretiminin parlamento çatısı altında gerçekleştiği büyük araştırma merkezleri yalnız başlarına bilgi taleplerine zamanında ve nitelikli bir biçimde yanıt vermekte yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı, hem parlamento içi hem de parlamento dışı bilgi kaynaklarından yararlanan bilgi hizmeti modelleri yaygınlaşmaktadır. Dünyadaki bu deneyimlerin ışığında, TBMM bünyesinde bilgi desteğini ve yönetimini sağlayacak organın da kurum içi ve dışı bilgi sunucularından yararlanabilecek bir modeli esas alması gerekli görülmektedir.

Dünyadaki bilgi talebinin artışına paralel olarak Türkiye’de de bireysel olarak milletvekillerinin ve TBMM’nin çeşitli organlarının zaman içerisinde bilgi taleplerinin arttığı gözlemlenmektedir. Bunun başlıca nedenleri şunlardır: Birincisi, Türkiye’nin ulusal stratejisinin öncelikleri arasında yer alan AB üyeliğine paralel olarak AB mevzuatına ve AB ülkelerinin düzenleme ve deneyimlerine ilişkin bilgi ihtiyacıdır. Bilgi ihtiyacını artıran diğer bir unsur küreselleşme olgusudur. Yasama sürecinde giderek artan oranda küresel etkiler tartışılmaktadır. Bu tartışmalarda faydalanılmak üzere dünya deneyimleri hakkında bilgi istenmektedir. Bunlara ek olarak son yıllarda milletvekili profilinde gözlemlenen değişimler de bilgi talebinin artmasına yol açmaktadır. TBMM’yi oluşturan milletvekillerinin büyük oranda yenilenmesi ve gençleşmesi, eğitim düzeylerinde belirgin bir yükselişin olması ve akademik kökenden gelenlerin toplam içerisindeki oranında artış olması, bilgi talebinin artmasına önemli ölçüde etkide bulunmaktadır.

Artan bilgi talebi, Genel Sekreterliğin yasama sürecinde doğrudan bir girdi olarak yer almayan geleneksel lojistik hizmetlerin ötesine geçerek, gelişmiş ülke parlamentolarının idari teşkilatlarında olduğu gibi, bilgi yönetiminde uzmanlaşmış bir örgüte dönüşebilmesi için önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Genel Sekreterliğin öncelikli olarak bilgi yönetimine odaklanan bir yapıya dönüşmesinin, bireysel ve kurumsal taleplere zamanında ve istenilen düzeyde bilgi hizmeti sunmasına ve böylece yasama kalitesinin artmasına önemli ölçüde destek olacağı düşünülmektedir.

#### 4.5.1.2. Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Son yıllarda kamu hizmetinin sunumunda küresel ölçekte değişim ve dönüşüm çabası hız ve yaygınlık kazanmıştır. Türkiye’de de bu değişim ve dönüşümün yasal altyapısı ve çeşitli uygulamaları kamu kurumlarının gündemine hızlı bir biçimde girmiş bulunmaktadır. Kamu yönetimindeki başlıca yeni yaklaşımlar; yeni kamu yönetimi anlayışı, stratejik yönetim, stratejiye dayalı bütçeleme, performans değerlendirme, iyi yönetim olarak sayılabilir. Kamu hizmetinin sunumundaki bu değişim ve dönüşüm yaklaşımları kısaca şu şekilde özetlenebilir: Merkezîyetçi olmak yerine yerinden yönetime ağırlık vermek, tek taraflı karar yerine sivil toplumun da etkin katılımını sağlamak, gizli-kapalı ve sorgulanamayan yöntemlerle hareket etmek yerine hesap verebilmek ve saydamlık, katı bürokratik yapılar yerine esnek ve dinamik örgütler geliştirmek, süreçlerle yetinmeyip sonuçlara da odaklanmak ve bunları ölçmek, rutin işlere yoğunlaşmak yerine stratejik davranabilmek...

Kamu yönetimindeki bu yeni yaklaşımlar çerçevesinde şu değişim ve dönüşüm çalışmaları hızlı bir biçimde yaygınlaşmaktadır:

- **Stratejik Plan Hazırlama:** Kurumların mevcut durumları ile arzuladıkları gelecekleri arasındaki boşluğun tespitinden hareket ile arzuladıkları ideal geleceği gerçekleştirmek üzere belirli bir dönemde takip edecekleri amaçların, hedeflerin ve projelerin belirlenmesi.
- **Stratejiye Dayalı Bütçeleme:** Yıllık bütçeler yerine daha uzun vadeli (3-5 yıllık) bütçelerin kurumun stratejik hedefleri ve projeleri esas alınarak geliştirilmesi ve revize edilmesi.
- **Performans Değerleme:** Bireysel ve kurumsal başarı düzeyini ölçecek yaklaşım ve kriterlerin geliştirilmesi, değerlendirme sistemlerinin kurulması ve değerlendirme yapacak uzmanların yetiştirilmesi.
- **Değişim Yönetimi:** Kurumun ulusal ve uluslararası alanlardaki gelişmelere uyum sağlaması ve vizyon, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için kurumsal yapı ve

süreçlerde hangi değişikliklerin, hangi aşamada yapılacağıın tasarlanması ve hayata geçirilmesi.

- **Yeniden Yapılanma:** Kurumun ihtiyaç duyduğu nitelik ve sayıda insan kaynağının belirlenmesi, kariyer planlarının yapılması, örgütsel yapının etkinleştirilmesi gibi kurum içi değişim ve dönüşüm çalışmalarının yapılması.

Çoğu yasal zorunluluk haline gelmiş bulunan söz konusu yeni yaklaşımların amaca uygun olarak hayata geçirilmesi, kurumların geleceğe daha iyi hazırlanabilmeleri için iyi bir fırsat sunmaktadır. Genel Sekreterliğin bu yaklaşımlar ışığında ivedilikle kapsamlı bir değişim ve dönüşüm çabası içerisine girmesi, sunduğu hizmetin önemi göz önüne alındığında sadece bir fırsat değil aynı zamanda bir zorunluluk olarak da görülmelidir.

#### 4.5.1.3. Toplumun Değişen ve Artan Beklentileri

Kitle iletişim araçlarının gelişmesi ve yaygınlaşması farklı coğrafyalarda sunulan kamu hizmetlerinin kalitesinden hızla haberdar olmaya ve bu hizmetlerin küresel ölçekte karşılaştırılmasına olanak tanımaktadır. Bu durum, toplumda genel olarak, kamu kurumlarının ürettikleri hizmetler konusunda daha duyarlı ve sorgulayıcı bir eğilimin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumsal eğilimlerdeki değişim, kamudan daha kaliteli hizmet talebini ortaya çıkarmaktadır. Bu talep ise kamu kurumlarını hizmet üretiminde artan toplumsal beklentilere cevap verecek şekilde değişime zorlamaktadır.

Parlamento açısından bakıldığında bu eğilim iki beklentiyi doğurmaktadır:

- TBMM'nin, çıkarılacak yasaların gerekçelerini kamuyla daha fazla paylaşması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Meclis TV ve web sitesi gibi iletişim kanalları bu talebe cevap vermek üzere devreye sokulmuştur. Ancak genel olarak kamu, özel olarak TBMM'nin paydaşları durumundaki kamu kuruluşları ve STK'lar daha fazla bilgi paylaşımı için yeni iletişim kanallarının geliştirilmesini talep etmektedir. Ayrıca mevcut ve yeni geliştirilecek iletişim kanallarında kendilerinin de görüşlerine daha fazla yer verecek düzenlemelerin yapılması beklentisi içindedirler.
- Kamu hizmetlerinin kalitesine ilişkin artan toplumsal duyarlılık, sorgulayıcı ve katılımcı eğilim, yürütmenin faaliyetlerinin TBMM tarafından daha yaygın ve etkin bir biçimde izlenmesini gündeme getirmektedir. Son yıllarda devletin hizmet üretenden daha çok, üretilen hizmetleri denetleyen bir yapıya doğru kayması, en üst düzeyde denetimi sağlayacak olan TBMM'nin işlevini kritik hale getirmektedir.

Demokrasinin zaman içerisinde katılımcı bir yönetim anlayışına doğru evrilmesi ve toplumların kamu hizmetleriyle ilgili bakış açılarındaki değişim, Genel Sekreterlik açısından yeni düzenlemeler yapma ve sistemler geliştirme yönünde önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Yeni ve etkin iletişim mekanizmalarının Genel Sekreterlik tarafından geliştirilmesi TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerini daha etkin yerine getirilmesinde önemli katkılar sunacaktır.

#### 4.5.1.4. Avrupa Birliği Değişim Perspektifi

Türkiye'nin çağdaş medeniyetler seviyesine ulaşma vizyonunu gerçekleştirme yönündeki en somut adımlarından biri AB üyelik çabasıdır. Diğer bir ifadeyle, Türkiye'nin bütün kurum ve kuruluşlarıyla gelecek yönelimleri için referans aldığı en önemli konsept AB'dir. AB üyelik müzakereleri çerçevesinde kamu, özel ve sivil toplum alanları ulusal bir değişim projesi düzeyinde yeniden düzenlenmektedir. Sadece mevzuat uyumundan ibaret olmayan bu değişim, AB tarafından benimsenen yeni yönetim yaklaşımlarının kamu alanına uygulanmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla AB standartlarının yakalanması noktasında gösterilen çabalar özellikle kamu kesiminde köklü yapısal değişiklikler gerektirmektedir. Bu bağlamda, Genel Sekreterlik bünyesinde, yukarıda değinilen yeni yönetim yaklaşımlarının gereklerini yerine getirmek, Kurumun AB'ye uyum koşullarına yanıt vermesi anlamına da gelecektir.

Ayrıca, AB adaylık sürecinde en önemli çalışma, ülke mevzuatının AB mevzuatıyla uyumlaştırılmasıdır. Bu da, çeşitli alanlarda ve konularda yeni yasal düzenlemeler gerektireceğinden, yukarıda belirtildiği üzere, Genel Sekreterliğin bu alanlara ilişkin uzman ve bilgi desteği ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu ihtiyacı ortaya çıkaran ve artıran en önemli neden ülkemizde bu konuda uzmanlık ve bilgi desteği alınabilecek yetişmiş insan kaynağının çok sınırlı bulunmasıdır. AB üyelik süreci, AB ve üye ülkelerle yoğun ilişkiler içerisinde olmayı gerektirmektedir. Büyük oranda yürütme tarafından sürdürülen bu ilişkilerin önemli bir kısmının TBMM tarafından da gerçekleştirilmesi gündeme geleceğinden, Genel Sekreterliğin bu süreçte daha fazla uzman ve bilgi desteği sunması gerekli görülmektedir.



#### 4.5.2. Tehditler

##### 4.5.2.1. Kampüs İçinde İnsan Yoğunluğunun Artması

Genel Sekreterliğin iş yükünü artıran, TBMM'nin yasama, denetleme ve temsil işlevlerine destek vermeyi zorlaştıran ve stratejik bakımdan çözüm bekleyen temel sorunlardan biri, kampüs içerisinde giderek artan insan yoğunluğudur. Kampüs içerisinde TBMM işlevleri ile doğrudan ilişkisi olmayan ancak insan yoğunluğuna yol açan nedenler şunlardır:

- Genellikle yasama sürecine fikri katkı sunmak yerine yürütmeden kaynaklanan sorunlarını siyasi aracılığı ile çözmek için gelen seçmenler,
- Dinleyici olarak siyasi parti grup toplantılarına katılmak için gelen partililer,
- Kampüs içerisinde sunulan sağlık hizmetlerinden yararlananlar (eski milletvekilleri ve yakınları ile çalışanların aile bireyleri de dâhil olmak üzere yılda yüz binin üzerinde kişi).

Kampüs içerisindeki insan yoğunluğu bir yandan milletvekillerinin yasama, denetim ve temsil görevlerine odaklanmalarına engel olmakta, diğer yandan Genel Sekreterliği, kaynaklarının önemli bir kısmını, yemek, güvenlik, çay-kahve, temizlik hizmetleri gibi lojistik faaliyetleri yerine getirmek için tahsis etmek zorunda bırakmaktadır. Dünyanın başka hiçbir parlamentosunda görülmeyen ve her geçen yıl artan bu insan yoğunluğu; gelecek planlamasını zorlaştıran, güvenlik sorunları yaratan, milletvekili-seçmen ilişkilerini yasamanın önüne geçiren ve personel politikalarını olumsuz yönde etkileyen önemli bir tehdit haline gelmiştir. Bu durum, Genel Sekreterliğin misyon ve vizyonunda benimsenen yasama sürecine katma değeri yüksek bilgi desteği sunarak bilgi yönetiminde uzman bir kurum olma yaklaşımının önünde de önemli bir engel olarak görülmektedir. Bu trendin gelecekte de devam etmesi, Genel Sekreterliğin yasama sürecine katkı bakımından katma değeri düşük faaliyetlere odaklanması riskini artıracaktır.

##### 4.5.2.2. Kurumsal Konumun Siyasal Etkiye Açık Oluşu

Genel Sekreterlik hem bürokratik mantığın hem de siyasi mantığın birlikte işlediği ve başka kamu kurumlarında görülmeyen melez bir yönetsel yapı görünümündedir. Bu duruma yol açan temel neden; Teşkilat Yasasında öngörülen yönetsel yapının Başkanlık, Başkanlık Divanı ve Genel Sekreterlik şeklinde oluşturulması ve bu yapılar arasında görev ve yetki dağılımlarının amaçlara uygun olarak yapılamamasıdır. Aynı teşkilat şeması içerisinde Meclis içi seçimle gelen siyaset kökenli Başkanlık üst, bürokratik atama yoluyla oluşturulan Genel Sekreterlik de bağlı alt yönetim olarak konumlandırılmaktadır. Teşkilat Yasası, siyasi parti temsilcilerinden oluşan Başkanlık Divanına teşkilat şemasında yer vermemekle birlikte onu,

Genel Sekreterliğin stratejik önemdeki konularına ilişkin karar verici olarak yetkilendirmektedir. Bu durum Meclisin idari yapısını, pek çok ülke parlamentosunda olduğu gibi bir yanını bürokratik diğer yanını siyasi katılımcıların oluşturduğu karmaşık bir teşkilat ve karar alma mekanizmasına dönüştürmektedir. Yasama sürecine yardımcı olmak amacıyla kurulan parlamento idari teşkilatlarının siyasal organlarla ilişki içinde olması ve onların kararlarından etkilenmesi olağandır. Ancak Türkiye gerçekliğinden kaynaklanan nedenlerle zaman zaman siyasi etki özellikle personel politikalarını yönlendirecek derecede müdahalelere dönüşebilmektedir. Liyakate dayalı atama ve yükselme, kariyer planlaması, performans değerlendirme ve motivasyon sistemleri gibi insan kaynakları uygulamalarına geçme sürecinde yaşanabilecek sıkıntıların en önemlisi, Genel Sekreterlik Teşkilatının bu müdahalelere açık yapısıdır.

### 4.5.3. Güçlü Yönler

#### 4.5.3.1. Parlamento Alanındaki Deneyimimiz, Bilgi Donanımımız, Kurumsal Hafızamız

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, 1876'da başlayan parlamento deneyimimizin her aşamasında, parlamentoların görevlerini yerine getirmesinde idari, teknik ve bilgi desteği sağlayan idari teşkilatlar yer almıştır. Uzun olmamasına rağmen, Osmanlı İmparatorluğu dönemindeki parlamento deneyimimizin (1876-77 ve 1908-20), Kurtuluş Savaşı'nı yöneten ve Cumhuriyeti kuran Büyük Millet Meclisi ve İdari Teşkilatının kurumsal yapısının kısa sürede oluşturulmasında büyük etkisi olmuştur. İmparatorluk parlamento deneyiminden Cumhuriyet Meclisine, kütüphane, stenograflar, içtüzük (Meclisi Mebusan İçtüzüğü Büyük Millet Meclisi İçtüzüğü olarak aynen kabul edilmiştir), deneyimli milletvekilleri ve parlamento işleyiş birikimi sayesinde, yeni bir yapının inşa edilmesi kolaylaşmıştır. Dolayısıyla mevcut Genel Sekreterlik zaman zaman değişik adlarla anılmış olsa da, yüzyılın üzerindeki geçmişi ile kurumsal hafızaya ve deneyime sahip, kendi geleneklerini üretebilmiş güçlü bir yapı olarak varolagelmiştir. Genel Sekreterliğimizin deneyiminin kapsam ve derinliğini etkileyen diğer önemli bir neden de farklı dönemlerde farklı koşullar altında çalışmış olmasıdır. Genel Sekreterliğimiz Kurtuluş Savaşı'nı yöneten ve devlet kuran Meclise, devlet yapısını belirleyen kurucu meclisler ile bunu sürdüren kurulu meclislere, olağan ve olağanüstü (savaş ve askeri darbe dönemleri) koşullarda çalışan meclislere, tek kanatlı ve çift kanatlı meclislere (Millet Meclisi ve Cumhuriyet Senatosu) hizmet vererek derin ve kapsamlı kurumsal hafıza, bilgi birikimi ve deneyime sahip olmuştur.

Geçmişten bugüne uzanan birikimimiz, parlamento hukuku (İçtüzük, Anayasanın ilgili maddeleri, ilgili yönetmelikler), yönetim deneyimi (İçtüzük, Anayasa ve yönetmeliklerin yorumlanarak uygulanması sonucunda oluşan teamüller, gelenek ve ritüeller), yasama kararlarından oluşan dokümantasyon ve arşiv, parlamentolar diplomasi (parlamentolar arası ve parlamento birlikleri bünyesindeki ilişkiler, uluslararası stratejik girişimler, anlaşmalar ve işbirlikleri gibi), parlamentoya özgü hizmetler (kütüphane ve yasama sürecine ilişkin hizmetler) ve bilgi hizmetleri (komisyonlara ve milletvekillerine yönelik hazırlanan bilgi notları, araştırma raporları, arka plan özetleri, göstergeler) alanlarında uzmanlaşmamızı sağlamıştır. Bir başka kurum tarafından sahip olunamayan bu özgün birikim kendi başına bir akademik alan oluşturma önem ve potansiyeline sahiptir. Bu alanın akademik bağlamda öznellikten çıkarılarak formelleştirilmesi, eğitime konu edilerek uzmanlığa dönüştürülmesi, araştırmalar ile geliştirilmesi ve ilgili çevreler tarafından paylaşılarak yaygınlaştırılması özgün bir çaba ve kurumsal yapılanmayı gerektirmektedir. Bunun gerçekleşmesiyle sadece Genel Sekreterliğin yasama sürecine daha yüksek düzeyli ve nitelikli hizmet sunumu sağlanmış olmayacak, aynı zamanda, demokrasi ve devlet geleneğinin gelişmesi ve yerleşmesine de yardımcı olunacaktır. Ayrıca, yasama alanında bilimleşme yöntemi ile uzmanlaşmaya

gidilmesi noktasında dünyada öncü ve örnek bir kurum olmanın yolu da açılmış olacaktır. Bu yaklaşım ve uygulamalar bütünü stratejik açıdan bölgesinde etkin, dünyada söz sahibi ve saygın bir devlet olabilmenin gereği olarak değerlendirilebilir.

#### 4.5.3.2. Personel Politikalarında Esneklik

Çeşitli kanunlarda personel politikaları ile ilgili Bakanlar Kuruluna bırakılan yetkilerin TBMM’de Başkanlık Divanı eliyle kullanılması Genel Sekreterliğe personelle ilgili konularda daha hızlı ve etkin kararlar almak konusunda bir avantaj sağlamaktadır. Başkanlık Divanı gerekli kadro dönüşümleri ile çalışanların sosyal ve mali hakları konusunda günün ihtiyaçlarına göre Bakanlar Kuruluna bağlı olmaksızın düzenleme yapabilmektedir. Böylece Genel Sekreterliğin birçok ihtiyacının kısa süre içinde kurumsal olarak çözülebilmesi mümkün hale gelmektedir.

Kurumların yenilikçi anlayışları uygulamaya koymasında üst yönetimin iradesinin yanı sıra insan kaynakları politikalarında esnekliğe sahip olmaları önemli bir avantajdır. Bu bağlamda, TBMM Genel Sekreterliğinin personel politikalarında esnekliğe sahip olması kamu yönetimi alanındaki yeni gelişmelere uyumunu kolaylaştıracak bir unsur olarak görünmektedir.

#### 4.5.3.3. Mali Kaynak Temininde Sorun Yaşanmaması

TBMM’nin, bütçesinin hazırlanmasında merkezi yönetim bütçesi kapsamındaki diğer kuruluşlara nazaran daha geniş yetkilere sahip olması ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişimini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, TBMM’nin yatırımcı bir kuruluş olmaması, taşra teşkilatının bulunmaması bütçenin daha hızlı ve gerçekçi hazırlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bütçe uygulaması konusunda Maliye Bakanlığının vizesine tabi olmaması, uygulama ve denetimin TBMM Başkanın yetkisine bırakılması kaynak kullanımında esnekliğe ve hızlı şekilde hareket edebilmeye olanak sağlamaktadır. Bu çerçevede, Genel Sekreterliğin güçlü mali kaynaklara sahip olması yeni kamu yönetimi anlayışının uygulanmasını kolaylaştırıcı bir etkidir.

#### 4.5.4. Gelişime Açık Yönler

##### 4.5.4.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarına Henüz Geçmemiş Olmak

Türkiye'nin en köklü kurumları arasında yer alan Genel Sekreterliğin modern insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği kariyer planlaması, performans değerlendirme, motivasyon sistemi, yetki devri ve paylaşımı gibi uygulamaları gerçekleştirdiği söylenemez. Diğer kamu kurumlarında da görülen söz konusu insan kaynakları uygulamaları eksikliği, yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde değiştirilmesi gereken en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine geçmemiş olmanın yol açtığı sorunların başında zaman zaman atama ve yükselmelerin liyakate göre yapılamaması, çalışanlar arasında motivasyon düşüklüğü, hizmet üretimini zorlaştıran yetki ve sorumlulukların tepede toplandığı bürokratik yapı gelmektedir. Türkiye'nin en seçkin kurumu olan TBMM'ye hizmet sunan Genel Sekreterliğin insan kaynakları yönetiminde diğer kurumlara da örnek oluşturabilecek uygulamalara ivedilikle geçmesi gereklidir. Bunu gerektiren en önemli neden son yıllarda kariyer meslek grubuna personel alımı için açılan sınavlarda Genel Sekreterliğin geçmiş yıllara göre daha az tercih edilmesi ve Kurumda çalışmaya başlayan kariyer meslek mensubu personelin başka kurumlara geçmesi sonucunda nitelikli personel yönünden sıkıntı yaşanması gösterilebilir.

##### 4.5.4.2. Fiziki Mekân ve Teknik Donanım Yetersizliği

Genel Sekreterliğin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri fiziki mekân ve bu mekânlardaki teknik donanım yetersizliğidir. Özellikle yasama sürecinde önemli rol üstlenen komisyonların ve bu komisyonlara teknik destek sağlayan birimlerin kendilerinden beklenen uzmanlık ve danışmanlık hizmetlerini gereği gibi gerçekleştirebilmeleri için yeterli fiziki ortamın olduğu söylenemez. TBMM'nin yasama sürecinde katılımcılığa daha fazla önem verme eğilimi göz önüne alındığında fiziki mekân ve donanım ihtiyacının gelecekte daha da artması kaçınılmazdır.

Komisyon çalışmalarının daha katılımcı olmasına olanak sağlayacak ve komisyon çalışmalarında yer alan mevcut ve yeni alınacak uzman personele tahsis edilecek fiziki ortam ve bu fiziki ortamların teknik donanımının sağlanması Genel Sekreterliğin plan döneminde çözmesi gereken sorunlardan biridir. Sorunun çözümü için;

- Mevcut fiziki mekânın yeniden düzenlenmesi ve yeni fiziki mekânların oluşturulması,
- Bu fiziki mekânların etkin birer çalışma ortamına dönüştürülmesi için gerekli teknolojiler ile donatılması,

- Komisyonlara tahsis edilen mekânlarda çalışma konularıyla ilgili kaynak bulundurma ve arşivlemeye olanak sağlayacak düzenlemelerin yapılması,
- Komisyonlarca davet edilecek STK'ların ve kamu kurumu temsilcilerinin çalışmalarına olanak sağlayacak mekânların geliştirilmesi

gerekli görülmektedir.

#### 4.5.4.3. Kurumsal Kültür ve Aidiyetin Zayıflaması

Kurum kültürü stratejik başarı için en önemli faktörlerden biridir. Kurum kültürünün içerisinde kurumsallaşmış olarak bulunan ortak değerler, kurumsal aidiyet, yönetim anlayışı ve tarzı ile insan kaynakları politikaları başarının da temel dayanağını oluşturur. Ancak, zaman içerisinde Genel Sekreterliğin kurumsal kültüründe bir zayıflamanın yaşandığı gözlenmektedir. Buna yol açan başlıca nedenler şunlardır:

- Genel Sekreterliğin personel sayısı zaman içerisinde hızla artış göstermektedir. Söz konusu artış norm kadro gibi personel politikalarına dayanmamaktadır. Bu durum, personelin nitelikleriyle hizmetten kaynaklanan ihtiyacın örtüşmesini engellemektedir. Kurum hizmetleriyle birebir ilişkilendirilemeyen personel, bir yandan kurum kültürünün zayıflamasına diğer yandan kurumsal aidiyetin oluşmamasına yol açmaktadır.
- Yönetim kademelerine kamu kurumlarından yönetici transferi sıkça başvurulan bir uygulamadır. Dışarıdan yönetici transferi bazı durumlarda kurumlara yeni bir bakış açısı ve dinamizm getirmektedir. Ancak bunun yaygın bir uygulama haline gelmesi kurumsal kültürün aktarımını zorlaştırmakta, mevcut personelde yönetim kademelerine gelme konusunda liyakat politikalarını sorgulamaya ve ümitsizliğe yol açmaktadır. Bunların bir sonucu olarak da kurumsal aidiyetin zayıflaması söz konusu olmaktadır.
- Aynı ya da benzer iş yapan personelin farklı statülerde çalışması, nakil yoluyla geçici/kadrolu olarak gelen personel sayısının fazlalığı, iş yükünün personel arasında adil dağıtılmaması gibi uygulamalar çalışma atmosferini ve iş barışını olumsuz etkilemekte, kurumsal kültür ve aidiyetin zayıflamasına yol açmaktadır.

Stratejik Plan ile öngörülen değişimin gerçekleşmesi büyük oranda güçlü bir kurum kültürü ve aidiyetin geliştirilmesine bağlı olacaktır. Bunun için stratejiyle kurum kültürünün uyumlaştırılması kritik öneme sahip olacaktır. Bu çerçevede, özellikle stratejik açılımları destekleyecek insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Şekil 5: SWOT Analizi

<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Artan Bilgi Talebi</li> <li>✓ Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar</li> <li>✓ Toplumun Değişen ve Artan Beklentileri</li> <li>✓ AB Değişim Perspektifi</li> </ul>	<p><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kampüs İçinde İnsan Yoğunluğunun Artması</li> <li>❖ Kurumsal Konumun Siyasal Etkiye Açık Oluşu</li> </ul>
<p><b>GÜÇLÜ YANLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parlamento Alanındaki Deneyimimiz, Bilgi Donanımımız, Kurumsal Hafızamız</li> <li>✓ Personel Politikalarında Esneklik</li> <li>✓ Mali Kaynak Temininde Sorun Yaşanmaması</li> </ul>	<p><b>GELİŞMEYE AÇIK YANLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ İnsan Kaynakları Uygulamalarına Henüz Geçmemiş Olmak</li> <li>❖ Fiziki Mekân ve Teknik Donanım Yetersizliği</li> <li>❖ Kurumsal Kültür ve Aidiyetin Zayıflaması</li> </ul>





## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **DEĞER ÜRETİM MODELİMİZ**

Bu bölüm, Kurumumuzun değer üretim modelini ve bu çerçevede değer üretim düzeyini yükseltmek için yapılması düşünülen açılımları içermektedir.



## 5.1. Değer Üretim Modelinin Bileşenleri

### 5.1.1. Bilgi Desteği

TBMM'nin asli işlevleri, yasalar ve kararlar şeklinde somutlaşan yönlendirici ve düzenleyici ilkeleri belirlemek, yürütme faaliyetlerinin bu ilkelere uygun biçimde gerçekleşmesini sağlayacak denetimlerde bulunmak ve ulusal ve uluslararası ölçekte milli irade ve egemenliği temsil etmek olarak ifade edilebilir. Bu işlevlerin yerine getirilmesi çok yönlü ve uzun bir bilgi

#### DEĞER ÜRETİM MODELİNİN BİLEŞENLERİ

- ✓ *Bilgi Desteği*
- ✓ *Temsil ve Tanıtım Desteği*
- ✓ *Koordinasyon Desteği*
- ✓ *Lojistik Destek*
- ✓ *Yönetsel Destek*

üretimi ve paylaşımı sürecini gerektirir. Bu işlevlerin yerine getirilmesinde TBMM Genel Sekreterliğinin üstleneceği sorumluluk, bu bilgi desteğini yeterli ve sürekli biçimde sunmaktır. TBMM'nin söz konusu asli işlevlerini yerine getirmesi sürecinde Genel Sekreterliğin sağlayacağı bilgi ve belge desteğine ilişkin hizmetlerin katma değeri, yasama kalitesine doğrudan katkısından dolayı, verilen diğer hizmetlere göre daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla bilgi desteği Genel Sekreterliğin değer üretimi perspektifinin de özünü oluşturacaktır.

### 5.1.2. Temsil ve Tanıtım Desteği

Ulusal ve uluslararası platformlarda milli irade ve egemenliği temsil edecek ve gelişimine katkıda bulunacak faaliyetleri geliştirmek ve yürütmek TBMM'nin ana misyonu içerisinde yer almaktadır. Bu işlevin yerine getirilmesi doğrultusunda TBMM bünyesinde yürütülen faaliyetlerin ulusal ve uluslararası platformlara taşınmasında üstlenmiş olduğu destek hizmeti Genel Sekreterlik misyonunun bir diğer bileşenidir. Milli günlerin kutlanmasından, yayın faaliyetlerine ve parlamenter diplomasiye kadar uzanan temsil ve tanıtım faaliyetlerinin çok yönlü biçimde çeşitlenmesine ve sürekli artan bir özellik göstermesine paralel olarak, bu desteğin Genel Sekreterliğin "değer üretim modeli" içerisinde ayrı bir hizmet alanı olarak ele alınmasını gerektiren bir büyüklüğe ulaştığı söylenebilir.

### 5.1.3. Koordinasyon Desteği

Yasama, denetim ve temsil işlevlerinin yerine getirilmesinde ulusal ve uluslararası kurumlar ile ilişkisini ve işbirliğini sağlayacak hizmetler sunmak Genel Sekreterliğin temel destek hizmetlerinden biridir. Yasama sürecinde yer alması gereken kamu kurumları arasında işbirliğini sağlamak, diğer ilgili kamu kurum ve kuruluşları, sendikalar, meslek örgütleri ve STK'ların komisyon çalışmalarına katkı sunmalarına aracılık etmek; denetim sürecinde ilgili

kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişiler arasında iletişim ve bilgi akışını sağlamak ve temsil sürecinde ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar arasında ilişki ve işbirliğini geliştirmek için Genel Sekreterliğin verdiği koordinasyon hizmeti TBMM çalışmalarına önemli bir destek sunmaktadır.

#### **5.1.4. Lojistik Destek**

TBMM temel işlevlerinin yerine getirilmesinde girdi olarak yer almayan, ancak yasa yapıcıların bireysel ihtiyaç ve ilişkilerine yönelik güvenlik, temizlik gibi kurumsal düzeyde sunulan yardımcı hizmetler bu bileşeni oluşturmaktadır. Genel Sekreterliğin sunduğu diğer hizmetlerle karşılaştırıldığında zaman içerisinde en hızlı büyüyen hizmetin “lojistik destek hizmeti” olduğu görülmektedir. Lojistik hizmetlerin büyümesinde halkla ilişkiler konsepti içerisinde yapılan binaların hizmete açılması dönüm noktası olmuştur. Mevcut durumda, Genel Sekreterlik bünyesinde lojistik hizmetler gerek mali kaynaklardan gerekse insan kaynaklarından büyük pay almaktadır.

#### **5.1.5. Yönetmel Destek**

TBMM'nin ana işlevleri olan yasama, denetim, temsile ilişkin yukarıda belirtilen dört destek hizmetinin yerine getirilmesi planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve denetimi gerektirmektedir. Yasama, denetim ve temsil faaliyetlerinin yerine getirilmesinde “etkinlik ve verimlilik” ilkeleri çerçevesinde “yönetmel destek” sunmak, Genel Sekreterliğe yüklenen misyonun temel bir unsuru olarak yer almaktadır. TBMM işlevlerinin sahip olduğu stratejik önemle ilişkili olarak, Genel Sekreterliğin sunacağı “yönetmel destek” hizmeti de stratejik önemde olacaktır.

## 5.2. Değer Üretim Modelinde Odak Sorunu

Değer üretim modelini oluşturan her bir destek hizmetinin Genel Sekreterlik insan ve mali kaynaklarından aldığı pay 2008 yılı verileri ışığında genel toplam içerisinde şöyle bir dağılım göstermektedir:

**Tablo 3: Bütçe Ödeneği, Gerçekleşen Harcama ve Personel Göstergeleri (31.12.2008)**

Birimler	Çalışan Sayısı	2008 Yılı Bütçe Ödeneği (31.12.2008) (TL)	Gerçekleşen Harcama (31.12.2008) (TL)	Toplam Harcama İçindeki Oranı (%)	
<b>LOJİSTİK</b>					
1	Sivil Savunma Uzmanlığı	7	2.000	0	0,0
2	Satınalma Müdürlüğü	61	15.930.000	11.770.139	3,6
3	İç Hizmetler Müdürlüğü	401	1.150.000	966.000	0,3
4	Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	390	355.751	298.830	0,1
5	Baştabiplik	77	403.752	383.193	0,1
6	Ulaştırma Şube Müdürlüğü	168	5.761.000	4.886.550	1,5
7	Çocuk Bakımevi Birim Amirliği	49			
8	İşletme ve Yapım Müdürlüğü	270	16.561.717	8.247.839	2,5
9	Park ve Bahçeler Müdürlüğü	117	216.000	120.000	0,0
10	Bilgi İşlem Müdürlüğü	58	8.848.600	3.194.658	1,0
11	İnşaat Birim Amirliği	11	6.987.314	3.822.183	1,2
12	Basımevi Müdürlüğü	76	525.000	231.000	0,1
13	Genel Evrak ve Arşiv Müdürlüğü	31	119.000	43.033	0,0
14	Parlamentar Hizmetleri Müdürlüğü*	1082			
15	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	4			
16	Teknik Daire Başkanlığı	2			
	<b>Toplam</b>	<b>2.804</b>	<b>56.860.134</b>	<b>33.963.425</b>	<b>10,3</b>
<b>TEMSİL VE TANITIM</b>					
1	Özel Kalem Müdürlüğü-Müşavirler**	82	3.324.000	2.227.080	0,7
2	Televizyon Müdürlüğü	54	5.971.000	1.512.438	0,5
3	Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu	11	794.000	555.800	0,2
4	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	59	270.000	189.000	0,1
5	Milli Saraylar Daire Başkanlığı	1.168	44.431.124	15.636.526	4,6
6	İletişim Daire Başkanlığı	2			
	<b>Toplam</b>	<b>1.376</b>	<b>54.790.124</b>	<b>20.120.844</b>	<b>6,1</b>

Tablo 3: Bütçe Ödeneği, Gerçekleşen Harcama ve Personel Göstergeleri (31.12.2008)

Birimler	Çalışan Sayısı	2008 Yılı Bütçe Ödeneği (31.12.2008) (TL)	Gerçekleşen Harcama (31.12.2008) (TL)	Toplam Harcama İçindeki Oranı (%)	
<b>BİLGİ VE KOORDİNASYON***</b>					
1	Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü	71	1.280.000	1.225.172	0,4
2	Bütçe Müdürlüğü	23			
3	Tutanak Müdürlüğü	71			
4	Kütüphane Dokümantasyon ve Ter. Müd.	61	352.422	155.065	0,05
5	Araştırma Merkezi Müdürlüğü	38	88.028	68.657	0,02
6	Kanunlar ve Kararlar Dairesi Başkanlığı	7			
7	Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü	125			
	<b>Toplam</b>	<b>396</b>	<b>1.720.450</b>	<b>1.448.894</b>	<b>0,5</b>
<b>YÖNETİM</b>					
1	Genel Sekreterlik	7			
2	Gen. Sek. İdari Şube Müdürlüğü	171	110.000	20.477	0,0
3	Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğü	60	186.825.000	173.585.361	52,7
4	Pers. Özlük İşleri Md. (Mv.- E. Mv. Sağlık)		60.062.000	51.804.753	15,7
5	Personel İdari Şube Md. (Pers.Sağlık İşl.)	34	13.213.730	9.610.830	2,9
6	Milli Saraylar (Personel, Sağlık)		39.890.000	38.225.197	11,7
7	Personel Eğitim ve Yönetim Müdürlüğü	23	809.600	327.420	0,1
8	Muhasebe Müdürlüğü	47	670	600	0,0
9	Hukuk Müşavirliği	14	4.550	3.185	0,0
10	Mali Hizmetler Müdürlüğü	23			
11	Personel ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı	1			
	<b>Toplam</b>	<b>380</b>	<b>300.915.550</b>	<b>273.577.823</b>	<b>83,1</b>
	<b>Genel Toplam</b>	<b>4.956</b>	<b>414.286.258</b>	<b>329.110.986</b>	<b>100</b>

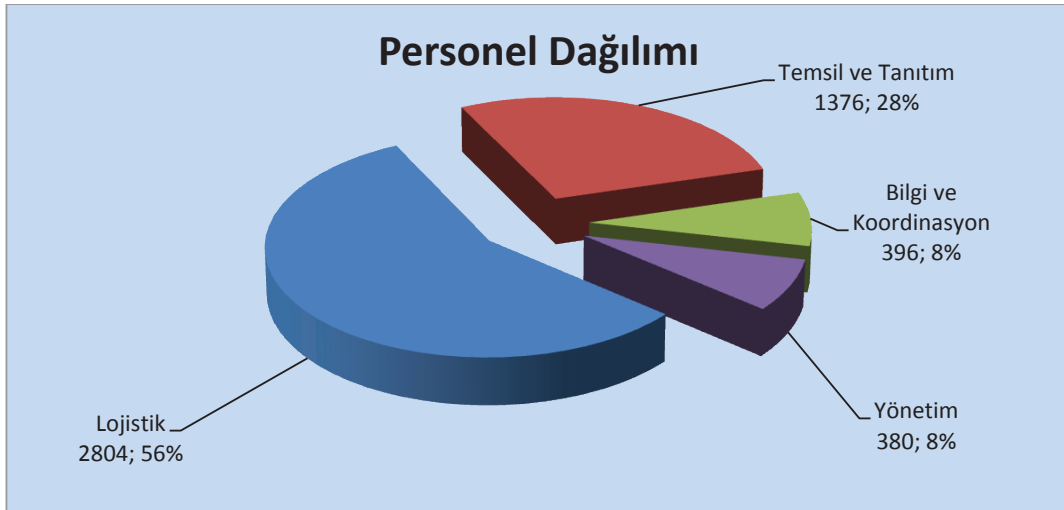
Not: \* Milletvekili danışmanları Parlamenter Hizmetleri Müdürlüğü personeli olmamakla birlikte üstlendikleri işlevler nedeniyle bu müdürlük personeli içinde gösterilmiştir. Gerçekte bu müdürlüğe bağlı personel sayısı 611 dir.

\*\* Özel Kalem Müdürlüğü'nün personel mevcudu 34 olup, 48 Müşavir bu başlık altında gösterilmiştir.

\*\*\* Koordinasyon desteği sunan birimler aynı zamanda bilgi desteği de sundukları için aynı başlık altında gösterilmiştir.

31 Aralık 2008 tarihi itibarıyla Genel Sekreterliğin toplam 4956 personelinin hizmet birimleri arasındaki dağılımı aşağıdaki gibidir:

Şekil 6: TBMM Genel Sekreterliğinin Personel Dağılımı (31.12.2008)



31 Aralık 2008 itibariyle gerçekleşen 329.110.986 TL'lik harcamanın 272.420.873 TL'si (gerçekleşen toplam harcamaların % 82,7'si) milletvekilleriyle personelin maaş, sosyal güvenlik ve tedavi giderlerinden kaynaklanmaktadır. Buna ilişkin giderlerin dağılımı şöyledir:

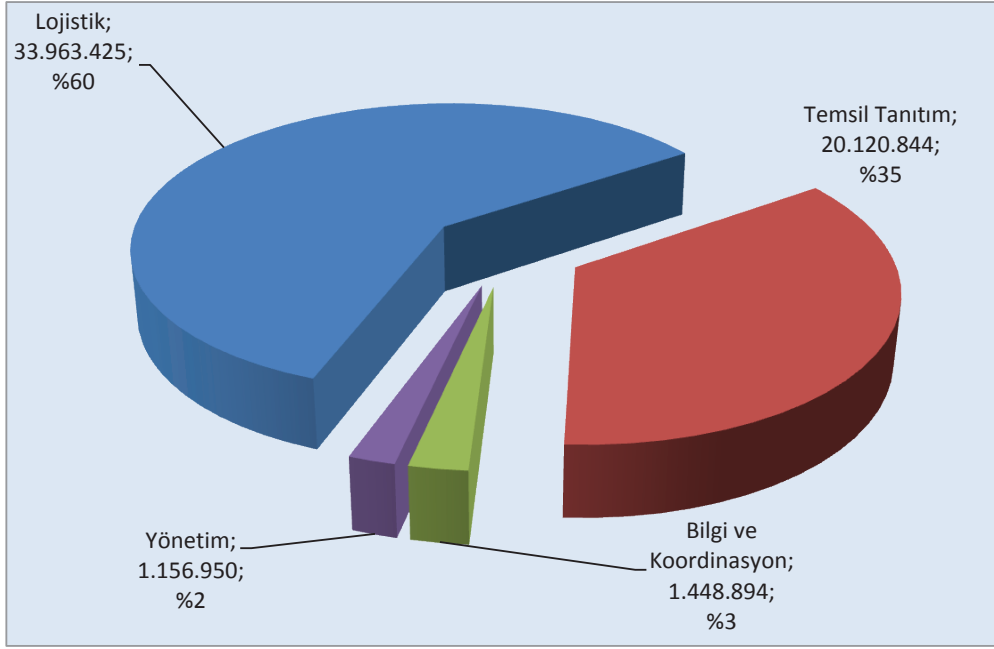
Tablo 4: TBMM'nin Maaş, Sosyal Güvenlik ve Tedavi Harcamaları (31.12.2008) (TL)

	Maaş	Sosyal G venlik	Tedavi	Toplam
Milletvekilleri	66.303.125	1.332.819	6.013.294	73.649.238
Emekli Milletvekilleri	2.502.371*	-	42.699.089	45.201.460
Personel (Merkez)	95.064.775	10.668.250	9.611.953	115.344.978
Personel (Milli Saraylar)	31.363.631	4.309.377	2.552.189	38.225.197
<b>Toplam</b>	<b>195.233.902</b>	<b>16.310.446</b>	<b>60.876.525</b>	<b>272.420.873</b>

Not: \* 4505 sayılı Kanun gereğince Emekli Sandığından emekli aylığı alamayan Yasama Organı eski üyeleri ile TBMM dışından atanan bakanların kendilerine, dul ve yetimlerine temsil tazminatı olarak ödenen miktar olup bu sütuna yazılmıştır.

Gerçekleşen 329.110.986 TL'lik harcamanın milletvekili ve personel maaş, sosyal güvenlik ve tedavi harcamaları dışında kalan 56.690.113 TL'lik harcama (gerçekleşen toplam harcamanın % 17,2'si) ise destek hizmeti sunan birimler arasında şöyle dağılmaktadır:

**Şekil 7: Hizmet Birimlerinin Toplam Harcama İçindeki Payları (Personel Giderleri Hariç)  
(31.12.2008)**



Verilerden görüldüğü üzere Genel Sekreterliğin insan ve mali kaynağından en yüksek payı lojistik destek hizmeti sunan birimler almaktadır. Genel Sekreterliğin 4956 personelinin 2804'ü lojistik destek hizmeti sunan birimlerde çalışmaktadır. Benzer şekilde, milletvekili ve personel maaş, sosyal güvenlik ve tedavi giderleri hariç mali kaynaklardan en büyük payı % 60'lık oranla lojistik hizmet birimleri almaktadır. Milletvekillerini seçmenlerle buluşturan halkla ilişkiler faaliyetleri TBMM açısından bakıldığında temsil ve tanıtım, Genel Sekreterlik tarafından verilen hizmetin kapsam ve niteliği bakımından ise lojistik faaliyet olarak değerlendirildiğinden lojistik destek birimleri arasında yer almıştır. Halkla ilişkiler faaliyetinin büyüklüğü lojistik destekte çarpan etkisi yaratmakta ve bu faaliyete ayrılan insan kaynağını artırmaktadır.

TBMM kampüsünde milletvekili ziyareti biçiminde gerçekleşen halkla ilişkiler çerçevesinde Genel Kurul toplantısının olduğu günlerde ortalama ziyaretçi sayısı 4.000 civarındadır. Bu ziyaretlerin ağırlıklı bir kısmının yasama sürecinde bilgi katkısına dönüşebilecek fikir alışverişi biçiminde gerçekleşmediği gözlenmektedir. TBMM faaliyetlerinin kamuoyunca bilinirliğini artırmak ve toplumsal nitelikli yerel sorunların TBMM'ye taşınmasını sağlamak amacıyla yürütülmesi gereken halkla ilişkiler çalışmaları, zaman içerisinde yasamaya konu olmayan ve yürütme erki veya yerel yönetimlerce



çözülebilecek bireysel sorunların yasama erki üzerinden çözülmesi girişimi biçimine dönüşmüştür. Bu durum milletvekillerinin yasama ve denetim süreçlerine katkılarını, katılımlarını ve yoğunlaşmalarını olumsuz etkilemektedir. Gelişmiş ülke parlamentolarında rastlanılmayan bu insan yoğunluğu, Meclisi âdeta bir halkla ilişkiler merkezine, milletvekili başına düşen ziyaretçi sayısı göz önüne alındığında ise milletvekillerini, mesaisinin büyük çoğunluğunu halkla ilişkiler faaliyetlerini yürüten kişilere dönüştürmektedir. Genel Sekreterliğin Stratejik Plan geliştirme sürecinde milletvekilleriyle yapılan yüz yüze görüşmelerde bu hususun yasama çalışmalarını olumsuz etkilediği ortak bir görüş olarak önemle belirtilmiştir.

Halkla ilişkilerde yaşanan bu duruma paralel olarak, Genel Sekreterliğin sunduğu hizmet kategorileri arasında da önemli bir orantısızlık oluşmaktadır. TBMM kampüsü içerisinde günlük 8.000'i aşan insan sayısı ile karşı karşıya kalan Genel Sekreterlik, bunların temel ihtiyaçlarını karşılama, güvenliğini sağlama, temizlik ve benzeri faaliyetlerini yürütmeye ağırlıklı olarak yönelmek zorunda kalmaktadır.

Lojistik hizmetler Kurumun insan ve mali kaynağından en büyük payı almasına karşın, Genel Sekreterliğin sunduğu diğer hizmetlerle karşılaştırıldığında lojistik hizmetlerin TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerini gerçekleştirmeye doğrudan katkısı daha düşük kalmaktadır. Bu durum, yasama sürecine olumsuz etkilerinin yanında, Genel Sekreterliğin de temel faaliyetlerini gerçekleştirmesinde güçlükler yaratmaktadır. Bir başka deyişle, Genel Sekreterlik katma değeri yüksek olmayan işleri yoğunlukla yapmak durumunda kalmaktadır.

Değer üretim modelimizde ortaya çıkan mevcut dağılım ideal olmaktan uzaktır. Çünkü TBMM temel işlevlerine katkıları göz önüne alındığında katma değeri en düşük olan faaliyetin katma değeri en yüksek olan faaliyete göre çok yüksek bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bu orantısız dağılım TBMM'ye tahsis edilen insan ve mali kaynakların yastada tanımlanan amaçlara uygun kullanımından uzaklaşılmasına yol açmaktadır. Bu durum, milletvekilleri açısından bakıldığında asli görevleri olan yasama ve denetime yoğunlaşmanın önünde önemli bir engel oluşturmakta, Genel Sekreterlik açısından bakıldığında ise varoluş amaçlarına uygun hizmet etmeyi ve bu hizmetleri yerine getirirken kaynak kullanımında verimliliği sağlamayı güçleştirmektedir.

Stratejik planlamanın temel amacı kurumsal değer üretim düzeyini ideal duruma taşımaktır. Bu açıdan bakıldığında, Genel Sekreterliğin sınırlı kaynaklarının amaca en uygun hizmet edecek şekilde yeniden dağılımı gerekmektedir. Kurumsal değer üretim düzeyimizi artırmanın yolu, faaliyetlerimizi TBMM'nin öncelikleri ve buna bağlı olarak da Genel Sekreterlik hizmetlerinin bu işlemlere olan katkılarına göre yeniden düzenlemektir. Bu da değer üretim modelimizin yeniden yapılandırılması sürecinde ağırlık merkezinin ikincil

önemdeki yardımcı hizmetlerden öncelikli temel hizmetlere doğru kaydırmayı stratejik tercih olarak öne çıkarmaktadır. Temel hizmetlerden kasıt, yasama, denetim ve temsile doğrudan hizmet eden ve katkı veren yönetim, koordinasyon, temsil-tanıtım ve bilgi desteğidir.

Mevcut durumda günlük 8.000'in üzerinde kişinin beşerî ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik lojistik hizmetlere odaklanan Genel Sekreterliğin değer üretim modelini yeniden tasarlarken TBMM'nin temel işlevlerine katkı sağlayacak hizmetlere odaklanması gerekmektedir. Bu da Genel Sekreterliğin hizmet kompozisyonunun bilgi, yönetim, koordinasyon, temsil ve tanıtım hizmetlerine ağırlık verilmesi yönünde yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu dört hizmet arasında en az kurumsallaşan, dolayısıyla potansiyel olarak en fazla gelişime açık olan bilgi hizmetidir. Diğer üç hizmetin sunulmasında var olan kurumsal altyapı, süreç ve standartlar görece olarak daha gelişmiştir. Bununla birlikte, söz konusu üç hizmetin geliştirilmeye açık bazı yönleri vardır ve bunların başında bilgiyle ilişkili olan yönleri gelmektedir. Yasama, denetim ve temsil işlevlerine destek olabilecek daha fazla bilginin koordinasyonu, temsil ve tanıtıma konu edilmesi, üretim ve paylaşımının yönetilmesi gelişime açık potansiyel alanlar olarak görülmektedir. Bilgi hizmetinin kurumsallaştırılması ve etkin bir şekilde kullanılması diğer hizmet alanlarında da katma değeri artıran bir etki yaratacaktır.

Bu açıdan bakıldığında, Genel Sekreterliğin değer üretim modelindeki asıl açılım bilgi alanında olacaktır. Bu açılımı sağlamak üzere, Genel Sekreterliğin sunduğu lojistik dışındaki hizmetlerin yasama, denetim ve temsil işlevlerine daha fazla katkı sağlayabilecek biçimde bilgi odaklı olarak yeniden tasarlanması yerinde olacaktır. Kısaca, stratejik değişimin yönü hizmet sunumunda lojistikten bilgiye doğru odak kayması biçiminde olacaktır.

### 5.3. Genel Sekreterlik Hizmetlerinde Değişim Perspektifleri

Genel Sekreterliğin sunduğu her bir hizmette bilgiye dayalı yeni perspektiflerimiz şunlar olacaktır:

#### 5.3.1. Bilgi Desteği Perspektifi

TBMM'nin bütün çalışmalarında esas itibarıyla ürettiği bilgidir. Üretilen bu bilgi, toplumsal alanı yönlendirici ve düzenleyici olması nedeniyle normatif, aynı zamanda bütün birey, kurum ve kuruluşları ilgilendirmesi nedeniyle de kuşatıcı olmak durumundadır. Bununla birlikte, toplumun devingen niteliği göz önüne alındığında yasama organı tarafından üretilen bilgide sürekliliğin sağlanması yaşamsal önemdedir. Bu çalışmaların yerine getirilmesinde TBMM Genel Sekreterliğinin üstleneceği sorumluluk, analitik ve objektif bilgi desteğini yeterli ve sürekli biçimde sunmaktır. TBMM'nin asli işlevlerini yerine getirmesi sürecinde Genel Sekreterliğin sağlayacağı bilgi desteğine ilişkin hizmetlerin, verilen diğer hizmetlere göre katma değeri yüksek olacaktır. Dolayısıyla bilgi desteği Genel Sekreterliğin değer üretimi perspektifinin de özünü oluşturacaktır. Kısaca, ana işlevleri göz önüne alındığında TBMM'nin bilgi yoğun, destek organı olarak da Genel Sekreterliğin bilgi odaklı bir kurum niteliğine sahip olması gerektiği söylenebilir.

Genel olarak topluma ilişkin üç farklı kaynaktan bilgi üretilmektedir: Ulusal ve uluslararası yürütme organları, medya kuruluşları, STK'lar ve özerk-yarı özerk kuruluşlar. Her bir kaynak kendi açısından bilgi üretimini sağlayarak toplumu yönlendirme çabası içerisinde bulunmakta ve bunu önemli ölçüde de başarmaktadır. Ayrıca, yarattıkları etkileri açısından da birer önemli güç odağı konumundadırlar. Bu durum dikkate alındığında yasama organı, yasama sürecinde ihtiyaç duyduğu objektif, gelecek odaklı ve kuşatıcı bilgiyi bu yanlı güç odaklarından almakla yetinemez. Toplumu yönlendirici yasalar, denetimler ve parlamenter diplomasiye yönelik çalışmalar yaparken, TBMM tarafsız ve bağımsız bilgi kaynaklarını oluşturmak ve geliştirmek zorundadır. Bu çerçevede, TBMM'nin destek organı durumundaki Genel Sekreterlik bu bilgi ihtiyacına cevap vermek üzere bilgi destek perspektifini tasarlamak, hayata geçirmek ve geliştirmek sorumluluğuna sahiptir. Bunun için bugüne kadar sınırlı ölçekte sunulan ve ikincil bir hizmet olarak tasarlanan bilgi desteğinin önümüzdeki dönemlerde ölçeği genişletilerek birincil önemde bir hizmet olarak sunulması kaçınılmazdır. Hizmet odağının lojistikten bilgiye kaydırılmasının temel bileşeni Kurumun kariyer uzmanlığının güçlendirilmesi olacaktır.

Kariyer uzmanlığının güçlendirilmesinin yanı sıra nitelikli personel istihdamını sağlamak amacıyla görev tanımları yapılmış, unvanları ile eğitim gereklilikleri görev tanımları çerçevesinde belirlenmiş kadroların oluşturulması gerekmektedir. Mevcut uygulamada görev tanımları ve buna bağlı kadro unvanları oluşturulmadığı için hemen hemen her kadroya genel esaslara bağlı olarak standart personel alınmakta, her personelin her işi yapabileceği varsayılmaktadır.

Şekil 8: Bilgi Hizmetleri

<b>Mevcut Durumda Sunulan Hizmetler</b>		
<b>Bilgi Hizmetleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Milletvekillerinin yasama, denetim ve temsil süreçlerinde ihtiyaç duyduğu analiz edilmiş bilgi ihtiyacının karşılanması (Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü ve Bütçe Müdürlüğü),</li> <li>▪ Milletvekillerinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve belgelerin sağlanması (Kütüphane Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü ve Genel Evrak ve Arşiv Müdürlüğü),</li> <li>▪ Yasama ve denetim sürecinde milletvekillerinin ve komisyonların ihtiyaç duyduğu yasama tekniğine ilişkin bilgi ve belgelerin sağlanması ve danışmanlık hizmeti verilmesi (Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü ve Bütçe Müdürlüğü),</li> <li>▪ Milletvekillerinin yasama ve denetim sürecinde ihtiyaç duyduğu tutanak taleplerinin karşılanması, daimi ve geçici komisyonlarda tutulan tutanakların basılı ve dijital ortamda ilgili komisyonlara verilmesi (Tutanak Müdürlüğü),</li> <li>▪ Kamu kurumları, araştırma çevreleri ve bireylerden gelen bilgi ve belge taleplerine cevap verilmesi (Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Kütüphane, Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü, Genel Evrak ve Arşiv Müdürlüğü),</li> <li>▪ Yasama sürecinin Anayasa, kanunlar ve İçtüzüğe uygun olarak yürütülmesinin sağlanması (Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü),</li> <li>▪ Dış komisyonların ve yurtdışı heyetlerinde yer alan milletvekillerinin ihtiyaç duyacağı temsile ilişkin bilgi ve belgelerin sağlanması (Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü).</li> </ul>	
	<b>Gelecekte Sunulması Düşünülen Hizmetler</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yasama Akademisi kurularak bünyesinde bilgi desteğini sunacak yeterli sayıda uzmanın sistemli ve sürekli eğitilmesi ve bunların ihtiyaç duyulan alanlarda görevlendirilmesi,</li> <li>✓ Görev tanımları yapılmış, unvanları ve eğitim gereklilikleri görev tanımları çerçevesinde belirlenmiş kadroların oluşturulması,</li> <li>✓ Komisyonlara sağlanan bilgi desteğinin ve bu amaçla görevlendirilen uzman sayısının ve niteliğinin artırılması,</li> <li>✓ Yasama sürecine paralel çalışan bir araştırma süreci tasarlanarak bilgi talebine hızlı yanıt verilmesi,</li> <li>✓ Bütçe Müdürlüğü bünyesinde bütçe, kesinhesap, Sayıştay raporları, diğer rapor, inceleme ve benzeri çalışmalar hakkında analiz edilmiş bilgilerin üretilmesi ve Plan ve Bütçe Komisyonuna sunulabilmesi için Müdürlüğün bütçe analiz işlevini üstlenecek şekilde yapılanması,</li> <li>✓ Komisyon tutanaklarının TBMM web sitesinde yayımlanması.</li> </ul>	

### 5.3.2. Temsil ve Tanıtım Desteği Perspektifi

Demokratik sistemlerde ulusa ait olan egemenlik; yasama, yürütme, yargı erkleri eliyle kullanılır. Ancak anayasal çerçevede egemenliğin temsili görevi yalnızca yasama organına verilmiştir. Ülkemizde de yasama ve denetim işlevlerini yerine getirmek üzere var olan TBMM, aynı zamanda “ulusal egemenliğin temsili” görevini de yüklenir. Bu görev çerçevesinde TBMM çeşitli komisyonlar ve milletvekilleri aracılığıyla iç ve dış temaslarda bulunur, Türkiye'nin dış politikasını ilgilendiren konularda özel parlamento heyetleri oluşturur, ulusal egemenliği sembolize eden faaliyetler yapar ve parlamentolar arası ilişkilerin dostluk ve barışa dayalı olarak geliştirilmesi için çalışır. Genel Sekreterlik, TBMM'nin söz konusu temsil görevini yerine getirmesine yardımcı olacak faaliyetler yapmanın ötesinde, TBMM çalışmalarının ulusal ve uluslararası çevrelere tanıtılması görevini de üstlenir. TBMM çalışmalarının uluslararası çevrelere tanıtılması, uluslararası ilişkilerin kazandığı yeni boyut göz önüne alındığında önemli ve genişleyen bir faaliyet alanı olarak ele alınmayı gerektirmektedir. Türkiye'nin AB üyeliği ve bölgesinde etkili bir uluslararası aktör olma yönündeki stratejisi TBMM tarafından yürütülen parlamenter diplomasi çalışmalarını daha önemli kılmaktadır. Parlamenter diplomasi alanında yaşanan gelişmelerle oluşan kurumsal çeşitlilik (AGİTPA, KEİPA, İKÖPAB vb.) Genel Sekreterliğin TBMM'nin uluslararası temsil ve tanıtım yönündeki çalışmalarını geleneksel anlayış ve yapılarla destekleyebilmesine olanak vermemektedir. TBMM'nin uluslararası alanda yeni bir anlayış, bilgi ve uzmanlık donanımıyla takviye edilmesine ihtiyaç vardır. Buna paralel olarak da Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü'nün, protokol hizmetlerinden daha fazla parlamenter diplomasiyi geliştirici bir yapıya kavuşması ve misyon üstlenmesi gerekli görülmektedir.

Ayrıca, Genel Sekreterlik çeşitli iletişim araçlarıyla halkın bilgilendirilmesi, ulusal egemenlik bilincinin yerleşmesi için etkinliklerin düzenlenmesi, milletvekili ve seçmenlerin halkla ilişkiler bağlamında buluşmasının sağlanması gibi geniş bir yelpazede hizmetler sunmaktadır.

Milli saraylar, köşkler ve kasırların yönetimi de temsil ve tanıtım faaliyetleri kapsamında Genel Sekreterlik tarafından yürütülmektedir. İmparatorluktan ulus devletine geçerken bu tarihsel varlıklar onları meydana getiren halkın malı olarak görülmüş ve ulusal egemenliği sembolize eden varlıklar olarak değerlendirilmiştir. Bu milli varlıkların asıllarına uygun halleriyle korunması, tarihi, kültürel ve sanatsal yönleriyle tanıtım ve araştırmalara konu edilerek bilgi üretiminin sağlanması ulusal mirasımızın gelecek kuşaklara taşınması açısından özel bir önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, söz konusu tarihsel mekânlar ulusal ve uluslararası önemli toplantılara ev sahipliği yaparak temsil ve tanıtım işlevini de yerine getirmektedir.

Şekil 9: Temsil ve Tanıtım Hizmetleri

<b>Temsil ve Tanıtım Hizmetleri</b>	<b>Mevcut Durumda Sunulan Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dış komisyon ve heyetlerin ziyaret programlarının hazırlanması ve heyetlerin ağırlanması (Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü),</li> <li>▪ Meclis çalışmalarının televizyondan yayınının sağlanması (Televizyon Müdürlüğü),</li> <li>▪ Meclis çalışmalarının web sitesi aracılığıyla kamuoyu erişimine sunulması (Bilgi İşlem Müdürlüğü),</li> <li>▪ Özel günlerde kutlama programlarının hazırlanması (Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu, Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü, Personel Eğitim ve Yönetim Müdürlüğü),</li> <li>▪ Meclisi tanıtıcı yayın faaliyetlerinin yapılması (Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü ile Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu),</li> <li>▪ Milletvekillerinin halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi (Parlamentar Hizmetleri Müdürlüğü, Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü).</li> </ul>
	<b>Gelecekte Sunulması Düşünülen Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uluslararası tanıtım ve temsil faaliyetlerinde etkinlik sağlamak üzere Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğünün bilgi desteği sunan bir uzmanlık birimine dönüştürülmesi,</li> <li>✓ Uluslararası tanıtım ve ilişkilerde etkinlik sağlamak üzere TBMM çalışmalarının web sitesi üzerinden çeşitli yabancı dillerde düzenli olarak yayımlanması,</li> <li>✓ Meclis faaliyetlerinin kamuoyu tarafından daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak amacıyla, Genel Kurul çalışmalarının “canlı yayına” konu edilmesinin yanı sıra, uzman görüş, tarihsel değerlendirme, uluslararası karşılaştırmalar yapılarak “bilgi sunumu” programlarına yer verilmesi,</li> <li>✓ Temsil ve tanıtım politikalarına temel oluşturmak üzere, TBMM’nin halk nezdinde bilinirliği, izlenmesi, kurumsal imaj ve itibarını ortaya çıkaracak periyodik araştırmaların yapılması ve faaliyetlerin yayınlanması,</li> <li>✓ Talepte bulunan yabancı kişi ve kuruluşlara TBMM çalışmaları hakkında e-posta aracılığıyla bilgi verilmesi,</li> <li>✓ TBMM’nin daha iyi tanıtımı için web sitesi içinde öğrencilere ve gençlere yönelik bir bölüm oluşturulması.</li> </ul>

### 5.3.3. Koordinasyon Desteği Perspektifi

Yasama, denetim ve temsil süreçlerine ilişkin Genel Sekreterliğin ürettiği bilgi esas olmakla birlikte, asıl bilgi üretimi çok çeşitli ulusal ve uluslararası aktörler tarafından kurumsal yapının dışında üretilmektedir. TBMM'nin kararlarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen bu çevrelerin bu sürecin dışında kalması önemli bir eksiklik olacaktır. Demokrasilerin olgunluk düzeyleriyle söz konusu geniş çevrelerin bilgi ve görüşlerinin karar süreçlerine dahil edilme derecesi arasında güçlü bir bağın olduğu açıktır. Bu nedenle, geniş çevrelerin birikimlerini bu sürece dahil edecek yolların, araçların, sistemlerin ve mekanizmaların sürekli olarak araştırılması, geliştirilmesi ve kurumsallaştırılması temel amaçlardan olmak zorundadır.

Yasama ve denetim sürecinde kamu kurumları, komisyon aşamasında üniversiteler ve STK'lar, temsil alanında ulusal ve uluslararası kurumlar tarafından üretilen bilgilerin yapı içerisine aktarılması için gerekli organizasyonun oluşturulması daha da önemli hale gelmektedir. Kamu kurumları tarafından üretilen bilgiler Genel Sekreterliğin geleneksel kurumsal yapısı tarafından koordine edilebilmekte, ancak üniversiteler ve STK'lar tarafından üretilen bilgiler yeterince organize edilememektedir. Günümüzde kamu kurumları dışında üretilen bilginin büyüklüğü göz önüne alındığında bu bilginin yasama ve denetim süreçlerine aktarılması daha da önemli hale gelmektedir. Sivil çevrelerce üretilen bilginin kamu kurumları arasındaki resmi ve hiyerarşik düzen içerisinde koordine edilmesi olanaklı olmadığından farklı bir süreç yönetimine ihtiyaç vardır. Sivil ve resmi çevrelerce üretilen bilginin TBMM işlevlerinin yerine getirilmesi süreçlerine aktarılmasıyla önemli bir fikri zenginlik sağlanmış olacaktır. Bu durum, bir yandan TBMM çıktılarının kalitesini artırırken, diğer yandan da katılımcı bir toplumsal kültürün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Şekil 10: Koordinasyon Hizmetleri

<b>Koordinasyon Hizmetleri</b>	<b>Mevcut Durumda Sunulan Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yasama sürecinde yer alan kamu kurumlarıyla koordinasyonun sağlanması (Genel Sekreterlik, Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü),</li> <li>▪ Denetim sürecinde ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilerle koordinasyonun sağlanması (Genel Sekreterlik, Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü),</li> <li>▪ Yasama sürecine ilgili kamu kurum ve kuruluşları, sendikalar, meslek örgütleri ve sivil toplum kuruluşlarının komisyon çalışmaları sürecinde katkılarının alınmasının sağlanması (Genel Sekreterlik, Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü),</li> <li>▪ Temsil sürecinde ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla koordinasyonun sağlanması (Genel Sekreterlik, Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü).</li> </ul>
	<b>Gelecekte Sunulması Düşünülen Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sivil toplum örgütlerinin yasama sürecine ilişkin bilgilendirilmesinin sağlanması,</li> <li>✓ Yasa yapma sürecinin komisyon aşamasında sivil toplum örgütlerinin etkin katılımının ve katkılarının sağlanması,</li> <li>✓ Komisyon gündemindeki yasa teklifleri ve kanun tasarıları hakkında ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak seminer, konferans vb. toplantıların düzenlenmesi,</li> <li>✓ Sivil toplum örgütlerinin görüş ve önerilerini doğrudan alacak şekilde web ortamında platform oluşturulması,</li> <li>✓ Sivil toplum örgütlerinin sunduğu görüş ve önerilerden konuyla ilgili olanlarının değerlendirilmesinin sağlanması.</li> </ul>



### 5.3.4. Lojistik Destek Perspektifi

Milletvekilleri yasama, denetim ve temsil görevlerini yerine getirirken, zamanlarının önemli bir bölümünü kampüs içerisinde geçirmektedirler. Bu durum milletvekillerinin temel beşerî ihtiyaçlarının kampüs içerisinde giderilmesine yönelik destek faaliyetinin Genel Sekreterlik tarafından yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Ancak lojistik destek olarak tanımlanabilecek bu hizmet, zaman içerisinde halkla ilişkiler faaliyetinin değişen niteliği nedeniyle milletvekillerinin ihtiyaçlarının karşılanmasını aşan bir boyut kazanmıştır. Başlangıçta milletvekili ve personel ihtiyaçlarına yönelik lojistik hizmet olarak öngörülen bu faaliyetlerin, halkla ilişkiler çerçevesinde aşırı ziyaretçi yoğunluğu nedeniyle ağırlıklı olarak ziyaretçilere yönelik hizmetlere dönüştüğü görülmektedir. Hem TBMM ana işlevleri hem de Genel Sekreterlik destek hizmetlerinin yerine getirilmesinde önemli bir engel oluşturan, büyük bir mali ve insan kaynağı yüküne yol açan bu durum, yeni bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır. Bu yaklaşım, yasanın tanımladığı çerçeveye sınırlı ve amaç odaklı hizmet üretimine olanak sağlamalıdır. Bu doğrultuda uzun vadeli yönelimlerimiz; dış kaynak kullanımının artırılması, kampüs içi güvenliğin sivil görünüme kavuşturulması, daha fazla güvenlik teknolojilerinin kullanımına olanak sağlayacak güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi, yaşanabilir bir kampüs için yeni sosyal alanların yaratılması ve lojistik hizmetin milletvekilleri ve TBMM çatısı altında çalışanlara odaklı hale getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bunların gerçekleştirilmesi durumunda, Genel Sekreterlik insan ve mali kaynaklarını amaca uygun tahsis etme, uzmanlaşması gereken alanlara yoğunlaşma, sivil ve çağdaş görünüme kavuşma, yoğun iş ortamında zihni ve fiziki ihtiyaçları karşılama olanakları sağlamış olacaktır.

Şekil 11: Lojistik Hizmetler

<b>Lojistik Hizmetler</b>	<b>Mevcut Durumda Sunulan Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kampüs güvenliğinin sağlanması (Koruma Müdürlüğü, TBMM Muhafız ve Tören Tabur Komutanlığı),</li> <li>▪ Milletvekillerine yönelik sekreteryaya hizmetlerinin yürütülmesi (Parlamente Hizmetleri Müdürlüğü),</li> <li>▪ Yeme-içme gibi bireysel ihtiyaçların karşılanması (Sosyal Hizmetler Müdürlüğü),</li> <li>▪ Kampüs temizlik hizmetlerinin yürütülmesi (İç Hizmetler Müdürlüğü ve Park ve Bahçeler Müdürlüğü),</li> <li>▪ Isınma, havalandırma, iletişim ihtiyaçlarının karşılanması ve tüm tesis ve tesisatın kesintisiz hizmete hazır bulundurulması (İşletme ve Yapım Müdürlüğü),</li> <li>▪ TBMM yeşil alanlarının bakım hizmetlerinin yürütülmesi (Park ve Bahçeler Müdürlüğü),</li> <li>▪ Ulaştırma hizmetlerinin yerine getirilmesi (Ulaştırma Şube Müdürlüğü).</li> </ul>
	<b>Gelecekte Sunulması Düşünülen Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uygun görülen bazı yardımcı hizmetlerin kalitesini artırmak için dış hizmet alımı yoluna gidilmesi,</li> <li>✓ Kampüs içi güvenliğinin sağlanmasında daha fazla güvenlik teknolojilerinin kullanımına olanak sağlayacak güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi,</li> <li>✓ Kampüs içerisinde farklı mekânlarda yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin yeni yapılacak olan halkla ilişkiler binaları ile sınırlandırılarak Genel Kurul ve komisyon çalışmalarını olumsuz etkilemesinin engellenmesi,</li> <li>✓ Yukarıda belirtilen faaliyetleri gerçekleştirerek insan ve mali kaynak kullanımında tasarrufa gidilmesi,</li> <li>✓ Uzun süren yasama sürecinde görülen yorgunluk, stres vb. sorunların çözümü ve sağlıklı yaşam için gerekli yeni fiziksel ve sosyal alanlarının geliştirilmesi.</li> </ul>

### 5.3.5. Yönetmel Destek Perspektifi

Genel Sekreterliğin sunduğu idari destek TBMM işlevlerinin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve yürütülmesi sırasında önemli bir katkı sunmaktadır. Yönetmel destek hizmetlerinde herhangi bir zafiyet yaşanması durumunda, TBMM'nin ana işlevlerin yerine getirilmesinde önemli aksamaların ortaya çıkması söz konusu olacaktır. Genel Sekreterlik idari desteğinin belirtilen öneminin yanı sıra, TBMM işlevlerinin yerine getirilmesinde yönetmel bağlamda gelen taleplerin çoğu zaman gösterdiği çeşitlilik, aciliyet ve standart dışılık göz önüne alındığında geleneksel bürokratik anlayış ve yapıların bunlara yanıt vermede yetersiz kalacağı açıktır. Bu nedenle Genel Sekreterliğin idari perspektifinin katı bürokratik değil, esnek bir yönetim anlayışı ve yapısına dayanması gerekmektedir. Mevcut yönetmel anlayış ve yapı büyük oranda 1983'te yapılan yasal düzenlemelere dayanmaktadır. Ancak ulusal ve uluslararası gelişmeler, geçmişteki düzen koruma ve güvenlik sağlama odaklı yönetmel anlayış ve bu paralelde gerçekleştirilen hiyerarşik yapılanma yerine, gelişmelere hızla uyum sağlamaya olanak tanıyan, yenilikçi ve katılımcı bir anlayış ve yalın örgütlenmeyi gerektirmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi, misyon ve vizyonumuzda ortaya koyduğumuz üzere, kurumsal kültürümüzde, çalışma ilkelerimizde, yönetim tarzımızda, örgüt yapımızda önemli değişikliklere gitmemiz anlamına gelmektedir.

Şekil 12: Yönetmel Hizmetler

<b>Yönetmel Hizmetler</b>	<b>Mevcut Durumda Sunulan Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TBMM Başkanı ve Başkanlık Divanına, TBMM faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu ve yürütülmesinde gereken idari destek hizmetinin sağlanması (Genel Sekreterlik),</li> <li>▪ TBMM'nin bütçe ve mali iş ve işlemlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesi (Mali Hizmetler Müdürlüğü, Muhasebe Müdürlüğü),</li> <li>▪ Eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve yürütülmesi (Personel Eğitim ve Yönetim Müdürlüğü),</li> <li>▪ Komisyon, siyasi parti grupları ile iç ve dış heyetlerin çalışmalarının yürütülmesi (Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü, Genel Sekreterlik İdari Şube Müdürlüğü),</li> <li>▪ Milletvekillerinin özlük ve sağlık işleri gibi bireysel haklarının düzenlenmesi ve yürütülmesi (Genel Sekreterlik, Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğü),</li> <li>▪ Milletvekillerinin seçildikten sonra Kurumla ilişkilendirilmesi, Kurumun tanıtılması, oda ve yardımcı görevlilerin tahsisi vb. işlemlerinin yürütülmesi (Genel Sekreterlik, Parlamenter Hizmetler Müdürlüğü, Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğü).</li> </ul>
	<b>Gelecekte Sunulması Düşünülen Hizmetler</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strateji Geliştirme Müdürlüğü kurularak ulusal ve uluslararası gelişmelerin takip edilmesi, kurumsal önceliklerimizin belirlenmesi ve yenilik arayışlarımızı kurumsallaştırma çabalarımızın planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve böylece bunların TBMM işlevlerine değer katmasına dönüştürülmesi,</li> <li>✓ TBMM'ye sunulan hizmetlerde "katma değer" yaratmayan hiyerarşik kademelerin azaltılarak hizmet alan (milletvekilleri) ile hizmet sunan (Genel Sekreterlik personeli) arasındaki mesafenin kısaltılması,</li> <li>✓ Yetki ve sorumlulukların üst kademelerde toplanması yerine hizmet sunan personele devredilerek hızlı karar verilmesinin ve hizmet sunumunun sağlanması,</li> <li>✓ Hizmet sunumunun katı departmansal ayrımlara dayalı "işlevsel organizasyon" yerine birbiriyle ilişkili işlerin bir araya getirilerek "hizmet süreçlerinin" tanımlanması, buna bağlı olarak da "takımlara dayalı" ve "departmanlara dayalı" çapraz ilişkiler temelinde örgütlenmeye gidilmesi,</li> <li>✓ Bireysel ve kurumsal performans değerlendirme sistemlerinin kurularak TBMM çalışmalarına olan katkımızın verimlilik düzeyinin artırılması ve bunların ölçülebilir hale getirilmesi,</li> <li>✓ Motivasyon sistemleri kurularak yapılan katkıların takdir edilmesi, kurumsal bağlılık ve yapılan işin önemine ilişkin farkındalık yaratılarak hizmet üretim düzeyi ve kalitesinin artırılması.</li> </ul>

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **KURUMSAL YAPI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA DEĞİŞİM**

Bu bölüm, değer üretim modelimizdeki açılımları etkili bir biçimde yerine getirebilmek için kurumsal yapı ve yönetim yaklaşımlarında ne tür değişikliklere gidilmesi gerektiğini belirtmektedir.



Etkili ve uyumlaştırılmış iç süreçler, değerlerin nasıl üretilip sürdürüleceğini belirler. Bunun için kurumun üretkenliğini zenginleştiren ve operasyon yapma kapasitesini artıran kritik süreç ve yapıların değer üretimi modeline göre yeniden gözden geçirilerek uyumlaştırılması gereklidir.

Stratejik yaklaşım, kurumun gelecekte neyi başarmak istediği fikrinin yanında bunu nasıl bir örgütsel yapı, süreç ve sistem ile gerçekleştirileceğini belirlemeyi de gerektirir. Bu açıdan başarı fikrine uygun bir kurumsal yapının tasarlanması da stratejik önemdedir. Bu çerçevede önceki bölümlerde ortaya konan başarı fikirlerini hayata geçirecek kurumsal yapı, süreç, kültür ve sistemin nasıl olacağı bu bölümde ele alınacaktır.

Genel Sekreterliğin iç yapısındaki değişimin tasarlanmasında referans alınan temel çerçeveler şunlardır:

- **Kurumsal Misyon, Vizyon, Çalışma İlkeleri ve Değer Üretim Modelimiz:**

Kurumumuzun başarı fikri önceki bölümlerde ortaya konan misyon, vizyon, çalışma ilkeleri ve değer üretim modelimiz tarafından belirlenmiştir. Öngörülen misyon, vizyon ve stratejik perspektifleri etkin biçimde gerçekleştirmeye uygun bir yapının tasarlanmasını gerektirmektedir.

**KURUMSAL YAPI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDA DEĞİŞİM  
İÇİN REFERANS ALINACAK TEMEL ÇERÇEVELER**

- ✓ *Kurumsal Misyon, Vizyon, Çalışma İlkeleri ve Değer Üretim Modelimiz*
- ✓ *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*
- ✓ *Dünyadaki ve Türkiye'deki Parlamento Yönetimleri Alanındaki Gelişmeler*
- ✓ *Mevcut Durum Analizinden (Fırsat, Tehdit, Zayıf ve Güçlü Yanlar) Çıkan Tespitler*
- ✓ *Genel Sekreterliğimiz Tarafından Yapılmış veya Yaptırılmış Çalışmalar*

- **Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı:** Son yıllarda kamu yönetimi anlayışındaki gelişmeler, kamunun daha saydam, esnek, hesap verebilir, sonuç odaklı ve katılımcı bir yaklaşımla var olan işlevleri bakımından yeniden sorgulanması ve yapılanmasını gündeme taşımıştır. Yapısal ve yönetsel bazı düzenlemelerin, özellikle 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilişkili yönetmelikler göz önüne alınarak yapılması yasal bir gerekliliktir. Buna göre Kurumumuzda yenilenmenin sağlanması, etkin ve sistemli olarak yürütülecek bir yeniden yapılanma programı ile olanaklı olacaktır.
- **Dünyada ve Türkiye'de Parlamento Yönetimleri Alanındaki Gelişmeler:** Gerek gelişmiş ülke parlamentoları gerekse uzun süreden beri TBMM'nin

geleneksel yapılanma deneyimleri kurumsal tasarımlarımız için ışık tutucu olacaktır.

- **Mevcut Durum Analizinden (Fırsatlar, Tehditler, Zayıf ve Güçlü Yanlar) Çıkan Tespitler:** Stratejik yönetim yaklaşımı kurumun çevresindeki koşulları değerlendirerek gelecek için sonuçlar çıkarmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen fırsatlar, tehditler, güçlü yanlar ve gelişmeye açık yanların gerektirdiği değişimler Stratejik Plana yansıtılacaktır.
- **Genel Sekreterliğimiz Tarafından Yapılmış veya Yaptırılmış Çalışmalar:** Kurumsal gelişimimize temel oluşturacak bilinçli arayışlarımızı yansıtan çeşitli çalışmalar Genel Sekreterlik tarafından yapılmış veya yaptırılmıştır. Bunlar arasında özellikle dikkate alınacak olanlar şunlardır:
  - ❖ 1990'da Bilkent Üniversitesine yaptırılan TBMM İdari Teşkilatını Değerlendirme ve Geliştirme Projesi Raporu,
  - ❖ 1998'de Eğitim ve Yönetim Müdürlüğünce yapılan TBMM İdari Teşkilatının Reorganizasyonu Hakkında Görüş ve Öneriler Raporu,
  - ❖ 2005'te TODAİE'ye yaptırılan Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Araştırma Projesi Raporu,
  - ❖ Çeşitli tarihlerde Kurum uzmanları tarafından yazılan uzmanlık tezleri,
  - ❖ 2008 ve 2009 yıllarında Stratejik Plan geliştirme çerçevesinde yapılan toplantılar.

Bu çalışmalarda ortaya çıkan gözlemler, tespitler ve öneriler de gelecekteki kurumsal düzenlemelerimizin tasarımı için önemli birer referans kaynağı niteliğindedir.

Bunların ışığında kurumsal yapı, süreç ve sistem yaklaşımımızda öngörülen değişimler şöyle ifade edilebilir:



## 6.1. Kurumsal Yapı

Misyon, vizyon ve stratejilerin gerçekleşmesini sağlayacak kurumsal yapıyı ve işleyişinde öngörülen değişiklikler şunlardır:

### 6.1.1. Dikey Organizasyondan Yatay Organizasyona Geçiş

Önceki bölümde ortaya konan ve stratejik yaklaşımımızın özünü oluşturan değer üretim modelimizin etkin ve verimli bir biçimde işlemesi için öncelikle kurumsal yapıımızda hizmet üretimine önemli bir katkıda bulunmayan bazı yönetsel kademelerin kaldırılarak, daha yalın bir yönetim modelinin oluşturulması gerekmektedir. Mevcut durumda, Genel Sekreterliğin örgütsel yapısında fazla kademe bulunmaktadır. Böylesi hiyerarşik bir yapı hizmet üretiminin hızını, miktarını ve çeşitliliğini önemli ölçüde olumsuz etkilemektedir. Bunun için önemli bir değer katkısında bulunmayan hiyerarşik kademelerin elimine edilmesiyle;

### KURUMSAL YAPIDA ÖNGÖRÜLEN DEĞİŞİKLİKLER

- ✓ *Dikey Organizasyondan Yatay Organizasyona Geçiş*
- ✓ *İlgili Müdürlüklerde Uzman Odaklı Yapılanmaya Geçiş*
- ✓ *İşlevi Azalan Birimlerin Birleştirilmesi*
- ✓ *Bilgi Odaklı Yapılanmaya Geçiş*
- ✓ *Komisyona Odaklı Bilgi Desteğine Geçiş*
- ✓ *Yeniden Yapılanmada Öncelikli Birimler*
  - *Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğünün Yeniden Yapılandırılması*
  - *Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması*
  - *Milli Saraylar Daire Başkanlığı*

- (1) Zaman tasarrufu sağlanarak hizmet üretiminin hızlandırılması,
- (2) Boşta kalan insan kaynağının değer üretimine katkı sağlayacak diğer alanlara kaydırılarak hizmet üretiminin artırılması,
- (3) Yalın ve yatay bir örgütsel yapı oluşturularak hizmet zenginliğine/çeşitliliğine gidilmesi sağlanacaktır.

Dolayısıyla 2010 yılına kadar Türk kamu yönetimi anlayışında meydana gelecek değişimler çerçevesinde hiyerarşik kademelerin azaltılması hizmet üretimini hızlandıracaktır.

### 6.1.2. İlgili Müdürlüklerde Uzman Odaklı Yapılanmaya Geçiş

Özellikle AB'ye giriş sürecinde Türk Parlamentosunun kurumsal kalitesinin yükseltilmesinin yolu uzmanlığın öne çıkarılmasından geçmektedir. Bu bakış içinde ilkece, daha yalın ve geniş denetim alanına sahip bir yönetim düzeni ile kurumsal anlamda uzmanlığı destekleyen bir yapılanma modeli TBMM için yaşamsal önemde görülmektedir. TBMM'nin temel işlevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilgi desteğini doğrudan sunan müdürlüklerin (Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü, Araştırma Merkezi Müdürlüğü ve Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü) uzman odaklı bir yapılanmaya geçmeleri bilgi üretimine katkı düzeylerinin artırılması bakımından da gereklidir. Kariyer mesleği olarak uzmanlaşmaya gidildiğinde, bunun işlevselliğini azaltıcı çok kademeli bir hiyerarşik örgütlenmeden olabildiğince kaçınılması gerekmektedir. Yatay ilişkilerin öne çıkacağı, az hiyerarşili, yetki ve sorumlulukların “yerinden yönetim” ilkesi içinde uzmanlara aktarıldığı bir örgütsel model anlayışı, çağdaş yönetimin de gerekleri arasındadır. Ayrıca, kamu yönetimi alanında sürdürülen reform çalışmalarında da benzer eğilimler gözlenmekte, yeni kamu yönetimi yaklaşımının gerekleri son yıllarda çok daha açık biçimde kurumsal politikalara dönüştürülmeye çalışılmaktadır.

Modelde benimsenen yaklaşım gereği; hizmet süreleri göz önünde bulundurularak uzman yardımcılığı, uzmanlık ve başuzmanlık türü bir iç kademelendirmeye gidilmesi, meslek memurluğu olarak uzmanlığı çekici hale getirecektir. Böylece kariyer uzmanlığa dayalı birimlerdeki müdür yardımcılıklarına da gerek kalmayacak, bunlar tarafından yürütülen kimi yönetsel işlemlerin başuzmanlıklar üzerinden gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Gerçekte, uzmanlık sisteminde bir iç kademelendirme olsa bile, bunu yönetsel hiyerarşik düzen ile karıştırmamak gerekmektedir. Yeni modelde başuzmanlar işlerin üretilme sürecinde doğrudan görev üstlenmenin yanı sıra uzmanlar arası yönlendirme ve eşgüdüm görevini de üstlenecektir. Buna paralel olarak, farklı bir alanda uzmanlık hizmeti sunan Tutanak Müdürlüğünde de benzer bir yapılanmaya gidilmesi yerinde olacaktır.

### 6.1.3. İşlevi Azalan Birimlerin Birleştirilmesi

Genel Sekreterlik teşkilatının kuruluşunda öngörülen kimi birimler zamanla kuruluş amaç ve görevlerinin gerçekleştirilmesindeki işlevlerini yitirmiş, ikincil nitelikteki bazı işleri üstlenerek varlıklarını sürdürebilmek eğiliminde olmuştur. Zaman içerisinde gereksinimlerden doğan yeni birimler ile önceki birimler arasındaki görevsel çakışmalar hizmette birlik ve bütünlük ilkesini zedelemiştir. Genel Sekreterlik yapılanmasında birleşmenin belli ölçütlere dayandırılmamış olması farklı şekilde adlandırılan birleşmelerin ortaya çıkmasına ve yapısal standardizasyonun bozulmasına neden olmuştur. Bu sorunların çözümü için Genel Sekreterlik yapılanmasında birleşmenin temel ölçütlerinin belirlenmesi, görevsel eşgüdümü sağlamak ve görev çakışmalarını ortadan kaldırmak amacıyla bazı birimlerin birleştirilmesi,

işlevsiz kalan birimlerin kapatılması yerinde olacaktır. Ayrıca, plan döneminde bazı hizmetlerin hizmet satın alınması yoluyla gerçekleştirilmesi öngörüldüğünden, dış kaynak kullanımına konu edilen müdürlüklerin iş ve işlevleri ile çalışan sayısında da azalma olacaktır. Dolayısıyla bu birimlerin de görev alanları ile ilgili müdürlükler altında birleştirilmesi uygun olacaktır.

#### 6.1.4. Bilgi Odaklı Yapılanmaya Geçiş

Genel Sekreterliğin mevcut durumda ağırlıklı olarak lojistik hizmetler sunduğu, bilgi hizmetlerinin ise ikinci planda kaldığı görülmektedir. Ancak TBMM'nin ana işlevlerine yönelik bilgi desteğinin sunulmasının Genel Sekreterliğin asli ve öncelikli görevi olması misyonu, vizyonu, ulusal ve uluslararası gelişmelerin bir sonucu olarak gündeme gelmektedir. Bundan dolayı Genel Sekreterliğin "Lojistik Odaklı Model"den "Bilgi Odaklı Model"e geçmesi yerinde olacaktır.

Dünyada yaşanan dönüşümlerin hızı ve kamuoyunun yasa koyucudan çözmesini beklediği sorunların karmaşıklığı ve çeşitliliği parlamentoların çok farklı alanlarda bilgi ihtiyacının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu durum, yasama uzmanlarının potansiyel rollerini artırmakta ve onlara yönelik bilgi katkısı beklentilerini de yükseltmektedir. Yasamadan farklı olarak yürütme ve yargı organlarının ihtiyaç duyduğu uzman insan kaynağının, hem lisans eğitimlerinin verdiği temel mesleki bilgilerin avantajı hem de yargı ve yürütme erklerinin sınırlı alanlarda uzmanlaşmaya gitmeleri nedenleriyle kısa süreli hizmet içi eğitimlerle karşılanması olanaklıdır. Ancak yasama organının ihtiyaç duyduğu farklı alanlarda ve konularda uzman insan kaynağını yetiştirme, disiplinler arası özellik gösteren kapsamda, değişim ve gelişmelere hızlı cevap veren güncellikte, çok farklı çevrelerin bakış açılarını yansıtan kuşatıcılıkta ve yasama kararlarına dayanak oluşturacak derinlikte olmak zorundadır. Bu özelliklere sahip bilgi üretimi çalışmalarının geleneksel araştırma ve eğitim yapılanmalarıyla olumlu sonuç vermesi olanaklı görünmemektedir. Dolayısıyla bunu sağlayacak kurumsal yapının araştırma, eğitim ve bunlar için gerekli olan altyapıdan oluşan entegre bir sistem niteliğindeki "akademi" düzeyinde olması yerinde olacaktır. Bu çerçevede bilgi odaklı bir modele geçiş için kurumsal yapı içerisinde "Yasama Akademi"sinin kurulması öngörülmelidir.

Ana misyonu araştırmalar yoluyla yasama kararlarına bilgi desteği sunmak olan Yasama Akademisinin diğer temel işlevleri şöyle sıralanabilir:

- 1- **Bilgi üretimine dönük yapıların sinerjik bir etki yaratacak biçimde entegrasyon ve koordinasyonunu sağlama:** Bilgi katkısı sunan ve birbiriyle ilişkili yapıların Yasama Akademisi bünyesinde entegrasyonu ile bilgi işlenmesi ve

üretiminde, bilgiye zamanında ve hızlı erişimde, bilginin sunumu ve arşivlenmesinde bütüncül bir modele geçilecektir.

**2- Yönetici, uzman ve memurların yasama sürecinin gerektirdiği bilgi ve beceriler ile donatılmasını sağlayacak kapsamlı ve sürekli bir eğitim verme:** Genel Sekreterliğin bilgi ve uzman odaklı bir kurum olmasında kilit rol oynayacak insan kaynağı kariyer meslek tanımı içerisinde bulunan yasama uzmanları olacaktır. Fakat bunların uzmanlık eğitimleri yeterli kapsam, derinlik ve süre içerisinde verilememektedir. Bununla birlikte, kariyer uzmanları dışında istihdam edilen personelin eğitiminde de aynı sorun yaşanmaktadır. Ayrıca Kuruma yeni alınan personelin eğitilmesi ve mevcut personelin geliştirilmesi de yeterli düzeyde ve sistematik olarak yapılamamaktadır. Kurumun geleceği açısından kritik öneme sahip olan bu eğitim ihtiyacının karşılanması akademi düzeyinde bir yapılanmayı gerektirmektedir. Çünkü bu eğitimlerin gerek dış kaynak kullanımı yoluyla, gerekse kısa süreli programlara odaklı çalışan eğitim birimi tarafından yapılması olanaklı görünmemektedir. Yasama Akademisi bünyesinde yasama uzmanlarına ve diğer Genel Sekreterlik çalışanlarına mesleki eğitim, işe yeni başlayan personele ve milletvekili yardımcı personeline uyumlaştırma eğitimi, her düzeyde yönetici personel için yöneticilik eğitimi, tüm Kurum personelinin niteliklerini yükseltecek özel alan ve beceri geliştirme eğitimi ve milletvekillerinin talepleri doğrultusunda özel eğitimlerin verilmesi planlanmaktadır.

**3- Yasama ile ilişkili diğer kamu kurumlarının ihtiyaç duyduğu yasama uzmanlarının eğitilerek yasama kalitesinin artırılması:** Yasamaya konu olan metinler, milletvekilleri tarafından teklif, yürütme organı tarafından ise tasarı olarak hazırlanmaktadır. Ancak yasalaşan metinlerin büyük bir çoğunluğu yürütme organı tarafından hazırlanan yasa tasarılarıdır. Bu durum göz önüne alındığında yasamanın kalitesini artırmak için yasa tasarılarını hazırlayan yürütme organı içerisinde yer alan bürokratların da en azından parlamento hukuku ve yasama tekniği açısından eğitilmelerine olanak sağlamak bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Yazılı olmayan teamüller ve uygulamadaki incelikler düşünüldüğünde parlamento hukuku ve yasama tekniğinin kuram ve uygulamasının bulunduğu tek yer olan yasama organının dışında formel bir eğitimle bu ihtiyacın karşılanması olanaklı görülmemektedir.

**4- Farklı kesimlerin yasama sürecine bilgi katkılarını artırıcı çalışmalar yapılması:** Demokratik toplumlarda bir yanda toplumu oluşturan çeşitli kesimler yasama sürecini etkileme, diğer yanda yasa yapıcılar söz konusu farklı kesimlerin görüşlerini yasama sürecine dâhil etme eğilimi ve çabası içerisindedirler. Bu çabaları artıran, koordine eden ve amaca uygun içerik ve biçime dönüştüren bir yapıya da

ihtiyaç vardır. Bunun da ötesinde yasama sürecinde faydalanılabilecek bilginin asıl olarak toplumdaki birçok farklı merkezde üretildiği göz önüne alındığında, Yasama Akademisinin bir görevi de üniversiteler, STK'lar, özel sektör birlikleri tarafından üretilen bilgiyi yasama sürecine aktarmak, ortak bilgi üretimi sağlamak amacıyla onlarla işbirlikleri, projeler ve araştırmalar gerçekleştirmek olacaktır. Bunun gerçekleşmesiyle katılımcı ve çoğulcu demokrasiye işlerlik ve süreklilik kazandırılacak ve böylece daha geniş çevrelerin görüşlerine yasama sürecinde yer verilerek toplumsal uyum ve uzlaşmanın zemini oluşturulacaktır.

**5- Düzenleyici etki analizlerini değerlendirip raporlayabilecek personelin eğitimi:** Son yıllarda, özellikle gelişmiş ülkelerde, daha iyi düzenlemeler yapmak ve düzenlemelerin kalitesini artırmak amacıyla, yasa tasarılarının olası etkilerini henüz parlamentoya sunulmadan önce araştırarak yasaların etkinliğini artırmayı ve/veya yasaların uygulama sonuçlarını göstermeyi amaçlayan DEA'lar hazırlanmaktadır. Türkiye'de de Şubat 2007'den itibaren belirli yasa tasarılarıyla birlikte DEA'ların hazırlanma çalışmalarına başlanmıştır. Yasa tasarılarıyla birlikte TBMM'ye DEA'ların da sunulacağı öngörülerek, personelin eğitilmesi ve bunları değerlendirecek, yorumlayacak ve raporlayacak kapasitenin oluşturulması daha iyi düzenlemeler yapmak açısından ve TBMM'nin bu konuda hazırlıklı olmasının sağlanması bakımından bir gerekliliktir.

**6- Bilgi üretimi için uluslararası ölçekte çalışmalar yapma:** Parlamento araştırma ve enformasyon hizmetlerini geliştirmeye yönelik uluslararası örgütlerle işbirliği yapmak, ortak uygulama programları geliştirmek, diğer ülke parlamentolarının kütüphane ve araştırma merkezleri arasında işbirliğini geliştirmek de Yasama Akademisinin görev alanına girecektir. Ayrıca, bu doğrultuda yasama sürecine ilişkin uzmanlık alanları belirlenerek bu alanlarda karşılaştırmalı çalışmalar yapılacaktır.

**7- Yakın ilişki içinde bulunduğumuz ülkelerin parlamento çalışanlarının eğitiminde yararlanma:** Son yıllarda başka ülke parlamentolarından TBMM'nin çalışma yöntemlerini öğrenmek için çalışma ziyaretleri artmıştır. Bu taleplere kurumsal yanıt verilmesinde ve bu alanda ilişkilerin güçlendirilmesinde Yasama Akademisi etkin rol oynayacaktır.

Bürokratik bir kurum olarak düşünülmemesi gereken Yasama Akademisi yönetsel ve örgütsel esneklik ve özerkliğine uygun olarak yapılandırılmalıdır.

Yasama Akademisinin sağlayacağı objektif ve bağımsız bilginin gücüyle donatılmış bir parlamentonun yürütmenin baskın olduğu alanlarda kısmi kontroller getirerek siyasal

sürece daha fazla dâhil olması yasama organının kurumsal kimliğini güçlendirecek ve itibarını da artıracaktır.

### 6.1.5. Komisyon Odaklı Bilgi Desteğine Geçiş

Genel olarak dünyada parlamento araştırma merkezleri ya yasama sürecine paralel yaygın ve derin bilgi desteği sunmak üzere büyük ölçekli ya da milletvekillerinin bireysel bilgi taleplerine yanıt vermek üzere küçük ölçekli birimler olarak kurulmuşlardır. Genel Sekreterliğe bağlı Araştırma Merkezi Müdürlüğü, esas itibariyle milletvekillerinin bireysel bilgi taleplerini karşılamak üzere Kütüphane, Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü bünyesinde Araştırma Servisi adıyla 1984 yılında küçük bir birim olarak kurulmuştur. 2005 yılında Kütüphane, Dokümantasyon ve Tercüme Müdürlüğünden ayrılarak büyük ölçekli bir araştırma merkezi olarak yeniden yapılandırılmıştır. Ancak, büyük ölçekli bir araştırma merkezi haline dönüşmesine rağmen yasama sürecine paralel komisyon odaklı bilgi desteği sunumu tercih edilmemiştir. Bunun temel nedeni, komisyonlara Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğünün destek verdiği düşüncesidir. Araştırma Servisinin kuruluşunda ortaya çıkan milletvekillerinin bireysel bilgi taleplerini karşılamaya dönük gelenek bugüne kadar devam etmiştir.

Hizmet sunumunun sadece bireysel olarak milletvekillerine dönük olması Araştırma Merkezi Müdürlüğünce sunulan bilgi desteğinin yasama sürecine olan katma değerini düşürmüştür. Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü tarafından, özellikle uzman sayısı yetersizliği nedeniyle, komisyonlara sunulan bilgi desteği hizmeti ise yasama tekniği ile sınırlı kalmıştır. Sonuç olarak, Araştırma Merkezi Müdürlüğünün yasama sürecine paralel komisyonlara bilgi desteği vermesi, Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğünün ise yasama tekniği dışında bilgi desteği sunması amaç ve sorumluluğu öngörülmemiştir. Hâlbuki yasama sürecinde bilgiye en fazla gereksinim duyulan alan komisyon aşamasıdır. Komisyonlar daha derinlemesine analizlere olanak sağlayan, bilimsel ve objektif tartışmaların gerçekleştiği ve böylece yasa teklif ve tasarılarının olgunlaştığı yerlerdir. Bu nedenle, komisyonlara yasama tekniğine ilişkin destek sağlanmasının yanı sıra gündemdeki konularla ilgili bilgi desteğinin sunulması yasama kalitesinin artırılması açısından kritik önemdedir. Başta Avrupa ülkeleri olmak üzere dünyanın gelişmiş demokrasilerinde genel eğilim parlamentolarda komisyonların etkinliğinin artması yönündedir. Yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak Genel Sekreterliğin bilgi desteğinin hedef kitlesi ve amacında bir değişikliğe gidilmesi gerekli görülmektedir. Hedef kitlesinin bireysel milletvekillerinden komisyonlara, amacının da bireysel talepler yerine komisyon gündemindeki teklif ve tasarılar yönüne yönelik bilgi desteğine dönüştürülmesi sağlanmalıdır. Bilgi sunumu ağırlıklı olarak komisyonlar üzerinden verilmekle birlikte, milletvekillerinin bireysel talepleri de araştırmacılar tarafından karşılanmaya devam edilecektir. Böylece verilen desteğin yasama sürecine doğrudan katkısı

artırılmış olacaktır. Komisyonlara verilen bilgi desteğinin sistemli, etkili ve kurumsal düzeyde sunulabilmesi için:

- Her komisyona yasama tekniği desteği vermek üzere daimi olarak çalışacak en az bir uzman tahsis edilmeli,
- Yasama Akademisi bünyesinde komisyonların çalışma alanlarına uygun uzmanlık gruplarının oluşturulması ve adlandırılması sağlanmalı,
- Yasama Akademisi uzmanları ekipler halinde disiplinler arası çalışma ile ihtiyaç bulunan komisyonlara destek olmalı,
- Yasama Akademisindeki uzmanlar komisyonların gündemlerindeki konulara göre tahsis edilmeli ve söz konusu tasarı veya teklifin komisyon aşaması tamamlandığında Akademideki görevlerine geri dönerek araştırma faaliyetlerine devam etmeli,
- Bir uzman, uzmanlık alanıyla ilgili birden fazla komisyona destek verebilmeli.

Yasama sürecine paralel bilgi desteği için Akademi bünyesinde komisyonların çalışma alanlarına uygun uzmanlık gruplarının oluşturulması gerekmektedir. Her bir uzmanlık grubu yönetsel bir unvan olmayan başuzman tarafından koordine edilir. Uzmanlık grubu ile ilgili komisyon arasında iletişimi sağlama, ihtiyaç tespitini yapma, uzmanlık grubunun araştırma konularını belirleme gibi hususlarda başuzman yetkili olacaktır. Ancak, aynı zamanda, başuzman da bütün bu çalışmalarda fiilen yer alacaktır.

Komisyonlara verilecek araştırma dışındaki diğer bilgi desteklerini de koordine etmekten sorumlu olacak kişi ilgili komisyon çalışma alanının başuzmanı olacaktır. Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğünün yasama tekniği desteği, STK'ların görüş ve önerilerinin yansıtılması, diğer kamu kuruluşlarının araştırma ve raporlarının iletilmesi gibi bilgi destekleri başuzmanın yönlendirmesiyle sağlanacaktır.

Bilgi desteği sunan birimler katı departmansal bir yapı içerisinde örgütlendikleri için hizmet odaklılık yerine departman odaklı kaygılar öne çıkmaktadır. Komisyon odaklı, yasama gündemine paralel süreç yönetimini gerektiren, farklı bilgi desteklerini aynı yöne doğru kanalize eden ve hiyerarşik olmayan esnek bir örgütlenmeye gidildiği zaman şu yararlar sağlanmış olacaktır:

- Bilgi desteği sunumunda hız, kalite ve amaca uygunluk sağlanmış olacaktır,
- Komisyonların çalışma alanları doğrultusunda uzmanlaşmaya gidilmesinin yolu açılacak, bilgi birikimi ve niteliğinde artışa olanak sağlanacaktır,
- Bilgi desteği sağlayan çeşitli birimler arasında koordinasyon sağlanmış olacaktır.

## 6.1.6. Yeniden Yapılandırmada Öncelikli Birimler

### 6.1.6.1. Temsil Alanındaki Gelişmeler Çerçevesinde Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğünün Yeniden Yapılandırılması

1990'lı yıllardan sonra dünyada parlamentoların uluslararası faaliyetlerindeki artış TBMM'ye de yansımıştır. TBMM hem milletvekillerinin kurduğu dostluk grupları ile ülkemizin diğer devletlerle ikili ilişkilerinin gelişimine katkıda bulunmaya çalışmakta hem de kurumsal düzeyde uluslararası parlamenter asamblelerde temsil edilmektedir. Bu faaliyetlere Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü destek sağlamaktadır. Müdürlüğün yapılanması 1990 öncesi ağırlıklı olarak yürütülen protokol ziyaretlerine uygun olarak, daha çok protokol görevlerini yerine getirecek biçimde oluşturulmuştur. Ancak parlamenter diplomasi alanında son dönemde yaşanan gelişmeler paralelinde temsil faaliyetlerine etkin destek sunan bir yapıya dönüştürülemediği.

Dostluk gruplarının faaliyetleri belli bir takvime bağlı olmadan enformel olarak yürütüldüğünden, temsile ilişkin desteklerin parlamenter asamblelerde yürütülen faaliyetlere yoğunlaştırılması gereği ortaya çıkmaktadır. Bugün AGİTPA, NATOPA, Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisi (AKPM), Batı Avrupa Birliği Parlamentolararası Avrupa Güvenlik ve Savunma Asamblesi (BAB), Türkiye-Avrupa Birliği Karma Parlamento Komisyonu (KPK), İKÖPAB, Asya Parlamentoları Asamblesi (APA), Avrupa-Akdeniz Parlamenter Asamblesi (AAPA), PAB, KEİPA, TÜRKPA ve Akdeniz Parlamenter Asamblesi (AKDENİZPA) Türk Grubu olmak üzere oniki parlamenter asamblede TBMM temsil edilmektedir. Bu asamblelerde yürütülen faaliyetlerde TBMM'nin etkinliği asamblelerde görevli TBMM üyelerine Genel Sekreterlikçe sağlanacak desteklerle doğru orantılı olarak artacaktır. Bu bağlamda, uluslararası komisyonların sekreteriyasında temsil faaliyetlerine destekler sunacak uzman personelin çalıştırılması kritik önemde olacaktır.

Buna ek olarak, AB ile parlamento düzeyinde gelişen ilişkilerin giderek hızlandığı düşünüldüğünde, buna destek sağlayacak bir yapının oluşturulması gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü'nün AB ile parlamento düzeyinde yürütülen ilişkileri de besleyecek bir uzmanlık yapısına dönüştürülmesi yerinde olacaktır.

### 6.1.6.2. Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması

Dışarıdan alınan tedavi hizmetlerinin ödeme işlemlerine ilişkin olarak milletvekilleri, eski milletvekilleri ve bakmakla yükümlü oldukları kişilere ait faturaların tahakkuk ve kontrolleri Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Diğer yandan personele ve bakmakla yükümlü oldukları kişilere ait fatura tahakkukları ve kontrolleri ise Personel İdari Şube Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Ayrıca ilgili mevzuat uyarınca özel bilgi ve ihtisas gerektiren tedavi faturaları Baştabiplik bünyesinde görev alan sağlık personeli tarafından kontrol edilmektedir. Bu durum faturaların incelenmesinde parçalı



bir yapıya yol açmakta, zaman ve emek israfına neden olmaktadır. Böylesi karmaşık bir yapıda hizmet yürütülmesi kontrollerin sağlıklı yapılmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Dışarıdan alınan tedavi hizmetlerinin ödeme işlemlerine ilişkin hizmetin daha hızlı ve etkin olarak verilmesi ve kurum kaynaklarının verimli kullanılması için bu birimlerin bütünlük oluşturacak şekilde yeniden yapılandırılması önem taşımaktadır.

### 6.1.6.3. Millî Saraylar Daire Başkanlığı

Cumhuriyet döneminde 3 Mart 1924 tarihinde çıkarılan 431 sayılı Kanunla, daha önce Osmanlı İmparatorluğunda kullanılan saraylar ve kasırlar ile bunlara ait bütün taşınır ve taşınmazları Millete intikal etmiştir. Bu Kanuna göre Bakanlar Kurulunca çıkarılan nizamname ile de Millete intikal eden bu saraylar ve kasırların nasıl idare edileceği ve hangi amaçlarla kullanılacağı düzenlenmiştir. Bugünkü Millî Saraylar Daire Başkanlığının temellerini ilk olarak anılan bu Kanun ve Nizamname oluşturmuştur.

Millî Saraylar Müdürlüğü olarak kurulan birim, 1933 yılına kadar Maliye Bakanlığına bağlı olarak çalışmış, daha sonra Atatürk'ün arzu ve temennisi üzerine 1933 yılı Bütçe Kanunu ile Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığına bağlanmıştır.

Millî Saraylar Daire Başkanlığının organizasyonu günümüzde, 2919 sayılı Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliği Teşkilat Kanunu ile düzenlenmiştir. Millî Saraylar Daire Başkanlığının bünyesinde; Dolmabahçe ve Beylerbeyi Sarayları, Yıldız-Şale, Aynalıkavak, Küçüksu, İhlamur, Maslak, Beykoz Kasırları ile Yalova Atatürk Köşkü, Florya Atatürk Deniz Köşkü, Filizi Köşk, Yıldız Porselen ve Hereke İpekli Dokuma Halı Fabrikaları bulunmaktadır. Başkanlığın misyonu; Türk Milletine ait olan bu kültürel mirasın asıllarına uygun olarak korunması, müze olarak halka açık tutulması ve düzenlenecek sergiler, sempozyumlar, yazılı ve görsel yayınlar yoluyla içeride ve dışarıda geniş kesimlere tanıtılmasıdır.

Türk Milletine ait olan bu tarihi mirasın korunması ve kullanılması, tarihimizden gelecek kuşaklara en iyi şekilde aktarılması ve gerek yurt içinde gerekse yurt dışında tanıtılması için yapılması gerekenler, Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı ve Başkanlık Divanı tarafından alınan kararlarla belirlenmektedir.

Millî Saraylar Daire Başkanlığının teşkilat yapısı, çağdaş gelişmelere ve yönetim ihtiyaçlarına bağlı olarak sürekli değişmektedir. Yukarıda belirtilen misyon çerçevesinde kültürel ve sanatsal yönüyle, ulusal ve uluslar arası düzeyde araştırmacıların incelenmesine açık tutulmaktadır. Günümüzdeki son kurumsal gelişmeler Millî Sarayları, Millete ait olmasının yanında Avrupa ve Dünya Kültür Mirasının da ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymakta, buna uygun yapıların oluşturulmasını gerektirmektedir.

## 6.2. Yönetim Yaklaşımları

### 6.2.1. Stratejik Yönetime Geçiş

Genelde yeni kamu yönetimi anlayışı, özelde 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu kurumlarının 2010 itibariyle Stratejik Planlama uygulamalarına geçmelerini zorunlu hale getirmektedir. Kamu kurumlarında stratejik yaklaşımın gerektirdiği yönetsel anlayışı geliştirecek ve bu çerçevede Stratejik Planlarının hazırlanması, performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmesi, performans değerlendirme ve izlemenin yapılması faaliyetlerini düzenli ve sürekli bir biçimde yürütecek kurumsal bir yapıya ihtiyaç vardır. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'te strateji geliştirme birimlerinin görevlerinin aşağıdaki fonksiyonlar çerçevesinde yerine getirileceği kabul edilmiştir:

- a) Stratejik yönetim ve planlama
  - 1) Misyon belirleme
  - 2) Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma
  - 3) Veri-analiz ve araştırma-geliştirme
- b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme
- c) Yönetim bilgi sistemi
- d) Mali hizmetler
  - 1) Bütçe ve performans programı
  - 2) Muhasebe, kesin hesap ve raporlama
  - 3) İç kontrol

Bütün bu işlevlerin uyum içerisinde ve başarıyla yürütülebilmesi için 5018 sayılı Yasanın öngördüğü biçimde bütünlüklü bir yapılanma düşünülmektedir. Kamuda stratejik yönetime geçişin yasal altyapısını oluşturan 5018 sayılı Yasanın ikincil mevzuatı içinde yer alan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları hakkında Yönetmelik'te, stratejik faaliyetleri yürütecek birimin başkanlık, daire başkanlığı veya müdürlük biçiminde örgütlenmesi öngörülmüştür. TBMM Genel Sekreterliğinin gelecek yönelimli yapısal değişimlerinde esas alınan model çerçevesinde bu faaliyetleri yürütmek üzere Mali Hizmetler Müdürlüğünün "Strateji Geliştirme Müdürlüğü" olarak yapılanması uygun olacaktır.

### 6.2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Stratejik yönetim, özü itibariyle gelecek, başarı ve insan odaklı bir yaklaşımdır. Geleneksel bürokratik anlayış içerisinde insan kaynağı yönetimine yön veren personel politikaları, esas itibariyle özlük haklarına odaklı olarak şekillenir. Ancak gelecekte hedeflenen kurumsal başarıyı gerçekleştirmenin yolu, insan kaynağının sürekli geliştirilmesi, amaçlar doğrultusunda motive edilmesi, kariyer planlarının yapılması, hedefleri gerçekleştirme düzeyini belirleyen performans değerlemelerinin yapılması gibi çağdaş insan kaynakları politikalarına temel oluşturacak anlayış, sistem ve uygulamalarından geçmektedir. Genel Sekreterliğin stratejik yönetime geçmesi ve bunu başarılı bir biçimde uygulayabilmesi büyük oranda insan kaynağının yönetimine bağlı olacaktır. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimine geçiş için şunların yapılması gerekli görülmektedir:

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ İÇİN YAPILACAKLAR

- ✓ *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerektirdiği Sistem ve Yaklaşımların Kurumsallaştırılması*
- ✓ *İstisnai Memuriyetin Sınırlandırılması*
- ✓ *Kadro Çeşitliliğinin Azaltılması*
- ✓ *Siyasi Müdahaleden Siyasi Yönlendirmeye Geçiş*

#### 6.2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerektirdiği Sistem ve Yaklaşımların Kurumsallaştırılması

Yeni kamu yönetimi anlayışı ve bu anlayışa dayalı olarak ortaya çıkan yasalar göz önüne alındığında öncelikle performans değerlendirme sisteminin kurulması kaçınılmaz görünmektedir. Belirlenecek stratejik hedeflerin kurumsal düzeyde ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirmeye yönelik kurumsal ve bu süreçte çalışanların katkı düzeylerini saptamaya yönelik bireysel performans ölçme sistemlerinin kurulması, Genel Sekreterliğin başarı odaklı stratejik yaklaşımının önemli bir adımı olacaktır. Performans değerlendirme sisteminin yanında motivasyon sisteminin kurulması da gerekli görülmektedir. Motivasyon sistemi çalışanların kurumsal önceliklere göre teşvikini, yerleştirilmek istenen kurumsal kültürün oluşması doğrultusunda yönlendirilmesini ve kurumsal bağlılıklarının geliştirilmesine yardımcı olarak performanslarının artırılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, kariyer planlaması yapılarak kuruma intisap etmiş çalışanların gelecekte hangi pozisyonlara, hangi gereklilikleri yerine getirerek ulaşabilecekleri yönünde açık bir yol haritası sunulmalıdır. Bu amaçla Kanunlar ve Kararlar, Araştırma Merkezi, Bütçe ve Tutanak gibi kariyer odaklı olarak değerlendirilebilecek müdürlüklere yönetici olarak atanacak olanlarda kurum içi ilgili kariyer mesleğinden gelmiş olmaları koşulu getirilmelidir. Benzer şekilde diğer müdürlüklerdeki yönetim görevleri için de eğitim ve mesleki kariyer gereklilikleri belirlenmelidir.

Böylece Kurum içerisinde performansa dayalı ve hakkaniyete uygun bir yükseltilmeye referans oluşturacak sistem geliştirilmiş olacaktır. Bu sistemlerin birlikte yaratacakları olumlu etki Kurumun gelecek ve başarı odaklı strateji anlayışının gerektirdiği kurumsal atmosfer ve altyapının oluşmasına zemin sağlayacaktır.

#### 6.2.2.2. İstisnai Memuriyetin Sınırlandırılması

Gerek 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gerek 2919 sayılı TBMM Genel Sekreterlik Teşkilat Kanunu'nda, TBMM çalışanları istisnai memuriyet kapsamında değerlendirilmektedir. Daha nitelikli personelin TBMM bünyesinde istihdam edilmesine olanak sağlamak amacıyla dönük bu düzenleme, zaman içerisinde farklı statülerde kendini gösteren aşırı istihdam, personel istihdam politikasında hizmet gerekleriyle uyumsuzluk ve performans ile görevde yükselme arasında bağlantı kopukluğu gibi sonuçların ortaya çıkmasına yol açmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal altyapısını oluşturan performans değerlendirme, motivasyon sistemi ve kariyer planlamasına gidilebilmesi için, istisnai memuriyet statüsünün kapsamının üst düzey yönetici (genel sekreter ve genel sekreter yardımcıları), özel kalem müdürü ve müşavirlerle sınırlandırılması düşünülmelidir.

#### 6.2.2.3. Kadro Çeşitliliğinin Azaltılması

TBMM Genel Sekreterliği teşkilatında çalışan personel kadrolu, kadro karşılığı sözleşmeli, sözleşmeli personel (4B), geçici görevli (2919-12), geçici personel (4C) gibi farklı statülerde istihdam edilmektedir. Farklı statülerde çalışan personelin kimi durumlarda aynı işi yapması fakat farklı özlük haklarına sahip olması iş barışını zedeleyen bir unsur olarak dikkat çekmekte, kurum kültürüne olumsuz etki yapmakta ve kurumsal aidiyeti zayıflatmaktadır. Geçici statüde çalışan personel ile kadrolu personel arasındaki ücret farkları ve anılan personelin kendi arasında kadroya geçme yarışı nedenleriyle sorunlar yaşanmaktadır. Önümüzdeki dönemde destek hizmetlerinin ağırlıklı olarak hizmet satın alma yöntemiyle sağlanacağı öngörüldüğünden, geçici statüde personel çalıştırma uygulamasının parlamenter hizmetler, komisyonlar ve siyasi parti grupları ile sınırlandırılması yerinde olacaktır.

#### 6.2.2.4. Siyasi Müdahaleden Siyasi Yönlendirmeye Geçiş

Genel Sekreterlik yapı ve işleyişi zaman zaman siyasal etkiye açık ve korumasız kalmıştır. Bu bağlamda, izlenen politikalar sonucu, idari teşkilatta hem görevsel yapı hem birleşme hem de insan gücü yönleriyle yapay bir genişleme eğilimine girildiği açığa çıkmaktadır. Bu müdahalelerin etkilerinin en fazla görüldüğü alan istisnai memuriyet uygulamaları nedeniyle personel istihdamında olmaktadır. Bu durum işe göre kişi değil, kişiye göre iş, atama ve yükselmede ehliyet ve liyakat ilkelerinin geri plana itilmesi, iş yükü dağılımında adaletsizlik, motivasyon düşüklüğü ve verimsizlik gibi sorunlara yol açmaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere, birçok sorunun kaynağı durumunda olan istisnai memuriyet, yönetici ve kimi teknik görevlerle sınırlandırılmalı ve TBMM’de istisnai memuriyet hükümleri çerçevesinde istihdam edilecek personelin ise, hangi kriter, ilke ve esaslara göre hizmete alınacağı açıkça belirlenmelidir. Genel Sekreterlik ile bağlı olduğu siyasi otoritenin ilişkisi operasyonel ve taktik müdahaleler düzeyinde değil, politika geliştirme, sistem kurma, ulusal ve uluslararası işbirlikleri kurma gibi stratejik düzeyde olmalıdır.



## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL ÖĞRENME VE YENİLİK**

Bu bölümde, değişim ve ilerlememizi süreklileştirebilmek için ne tür kurumsal öğrenme süreçleri ve yenilik sistemleri geliştirilmesi gerektiği ele alınmaktadır.





Stratejik yönetim, kurumun uzun vadede değişimini sürdürerek vizyonuna yaklaşmasını amaçlar. Bunun için de kurumun öğrenme ve yenilenmesini süreklileştirecek çabalara ve yapılara ihtiyaç vardır. Kurumsal öğrenme ve yenilik birbirini tamamlayan üç çalışmadan oluşur:

- İnsan kaynağının geliştirilmesi,
- Bilgi yönetiminin sistemleştirilmesi,
- Bilişim altyapısının geliştirilmesi.

Öğrenme ve yeniliğin Genel Sekreterlik bünyesinde kurumsallaşması;

- Çalışanların yetenek, beceri ve bilgilerinin stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda sürekli geliştirilmesi, uyumlaştırılması,
- Takım çalışması ile öğrenme ve yenilik arayışının kesintisiz sürdürülmesi,
- Veri tabanları, enformasyon sistem, ağ ve altyapılarının gelişmeler doğrultusunda yenilenmesi ve sürekli güncellenmesi

yoluyla sağlanmış olacaktır.

### 7.1. İnsan Sermayesi

Kuşku yok ki TBMM Genel Sekreterliğinin hizmet üretiminde temel dayanağı insan kaynağıdır. Yenilik ve öğrenmeye temel oluşturacak insan kaynağının geliştirilmesi ise, her şeyden önce, nitelikli insanların Kuruma kazandırılmasıyla olanaklıdır. Bunun için Kurumda istihdam edileceklerde aranacak gerekli niteliklerin tam olarak belirlenmesi ve çeşitli aşamalardan oluşan sıkı bir eleme sınavı yoluyla seçilmesi yüksek nitelikli insanların Kuruma kazandırılabilmesinin tek yolu olarak benimsenmelidir. Bununla birlikte Kuruma kazandırılan nitelikli insanların, Türkiye'nin en seçkin Kurumu olan TBMM'de çalışmalarının gereği olarak eğitimler yoluyla farkındalıklarının da sürekli olarak canlı tutulması sağlanmalıdır. Bu farkındalık, kurumsal kültürün oluşmasında ve gelişmesinde önemli katkılar sağlayacaktır. Kurumun geleceğe dönük olarak stratejilerini sürekli geliştirip uygulayabilmesi açısından, insan kaynaklarının yetenek, beceri ve bilgilerinin sürekli geliştirilmesi kritik bir rol oynayacaktır. Kurum çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi Yasama Akademisi aracılığıyla sağlanacaktır. Ayrıca parlamento hizmetleri alanındaki gelişmelerin izlenmesi ve AB içerisindeki parlamento uygulamaları deneyimlerinin Genel Sekreterliğe aktarımını sağlayacak işbirliği çalışmaları ve Kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların geleceğe hazırlanması Mali Hizmetler Müdürlüğü yerine kurulması öngörülen Strateji Geliştirme Müdürlüğü aracılığıyla sağlanacaktır.

Yapılacak en iyi yatırımın insan kaynağının niteliklerinin artırılması olduğu göz önüne alındığında;

- Uzmanların akademik çalışma ve araştırmalar yapmak için bir yönetmelikle belirlenecek objektif kriterler ve eğitim programları doğrultusunda yurtdışına gönderilmesi,
- AB ile yapılacak müzakereler çerçevesinde Avrupa Parlamentosu veya üye ülke parlamento çalışmalarının karşılaştırılması için karşılıklı değişim programlarının geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi,

yönünde her türlü destek sağlanacaktır.

## 7.2. Bilgi Sermayesi

Genel Sekreterliğin gelecek ve başarı odaklı stratejik yaklaşımına içerik ve dinamizm kazandıracak temel çalışmalardan biri, bilgi üretimi, paylaşımı ve bilginin hizmete dönüşümünü sağlayacak bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi, potansiyel gelişme alanlarının belirlenmesi, mevcut sorunlara çözüm üretilmesi, gelişmelerin izlenerek değişim fikirlerine dönüştürülmesi, benzer kurumlarla karşılaştırmalar yapmak, mükemmelliğe yaklaşılması ve yenilikler yaparak farklılaşabilmesi için kurumsal öğrenme ve yeniliğin sürekli ve sistemli bir biçimde yapılması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi, bir kurumun entelektüel kapasitesinin en etkin biçimde kullanılmasını ifade eder. Bunu sağlamak Genel Sekreterlik bünyesindeki insan kaynaklarının bir ağ birliği çerçevesinde birbirleriyle ilişkilendirilerek fikir üretimi amacıyla paylaşmayı, akıl yürütmeyi ve işbirliğini günlük çalışmalarının bir parçası haline dönüştürülmesini gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetimi, bilgi üretimi, paylaşımı ve yaygınlaştırılması işlevlerini yerine getirecek bir kurumsal atmosfer ve kültüre ihtiyaç vardır. Bilgi yönetiminin Kurumun diğer işlevleri gibi bir birimin uzmanlığına terk edilmeyip, Kurumun her tarafında aktifleştirilmesi gereken bir işlevi olmalıdır. Bu çerçevede Kurumun öğrenme ve yenilenmesinin fikri altyapısını ve dinamizmini ifade eden bilgi yönetimi, Kurum ölçeğinde ve bütün çalışanların katılım ve katkılarını sağlayacak biçimsel değil, işlevsel bir yönetsel yaklaşımı gerektirmektedir. Ancak, bilgi yönetimi bir birimin bünyesinde merkezileşmeyi gerektirmese de, Kurum ölçeğinde bilgi yönetiminin etkin uygulanması için bazı sistemlerin kurulmasını gerektirir. Hangi sistemlerin Genel Sekreterliğin yapı ve işleyişine uygun olacağı Stratejik Planın hayata geçirilmesi sürecinde tartışılarak belirlenecektir.

### 7.3. Kurum Sermayesi

Kurumsal düzeyde düşünüldüğünde, bilişim teknolojisi ve sistemleri olmadan etkin ve verimli bir bilgi yönetiminden söz edilemez. Aynı biçimde enformasyon bilişsel süreçlerden geçerek kullanılabilir bir bilgiye dönüştürülmedikçe de önemli bir fayda sağlayamaz. Bu çerçevede veri üretimi, depolanması ve paylaşımı kurumsal yenilik ve öğrenme çabaları için önemli bir altyapı sunar. Genel Sekreterliğin düzenli bir biçimde ihtiyaç, kaynak ve hizmetleri açısından değerlendirmeler yaparak ileriye yönelik bilişsel altyapı ve yeteneğini geliştirmesi, hizmet üretimi ve sunumunda hız, kalite, etkinlik ve verimlilik artırma çalışmalarına önemli ölçüde yardımcı olacaktır. Kurumsal öğrenme ve yenilik bakımından bilişsel altyapının geliştirilmesi için;

- TBMM temel işlevlerine dönük olarak farklı birimler tarafından üretilen bilgilerin paylaşılmasını sağlamak amacıyla Kurum içi ağ üzerinden bilgi paylaşım platformlarının geliştirilmesi ve yönetilmesi,
- Yasama ile ilgili ulusal ve uluslararası veri tabanlarına üye olunması,
- Bilişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak çalışanlara bilimsel verileri ve güncel teknolojileri etkinlikle kullanabilmelerini sağlayacak eğitimlerin verilmesi,
- e-devlet uygulamalarının yaygınlaştırılması,
- Kurumsal gizlilik içeren bilgilerin güvenliği için gerekli altyapının oluşturulması,

sağlanacaktır.

## **SEKİZİNCİ BÖLÜM**

### **GELECEK SENARYOLARI VE ALTERNATİFLER**

Bu bölüm, önceki bölümlerde belirlenen değer sistemimiz, gelecek perspektiflerimiz ve açılımlarımızın hayata geçirilmesi sürecinde karşılaşılabileceğimiz olası durumları değerlendirerek alternatif stratejik tercihleri senaryo tekniği ile belirlemeyi amaçlamaktadır.



Stratejik yönetim esas itibarıyla bir değişim projesidir ve her değişim projesinde olduğu gibi stratejik planların başarı derecesi çeşitli koşulların varlığına bağlıdır. Dolayısıyla stratejik planlarda başarı derecesini belirleyecek ve etkileyecek koşulların belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Bunun için bir senaryo çalışmasının yapılması yerinde olacaktır. Senaryo çalışması ile dış çevrede yer alan ve fakat Kurum içi başarı üzerinde önemli ölçüde rol oynayan dışsal güçler ve eğilimlerin olası davranışları değerlendirilir. Bu değerlendirmelerin sonucunda olası gelecek ve başarı senaryoları kurgulanır.

Genel Sekreterliğin 2010-2014 dönemine ilişkin Stratejik Planında öngörülen değişimler genel olarak iki kategoride toplanabilir:

- ❖ Yapısal değişimler
- ❖ Yönetimsel değişimler

Yapısal değişimler yeni birimlerin kurulması, bazı eski birimlerin kaldırılması veya birleştirilmesi, hiyerarşik kademelerin azaltılması ve yeni kadroların oluşturulması gibi kurumsal yapı içerisinde önemli değişimleri ifade etmektedir. Bu değişimlerin gerçekleştirilmesi Genel Sekreterliğin tek başına karar vermesiyle olanaklı değildir. Yapısal değişimler yasal değişiklikler gerektirdiği için yasa koyucunun iradesinin öngörülen değişimler yönünde olması bir zorunluluktur. Bu çerçevede düşünüldüğünde geliştirilen Genel Sekreterlik Stratejik Planının büyük bir kısmı, söz konusu yasal değişikliklerin gerçekleşmesine bağlı olarak hayata geçirilebilecek durumdadır. Genel Sekreterlik dışında yer alan ancak gerekli yasal değişiklikleri gerçekleştirme sürecinde etkili olabilecek ve dolayısıyla Genel Sekreterliğin stratejik karar ve uygulamalarını doğrudan etkileyecek güçler şunlardır:

- ✓ TBMM Başkanlığı
- ✓ TBMM Başkanlık Divanı
- ✓ TBMM (Siyasi Tercih)

Siyasi kimliğe sahip bu organların tercih ve kararları, öngörülen yapısal değişikliklerin gerçekleşmesi üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır. Yapısal değişimler yasal değişiklik gerektirdiği için yasa koyucu durumunda olan milletvekillerinin çoğunluğunun tercihinin hangi yönde olacağı belirleyici olacaktır. Genel Sekreter, görevlerinin yürütülmesinden dolayı TBMM Başkanına karşı sorumludur. Başkan, aynı zamanda Genel Sekreterin atamaya yetkili amiridir. Başkanlık Divanı ise, Genel Sekreterlikle ilgili yönetimsel düzenlemelerde yetki sahibidir. Yasa koyucu rollerinin dışında Genel Sekreterliğin karar ve uygulamalarını etkileyecek konumda olmalarından dolayı Başkanlık ve Başkanlık Divanının görüşü, hem

milletvekillerinin yasama sürecindeki tercihleri hem de uygulama sürecinde Genel Sekreterliğin karar ve uygulamaları açısından belirleyici önemdedir.

Öngörülen yönetsel değişikliklerin hayata geçirilmesi de Genel Sekreterliğin inisiyatifinin dışında kalan bazı etkenlerin varlığına bağlı olacaktır. Bu etkenler şunlardır:

- ✓ TBMM Başkanlığı,
- ✓ AB Süreci,
- ✓ Kamu Yönetimi Anlayışındaki Eğilimler,
- ✓ Genel Sekreterlik Üst Yönetiminin Değişmesi.

Yönetsel değişikliklerin hayata geçirilebilmesi için öncelikle TBMM Başkanlığının desteğine ihtiyaç vardır. Öngörülen yönetsel değişiklikler gerek milletvekillerine gerekse TBMM organlarına sunulan hizmet çeşidi, kalitesi ve düzeyini doğrudan etkilediği için söz konusu siyasi güçlerin değişimin bir tarafı olarak tercihlerini ortaya koymaları kaçınılmazdır. Ancak bazı durumlarda hizmet alan milletvekillerinin bireysel talepleriyle kurumsal tercih ve yönelimlerin çatışması söz konusu olabilmektedir. Yönetsel değişikliklerin gerçekleşmesi için karar verici Genel Sekreterlik olmakla birlikte, özellikle bu çatışmanın ortaya çıktığı durumlarda alınan kararların uygulanmasında Başkanlık Makamının güçlü desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu destek ve kararlılığın eksikliği zaman zaman alınan kararların uygulanamaması sonucuna yol açabilmektedir.

TBMM Başkanı Genel Sekreterliğin atama yetkilisi olarak Genel Sekreterlik üst yönetiminde değişiklik yapma yetkisine sahiptir. Genel Sekreterlik üst yönetiminde yapılacak olası bir değişiklik 5018 sayılı Yasanın da öngördüğü üzere Stratejik Planda değişime gitmeyi gerektirebilir. Ayrıca TBMM Başkanı ve buna bağlı olarak TBMM Genel Sekreterlik üst yönetiminin görev sürelerinin uzun veya kısa olması, Stratejik Planın öngörüldüğü üzere uygulamaya aktarılmasında başarıyı etkileyen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede Genel Sekreterlik üst yönetiminin TBMM Başkanlığı kararıyla olası değişikliği durumu, benimsenen stratejik anlayış ve perspektiflerin ve buna bağlı olarak da öngörülen yönetsel değişikliklerin sonuçlarını doğrudan veya dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyebilir.

Son yıllarda kamu alanındaki değişimlerin ana referansı AB uyum süreci ve buna bağlı olarak yeni kamu yönetimi yaklaşımları olmaktadır. Bu yöndeki eğilimin, değişen yoğunluk ve hızla olmakla beraber, bir süreklilik arz ettiği gözlemlenmektedir. Bunun yarattığı olumlu atmosfer Stratejik Planların hazırlanması ve uygulanmasına olanak vermektedir. AB uyum sürecinin hız kesmesi veya kesintiye uğraması, bütün kamu yönetimi

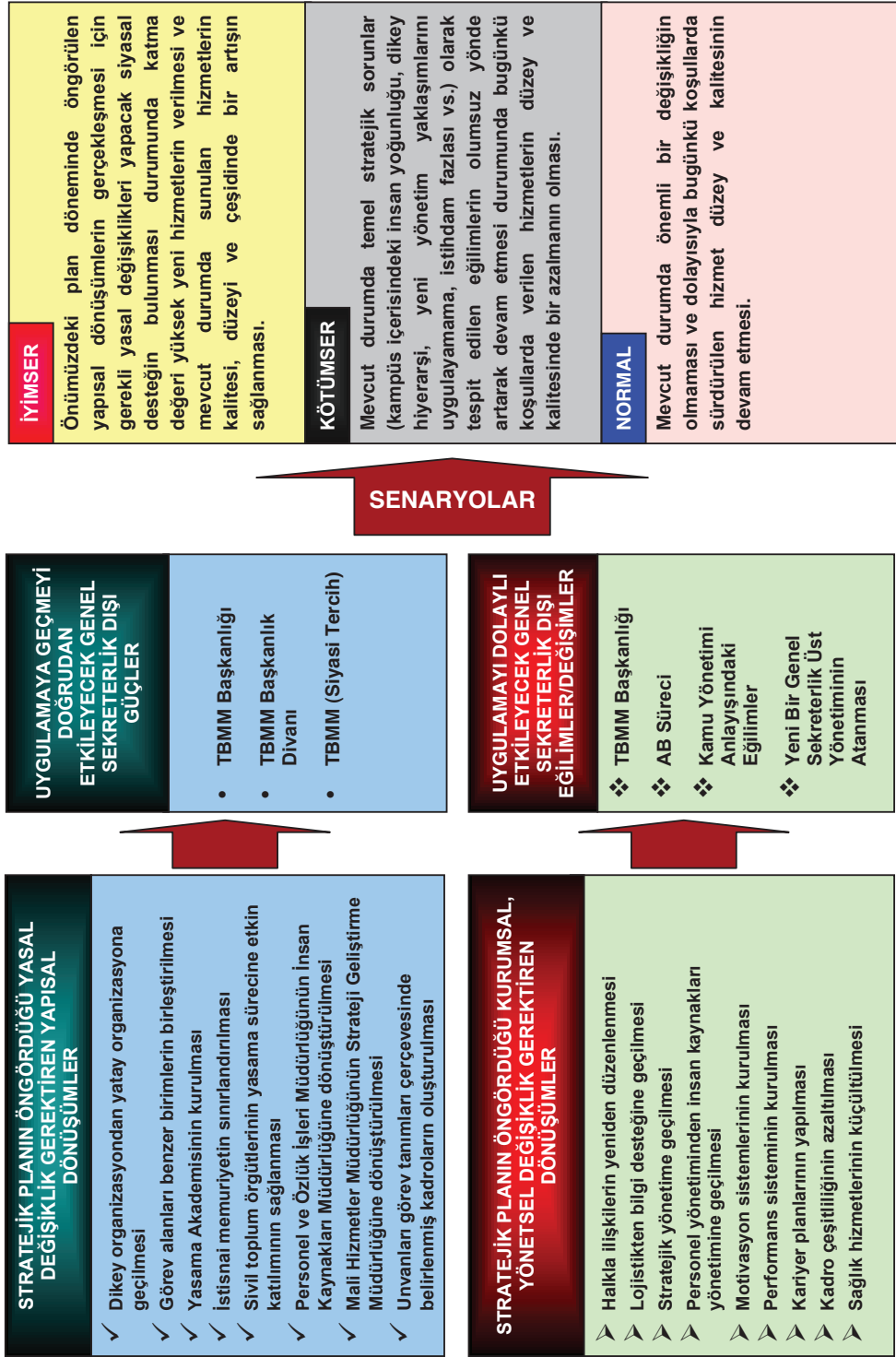


alanında olduğu gibi, Genel Sekreterliğin stratejik yönetim çabalarını da olumsuz yönde etkileyebilir.

Genel Sekreterliğin inisiyatifi dışında belirtilen güç ve eğilimlerin davranışları göz önüne alındığında üç temel senaryo tasarlanabilir. Mevcut koşulların devamı esas alındığında normal senaryo, öngörülen yasal değişikliklerin yapılması ve yönetimin ihtiyaç duyduğu güçlü desteklerin alınması durumunda iyimser senaryo ve mevcut sorunların çözülmesi yerine daha da büyümesi ve derinleşmesi durumunda ise kötümser senaryo geliştirilebilir. Stratejik Planın geliştirilmesi sürecindeki eğilimler, çevre analizinde ortaya çıkan fikirler ve ilgililerle yapılan görüşmeler veri alındığında iyimser senaryonun gerçekleşme olasılığının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle normal ve kötümser senaryonun sonuçları göz önüne alınmakla beraber Stratejik Planın temel yaklaşım ve açılımları iyimser senaryo esas alınarak geliştirilmiştir.

Aşağıdaki tabloda öngörülen değişiklikler, bu değişikliklerin gerçekleşmesinin bağlı olduğu güçler/eğilimler ve alternatif senaryolar gösterilmektedir:

Şekil 13: Gelecek Senaryoları ve Alternatifler



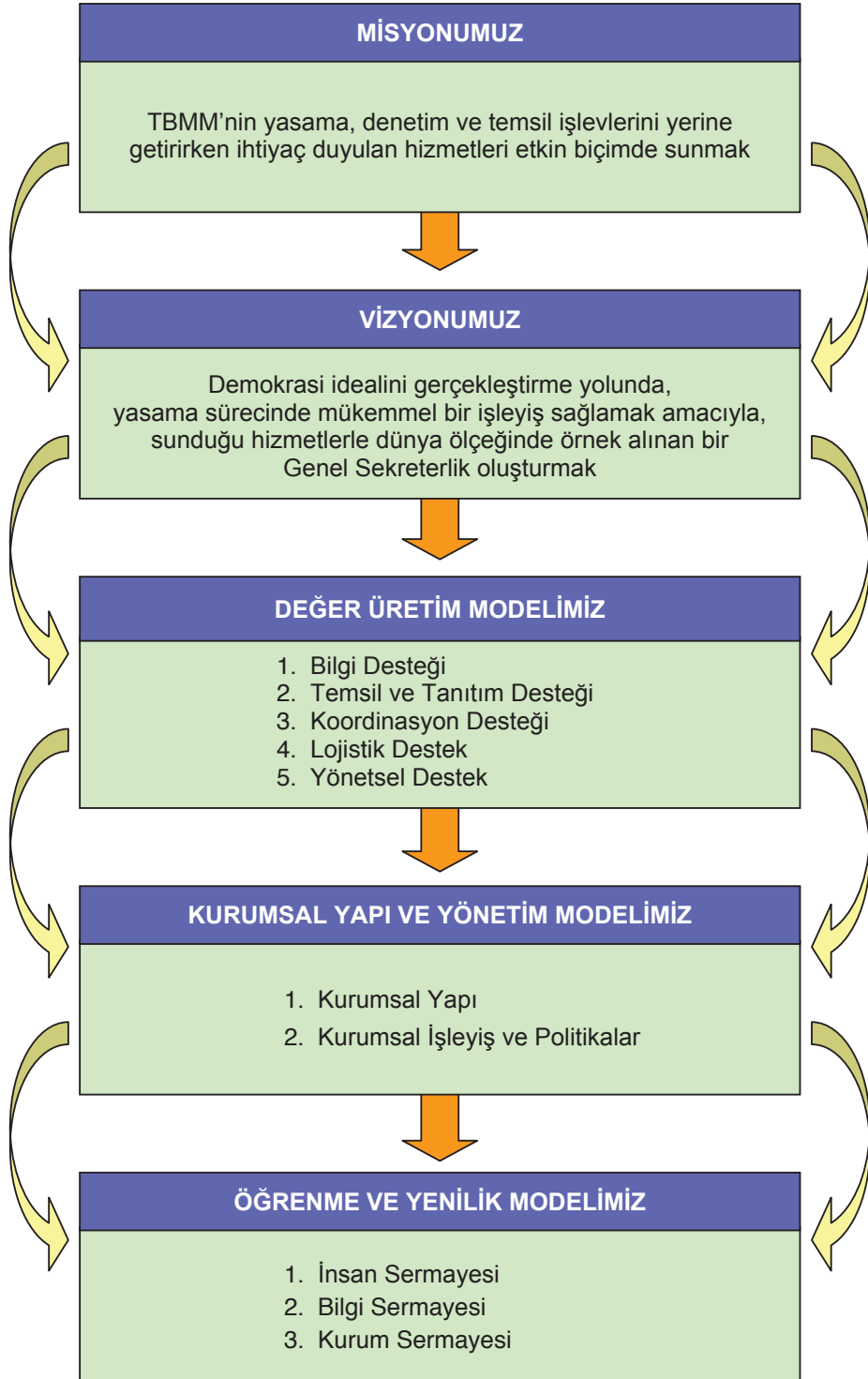
## **DOKUZUNCU BÖLÜM**

### **AMAÇLAR VE HEDEFLER**

Bu bölüm, uzun vadede referans alacağımız kurumsal amaçlarımız ışığında önümüzdeki plan döneminde gerçekleştirmeyi düşündüğümüz hedefleri, yönlendirici stratejileri, proje ve faaliyetleri içermektedir.



Şekil 14: Kurumsal Amaç ve Hedeflerin Belirlenme Süreci



### 9.1. Misyon, Vizyon ve Değer Üretim Modelimiz

**AMAÇ 1:** TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerini yerine getirmesinde gerekli destek hizmetlerini yüksek kalitede sunmak.

**HEDEF 1:** Plan dönemi sonuna kadar Genel Sekreterlik hizmet sunumunda odağı lojistikten bilgiye dönüştürecek çalışmaları tamamlamak.

**STRATEJİ 1:** Bilgi hizmetini öncelikli ve kapsamlı bir destek haline dönüştürmek.

**STRATEJİ 2:** Yasama sürecine bağımsız bilgi desteği sunmak.

#### PROJELER VE FAALİYETLER:

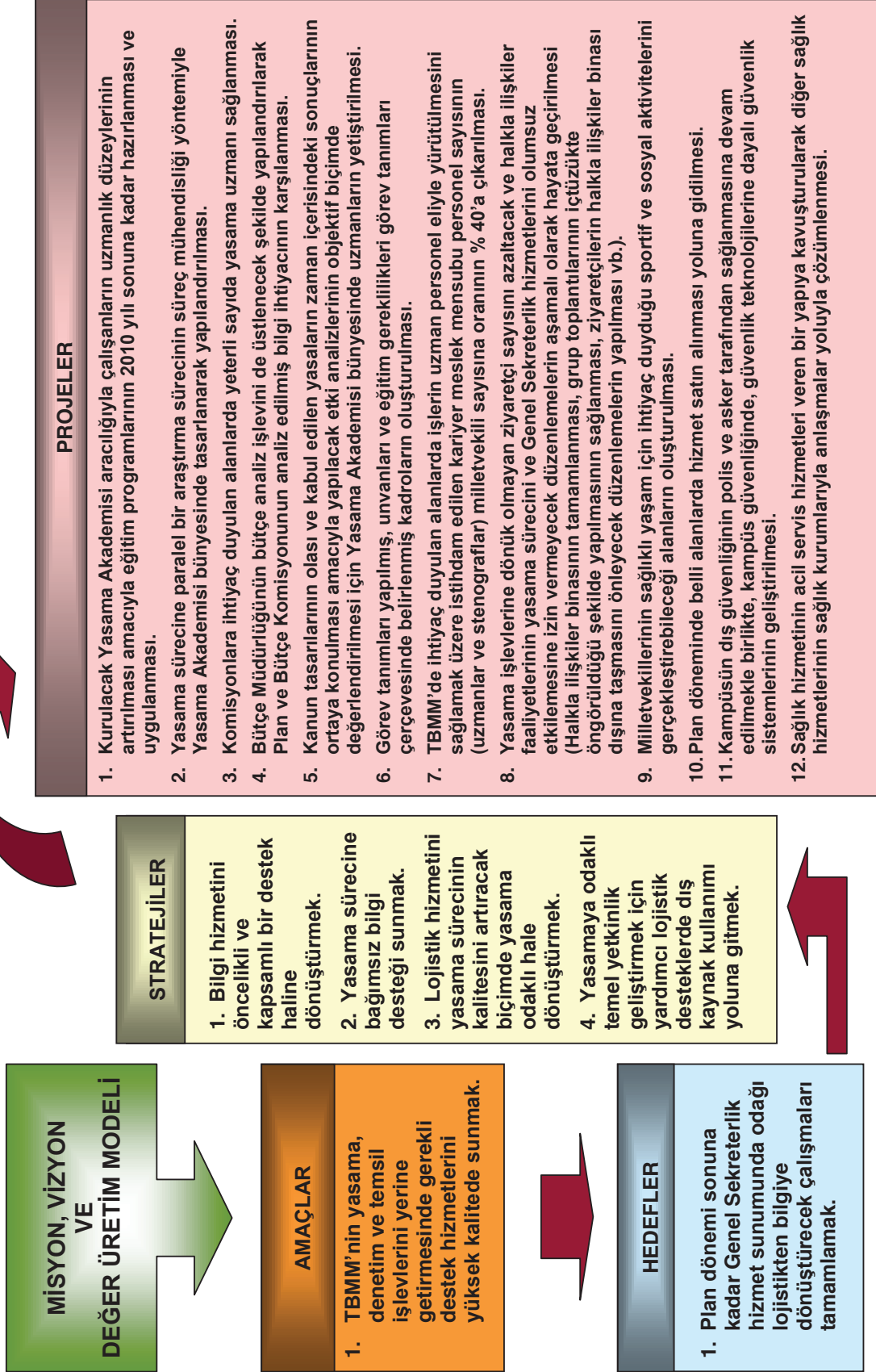
1. Kurulacak Yasama Akademisi aracılığıyla çalışanların uzmanlık düzeylerinin artırılması amacıyla eğitim programlarının 2010 yılı sonuna kadar hazırlanması ve uygulanması.
2. Yasama sürecine paralel bir araştırma sürecinin süreç mühendisliği yöntemiyle Yasama Akademisi bünyesinde tasarlanarak yapılandırılması.
3. İhtiyaç duyulan alanlarda komisyonlara yeterli sayıda yasama uzmanı sağlanması.
4. Bütçe Müdürlüğünün bütçe analiz işlevini de üstlenecek şekilde yapılandırılarak Plan ve Bütçe Komisyonunun analiz edilmiş bilgi ihtiyacının karşılanması.
5. Kanun tasarılarının olası ve kabul edilen yasaların zaman içerisindeki sonuçlarının ortaya konulması amacıyla yapılacak etki analizlerinin objektif biçimde değerlendirilmesi için Yasama Akademisi bünyesinde uzmanların yetiştirilmesi.
6. Görev tanımları yapılmış, unvanları ve eğitim gereklilikleri görev tanımları çerçevesinde belirlenmiş kadroların oluşturulması.
7. TBMM'de ihtiyaç duyulan alanlarda işlerin uzman personel eliyle yürütülmesini sağlamak üzere istihdam edilen kariyer meslek mensubu personel sayısının (uzmanlar ve stenograflar) milletvekili sayısına oranının % 40'a çıkarılması.

**STRATEJİ 3: Lojistik hizmetini yasama sürecinin kalitesini artıracak biçimde yasama odaklı hale dönüştürmek.**

**STRATEJİ 4: Yasamaya odaklı temel yetkinlik geliştirmek için yardımcı lojistik desteklerde dış kaynak kullanımı yoluna gitmek.**

**PROJELER VE FAALİYETLER:**

1. Yasama işlevlerine dönük olmayan ziyaretçi sayısını azaltacak ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yasama sürecini ve Genel Sekreterlik hizmetlerini olumsuz etkilemesine izin vermeyecek düzenlemelerin aşamalı olarak hayata geçirilmesi (Halkla ilişkiler binasının tamamlanması, grup toplantılarının İttüzükte öngörüldüğü şekilde yapılmasının sağlanması, ziyaretçilerin halkla ilişkiler binası dışına taşmasını önleyecek düzenlemelerin yapılması vb.).
2. Milletvekillerinin sağlıklı yaşam için ihtiyaç duyduğu sportif ve sosyal aktivitelerini gerçekleştirebileceği alanların oluşturulması.
3. Plan döneminde belli alanlarda hizmet satın alınması yoluna gidilmesi.
4. Kampüsün dış güvenliğinin polis ve asker tarafından sağlanmasına devam edilmekle birlikte, kampüs güvenliğinde güvenlik teknolojilerine dayalı güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi.
5. Sağlık hizmetinin acil servis hizmetleri veren bir yapıya kavuşturularak diğer sağlık hizmetlerinin sağlık kurumlarıyla anlaşmalar yoluyla çözümlenmesi.





**AMAÇ 2:** Demokratik toplum idealini gerçekleştirmeye katkı sağlamak.

**HEDEF 1:** 2011'e kadar üniversiteler, STK'lar ve sivil inisiyatiflerin görüşlerini ve bilgi birikimlerini yasama sürecine dâhil edecek bir sistemi geliştirmek ve gerekli düzenlemeleri yaparak işlevsel hale getirmek.

**STRATEJİ 1:** Katılımcı demokrasiyi geliştirmeye katkı sunmak için koordinasyon hizmetini yasama süreci ile ilgili kurumların yanı sıra geniş çevrelerin katılım ve katkılarını sağlayacak biçimde genişletmek.

#### PROJELER VE FAALİYETLER:

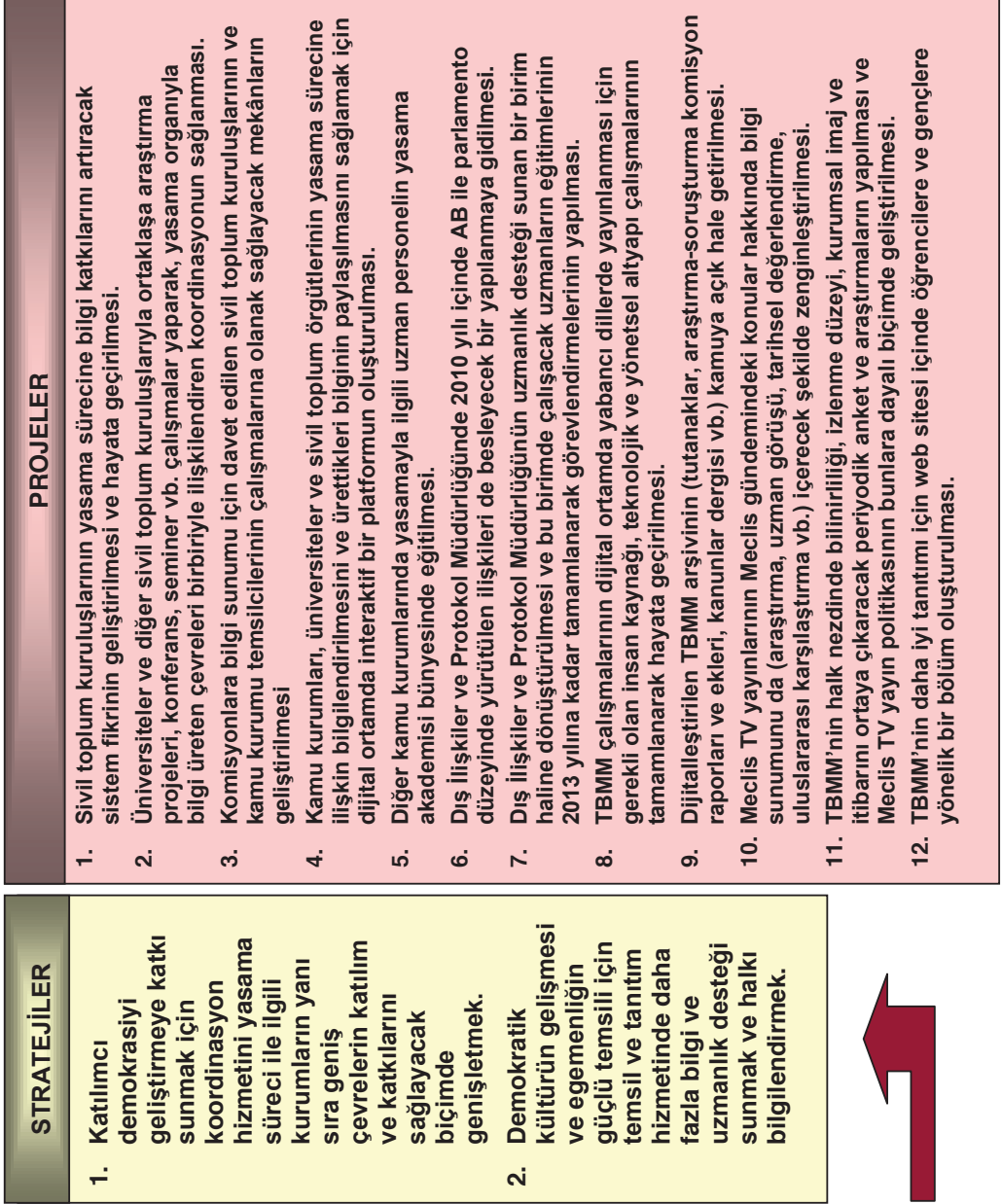
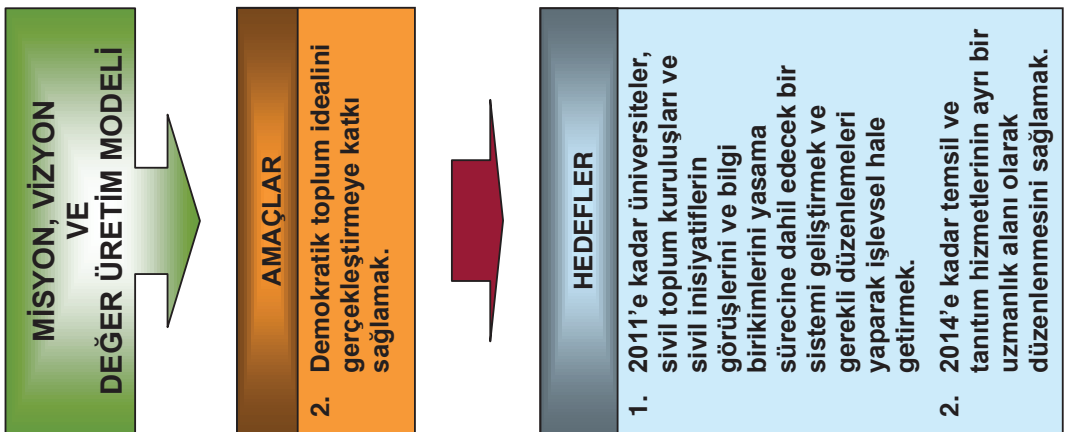
1. STK'ların yasama sürecine bilgi katkılarını artıracak sistem fikrinin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi.
2. Üniversiteler ve STK'larla ortaklaşa araştırma projeleri, konferans, panel, seminer vb. çalışmalar yaparak, yasama organıyla bilgi üreten çevreleri birbiriyle ilişkilendiren koordinasyonun sağlanması.
3. Komisyonlara bilgi sunumu için davet edilen STK'ların ve kamu kurumu temsilcilerinin çalışmalarına olanak sağlayacak mekânların geliştirilmesi.
4. Kamu kurumları, üniversiteler ve STK'ların yasama sürecine ilişkin bilgilendirilmesini ve ürettikleri bilginin paylaşılmasını sağlamak için dijital ortamda interaktif bir platformun oluşturulması.
5. Diğer kamu kurumlarında yasamayla ilgili uzman personelin Yasama Akademisi bünyesinde eğitilmesi.

**HEDEF 2:** 2014'e kadar temsil ve tanıtım hizmetlerinin ayrı bir uzmanlık alanı olarak düzenlenmesini sağlamak.

**STRATEJİ 1:** Demokratik kültürün gelişmesi ve egemenliğin güçlü temsili için temsil ve tanıtım hizmetinde daha fazla bilgi ve uzmanlık desteği sunmak ve halkı bilgilendirmek.

**PROJELER VE FAALİYETLER**

1. Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğünde 2010 yılı içinde AB ile parlamento düzeyinde yürütülen ilişkileri de besleyecek bir yapılanmaya gidilmesi.
2. Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğünün uzmanlık desteği sunan bir birim haline dönüştürülmesi ve bu birimde çalışacak uzmanların eğitimlerinin 2013 yılına kadar tamamlanarak görevlendirmelerinin yapılması.
3. TBMM çalışmalarının dijital ortamda yabancı dillerde yayınlanması için gerekli olan insan kaynağı, teknolojik ve yönetsel altyapı çalışmalarının tamamlanarak hayata geçirilmesi.
4. Dijitalleştirilen TBMM arşivinin (tutanaklar, araştırma-soruşturma komisyon raporları ve ekleri, kanunlar dergisi vb.) kamuya açık hale getirilmesi.
5. Meclis TV yayınlarının Meclis gündemindeki konular hakkında bilgi sunumunu da (araştırma, uzman görüşü, tarihsel değerlendirme, uluslararası karşılaştırma vb.) içerecek şekilde zenginleştirilmesi.
6. TBMM'nin halk nezdinde bilinirliği, izlenme düzeyi, kurumsal imaj ve itibarını ortaya çıkaracak periyodik anket ve araştırmaların yapılması ve Meclis TV yayın politikasının bunlara dayalı biçimde geliştirilmesi.
7. TBMM'nin daha iyi tanıtımı için web sitesi içinde öğrencilere ve gençlere yönelik bir bölüm oluşturulması.



## 9.2. Kurumsal Yapı ve Politikalar

**AMAÇ 3:** Yasama sürecindeki bireysel ve kurumsal taleplere yüksek nitelikte ve hızlı yanıt verecek bir kurumsal yapı geliştirmek.

**HEDEF 1:** 2010 yılı ortasına kadar Genel Sekreterliğin esnek bir yapıya dönüştürülmesi için gerekli yasal değişiklik çalışmalarını tamamlayarak Meclis Başkanlığına sunmak.

**HEDEF 2:** 2011'e kadar kurumsal yapıyı gözden geçirerek esnek bir örgüt yapısına dönüştürmek.

**STRATEJİ 1:** Hizmet sunumunda kalite ve hız sağlayacak dikeyden yatay organizasyona geçmek.

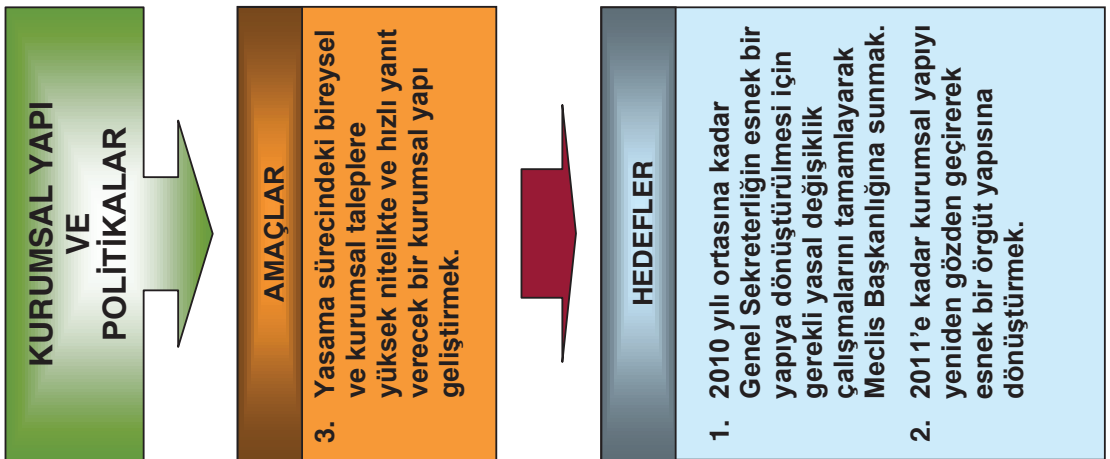
**STRATEJİ 2:** Bilgi odaklı yapılanmaya geçmek.

**STRATEJİ 3:** Uzman odaklı bir yapılanmaya geçmek.

**STRATEJİ 4:** Komisyon odaklı bilgi sunumuna geçmek.

### PROJELER VE FAALİYETLER

1. Benimsenen model çerçevesinde 2010 yılı içinde Yasama Akademisinin kuruluşun gerçekleştirilmesi.
2. Bilgi üretimi ile ilişkili yapıların Yasama Akademisi bünyesinde entegrasyonunun sağlanması.
3. Plan döneminde Yasama Akademisi ile diğer ülke parlamentolarındaki benzer işlev üstlenen kuruluşlar arasında işbirliği yapılması.
4. Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü, Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü ile Tutanak Müdürlüğü'nün uzman odaklı bir yapıya dönüştürülmesi.
5. Komisyon odaklı bilgi sunumuna geçilmesi için Yasama Akademisinden yeterli sayıda uzmanın komisyonlara bilgi desteğini sağlaması.
6. İşleri azalan birimlerin benzer işlevler yapan birimler ile birleştirilmesini sağlamak amacıyla bir çalışmanın yapılması ve bunun ışığında kurumsal yapıda yeni düzenlemelerin gerçekleştirilmesi.

**STRATEJİLER**

1. Hizmet sunumunda kalite ve hız sağlayacak dikeyden yatay organizasyona geçmek.
2. Bilgi odaklı yapılanmaya geçmek.
3. Uzman odaklı bir yapılanmaya geçmek.
4. Komisyon odaklı bilgi sunumuna geçmek.

**PROJELER**

1. Benimsenen model çerçevesinde 2010 yılı içinde Yasama Akademisinin kuruluşunun gerçekleştirilmesi.
2. Bilgi üretimi ile ilişkili yapıların Yasama Akademisi bünyesinde entegrasyonunun sağlanması.
3. Plan döneminde Yasama Akademisi ile diğer ülke parlamentolarındaki benzer işlev üstlenen kuruluşlar arasında işbirliği yapılması.
4. Kanunlar ve Kararlar Müdürlüğü, Bütçe Müdürlüğü, Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Dış İlişkiler ve Protokol Müdürlüğü ile Tutanak Müdürlüğü'nün uzman odaklı bir yapıya dönüştürülmesi.
5. Komisyon odaklı bilgi sunumuna geçilmesi için Yasama Akademisinden yeterli sayıda uzman komisyonlara bilgi desteğini sağlanması.
6. İşleri azalan birimlerin benzer işlevler yapan birimler ile birleştirilmesini sağlamak amacıyla bir çalışmanın yapılması ve bunun ışığında kurumsal yapıda yeni düzenlemelerin gerçekleştirilmesi.

**AMAÇ 4:** Yasama işlevlerinin yerine getirilmesine etkin katkı sağlayacak bir yönetim tarzı geliştirmek.

**HEDEF 1:** Plan döneminde kamu yönetimi alanında gelişen yeni yönetim yaklaşımlarını esas alarak yönetim anlayış ve uygulamalarında dönüşüm sağlamak.

**STRATEJİ 1:** Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmek.

**STRATEJİ 2:** Siyasi müdahaleden siyasi yönlendirmeye geçmek.

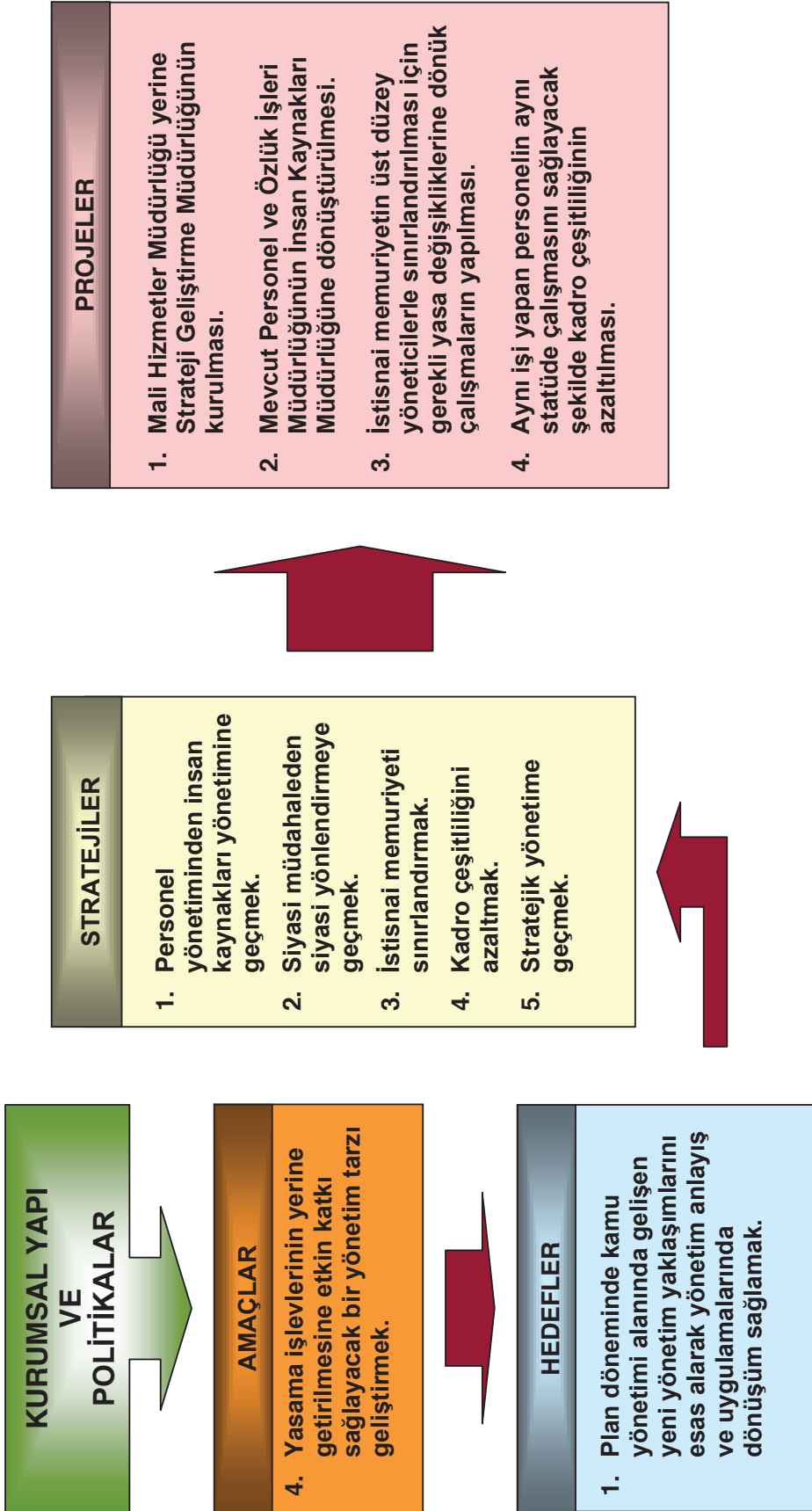
**STRATEJİ 3:** İstisnai memuriyeti sınırlandırmak.

**STRATEJİ 4:** Kadro çeşitliliğini azaltmak.

**STRATEJİ 5:** Stratejik yönetime geçmek.

#### PROJELER VE FAALİYETLER

1. Mali Hizmetler Müdürlüğü yerine Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün kurulması.
2. Mevcut Personel ve Özlük İşleri Müdürlüğü'nün İnsan Kaynakları Müdürlüğüne dönüştürülmesi.
3. İstisnai memuriyetin üst düzey yöneticilerle sınırlandırılması için gerekli yasa değişikliklerine dönük çalışmaların yapılması.
4. Aynı işi yapan personelin aynı statüde çalışmasını sağlayacak şekilde kadro çeşitliliğinin azaltılması.



### 9.3. Öğrenme ve Yenilik

**AMAÇ 5:** Yasama sürecine sunulan hizmetin niteliğini artırmak için sürekli bir arayış içerisinde olmak ve yeniliklerle hizmet sunumunu geliştirerek mükemmelleştirmek.

**HEDEF 1:** İnsan kaynağını geliştirecek çalışmaları sistemli ve düzenli hale getirmek.

**STRATEJİ 1:** Sürekli değişim ve ilerleme arayışını her aşamada (personel seçimi, oryantasyonu, eğitimi, yükselmesi, vb.) teşvik etmek.

**STRATEJİ 2:** İnsan kaynakları yönetiminin gerektirdiği sistemleri değişim ve gelişmeyi sürekli ve düzenli hale getirecek biçimde kurmak ve yönetmek.

**STRATEJİ 3:** Genel Sekreterliğin bilgi odaklı hizmet sunumu yönelişine paralel olarak insan kaynaklarının eğitim ve yükseltme politikalarını geliştirmek ve uygulamak.

#### PROJELER VE FAALİYETLER

1. 2011'e kadar Strateji Geliştirme ve İnsan Kaynakları Müdürlüklerinin insan kaynağını geliştirme planlarını hazırlaması ve hayata geçirmeye başlaması.
2. Bireysel ve kurumsal performans değerlendirme sisteminin kurulması.
3. Kariyer planlamasına geçilmesi ve müdürlükler için planların yapılması.
4. Motivasyon sisteminin kurulması.
5. Kurum çalışanlarının parlamento hukuku alanında yüksek lisans ve doktora yapmalarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi.

**HEDEF 2:** Bilgi üretimini kurumsal ölçekte sistemli ve düzenli hale getirmek.

**STRATEJİ 1:** Bilgi üretimini bütün Kurum çalışanlarının sorumluluğu haline getirmek.

**STRATEJİ 2:** Bilgi üretimiyle ilişkili yapıların sinerjik etki yaratacak biçimde entegrasyon ve koordinasyonunu sağlamak.



**PROJELER VE FAALİYETLER**

1. Yönetici ve uzmanların bilgi ve becerilerini artıracak kapsamlı bir eğitim verilmesi.
2. Bilgi üretimini sistemli bir biçimde sağlayabilmek ve paylaşmak için çalışanların yetkinlik dökümlerinin yazılı hale getirilmesi ve paylaşılması.
3. Düzenli fikir geliştirme toplantılarının yapılması.
4. Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarda örnek alınabilecek politika ve uygulamaların belirlenmesi için düzenli araştırma ve kıyaslama çalışmalarının yapılması.
5. Parlamento idari teşkilatları arasında deneyim paylaşımının düzenli hale getirilmesi.
6. İdari teşkilatlar arasında personel değişimi uygulamasına geçilmesi.

**HEDEF 3: Bilgi üretimi ve paylaşımına yardımcı olabilecek bilişim altyapısını kurmak ve geliştirmek.**

**STRATEJİ 1: Bilişim altyapısını gelişmeler doğrultusunda sürekli yenilemek.**

**PROJELER VE FAALİYETLER**

1. Farklı birimlerde üretilen bilgilerin paylaşılması için kurum içi ağ üzerinden bilgi paylaşım platformlarının geliştirilmesi ve yönetilmesi.
2. Yasama ile ilgili veri tabanlarına üye olunarak erişimin sağlanması.
3. Çalışanlara bilimsel verileri ve güncel teknolojileri etkinlikle kullanmalarını sağlayacak eğitimlerin verilmesi.
4. e-devlet uygulamalarının tüm Kurum çapında yaygınlaştırılması.
5. Gizlilik içeren bilgilerin güvenliğinin sağlanması için gerekli altyapının oluşturulması.
6. Kurum içi mali işlemler ve kontrolün (bütçe, iç kontrol, tahakkuk, personel, muhasebe vb.) ortak yapılabilmesi için bir ağ sistemi kurulması ve yönetilmesi.

7. TBMM kampüsü içerisinde yapılan canlı yayınların yol açtığı görüntü kirliliğini gidermek üzere Genel Sekreterlik yönetiminde basın-yayın organlarının ortak kullanımına açık bir uydu sisteminin kurulması.

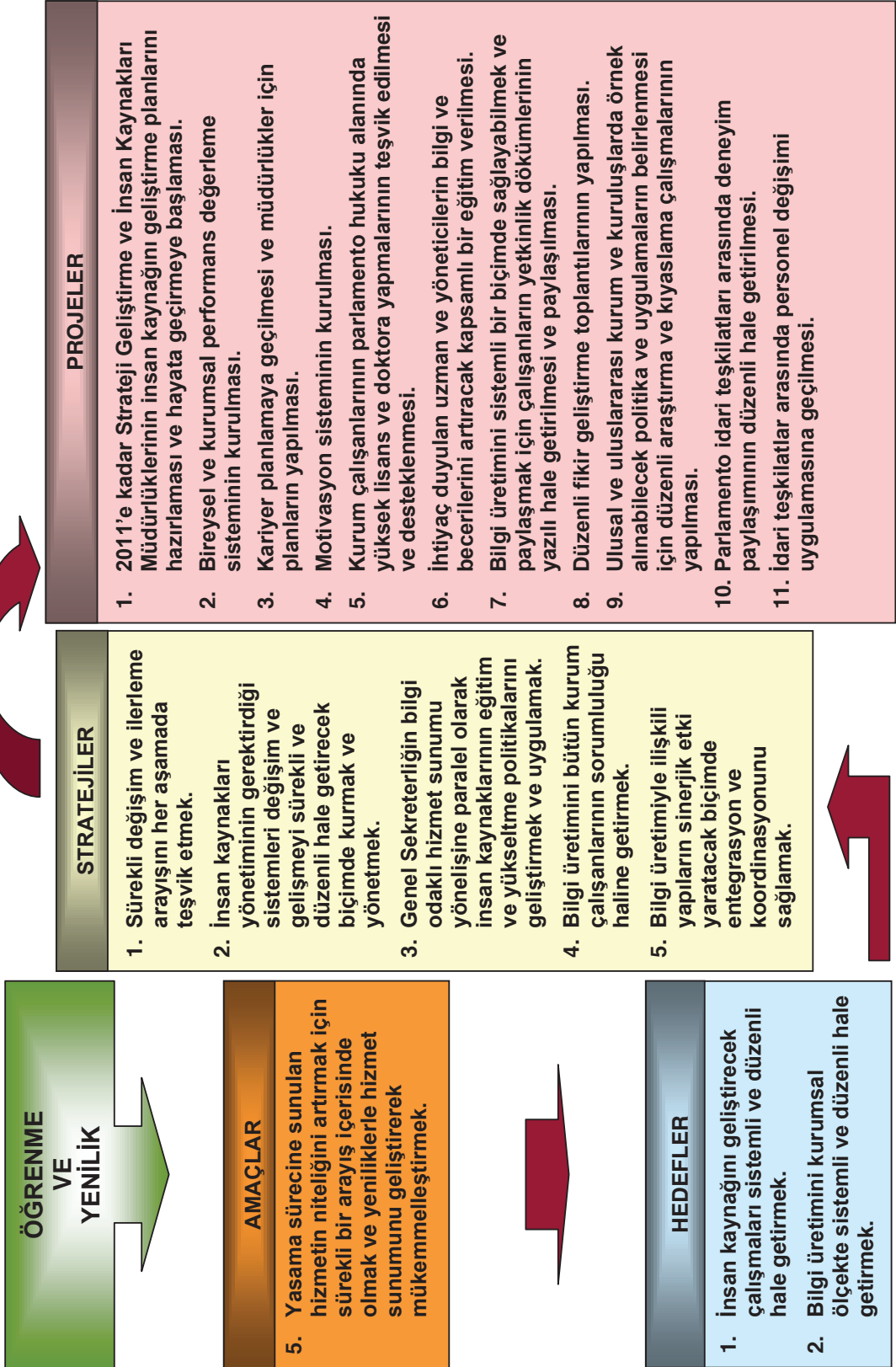
**HEDEF 4:** Strateji geliştirme çalışmalarında ortaya çıkan perspektif ve planları hayata geçirebilecek bir kültürel değişim programını 2010'un ilk yarısına kadar hazırlamak ve hayata geçirmeye başlamak.

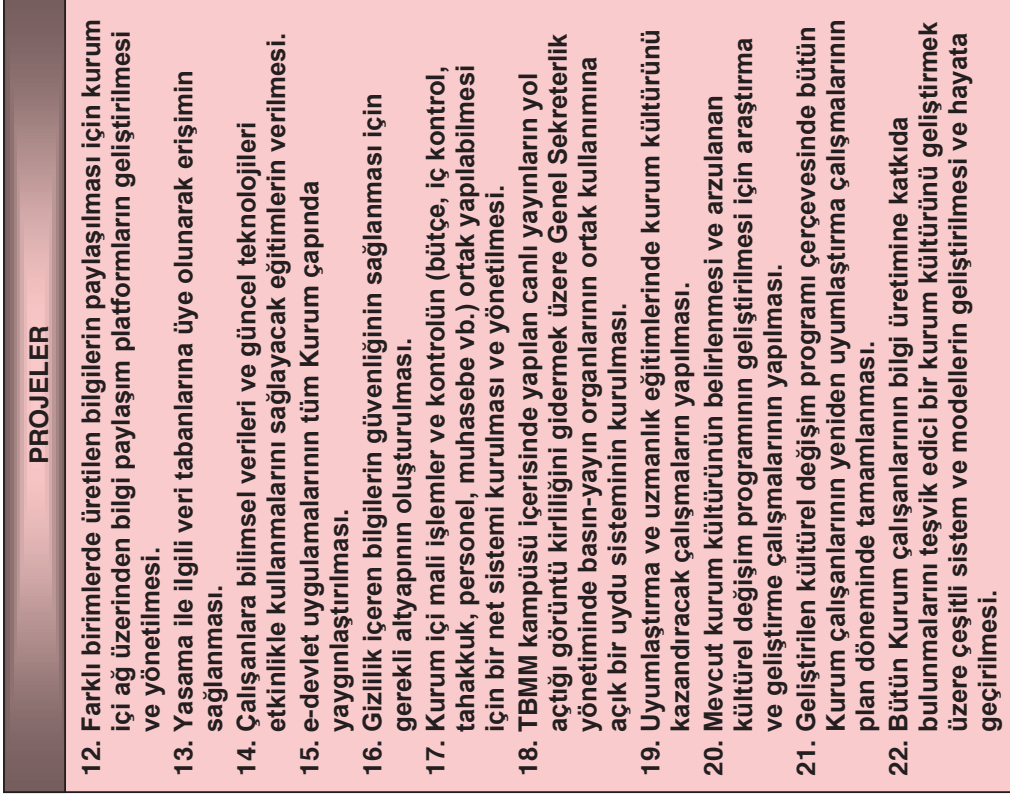
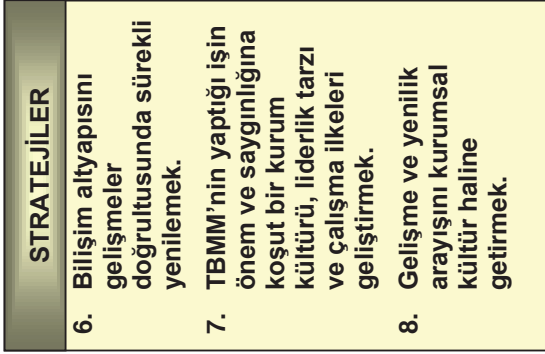
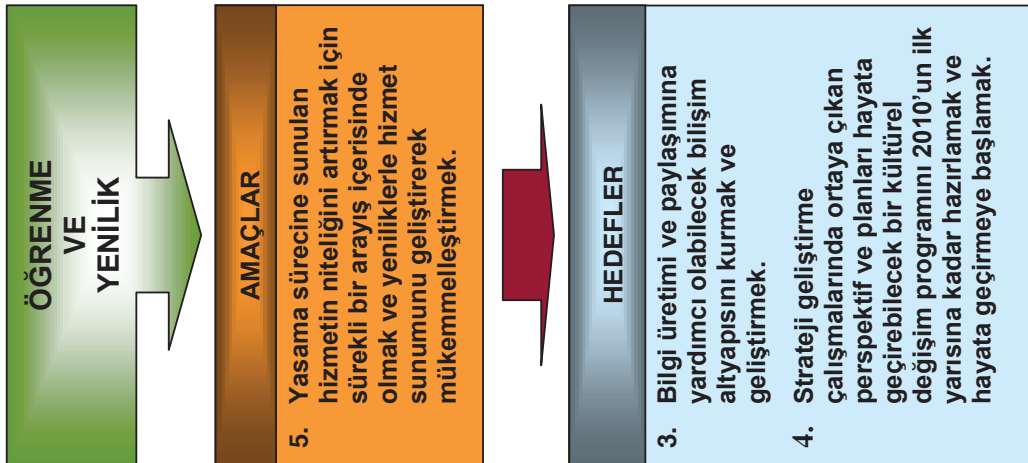
**STRATEJİ 1:** TBMM'nin yaptığı işin önem ve saygınlığına koşut bir kurum kültürü, liderlik tarzı ve çalışma ilkeleri geliştirmek.

**STRATEJİ 2:** Gelişme ve yenilik arayışını kurumsal kültür haline getirmek.

#### PROJELER VE FAALİYETLER

1. Uyumlaştırma ve uzmanlık eğitimlerinde kurum kültürünü kazandıracak çalışmaların yapılması.
2. Mevcut kurum kültürünün belirlenmesi ve arzulanan kültürel değişim programının geliştirilmesi için araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılması.
3. Geliştirilen kültürel değişim programı çerçevesinde bütün Kurum çalışanlarının yeniden uyumlaştırma çalışmalarının plan döneminde tamamlanması.
4. Bütün Kurum çalışanlarının bilgi üretimine katkıda bulunmalarını teşvik edici bir kurum kültürünü geliştirmek üzere çeşitli sistem ve modellerin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi.





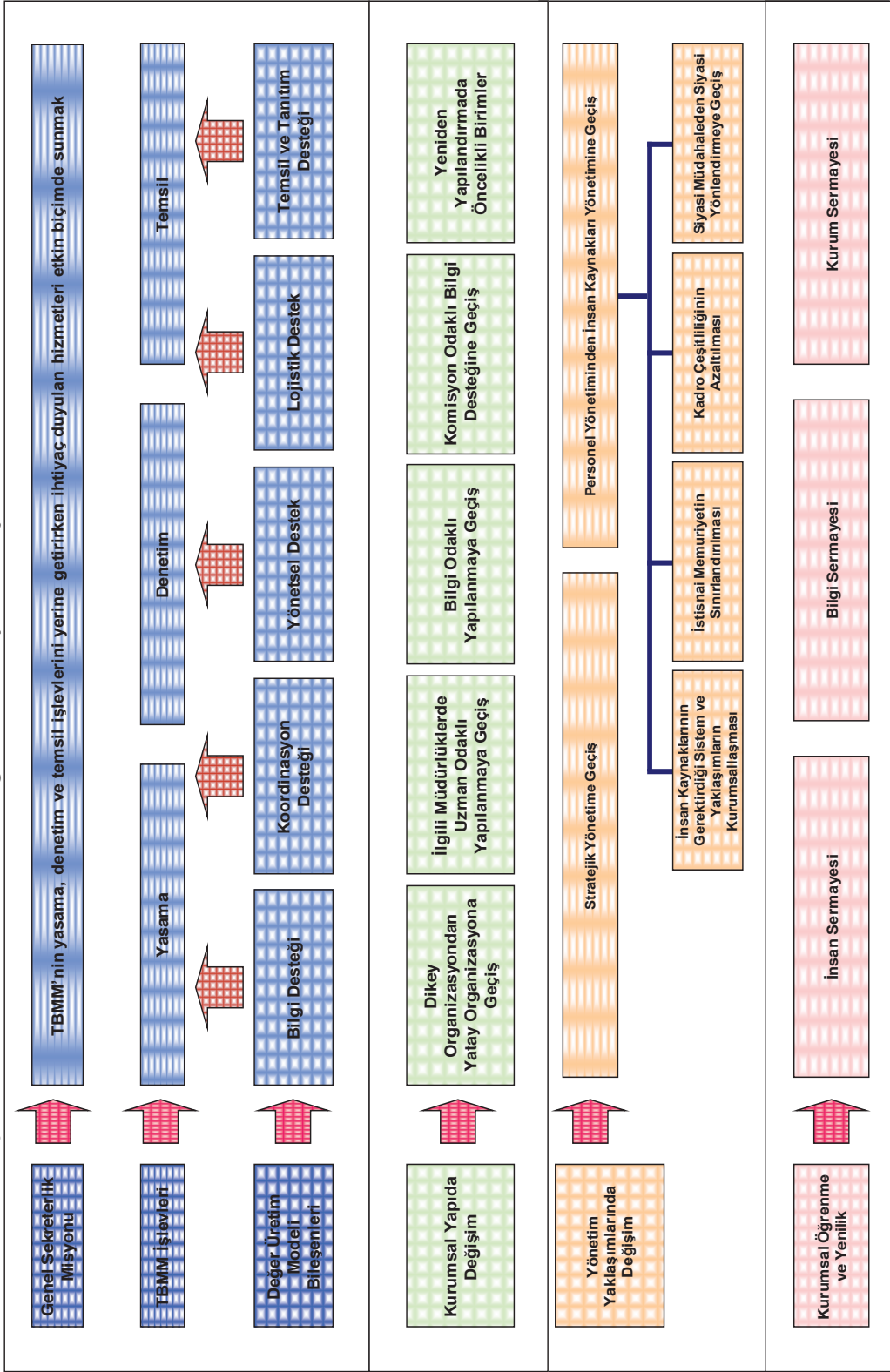
## **ONUNCU BÖLÜM**

### **PERFORMANS DEğERLEME DÜZEYLERİ VE ÖLÇÜTLERİ**

Bu bölümde, performans değerleme düzeyleri ve ölçütleri belirlenmekte ve tanımlanan amaç ve hedeflerin hangi birimler tarafından gerçekleştirileceği ele alınmaktadır.



Şekil 15: Kurumsal Performans Değerleme Düzeyleri ve Ölçütlerinin Belirlenme Süreci



## 10.1. Kurumsal Performans Değerleme ve Ölçütleri

Tablo 5: Kurumsal Performans Göstergeleri

Kurumsal Performans Boyutu	Performans Konusu	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Göstergesi
<b>TBMM'ye Verilen Temel Destekler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi</li> <li>• Koordinasyon</li> <li>• Temsil ve Tanıtım</li> <li>• Lojistik</li> <li>• Yönetmel</li> </ul>	Milletvekili memnuniyet düzeyi	Milletvekili memnuniyetinin genel ve her bir destek açısından ayrı ayrı araştırılması (Anket)	Baz yıldan sonra milletvekili memnuniyetindeki artış oranı
	Milletvekili beklenti, öneri ve şikâyetlerini toplama, araştırma ve değerlendirme	Milletvekili görüş ve önerilerinin araştırılması (Anket/Mülakat)	Toplanan görüş ve öneri sayısı
	Milletvekili taleplerine cevap verme süresi ve dönüş oranı	Talep kayıtlarının tutulması ve değerlendirilmesi	Tutulan talep kayıt sayısının değerlendirilen kayıt sayısına oranı
	Milletvekillere verilen desteklerin kusursuz bir hale getirilmesi	Hizmet süreçlerinin yapılandırılması ve geliştirilmesi	Şikâyet sayısının bir önceki yıla göre azalma/artış oranı
	Yasama sürecine STK'ların katılımların artırılması	STK katılım düzeyinin araştırılması (Komisyonlara davet edilen STK'lar, elektronik platformlar, panel ve sempozyumlar.)	İletişime geçilen STK sayısı, düzenlenen panel ve sempozyum sayısı, elektronik platformlara gelen öneri sayısı, komisyonlara gelen öneri sayısı

Not: Milletvekillerinin verilen destek hizmetlerine ilişkin memnuniyet düzeyi, yılda bir kez ve belirli bir dönemde yapılacak anket ve mülakat çalışmalarıyla belirlenecektir.



## 10.2. Amaç ve Hedeflere İlişkin Performans Ölçütleri

Tablo 6: Kurumsal Amaç ve Hedeflere İlişkin Performans Göstergeleri

AMAÇLAR	HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2010	2011	2012	2013	2014
AMAÇ 1: TBMM'nin yasama, denetim ve temsil işlevlerini yerine getirmesinde gerekli destek hizmetlerini yüksek kalitede sunmak.	HEDEF 1: Plan dönemi sonuna kadar Genel Sekreterlik hizmet sunumunda odağı lojistikten bilgiye dönüştürecek çalışmaları tamamlamak.	Yasama Akademisi aracılığıyla çalışanların bilgi düzeylerinin artırılması amacıyla eğitim programlarının hazırlanması ve uygulamaya geçilmesi (%)	100				
		Yasama Akademisinde açılan sertifika programı sayısı	2	4	6	7	8
		Yasama Akademisinde eğitim alan personel sayısı	60	120	180	210	240
		Üst, orta ve alt kademelerde çalışanların odak değişimine gitmenin amaç ve yöntemlerine ilişkin bilgilendirilmelerine yönelik toplantı sayısı	12	12	12	12	12
		Uzman personelin milletvekili sayısına oranı (%)	30	33	36	38	40
		Sunulan analiz edilmiş bilginin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	5	8	10	12	15
AMAÇ 2: Demokratik toplum idealini gerçekleştirmeye katkı sağlamak.	HEDEF 1: 2011'e kadar üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve sivil inisiyatiflerin görüşlerini ve bilgi birikimlerini yasama sürecine dâhil edecek bir sistemi geliştirmek ve gerekli düzenlemeleri yaparak işlevsel hale getirmek.	Sivil toplum kuruluşlarının getirdikleri önerilerin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	2	4	6	8	10

AMAÇLAR	HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2010	2011	2012	2013	2014
AMAÇ 2: Demokratik toplum idealini gerçekleştirmeye katkı sağlamak.	HEDEF 1: 2011'e kadar üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve sivil inisiyatiflerin görüşlerini ve bilgi birikimlerini yasama sürecine dahil edecek bir sistemi geliştirmek ve gerekli düzenlemeleri yaparak işlevsel hale getirmek.	Gerçekleştirilen interaktif platform sayısı	25	30	30	30	30
		Bilgi paylaşımında ilgili üniversite, sivil toplum ve kamu kurumlarının memnuniyet oranı (Anket) (%)	55	60	65	68	70
		TBMM'nin tanıtım, güvenilirlik ve imajını artırmaya yönelik yapılan sosyal, kültürel ve yayın çalışmalarının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	10	10	10	10	10
		Üniversite ve sivil toplum kuruluşlarıyla gerçekleştirilen konferans, seminer, araştırma vb. sayılarının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	10	10	10	10	10
	HEDEF 2: 2014'e kadar temsil ve tanıtım hizmetlerinin ayrı bir uzmanlık alanı olarak düzenlenmesini sağlamak.	Yasal düzenlemelerin hazırlanması (%)	100				
		TBMM'nin kurumsal imaj ve itibarıyla ilgili yapılan araştırma sayısı	2	2	2	2	2
AMAÇ 3: Yasama sürecindeki bireysel ve kurumsal taleplere yüksek nitelikte ve hızlı yanıt verecek bir kurumsal yapı geliştirmek.	HEDEF 1: 2010 yılı ortasına kadar Genel Sekreterliğin esnek bir yapıya dönüştürülmesi için gerekli yasal değişiklik çalışmalarını tamamlayarak Meclis Başkanlığına sunmak.	Esnek yapılanmaya ilişkin incelenen model sayısı	2	2	2	2	2
		Yasal düzenlemelerin hazırlanması (%)	100				

AMAÇLAR	HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2010	2011	2012	2013	2014
AMAÇ 3: Yasama sürecindeki bireysel ve kurumsal taleplere yüksek nitelikte ve hızlı yanıt verecek bir kurumsal yapı geliştirmek.	HEDEF 2: 2011'e kadar kurumsal yapıyı gözden geçirerek esnek bir örgüt yapısına dönüştürmek.	Görev tanımı incelenen, süreç tasarımı ve norm kadro çalışması yapılan birim sayısının toplam birim sayısına oranı (%)	10	20	40	75	100
AMAÇ 4: Yasama işlevlerinin yerine getirilmesine etkin katkı sağlayacak bir yönetim tarzı geliştirmek.	HEDEF 1: Plan döneminde kamu yönetimi alanında gelişen yeni yönetim yaklaşımlarını esas alarak yönetim anlayış ve uygulamalarında dönüşüm sağlamak.	Değişen yönetim uygulamalarından personelin memnuniyet oranı (Anket)	55	60	63	65	68
		Mali işlemlere ilişkin oluşturulan izleme ve değerlendirme rapor sayısı (Adet)	4	4	4	4	4
		Personel verilerine ilişkin oluşturulan izleme ve değerlendirme rapor sayısı (Adet)	4	4	4	4	4
		Denetçi raporları sonucu eksiklikleri tespit edilen işlem sayısının aynı cinsten toplam işlem sayısına oranı (%)	4	3	2	1	1
AMAÇ 5: Yasama sürecine sunulan hizmetin niteliğini artırmak için sürekli bir arayış içerisinde olmak ve yeniliklerle hizmet sunumunu geliştirerek mükemmelleştirmek.	HEDEF 1: İnsan kaynağını geliştirecek çalışmaları sistemli ve düzenli hale getirmek.	Kariyer planlaması yapılan kadro sayısının toplam kadro sayısına oranı (%)	10	20	40	50	60
		Eğitim saatinin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	5	10	10	10	10
		Başarıyı teşvik edici uygulama sayısı	1	2	3	4	5
	HEDEF 2: Bilgi üretimini kurumsal ölçekte sistemli ve düzenli hale getirmek.	Yapılan inceleme sayısı	1000	1000	1200	1400	1700
		Yapılan araştırma sayısı	500	500	600	700	800
		Oluşturulan rapor sayısı	300	300	350	400	500

AMAÇLAR	HEDEFLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2010	2011	2012	2013	2014
AMAÇ 5: Yasama sürecine sunulan hizmetin niteliğini artırmak için sürekli bir arayış içerisinde olmak ve yeniliklerle hizmet sunumunu geliştirerek mükemmelleştirmek.	HEDEF 2: Bilgi üretimini kurumsal ölçekte sistemli ve düzenli hale getirmek.	Yönetici ve uzmanlara verilen eğitimin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	5	10	10	10	10
		İnternet sitesinin yabancı dile çevrilme oranı (%)	5	8	10	12	15
	HEDEF 3: Bilgi üretimi ve paylaşımına yardımcı olabilecek bilişim altyapısını kurmak ve geliştirmek.	Kurum iç ağı veya tanımlanmış program üzerinden veri girişi gerçekleştiren birim sayısının toplam birim sayısına oranı (%)	10	30	40	50	75
		Güncellenen veya geliştirilen program sayısı	5	5	5	5	5
	HEDEF 4: Strateji geliştirme çalışmalarında ortaya çıkan perspektif planları hayata geçirebilecek bir kültürel değişim programını 2010'un ilk yarısına kadar hazırlamak ve hayata geçirmeye başlamak.	Uyumlaştırma eğitimi alan personelin toplam personele oranı (%)	5	10	15	18	20
		Personele kurum kültürünü kazandırmaya yönelik yapılan faaliyet sayısı	2	4	6	8	10
		Kurum kültürünü kazandırmaya yönelik geliştirilen sistem veya model sayısı	1	1	1	1	1











## **ONBİRİNCİ BÖLÜM**

### **MALİYETLENDİRME**

Bu bölümde, Stratejik Plan döneminde belirlenen amaç ve hedeflere yönelik gerçekleştirilmesi planlanan faaliyet ve projelere ilişkin maliyetlendirme yapılmıştır.



Tablo 8: TBMM Genel Sekreterliği 2010-2014 Stratejik Planının Amaç ve Hedeflerine Yönelik Faaliyet ve Projelerinin Maliyetlendirilmesi

Amaçlar ve Hedefler		Maliyetler					(TL)
		2010	2011	2012	2013	2014	Toplam
Amaç 1	<b>Amaç 1 Toplam</b>	<b>31.311.875</b>	<b>66.290.880</b>	<b>18.585.832</b>	<b>10.775.749</b>	<b>5.424.165</b>	<b>132.388.501</b>
	Hedef 1	31.311.875	66.290.880	18.585.832	10.775.749	5.424.165	132.388.501
Amaç 2	<b>Amaç 2 Toplam</b>	<b>2.454.000</b>	<b>499.610</b>	<b>549.302</b>	<b>603.487</b>	<b>662.617</b>	<b>4.769.016</b>
	Hedef 1	170.000	187.000	205.700	226.270	248.897	1.037.867
	Hedef 2	284.000	312.610	343.602	377.217	413.720	1.731.149
Amaç 3	<b>Amaç 3 Toplam</b>	<b>50.000</b>	<b>55.000</b>	<b>60.000</b>	<b>65.000</b>	<b>70.000</b>	<b>300.000</b>
	Hedef 1						0
	Hedef 2	50.000	55.000	60.000	65.000	70.000	300.000
Amaç 4	<b>Amaç 4 Toplam</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Hedef 1	0	0	0	0	0	0
Amaç 5	<b>Amaç 5 Toplam</b>	<b>230.900</b>	<b>240.900</b>	<b>250.900</b>	<b>260.900</b>	<b>270.900</b>	<b>1.254.500</b>
	Hedef 1	0	0	0	0	0	0
	Hedef 2	45.900	45.900	45.900	45.900	45.900	229.500
	Hedef 3	135.000	140.000	145.000	150.000	155.000	725.000
	Hedef 4	50.000	55.000	60.000	65.000	70.000	300.000
<b>TOPLAM MALİYET</b>		<b>32.046.775</b>	<b>67.086.390</b>	<b>19.446.034</b>	<b>11.705.136</b>	<b>6.427.682</b>	<b>136.712.017</b>



## ONİKİNCİ BÖLÜM

### İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, Stratejik Plan döneminde belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik izleme ve değerlendirmenin nasıl yapılacağı ele alınmıştır.



Stratejik planlama asla bitmeyen dinamik bir süreçtir. Stratejik Plan uygulamaya konulduktan sonra düzenli olarak veri/bilgi toplanması ve analizi bir gerekliliktir. Planın izlenerek amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik ilerlemenin değerlendirilmesi ve değişen çevresel koşullar karşısında, eğer gerekli görülürse amaçlara ilişkin hedeflerde değişikliğe gidilmesi de bu sürecin bir parçasıdır. Bu nedenle, izleme ve değerlendirme Stratejik Planın uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Stratejik Plan kapsamında izleme ve değerlendirilmeye ilişkin olarak yürütülecek faaliyetler; veri toplama stratejisinin belirlenmesi, toplanan verilerin analizi, süreçten sorumlu birimlerin tespiti ve raporlamanın yapılması olarak sıralanabilir.

Veri toplama stratejisinin belirlenmesi faaliyeti çerçevesinde, doğru ve amaca uygun verilerin toplanabilmesi amacıyla Stratejik Planın izlenmesine yönelik 2010 yılı içinde bir veri toplama sistemi geliştirilecektir.

Verilerin toplanması ve analizine yönelik olarak yürütülecek faaliyetler; fiziki ve mali ilerlemeye ilişkin veri toplanması ve analizi ile Stratejik Plan uygulama süreç ve sonuçlarına dair kalite unsurlarının ve çevresel faktörlerin izlenmesi olarak sıralanabilir. Bu çerçevede, fiziki ilerlemeye ilişkin veri toplanması ve analizi yapılırken Stratejik Planda ortaya konulan hedefler ile bunların gerçekleşme durumu kıyaslanacaktır. Hedefler ve gerçekleştirmeler arasında fark oluşması durumunda bunların nedenleri değerlendirilecek ve düzeltici önlemlere ilişkin öneriler sunulacaktır. Mali ilerlemeye ilişkin veri toplanması ve analizi faaliyeti kapsamında ise performans programında hedefler için yıllık olarak ayrılan bütçe ile nakdi gerçekleşme kıyaslanacak ve ikisi arasında oluşabilecek farkın nedenleri değerlendirilecektir. Stratejik Plan uygulama süreç ve sonuçlarına dair kalite unsurlarının izlenmesi faaliyeti kapsamında ise katılımcılık, kurum içi ve kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon, elde edilen sonuçların sürdürülebilirliği vb. kalite unsurları açısından Stratejik Plan uygulama süreç ve sonuçları değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Çevresel faktörlerin izlenmesi de Stratejik Planın başarısı açısından önemlidir. Gelişen fırsatlar, ortaya çıkan yeni tehditler, paydaş beklentilerindeki değişim, mevzuat değişiklikleri vb. çevresel faktörler izlenerek Stratejik Planın güncelliğine ilişkin değerlendirme yapılacak ve Stratejik Planda yer alan önemini ya da güncelliğini yitirmiş hedefler tespit edilerek gerektiğinde hedeflerde değişikliğe gidilebilecektir.

İzleme ve değerlendirme sisteminin aksaksız yürütülebilmesi yetki ve sorumlulukların tanımlanmış olmasıyla yakından ilgilidir. Bu çerçevede, Genel Sekreterlik birimlerinin hedeflere katkısı “Kurumsal Amaç ve Hedeflerin Birimlerle İlişkisi” başlıklı Tablo 7’de belirlenmiştir. Hedeflerle ilgili birimler, uygulama sorumluluğunun yanı sıra izleme ve değerlendirmeye ilişkin temel verilerin sağlanmasından da sorumludur. Plan dönemi içinde

izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonu strateji geliştirme birim görevlerini yürüten Mali Hizmetler Müdürlüğü tarafından yapılacaktır.

Raporlama, izleme ve değerlendirme sonuçlarını sistematik olarak ortaya koyması bakımından önemlidir. Hazırlanacak raporlar, veri toplanması ve analizine ilişkin yürütülecek faaliyetler kapsamında ortaya konan ilerlemeleri, sapmaları ve nedenlerini, düzeltici önlemlere ilişkin önerileri, çevresel faktörlerin incelenmesini ve uygulama süreç ve sonuçlarının kalite unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri kapsayacaktır. Bu çerçevede hazırlanacak raporlar şunlardır:

- Bir önceki yılın uygulama sonuçlarının değerlendirileceği ve takip eden dönem için hazırlanacak performans programının oluşturulmasına ve faaliyet raporlarının hazırlanmasına temel oluşturacak **yıllık ilerleme raporları**,
- Yıllık olarak hazırlanacak ve kamuoyu ile paylaşılacak **faaliyet raporları**,
- Stratejik Plan uygulama sürecinin tamamlanmasını takip eden yıl içinde hazırlanacak ve uygulama sürecinde elde edilen başarılar, hedeflerden sapmalar, sonuçların sürdürülebilirliği gibi hususlara ilişkin değerlendirmeleri içerecek **tamamlama raporu**,
- Gerekli görüldüğünde belirli bir amaca, hedefe ya da Stratejik Planın diğer unsurlarına yönelik olarak hazırlanacak ayrıntılı **özel raporlar**.