



2020-2024 STRATEIJK PLAN



DEVLET MALZEME OFİSİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

2020-2024
DÖNEMİ STRATEJİK PLANI



eMLO



H. Ostertun



eMLO

İÇİNDEKİLER

BAKAN SUNUŞU	7
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ ve BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAY YAZISI	9
GENEL MÜDÜR SUNUŞU	11
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	13
STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	17
DURUM ANALİZİ	19
Kurumsal Tarihçe.....	19
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	22
Mevzuat Analizi	27
Üst Politika Belgeleri Analizi	31
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	36
Paydaş Analizi	44
Kuruluş İçi Analiz.....	54
Finansal Analiz	66
Sektörel Analiz.....	67
GZFT Analizi	72
GELECEĞE BAKIŞ	83
Misyon.....	83
Vizyon.....	83
Temel Değerler	83
STRATEJİ GELİŞTİRME	85
Amaç ve Hedefler	85
Hedeflerden Sorumlu Birimler	85
Hedef Kartları	87
Riskler ve Kontrol Faaliyetleri.....	103
Maliyetlendirme	109
İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	112
EKLER	113

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Amaç ve Hedefler.....	13
Tablo 2 2015-2019 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	23
Tablo 3 Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Amaç ve Hedeflere İlişkin Performans Göstergelerinin 2019 Yılı İtibarıyla Gerçekleşme Durumları.....	24
Tablo 4 Mevzuat Analizi	29
Tablo 5 Üst Politika Belgeleri Analizi	33
Tablo 6 2015-2019 Dönemi Faaliyet Alanı-Ürün Grupları Listesi.....	36
Tablo 7 Tedarik Usullerine Göre Satınalma Tutarları.....	38
Tablo 8 Satışa Sunulan Ürün Sayıları ve Satış Tutarları	39
Tablo 9 Özet Muayene ve Kontrol Verileri.....	40
Tablo 10 Üretim Bilgileri	41
Tablo 11 Üretim Maliyeti Bilgileri.....	41
Tablo 12 Merkezi Satınalma Kurumlarının İdari Yapıları	42
Tablo 13 Ülkelerin Tedarik Sistemlerinin İşleyişleri.....	43
Tablo 14 Paydaş Önceliklendirmesi	45
Tablo 15 Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi	48
Tablo 16 Yıllar İtibarıyla Personel Sayısı	55
Tablo 17 Personelimizin Kurum İçindeki Dağılımı.....	55
Tablo 18 Personelimizin Hizmet Süreleri	55
Tablo 19 Personelimizin Yaş Durumu.....	56
Tablo 20 Personelimizin Öğrenim Durumu	56
Tablo 21 Personelimizin Cinsiyet Bilgileri.....	56
Tablo 22 DMO Mülkiyetindeki Taşınmazlar	60
Tablo 23 2019 Yılı DMO Araç Durumu	62
Tablo 24 Bilişim Teknolojisine İlişkin Sayısal Veriler	65
Tablo 25 Finansal Analiz.....	66
Tablo 26 Sektörel Eğilim Analizi	68
Tablo 27 Sektörel Yapı Analizi	70
Tablo 28 GZFT Listesi.....	73
Tablo 29 GZFT Stratejileri.....	75
Tablo 30 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu	76
Tablo 31 Hedeflerden Sorumlu Birimler	86
Tablo 32 Amaç 1-Hedef Kartları.....	87
Tablo 33 Amaç 2-Hedef Kartları	91
Tablo 34 Amaç 3-Hedef Kartları	94
Tablo 35 Amaç 4-Hedef Kartları.....	98
Tablo 36 Amaç 1-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri.....	103
Tablo 37 Amaç 2-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri.....	104
Tablo 38 Amaç 3-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri.....	106
Tablo 39 Amaç 4-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri.....	107
Tablo 40 Yıllar İtibarıyla Tahmini Maliyetler Tablosu	109

eDMO



BAKAN SUNUŞU

Hükümetlerimiz döneminde, 2023 hedeflerini ortaya koyan uzun vadeli bir vizyon geliştirmek ve yapısal reformlar uygulanmak suretiyle ölkemizin uzak geleceğini gören ve yön veren bir anlayış benimsenmiştir.

Ölkemizin toplumsal ve ekonomik yapısındaki hızlı değişim ve gelişmeler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanmasında; nitelikli ve etkin politikalar üretilmesinde önemli bir rol oynayan stratejik planlar, kurumlarımız açısından yol gösterici niteliktedir. Böylelikle, etkin, verimli ve şeffaf bir yönetim sistemine sahip olunması gerekliliği ile stratejik yönetim, stratejik planlama, performans yönetimi gibi yönetsel yaklaşımların önemi de artmaktadır.

Son yıllarda dünyada yaşanan hızlı değişime uygun olarak ölkemizde yeni yönetim anlayışına geçilmesi ile birlikte, bu anlayışının kamu yönetimine tam olarak yerleşebilmesi için stratejik yönetim ve planlama, en temel ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda, kamu kurum ve kuruluşları adına merkezi satınalma işlevini yürüten ve kamu alımlarında tasarrufu artırma yönünde önemli bir misyon yüklenen Devlet Malzeme Ofisi kamu kurum ve kuruluşlarına daha kaliteli, hızlı ve kapsamlı bir hizmet sunma anlayışı benimsemiş ve bu yönde birçok uygulama hayata geçirilmiştir.

On Birinci Kalkınma Planı, Yeni Ekonomi Programı (OVP) ve Orta Vadeli Mali Plan kapsamında belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü'ne düşen sorumlulukları içerecek şekilde ve stratejik yönetim anlayışıyla, 2020-2024 Dönemi Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Bu Plan ile kamu alımlarında tasarrufu artırma yönünde önemli bir misyon yüklenen Devlet Malzeme Ofisi; verimli, etkili ve ekonomik kamu hizmeti anlayışına büyük katkılar sağlayacaktır.

DMO 2020-2024 Stratejik Planı'nın hazırlanmasına fikirleriyle katkı veren, bu fikirlerin somut stratejiler haline getirilmesini sağlayan ve Stratejik Planda ifadesini bulan misyon ve vizyonu gerçekleştirmeyi amaç edinen tüm personelimize teşekkürlerimi sunar, çalışmanın ölkemize hayırlı olmasını dilerim.

Dr. Berat ALBAYRAK
Hazine ve Maliye Bakanı



The image features a stylized logo consisting of the letters 'eMLO'. The 'e' is orange and positioned to the left of the 'M'. The 'M', 'L', and 'O' are blue. The letters are bold and have a modern, rounded font style. The logo is centered against a background of light gray, stylized mountain peaks.



CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ ve BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAYI

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (DMO) 2020-2024 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Planın; On Birinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

Naci AĞBAL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı



GENEL MÜDÜR SUNUŞU

1926 yılından bugüne, kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyacı olan ve faaliyet konusuna giren mal ve hizmetlerin, kamu yararı gözetilerek, kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, ihtiyaç konusu malzemenin standart ve kalitesinin azami ölçüde sağlanması, şeffaflık, rekabet, hesap verebilirlik prensipleri doğrultusunda iç ve dış piyasadan tedarik edilmesi ve müşteri dairelere ulaştırılması amacıyla kamu kurum ve kuruluşları adına **merkezi satınalma** işlevini yürüten Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü, **sanal katalog yoluyla elektronik ticareti** başlatmış ve bir kamu kurumu olarak **“Elektronik Devlet”**in ilk uygulayıcılarından olmuştur.

Genel Müdürlüğümüzce, kamu yararı ve müşteri memnuniyeti odaklı bir yaklaşımla faaliyet gösterilmekte olup, nihai hedef olarak mevcut tedarik sistemi gözden geçirilerek elektronik alt yapısı güçlü, daha rekabetçi, şeffaf, hızlı ve etkin işleyen bir model/sistem kurulması amaçlanmaktadır.

Bilindiği üzere, kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine ve etkinliğinin arttırılmasına yönelik reform çalışmaları çerçevesinde, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda yeni bir yönetim anlayışı benimsenmiş ve stratejik planlama ve yönetim, performans programı, performans esaslı bütçeleme ve faaliyet raporları yeni unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Genel Yatırım ve Finansman Programına ilişkin Bakanlar Kurulu Kararlarıyla yapılan düzenlemelerle, benzer yönetim anlayışının Kamu İktisadi Teşebbüslerinde de uygulanması öngörülmüştür.

On Birinci Kalkınma Planı, Yeni Ekonomi Programı (OVP) ve Orta Vadeli Mali Plan kapsamında belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü'ne düşen sorumlulukları içerecek şekilde ve stratejik yönetim anlayışıyla, 2020-2024 Dönemi Stratejik Planı hazırlanmış olup, DMO'nun yeni misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefler ve bu kapsamda uygulanacak strateji ve eylemlerin hayata geçirilmesi suretiyle kurumsal dönüşümün sağlanması ve merkezi satınalma alanındaki fonksiyonumuzun güçlendirilmesi yönünde önemli adımlar atılmış olacaktır.

Genel Müdürlüğümüzü daha hızlı ve etkin işleyen bir yapıya kavuşturmak ve nihai olarak merkezi satınalma işlevini daha güçlü hale getirmek için emek veren ve birlikte çalıştığımız tüm personelimize ve 2020-2024 Dönemi Stratejik Planının hazırlanmasında katkısı bulunan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Mücahit ÖZDEMİR
Genel Müdür V.



eDMO

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Genel Müdürlüğümüz 2020-2024 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedefler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1 Amaç ve Hedefler

AMAÇLAR		HEDEFLER	
A 1	Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak ve merkezi tedarik hizmetlerini geliştirmek	H 1.1	Merkezi tedarik konusunda başarılı ülke uygulamaları referans alınarak yeniden yapılanma çalışmaları tamamlanacaktır.
		H 1.2	Sağlık Market'in kullanımı yaygınlaştırılacak ve bu kapsamda temin edilen ürünlerin edinme maliyeti düşürülecektir.
		H 1.3	Kamu alım politikaları çerçevesinde, stratejik ürün ve hizmetler tespit edilerek bu ürünler toplu alım yoluyla tedarik edilecektir.
		H 1.4	Kamunun genel ihtiyacı olan ürünler tespit edilerek üretim ve basım faaliyetleri bu ürünleri karşılayabilecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.
A 2	Kamu alımları yoluyla sektörde yeniliği, yerliliği, girişimciliği, teknoloji transferini ve sürdürülebilir tedariki desteklemek	H 2.1	Tekno Katalog Platformu; yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.
		H 2.2	Tedarik edilen makine ürün grubundaki yerli ürünlerin payı %30'a çıkarılacaktır.
		H 2.3	Çevre ve insan sağlığı duyarlılığı esas alınarak sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.
A 3	Tüm operasyonel süreçleri elektronik ortama aktararak dijital dönüşümü gerçekleştirmek	H 3.1	E-Satış Portalı ile ilgili tüm süreçler elektronik ortama aktararak portal, e-ticaret sitesine dönüştürülecektir.
		H 3.2	Gerekli altyapı çalışmaları tamamlanarak tüm ihaleler elektronik ortamda gerçekleştirilecektir.
		H 3.3	Başvuru ve sözleşme süreçleri paydaş görüşleri doğrultusunda, risk odaklı bir yaklaşımla iyileştirilecek ve tümüyle dijital ortama taşınacaktır.
		H 3.4	Veriye dayalı, objektif bir fiyat araştırma ve analiz politikası hayata geçirilecektir.
A 4	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak	H 4.1	Veriye dayalı stratejik yönetim anlayışı geliştirilecektir.
		H 4.2	İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve kurumsal kültür geliştirilecektir.
		H 4.3	Tüm paydaşları kapsayacak bütüncül pazarlama yönetimi anlayışına geçilecektir.
		H 4.4	İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi tüm bileşenleriyle hayata geçirilecektir.
		H 4.5	Fiziki alanlar kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde düzenlenecektir.

Misyon

“Kamu hizmetinin kesintisiz bir şekilde sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde tedarik etmektir.”

Vizyon

“Ülke kalkınmasında ihtiyaç duyulan sürdürülebilir kamu alım politikalarını destekleyen uluslararası ölçekte öncü bir merkezi satınalma kurumu olmak.”

Temel Değerler

Güvenilirlik	Paydaş Odaklılık
Şeffaflık	Profesyonellik
Teknoloji Odaklılık	Çeviklik
Veriye Dayalı Yönetim	Sürdürülebilir Tedarik
Dijital Dönüşüm	Kariyer Planlama
Yenilikçi Alım	Ödüllendirme



eMo



eDMO

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Genel Müdürlüğümüz 2020-2024 Dönemi Stratejik Plan hazırlık çalışmaları, Hazine ve Maliye Bakanlığı Makamının Olurları ile Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı koordinasyonunda başlatılmış ve çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere Genel Müdür başkanlığında, Genel Müdür Yardımcısı ve merkez teşkilatı birim amirlerinden oluşan Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulmuştur.

Ayrıca, "Kamu sermayeli işletmeler için Stratejik Planlama Rehberi" gereği hazırlanan; stratejik planlama sürecinde yürütülecek işler, sorumlu birimler/aktörler ile söz konusu işlerin tamamlanma tarihlerini içeren Hazırlık Programı hazırlanarak stratejik planlama sürecinin yol haritası çizilmiş ve tüm teşkilata duyurulmuştur.

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında, plana ilişkin;

- Durum Analizi bölümü Stratejik Planlama Ekibi üyelerinin etkin katılımıyla tamamlanmış, Misyon, vizyon ve temel değerler ile amaç ve hedefler katılımcı bir anlayış ile belirlenmiş,
- Genel Müdürlüğümüz üst düzey yöneticilerinin inceleme ve değerlendirmeleriyle plana son şekli verilmiştir.



eMmo

DURUM ANALİZİ

Durum analizi çalışmaları kapsamında; “kurumsal tarihçenin hazırlanması, 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı’nın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, finansal analiz, sektörel analiz ve GZFT analizi” alt çalışmaları yapılarak geleceğe bakış için yol gösteren tespitler yapılarak ihtiyaçlar belirlenmiştir.

Kurumsal Tarihçe

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

- Kırtasiye Baş Memurluğu (1926-1933),
- Kırtasiye Müdürlüğü (1933-1944),
- Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü (1946-1954),
- Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (1954’den Günümüze),

şeklinde sıralamak mümkündür.

Kırtasiye Başmemurluğu Dönemi (1926-1933)

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

Kırtasiye Müdürlüğü Dönemi (1933-1946)

1933 yılına kadar Kırtasiye Başmemurluğu unvanı ile faaliyet göstermiş bulunan teşkilata, 1933 yılında “**Kırtasiye Müdürlüğü**” adı verilmiş ve faaliyetine bu unvan ile devam etmesi sağlanmıştır.

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

Devlet daire ve müesseselerinin kırtasiye ihtiyaçlarının tek elden temininde geçirilen tecrübeler ve merkezi dağıtım usulünden daha geniş yararlar sağlamak ve bu teşkilata daha fazla imkân ve görevler vermek amacıyla Kırtasiye Müdürlüğü kaldırılarak yerine, 29/05/1946 tarihli ve 4910 sayılı “**Maliye Bakanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki 2996 Sayılı Kanunun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bazı Maddeler Eklenmesine Dair Kanun**”la, “**Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü**” kurulmuştur.

Devlet Malzeme Ofisi Dönemi (1954-Günümüz)

11/03/1954 tarihli ve 6400 sayılı Devlet Malzeme Ofisi Kurulması Hakkında Kanunla, kamu matbaalarının Devlet Malzeme Ofisi bünyesinde birleştirilmesi, formların her türlü baskı işlerinin Devlet Malzeme Ofisi tarafından yapılması uygun görülmüş olup, Ofisin müşterileri, genel bütçeye dâhil daireler, katma ve özel bütçeli idareler, belediyeler, sermayesinin tamamı devlete ait teşekkül, banka, ofis, kurum ve sandıklar ve sermayesinin yarısından fazlası yukarıda yazılı idare ve müesseselere ait ortaklıklar ve istedikleri ve Ofişçe uygun görüldüğü takdirde kamu yararına çalışan

dernekler olarak belirlenmiştir. 6400 sayılı Kanunla; DMO için, müşteri olarak belirlenen kamu kurum ve kuruluşları dışında gerçek veya tüzel kişilere satış/hizmet yapılmaması, belirlenen müşteri kurumlar için de DMO'nun satışını gerçekleştirdiği/sunduğu ürün ve hizmetleri DMO dışında başka bir yerden almaması/yaptırmaması kararlaştırılmıştır.

Daha sonra KİT'ler ile ilgili 1983 yılında yürürlüğe giren 2929 sayılı Kanun çerçevesinde yürürlüğe konulan 10/10/1983 tarihli ve 121 sayılı *"Devlet Malzeme Ofisi Kuruluşu Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"* ile 6400 sayılı Kanun yürürlükten kaldırılmış ve bu Kararname ile DMO'nun sağladığı malzeme ve hizmetleri başka yerden alamama ve yaptıramama zorunluluğu da devam ederken, Ofisin faaliyet konuları genişletilerek basımı yapılan formların standardizasyonu görevi de DMO'nun faaliyet konuları arasına alınmıştır.

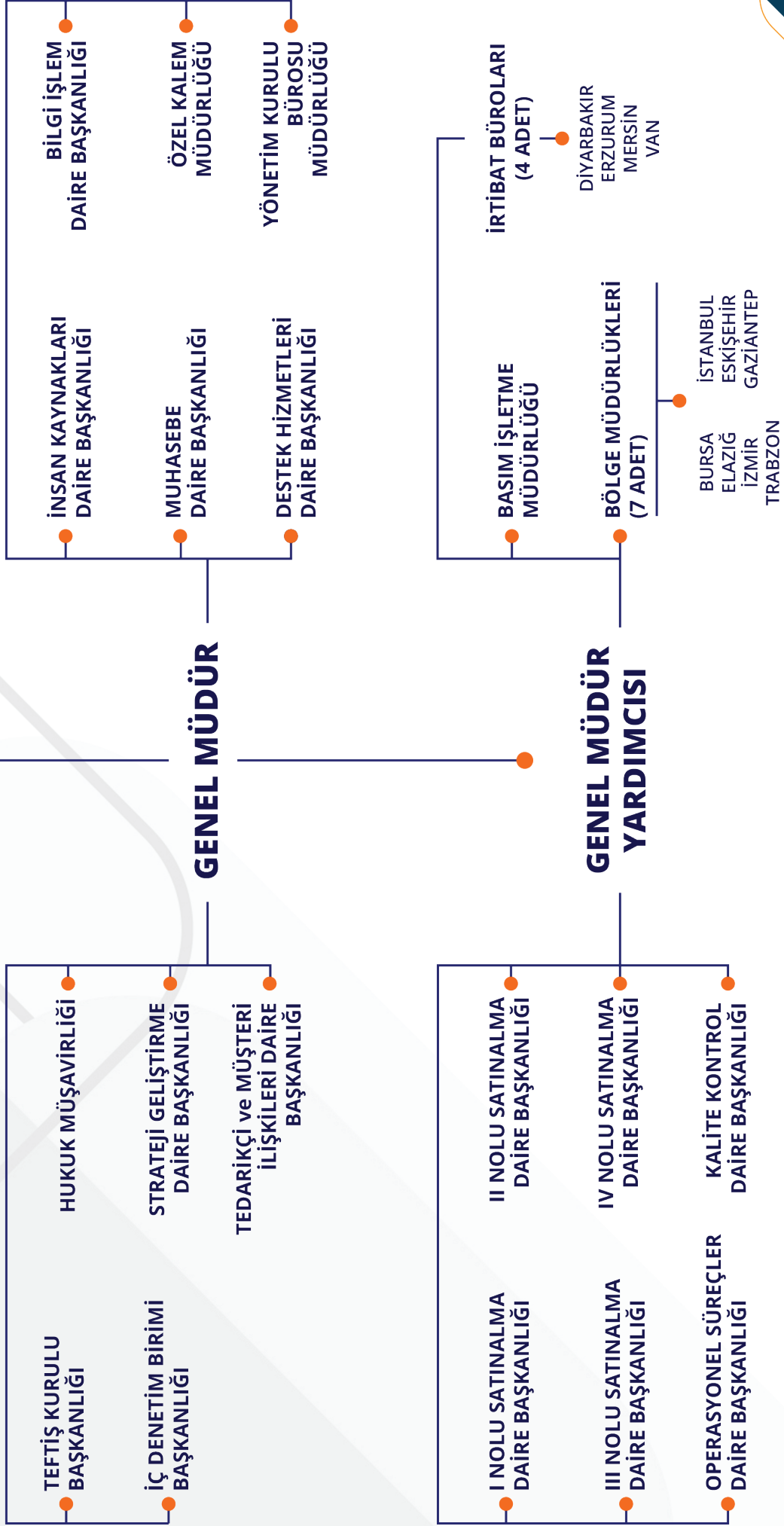
121 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'yi yürürlükten kaldıran 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı *"Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"*'nin 1984 yılında yürürlüğe girmesi ile bu Kararname gereğince, Devlet Malzeme Ofisinin ilk Ana Statüsü 28/10/1984 tarihli ve 18559 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 1984 Ana Statüsü'nün 4 üncü maddesinde Ofisimizin müşterileri ve faaliyet konuları belirlenirken, müşteri kurumların Genel Müdürlüğümüzden alım mecburiyeti kaldırılmış ve formların standardizasyonu görevi de faaliyet konularımız arasından çıkarılmıştır.

04/05/2007 tarihli ve 26512 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren DMO Ana Statüsü'nün 6 ncı maddesinde müşteri tanımı *"kamu hukukuna tabi olan veya kamunun denetimi altında bulunan ya da kamu kaynağı kullanan kamu kurum ve kuruluşlarını"* içerecek şekilde yeniden yapılmıştır.

DMO'nun gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmesi, sunulan mal ve hizmet çeşitliliğinin artırılması ve faaliyetlerini daha etkin bir şekilde sürdürmesinin sağlanması amacıyla hazırlanan yeni *"Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü Ana Statüsü"* 25/12/2019 tarihli ve 30989 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 1899 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile yürürlüğe girmiş olup, Genel Müdürlüğümüz halen bu Ana Statü çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

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

YÖNETİM KURULU



Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

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

Bu çerçevede, Genel Müdürlüğümüzün ilk stratejik planı 2010-2014 dönemini, ikinci stratejik planı ise 2015-2019 dönemini kapsayacak şekilde hazırlanmış, mülga Kalkınma Bakanlığınca onaylanmalarını müteakip uygulamaya konulmuştur.

Stratejik planlarda belirlenen hedeflerin gerçekleşmelerine yönelik tespit edilen eylem ve faaliyetlerin belirlendiği yıllık performans programları ile bu eylem ve faaliyetlerin gerçekleşmelerine ilişkin sonuçların izlenmesine yönelik yıllık performans değerlendirme raporları hazırlanarak ilgili mercilere gönderilmiştir.

Genel Müdürlüğümüzün 2015-2019 Dönemi Stratejik Planında; 3 amaç, 5 hedef ve 28 performans göstergesi belirlenmiştir.

2015-2019 plan döneminde belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda, kurumsal yapılanma ve hizmet süreçlerimizin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yeniden oluşturulmasına yönelik olarak;

- Topplulaştırılmış alım yaklaşımının hayata geçirilmesi,
- Bütünleşik e-tedarik sisteminin hayata geçirilmesi,
- Tedarik sisteminin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi,
- Uluslararası ve kurumsal işbirlikleri,
- Kamu alımları ve merkezi tedarik hizmetlerinde ülke uygulamaları araştırması,
- Teşkilat ve birimlerin yeniden yapılandırılması,
- Kadro, insan kaynakları ve eğitim faaliyetleri,

alanlarında pek çok faaliyet ve proje tamamlanarak hayata geçirilmiştir.

Bu itibarla, 2020-2024 Stratejik Planı hazırlık çalışmalarında, orta vadede plana etki edebilecek değişkenler titizlikle dikkate alınarak; amaç ve hedefler ile performans göstergeleri yeniden ele alınarak güncellenmiştir. 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı’nın değerlendirilmesine ilişkin sonuçlara ise Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2 2015-2019 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

AMAÇ	HEDEF	DURUM	AÇIKLAMA
1. Kamu alımlarında tasarrufu artırıcı sistemler, modeller ve yöntemler geliştirmek ve yaygınlaştırmak	Hedef 1.1 Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak	Kısmen Gerçekleşti	6 göstergenin 3'ünde hedefe ulaşılmıştır.
2. Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak	Hedef 2.1 Merkezi tedarik sistem ve süreçlerini paydaş odaklı bir anlayış ile dönüştürmek suretiyle; kamu mal alımları içerisindeki satış payını artırmak	Kısmen Gerçekleşti	9 göstergenin 3'ünde hedefe ulaşılmıştır.
	Hedef 2.2 Süreç-bilgi sistemi uyumluluğunu tesis ederek tüm operasyonel süreçlerin bütünlük e-tedarik sistemi üzerinden yürütülmesini sağlamak	Kısmen Gerçekleşti	4 göstergenin 1'inde hedefe ulaşılmıştır.
	Hedef 2.3 Müşteri ihtiyaçları ve piyasa şartları gözetilmek suretiyle üretim ve basım faaliyetleri ile elde edilen kurumsal katma değeri artırmak	Gerçekleşmedi	3 göstergenin tamamında hedefe ulaşamamıştır.
3. Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak	Hedef 3.1 Stratejik yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve kurumsal kültürü geliştirmek	Kısmen Gerçekleşti	6 göstergenin 4'ünde hedefe ulaşılmıştır.

2015-2019 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerine ilişkin detaylı bilgilere Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3 Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Amaç ve Hedeflere İlişkin Performans Göstergelerinin 2019 Yılı İtibarıyla Gerçekleşme Durumları

Stratejik Amaç 1- Kamu alımlarında tasarrufu artırıcı sistemler, modeller ve yöntemler geliştirmek ve yaygınlaştırmak			
Hedef 1.1- Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak			
Performans Göstergesi	2019 Yılı Hedefi	2019 Yılı Gerçekleşme	Hedefe Ulaşma Durumu
Ortak alıma konu olabilecek mal ve hizmetlerin toplu teminine yönelik geliştirilen modellerin uygulamaya alınması	-	√	Hedefe ulaşılmıştır
Stratejik ürünlerin satışına yönelik geliştirilen modellerin uygulamaya alınması	-	√	Hedefe ulaşılmıştır
Referans fiyatların oluşturularak kamuoyu ile paylaşılması	-	√	Hedefe ulaşılmıştır
Alım yapılan KOBİ sayısı	1.350	1.008	Hedefe ulaşılamamıştır
Tedarikçi firma sayısı	1.500	1.121	Hedefe ulaşılamamıştır
Toplam satış hasılatı içindeki yerli ürün oranı (protokol hariç katalogdan satış hasılatı)	75%	57%	Hedefe ulaşılamamıştır

Stratejik Amaç 2- Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak			
Hedef 2.1- Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak			
Performans Göstergesi	2019 Yılı Hedefi	2019 Yılı Gerçekleşme	Hedefe Ulaşma Durumu
Doğrudan temin ve istisna haricindeki Kamu mal alımları içerisindeki DMO payı	20%	9,90%	Hedefe ulaşamamıştır
Sözleşme/Sipariş başına düşen satış tutarı (TL)	150.000	135.979	Hedefe ulaşamamıştır
Satışı gerçekleşen ürün çeşit sayısı	20.000	25.976	Hedef aşılmıştır
Katalog denetimlerinde tespit edilen uygunsuzluk oranı	3%	3,6%	Hedefe ulaşamamıştır
İyileştirilen ve geliştirilen süreç sayısı	-	2	Hedef aşılmıştır
Alım yapan müşteri sayısı artış oranı (bir önceki yıla göre)	40%	-6%	Hedefe ulaşamamıştır
Müşteri memnuniyet oranı (anket sonuçlarına göre)	90%	82%	Hedefe ulaşamamıştır
Pazarlama aktivitesi etkinlik oranı (Aktiviteye katılan müşterilere yapılan satışların yıllık satış hedefinin üzerindeki artış oranı)	25%	-	Hedef ölçülememiştir
Gerçekleştirilen pazarlama ve tanıtım (ziyaret) faaliyeti sayısı	4.000	4.477	Hedef aşılmıştır

Stratejik Amaç 2- Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak			
Hedef 2.2- Faaliyet alanına giren kamu alımlarında rekabet, verimlilik ve saydamlığın artırılmasına katkı sağlayacak sistem altyapısını oluşturmak			
Performans Göstergesi	2019 Yılı Hedefi	2019 Yılı Gerçekleşme	Hedefe Ulaşma Durumu
Bütünleşik e-tedarik sistemi gerçekleşme oranı (kümülatif)	100%	100%	Hedefe ulaşılmıştır
E-satış yoluyla yapılan satışların toplam satış tutarı içindeki payı	75%	41%	Hedefe ulaşamamıştır
Elektronik ortamda tedarikçiye verilen sipariş sayısının toplam sipariş sayısına oranı	75%	56%	Hedefe ulaşamamıştır
e-ihale ile gerçekleştirilen ihale sayısının toplam ihale sayısına oranı	100%	82%	Hedefe ulaşamamıştır

Stratejik Amaç 2- Etkin, verimli, hızlı ve sürdürülebilir merkezi tedarik hizmeti sunmak			
Hedef 2.3- Müşteri ihtiyaçları ve piyasa şartları gözetilmek suretiyle üretim ve basım faaliyetleri ile elde edilen kurumsal katma değeri artırmak			
Performans Göstergesi	2019 Yılı Hedefi	2019 Yılı Gerçekleşme	Hedefe Ulaşma Durumu
Fayda maliyet analizi yapılması	-	-	Hedefe ulaşılamamıştır
Yeni ürün yelpazesinin belirlenmesine ilişkin çalışma	-	-	Hedefe ulaşılamamıştır
Yıllık üretim tutarındaki artış oranı	25%	16%	Hedefe ulaşılamamıştır

Stratejik Amaç 3- Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak			
Hedef 3.1- Stratejik yönetimi, insan kaynakları yönetimi anlayışını ve kurumsal kültürü geliştirmek			
Performans Göstergesi	2019 Yılı Hedefi	2019 Yılı Gerçekleşme	Hedefe Ulaşma Durumu
İç kontrol sistemi oluşturulması	-	√	Hedefe ulaşılmıştır
Uyum sağlanan iç kontrol "genel şart" sayısı	79	32	Hedefe ulaşılamamıştır
TMS'ye uyumlu finansal raporlama sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmalarının tamamlanması	-	√	Hedefe ulaşılmıştır
Çalışan memnuniyet oranı (eğitim, kariyer, kararlara katılım, çalışma koşulları, örgütsel bağlılık, iletişim, kurum içi ve dışı personel devir oranı vb.)	85%	82%	Hedefe ulaşılamamıştır
Sosyal sorumluluk ve çevre bilinci kapsamında gerçekleştirilen faaliyet veya alınan karar sayısı	2	2	Hedefe ulaşılmıştır
Modern yönetim teknikleri bağlamında kurumda hayata geçirilen uygulama/faaliyet/proje sayısı	5	5	Hedefe ulaşılmıştır

Mevzuat Analizi

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

Kuruluşun Hukuki Dayanağına İlişkin Mevzuat

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

233 sayılı KHK'ya dayanarak çıkarılan DMO Ana Statüsü ise teşekkülün; yapısı, amacı, faaliyet konuları, birimleri hakkında içerdği hükümlerle kuruluşun bir diğer asli hukuki dayanağını oluşturmaktadır.

Bunların yanında, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hem DMO'nun bir diğer hukuki dayanağını teşkil etmekte, hem de Kurum faaliyetlerine ilişkin hukuki çerçeveyi çizmektedir.

Satınalma ve Satış Faaliyetlerine İlişkin Mevzuat

4734 ve 4735 sayılı kanunlar ile DMO Ana Statüsü, yönetmelikler, yönergeler, ticari şartnameler, teknik şartnameler, katalog ilanları ve Genel Müdürlük Emirleri ana faaliyetimiz olan satınalma ve satışa yönelik uygulama esaslarını belirlemektedir.

4734 sayılı Kanun özünde birçok istisna barındırmaktadır. DMO'nun faaliyetleri de sayılan bu istisna fıkraları arasında (3/g) yer almaktadır. Kanun'un DMO'yu "merkezi satınalma kurumu" olarak tanımlamak yerine, DMO üzerinden yapılan alımları istisna olarak tanımlaması ve merkezi alıma yönelik zorunluluğun bulunmaması, DMO'nun merkezi tedarik fonksiyonunun gücünü azaltmaktadır.

4734 sayılı Kamu İhale Kanununda belirtilen istisna tutarına kadar olan talepler Genel Müdürlüğümüzün dâhili mevzuatına karşılanmakta olup, istisna tutarının üstündeki talepler ise Kanun'da belirtilen usuller çerçevesinde karşılanmaktadır.

İlaveten, Genel Müdürlüğümüzce gerçekleştirilecek; taşıt alımı, taşıt kiralama, akaryakıt alımı, ilaç, tıbbi malzeme ve tıbbi cihaz alımlarında istisna limitinin uygulanmamasına ilişkin 07.12.2019 tarihli ve 30971 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan mevzuat düzenlemesi çerçevesinde anılan ürünleri limite bağlı kalmaksızın kendi mevzuatına göre tedarik edebilmektedir.

Değişen ve gelişen elektronik sistemler ile beraber, kurumların gerçekleştirdiği faaliyetler büyük oranda dijitalleşmekte ve dünyada kabul gören iyi uygulama örnekleri hızla yayılmaktadır. DMO'da kendi sistemlerini bu yönde dijitalleştirmeye çaba sarf etmektedir. Bu nedenle, öncelik DMO'nun temel faaliyetlerine ilişkin mevzuata verilmek şartıyla Kurum iç mevzuatının günün koşullarına göre geliştirilmesi ve Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) başta olmak üzere Kurum bilgi sistemlerinin değişen iç mevzuatla uyumlaştırılması önem arz etmektedir.

Yatırım ve Finansman Programı

Yıllık Yatırım ve Finansman Programları KİT'lerin temel faaliyetlerinin sınırlarını belirleyen bir diğer mevzuattır. Bu çerçevede, Program ve Programa dayanarak çıkarılan Usul ve Esaslar Tebliği hükümlerine Genel Müdürlüğümüz faaliyetlerinde en yüksek ölçüde uyulmakta; hizmet alımı, istihdam, kurumsal verilerin yayımlanması, mali hedefler ve yıllık raporlar gibi birçok önemli çalışma bu çerçevede hazırlanmaktadır.

2020-2024 plan döneminde, program hükümlerine uygun olarak iç kontrol sisteminin hayata geçirilmesine yönelik çalışmaların ivme kazanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer Faaliyet Mevzuatı

DMO, sosyal güvenlik, denetim, bilgi edinme başvurularının cevaplanması gibi diğer işlemlerinde tabloda sayılan kanun, yönetmelik ve genelgelere tabidir. Ayrıca, Görev ve Teşkilat Yönergesi, Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması Yönergesi ile diğer birim yönergeleri faaliyetlerimize ilişkin diğer mevzuatı oluşturmaktadır.

Kuruma ait diğer faaliyet mevzuatının da değişen şartlara göre güncellenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 4 Mevzuat Analizi

YASAL YÜKÜMLÜLÜK	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Kuruluşun Hukuki Dayanağı	233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (18/06/1984 - 18435 RG) 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (29/01/1990 - 20417 RG) 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu (22/01/2002 - 24648 RG) DMO Ana Statüsü (25/12/2019 - 30989 RG)	Yeni DMO Ana Statüsü, çağın gereklerine uygun, esnek ve pratik çözümler üretebilen bir yapıdadır.	DMO Ana Statüsü ihtiyaçları karşılayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.
Satınalma ve Satış Faaliyetleri	4734 sayılı Kamu İhale Kanunu (22/01/2002 - 24648 RG) 4735 sayılı Kamu İhale Kanunu (22/01/2002 - 24648 RG) Kamu Kurum Ve Kuruluşlarının Devlet Malzeme Ofisi'nden Yapacakları Mal Ve Malzeme Taleplerine İlişkin Yönetmelik (14/11/2008 - 27054 RG) Devlet Malzeme Ofisi Satış Yönetmeliği (14/11/2008 - 27054 RG) Devlet Malzeme Ofisi Satınalma Yönetmeliği (14/11/2008 - 27054 RG) Devlet Malzeme Ofisi Satış İşlemleri Yönergesi (20/02/2012 tarihli ve 7/37 sayılı Yönetim Kurulu Kararı) İç Piyasadan Satın alınacak Araçlara Ait Ticari Şartname İç Piyasadan Yapılacak Satın almalara Ait Ticari Şartname Dış Piyasadan Yapılacak Satın almalara Ait Ticari Şartname Dış Piyasadan Yapılacak Satın almalara Ait Ticari Şartname (İngilizce) Binek Taşıt Kiralama Hizmet Alımına Ait Ticari Şartname	Satınalma ve satış mevzuatının; Üst politika öncelikleri, Paydaş görüşleri, Çağın gereklerine, göre yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu ihale mevzuatı birçok istisna barındırmaktadır.	

YASAL YÜKÜMLÜLÜK	DAYANAK	TESPİTLER	İHTİYAÇLAR
Diğer Faaliyetler	3346 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisinde Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun 6085 sayılı Sayıştay Kanunu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu Genel Yönetmelikler ve Genelgeleri Devlet Malzeme Ofisi Teftiş Kurulu Yönetmeliği (19/12/1993 – 21793 RG) Görev ve Teşkilat Yönergesi Hukuk Müşavirliği Yönergesi (28/04/2015 tarihli ve 15/188 sayılı Yönetim Kurulu Kararı) İç Denetim Birimi Başkanlığı Yönergesi Güvenlik Soruşturması ve Arşiv Araştırması Yönergesi	Birim faaliyetlerine ilişkin yönerge ve görev tanımlarının revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	Birim faaliyetlerine ilişkin yönerge ve görev tanımlarının revize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
Yatırım ve Finansman Programı ile İlgili Faaliyetler	Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Kararları Yıllık Programın Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Kararlar Genel Yatırım ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul Esaslar Tebliği	Mevzuatta yer alan bazı hususlar hayata geçirilememiştir.	Kurumda bir iç kontrol sistemi kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Üst Politika Belgeleri Analizi

Genel Müdürlüğümüzün faaliyetlerine yön veren temel üst politika belgeleri; 11. Kalkınma Planı (2019-2023), Yeni Ekonomi Programı (2020-2022), Orta Vadeli Mali Plan (2020-2022), 2020 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı ve Hükümet icraat programlarıdır. Temel üst politika belgelerine ilaveten, DMO'ya sorumlu ya da ilgili kuruluş olarak sorumluluk yüklemiş çeşitli strateji belgeleri mevcuttur.

Genel Müdürlüğümüzün son dönemde hayata geçirdiği önemli uygulamalardan; yeniliği, yerliliği, girişimciliği ve teknoloji transferini desteklemek amacıyla oluşturulan **Tekno Katalog** ile Sağlık Bakanlığının ihtiyaç duyduğu ilaç ve tıbbi malzemenin teminine yönelik tedarik işbirliği kapsamındaki **Sağlık Market** çalışmalarına üst politika belgelerinde de yer verilmiştir.

Bu kapsamda, Birinci 100 günlük İcraat Programında (Ağustos-Kasım 2018) yer alan *"HMB-08 Sağlık hizmetlerine ilişkin alımların Devlet Malzeme Ofisi tarafından elektronik ortamda gerçekleştirilmesi"* eylemi Sağlık Market uygulamasının hayata geçirilmesiyle, Üçüncü 100 günlük İcraat Programında yer alan *"HMB-06 e-Satış platformu başvurularının dijital ortama taşınması"* ve *"HMB-07 DMO e-Satış platformu kullanımının yaygınlaştırılması kapsamında temizlik ve kırtasiye ürün gruplarının e-Satış platformuna dâhil edilmesi"* hedefleri ise ilgili çalışmaların tamamlanmasıyla başarılı bir biçimde gerçekleştirilmiştir.

Genel Müdürlüğümüze sorumluluk yükleyen en üst politika belgesi 11. Kalkınma Planı'dır. Plan'da Genel Müdürlüğümüzün sorumlu olduğu iki, ilgili olduğu beş eylem yer almaktadır.

Sorumlu olduğumuz eylemler; DMO Tekno Katalog uygulamasının geliştirilmesi (322.12) ve DMO'nun tedarik ettiği makine ve teçhizat ürünlerinde yerli ürünlerin payının artırılmasıyla (377.3) ilgili eylemlerdir.

İlgili kuruluş olarak yer aldığımız eylemlerde ise; Plan'ın Sağlık bölümünde geçen hukuki düzenlemeler ve bilişim altyapısı çalışmaları (587.1), Sağlık Market kapsamında sık tüketilen ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında maliyetlerinin düşürülmesi (587.2), yatırım harcamalarında kamu ihale ve sözleşme süreçlerinin iyileştirilerek rekabetin artırılması (260.5), Taşıt Kanunu'nun güncellenmesi (260.6) ile ortak ve toplu alıma yönelik platform oluşturulmasıdır (816.2).

Bir diğer üst politika belgesi olan Yeni Ekonomi Programı'nın (2020-2022) Kamu Maliyesi bölümünde, doğrudan DMO'ya yönelik ya da DMO'yu ilgilendiren yönü bulunan; DMO'nun merkezi tedarik yapısının güçlendirilmesi ile Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerinin ilaç, tıbbi malzeme ve tıbbi cihazlarının alımı tek elden gerçekleştirilmesinin yanı sıra kamu taşıt filo yönetim sisteminin kurulması, KİT'lerin yeniden yapılandırılması ve kamu kuruluşlarında iç denetim uygulamaları ve kültürü yaygınlaştırılmasına yönelik politika ve tedbirler yer almaktadır.

2020 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında ise DMO'nun işbirliği yapılacak kuruluş olarak yer aldığı; kamu ihale ve sözleşme süreçlerinin iyileştirilmesine, Taşıt Kanunu'nun güncellenmesine, DMO Tekno Katalog uygulamasının geliştirilmesine ve DMO'nun tedarik ettiği makine ve teçhizat ürünlerinde yerli ürünlerin payı artırılmasına, sağlık market çalışmaları kapsamında; sağlık tesislerinde özellikle sık tüketilen ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında alternatif alım yöntemleri ile edinme maliyetleri düşürülmesine ve ortak ve toplu alımın yaygınlaştırılmasına yönelik elektronik platform kurulmasına yönelik tedbirler yer almaktadır.

İlaveten, 2023 Türkiye İhracat Stratejisi Eylem Planı (2020-2023), Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) ve KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) başta olmak üzere bazı sektörel ve tematik strateji belgelerinde de Genel Müdürlüğümüzün sorumlu ya da ilgili kuruluş olarak yer alıp bu doğrultuda faaliyetlerde bulunduğu eylemler mevcuttur.

Üst politika belgelerinin analizine Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 5 Üst Politika Belgeleri Analizi

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV /İHTİYAÇLAR	DURUMU
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	İş ve Yatırım Ortamı - 322.12	Devlet Malzeme Ofisi tarafından yürütülmekte olan Teknokatalog uygulamasının geliştirilmesi ve kataloğa giren ürünlere ilave destek sağlanması	DMO sorumlu kuruluş
	Makine - Elektrikli Teçhizat -377.3	DMO'nun tedarik ettiği makine ve teçhizat ürünlerinde yerli ürünlerin payının artırılması	
	Sağlık - 587.1	İhtiyaç planlama, satın alma, sipariş, stok, lojistik ve sözleşme yönetimi alanlarında hukuki düzenlemeler ve bilişim altyapısı çalışmaları yapılacaktır.	DMO ilgili kuruluş
	Sağlık - 587.2	Sağlık market çalışmaları kapsamında; sağlık tesislerinde sık tüketilen ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında alternatif alım yöntemleri ile edinme maliyetlerinin düşürülmesi	
	Maliye Politikası - 260.5	Kamu yatırım harcamalarında tasarruf sağlamak üzere kamu ihale ve sözleşme süreçleri iyileştirilerek rekabet artırılabacaktır.	
	Maliye Politikası - 260.6	Taşıt Kanunu, taşıt yönetiminde etkinlik ve verimliliği gözeterek şekilde güncellenecektir.	
	Kamu Hizmetlerinde e-Devlet Uygulamaları- 816.2	Ortak ve toplu alımın yaygınlaştırılmasına yönelik elektronik platform kurulacaktır.	
YEP (2020-2022)	Kamu Maliyesi - Politika ve Tedbirler	Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması ve merkezi tedarik hizmetlerinin geliştirilmesi için Devlet Malzeme Ofisi'nin merkezi tedarik yapısı güçlendirilecektir.	DMO'ya yönelik politika/tedbir.
		Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerinin ilaç, tıbbi malzeme ve tıbbi cihazlarının alımı tek elden gerçekleştirilecektir.	

ÜST POLİTİKA BELGESİ	İLGİLİ BÖLÜM/REFERANS	VERİLEN GÖREV /İHTİYAÇLAR	DURUMU
YEP (2020-2022) (Devami)	Kamu Maliyesi - Politika ve Tedbirler	Kamu taşıtlarının tedarikinde, kullanımında ve tasfiyesinde etkinlik ve verimliliği artıracak politikaların sağlıklı şekilde yürütülmesine imkân tanyacak kamu taşıt filo yönetim sistemi kurulacaktır.	DMO'yu ilgilendiren yönü var.
		KİT'ler, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.	
		Kamu İç Denetim Koordinasyon Kurulunun etkinliği artırılarak tüm kamu kuruluşlarında iç denetim uygulamaları ve kültürü yaygınlaştırılacaktır.	
2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Tedbir 260.5	Kamu yatırım harcamalarında tasarruf sağlamak üzere kamu ihale ve sözleşme süreçleri iyileştirilerek rekabet artırılacaktır.	DMO işbirliği yapılacak kuruluş
	Tedbir 260.6	Taşıt Kanunu, taşıt yönetiminde etkinlik ve verimliliği gözeterek şekilde güncellenecektir.	
	Tedbir 322.12.	Devlet Malzeme Ofisi tarafından yürütülmekte olan Tekno Katalog uygulaması geliştirilecek ve kataloga giren ürünlere ilave destekler sağlanacaktır.	
	Tedbir 377.3.	DMO'nun tedarik ettiği makine ve teçhizat ürünlerinde yerli ürünlerin payı artırılacaktır.	
	Tedbir 587.2.	Sağlık market çalışmaları kapsamında; sağlık tesislerinde özellikle sık tüketilen ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında alternatif alım yöntemleri ile edinme maliyetleri düşürülecektir.	
	Tedbir 816.2.	Ortak ve toplu alımın yaygınlaştırılmasına yönelik elektronik platform kurulacaktır.	

Bu çerçevede, üst politika belgelerinde kendisine tanımlanan rollere uygun olarak 2020-2024 plan döneminde;

- DMO'nun merkezi tedarik yapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmelidir.
- Tekno Katalog uygulaması geliştirilmelidir.
- TÜBİTAK ile yapılmış olan işbirliği protokolü kapsamında yapılan çalışmalar sürdürülmelidir.
- DMO tarafından tedarik edilen makine ve teçhizat ürünlerinde yerli ürünlerin payını artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
- Katalog sisteminde yer alan yerli makine üreticisi ve ürün sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- Sektörde yer alan Sivil Toplum Kuruluşları ve meslek kuruluşlarıyla istişare ve işbirliği mekanizması oluşturmalıdır.
- Sağlık tesislerinde kullanılan, özellikle ithal bağımlı ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında Sağlık Market Protokolü çerçevesinde uygun satınalma yöntemleri geliştirilmeli ve edinme maliyetlerinin düşürülmesi sağlanmalıdır.
- Ortak ve toplu alımın yaygınlaştırılmasına yönelik elektronik platform kurulması için yapılacak çalışmalara destek verilmelidir.
- Kamu yatırım harcamalarında tasarruf ve etkin rekabeti sağlamak üzere ihale ve sözleşme süreçleri iyileştirilmelidir.
- Taşıt Kanunu'nun güncellenmesi çalışmalarına katkı sağlanmalıdır.
- Kamu iç kontrol standartlarına uyum kapasitesinin artırılması ve kamuda risk yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Genel Müdürlüğümüzün amaç ve faaliyet konuları 2015-2019 Plan Döneminde yürürlükte olan DMO Ana Statüsü'nün 5 inci maddesinde yer almış olup, Plan dönemindeki faaliyetler bu çerçevede sürdürülmüştür.

Ancak, DMO Ana Statüsü yeniden düzenlenerek 25/12/2019 tarihli ve 30989 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve faaliyet konularına yeni Ana Statünün 6 ncı maddesinde yer verilmiştir.

DMO'nun temel faaliyet konuları; satınalma, satış ve üretim faaliyetleridir.

Satınalma ve satış faaliyetlerimiz; Genel Müdürlüğümüz ile yurt geneline yayılmış 7 bölge müdürlüğümüz (Bursa, Elazığ, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Trabzon), 4 irtibat büromuz (Diyarbakır, Erzurum, Mersin ve Van) ve Basım İşletme Müdürlüğü'nce gerçekleştirilmekte iken matbua üretim faaliyetlerimiz sadece Basım İşletme Müdürlüğümüzce yerine getirilmektedir.

2015-2019 döneminde Kurumumuz faaliyetleri ile faaliyetlerimiz kapsamında satınalma/satış ve üretimini gerçekleştirdiğimiz ürün gruplarına ait liste Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6 2015-2019 Dönemi Faaliyet Alanı-Ürün Grupları Listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN GRUPLARI
SATINALMA & SATIŞ	Aydınlatma, Temizlik ve Isıtma Malzemesi
	Binek Araç Kiralama
	Büro Makina ve Aletleri
	Demirbaş, Mefruşat, Diğer Makine ve Teçhizat
	İlaç ve Tıbbi Malzeme
	Kâğıt, Karton, Mukavva ve Mamuller
	Kırtasiye Malzemesi
	Matbua
	Muhtelif Malzeme
	Nakil Vasıtaları
	Oto Aksamı ve Yedek Parçaları
ÜRETİM	Klasör
	Zarf

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü, Ana Statü'sü gereğince, müşterilerinin DMO faaliyet alanına giren mal ve hizmet ihtiyaçlarının tedarik ve dağıtımını müşterileri adına yapmakta olup, müşteri ihtiyaçlarının temini 4734 sayılı Kanun ve bu kanunun istisna hükümlerine dayanarak hazırlanan Genel Müdürlüğümüz iç mevzuatına göre gerçekleştirilmektedir.

DMO müşteri ihtiyaçlarını; stok alımları, katalog yolu ile alım ve müteferrik alım yöntemleriyle karşılamaktadır.

Stok Alımları: Kamu kurum ve kuruluşlarında ortak kullanım yeri olan ve anında müşteri ihtiyacını karşılamak üzere depolanmasında fayda görülen ve Genel Müdürlüğümüzce hazırlanmış teknik şartnameler doğrultusunda belirli zamanlarda ihaleye çıkılmak suretiyle yapılan alım usulüdür.

Katalog Yolu ile Alım: Piyasa araştırması ve pazarlık yöntemiyle tespit edilen ürünlerin teknik özellikleri ile fiyatlarının gösterildiği, DMO ile tedarikçiler arasında belirli bir dönem için yapılan, ürün cinsi, teknik özellikler ve fiyat gibi unsurlar ile karşılıklı olarak alım ve satım taahhüdünü içeren katalog sözleşmelerine (protokol ve Açık Satışlara Ait Satınalma Sözleşmesi) dayanılarak yapılan alım usulüdür.

Katalog yoluyla alım;

- Taşıt, iş makineleri ve üst yapılı araçların; üretici, ithalatçı veya genel dağıtıcı konumundaki tedarikçilerden sipariş usulü ile temin edilmesi amacıyla düzenlenen Protokol,
- Bilişim ürünleri, mobilya, tıbbi cihazlar ile diğer mal veya hizmetlerin; üretici, ithalatçı, genel dağıtıcı veya yetkili satıcı konumundaki tedarikçilerden sipariş usulü ile temin edilmesi amacıyla, düzenlenen Açık Satışlara Ait Satınalma Sözleşmesi,

olmak üzere, iki farklı katalog sözleşmesine göre yapılmaktadır.

Devlet Malzeme Ofisinin farklı özelliklere sahip ve farklı amaçlara hizmet eden 4 farklı katalog uygulaması mevcuttur: **Genel Katalog**, **KOBİ Kataloğu**, **Cazibe Merkezleri Kataloğu** ve **Tekno Katalog** 'dur.

Müteferrik Alım: DMO'nun faaliyet konuları arasında yer almakla birlikte stok ve katalog yoluyla alımı gerçekleştirilemeyen ürünlerin, ihtiyaç sahibi kuruluşlarca hazırlanan teknik şartnameler doğrultusunda çeşitli ihale usulleri ile iç ve dış piyasadan temin edildiği alım şeklidir.

Geçtiğimiz 5 yıllık dönemde yıllar itibarıyla tedarik usullerine göre satınalma tutarlarına Tablo 7'de, satışa sunulan ürün sayılarına ve satış tutarlarına ise Tablo 8'de yer verilmiştir.

Tablo 7 Tedarik Usullerine Göre Satınalma Tutarları

Bin ₺

TEDARİK USULÜ	2015	2016	2017	2018	2019
Stok	60.473	85.961	21.205	28.961	37.790
Katalog	1.445.986	1.498.575	1.826.526	1.643.295	1.712.337
<i>Taşıt ve İş Makineleri</i>	497.478	271.060	381.719	275.923	218.446
<i>Bilişim, Mobilya, Tıbbi Cihazlar ve Diğer Ürün Grupları</i>	948.508	1.227.515	1.444.807	1.367.372	1.493.891
Müteferrik	1.776.862	1.856.439	1.733.896	1.482.647	1.440.179
<i>Taşıt ve İş Makineleri</i>	1.304.061	1.352.578	1.126.406	913.180	817.816
<i>Bilişim, Mobilya, Tıbbi Cihazlar ve Diğer Ürün Grupları</i>	472.801	503.861	607.490	569.466	622.362
TOPLAM	3.283.320	3.440.975	3.581.627	3.154.902	3.190.306

Tablo 8 Satışa Sunulan Ürün Sayıları ve Satış Tutarları

ÜRÜN GRUPLARI (*)	2015		2016		2017		2018		2019	
	Adet	Tutar (Bin ₺)	Adet	Tutar (Bin ₺)	Adet	Tutar (Bin ₺)	Adet	Tutar (Bin ₺)	Adet	Tutar (Bin ₺)
Nakil Vasıtaları	1.514	1.890.327	1.753	1.709.652	1.356	1.594.024	809	1.252.229	96.482	1.103.268
Demirbaş, Mefruşat, Diğer Makine ve Teçhizat	7.134	602.609	7.549	845.208	8.301	972.895	13.983	1.102.897	2.777.102	1.013.684
Müteferrik Malzeme	6.928	514.590	7.145	548.165	8.813	661.352				
Büro Makine ve Aletleri	1.942	337.482	2.627	404.703	3.054	462.557	2.998	768.930	327.197	814.481
Kirtasiye Malzemesi	2.164	80.952	2.543	86.825	2.890	91.844	3.590	114.551	1.024.583	92.523
Aydınlatma, Temizlik ve Isıtma Malzemesi	214	43.012	243	32.039	300	19.921	2.613	68.721	38.032.910	137.398
Matbua	937	21.102	892	17.873	875	21.996	300	19.639	118.435.347	14.538
Oto Aksamı ve Yedek Parçaları	171	21.763	286	29.498	432	42.851	534	51.860	63.086	64.671
Kâğıt, Karton, Mukavva ve Mamuller	70	31.558	68	62.615	76	28.165	925	45.910	241.194.482	80.800
Muhtelif Malzeme	95	2.421	92	1.471	80	2.385	315	11.577	426.977	2.664
İlaç ve Tıbbi Malzeme (**)									377.350.935	129.555
Diğer Satışlar							3	4.600	1.870	15.640
Binek Araç Kiralama					3	15				
GENEL TOPLAM	21.169	3.545.816	23.198	3.738.049	26.180	3.898.004.000	26.070	3.440.915	779.730.972	3.469.222

(*) 1.1.2018 tarihi itibarıyla yaşanan sistem değişikliğinden dolayı müteferrik usulde (ihale yoluyla) alınan ürünler tek bir kalem olarak gösterilmeyip ilgili ürün grupları içerisinde gösterilmeye başlanmıştır.

(**) İlaç ve tıbbi malzeme 2018 yılı itibarıyla ürün grupları arasına alınmıştır.

Ana Statümüz gereği sağlamakla yükümlü olduğumuz mal ve hizmetlerin en uygun fiyat-kalite dengesiyle ve standartta müşteriye sunumu için Genel Müdürlüğümüzce kalite kontrol faaliyetleri yürütülmektedir.

Kalite kontrol faaliyetleri kapsamında; ara denetim, denetim, kabul muayeneleri, teknik şartname inceleme ve revizyonu gibi muayene ve kontroller üretim, teslimat öncesi ve teslimat sonrası süreçte gerçekleştirilmektedir.

Kurum stoklarına alınan tüm malzemelerin alımında malın kabulüne esas tesellüm muayeneleri yapılmakta ve bu malzemeler, teknik şartnamelerine uygunlukları onaylandıktan sonra satışa sunulmaktadır. Ayrıca teklif edilen malzemelerin ihale dokümanında belirtilen özelliklere uygunluğunun kontrolü de yapılmaktadır.

Katalog kapsamındaki alımlarında, kabul muayenesi işlemleri ürünün tesliminde müşteri kurum yetkilileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte; gerekli görülen durumlarda üretim, teslimat öncesi ve teslimat sonrası süreçlerde uygunluk denetimleri yapılarak malzemenin öngörülen kalitede tam, sağlam ve çalışır şekilde müşteriye teslim edilmesi sağlanmaktadır.

Taşıt grubundan, iş makineleri ve üst yapı olarak alınan araçlar, teknik şartnameleri ve sipariş şartlarında belirtilen özelliklerine uygunluğu ve üst yapı fonksiyonları yönünden denenmek ve test edilmek suretiyle muayene edilmektedir.

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

Genel Müdürlüğümüzün son 5 yıla ait özet muayene ve kontrol verileri Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9 Özet Muayene ve Kontrol Verileri

FAALİYETLER		2015	2016	2017	2018	2019
Muayene Bilgileri	Parti Rapor Sayısı	6.102	6.623	7.393	5.315	8.104
	Malzeme Çeşidi	24.104	25.889	27.174	18.946	27.703
	Kabul	22.828	24.679	25.896	18.032	26.541
	Ret	1.276	1.210	1.278	914	1.162
	Ret Oranı	5,3%	4,7%	4,7%	4,8%	4,2%
Kontrol Çalışmaları	Teklif İnceleme/Ürün Değerlendirme Sayısı	165	150	125	104	1.217
	Ara Denetim Sayısı	9	13	6	15	63
Şartname Çalışmaları	Yeni Şartname Hazırlama	1	13	3		
	Şartname Revizyon	9	13	21	2	2

DMO'nun temel faaliyet alanlarından bir tanesi de basım ve matbaa üretimidir. Kocaeli Gebze'de faaliyet gösteren Basım İşletme Müdürlüğümüzce gerçekleştirilen üretim faaliyetleri kapsamında hem Genel Müdürlükçe talep edilen ürünlere hem de doğrudan müşteri tarafından talep edilen ürünlere yönelik üretim gerçekleştirilebilmektedir.

Piyasa ihtiyaçları ve teknik yeterlilikler göz önünde bulundurularak yürütülen üretim faaliyetlerinde klasör ve zarf üretimine odaklanılmıştır. İşletme talep edilen ürünleri kendi imkânlarıyla üretebileceği gibi fason üretim yöntemini tercih ederek farklı özellik ve ebatlarda klasör, zarf ve basılı formları üretebilmektedir.

Genel Müdürlüğümüzün üretimle ilgili en stratejik görevi seçim dönemlerinde seçim takvimiyle uyumlu bir şekilde seçim zarf ve pusulalarının basımıdır. En ufak bir gecikme veya hatanın süreci sekteye uğratacağın bilincinde olarak yapılan üretim ve tedarik faaliyetleri ile seçim gereçlerin zamanında temini sağlanmaktadır.

Geçtiğimiz 5 yıllık dönemde yıllar itibarıyla üretim ve maliyet bilgilerine Tablo 10'da ve Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 10 Üretim Bilgileri

Ürün Grupları	Birim	Üretim Miktarı (*)				
		2015	2016	2017	2018	2019
Klasör & Arşiv kutusu	Adet	1.837.186	2.469.236	1.619.844	1.764.369	1.454.668
Zarf (Matbua)	m ²	21.064.420	16.974.460	27.621.000	31.858.966	47.162.000
Toplu İğne(**)	Kg	1.848	3.375	4.825		
Ataş(**)	Adet	26.971.000	33.770.000	16.083.000	2.000.000	

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

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

Tablo 11 Üretim Maliyeti Bilgileri

Ürün Grupları	Üretim Maliyeti (***) (₺)				
	2015	2016	2017	2018	2019
Klasör & Arşiv kutusu	5.945.623,75	6.379.845,52	5.516.646,75	5.758.811,57	9.335.710,66
Zarf (Matbua)	12.391.503,08	13.149.845,33	13.578.024,58	14.186.687,57	13.986.942,52
Toplu İğne & Ataş	49.942,97	163.463,11	154.548,75	9.530,75	
GENEL TOPLAM	18.387.069,80	19.693.153,96	19.249.220,08	19.955.029,89	23.322.653,18

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

DMO'nun merkezi tedarik alanında faaliyet gösteren tek kamu kurumu olması, kendine has idari ve hukuki yapısı sebebiyle Genel Müdürlüğümüzün performansının yerli emsallerle kıyaslanmasına imkân bulunmamaktadır.

Öte yandan, dünyada en iyi satınalma uygulamalarından sayılan, DMO ile benzer yapıda satınalma kurumu bulunduran veya yenilikçi tedarik politikaları takip eden 13 ülkeye ait detaylı bilgilerin yer aldığı **"Dünyada ve Türkiye'de Kamu Alımları ve Merkezi Tedarik Hizmetlerinde Ülke Uygulamaları"** kitabımızda da belirtildiği üzere, dünya genelinde birçok ülkede merkezi satınalma kurumları faaliyet göstermektedir. Bunun yanında, ülkelerin kamu alımlarına bakış açısı ve Merkezi Satınalma Organları'nın idari yapılanmaları farklılık göstermektedir. Dünyadaki başarılı ülke uygulamaları, idari yapıları ve tedarik sistemlerinin işleyişleri yönüyle DMO ile karşılaştırıldığında Tablo 12 ve Tablo 13'teki sonuçlar elde edilmektedir.

Tablo 12 Merkezi Satınalma Kurumlarının İdari Yapıları

ÜLKELER	SATINALMA KURUMU	BAĞLI OLDUĞU KURULUŞ	ALIM ZORUNLULUĞU	HİZMET BEDELİ
Türkiye	Devlet Malzeme Ofisi	Hazine ve Maliye Bakanlığı (politika belirleyici)	Tüm müşteriler için tercih isteğe bağlıdır.	Müşterilerden ve tedarikçilerden ürün gruplarına göre değişen oranlarda, hizmet bedeli alınmıyor.
Amerika	Genel Hizmetler İdaresi (GSA)	Doğrudan ABD hükümetine bağlı bağımsız bir kuruluş	Alım zorunluluğu yoktur. (Sadece GSA Filo içinde yer alan Araç Satınalma Programı, federal kuruluşların araç satın almaları için zorunlu bir kaynaktır.)	MAS sözleşmeleri için işlem başına %0,75 (Industrial Funding Fee) hizmet bedeli alınmaktadır.
Finlandiya	Hansel Oy	Maliye Bakanlığı	Hansel çerçeve anlaşmalarının kullanımı isteğe bağlıdır.	Tedarikçilerden alınan hizmet bedeli sözleşme değerinin en çok %1,50'si olup, 2017 yılında alınan hizmet bedeli %1,04'tür.
Fransa	Kamu ihale Grupları Birliği- (UGAP) Devlet Tedarik Servisi- (SAE)	Ekonomi, Maliye ve Sanayi Bakanlığı- MINEFI (politika belirleyici)	UGAP üzerinden; "devlet hizmetleri için öngörülen hafif araçların" alımı konusunda zorunluluk bulunmaktadır. İlgili Bakanlık tarafından belirlenmiş ürün gruplarında, merkezi yönetimin merkez ve taşra teşkilatları için SAE üzerinden alım zorunluluğu vardır. Diğer kamu kurumlarının çerçeve anlaşmalara katılımları isteğe bağlıdır.	UGAP üzerinden yapılan alımlarda, müşterilerden ürün ve kategoriye göre farklılaşmakla birlikte ortalama %6 civarında hizmet bedeli alınmıyor. Tedarikçilerden Ocak 2013 ten beri hizmet bedeli alınmaktadır. SAE üzerinden yapılan alımlarda, hizmet bedeli alınmıyor.
İngiltere	Kraliyet Ticaret Servisi- (CCS)	Bakanlar Kurulu (Cabinet Office) Verimlilik ve Reform Grubu (politika belirleyici)	Kamu kurum ve kuruluşları için zorunludur.	Tedarikçilerden %0,33 hizmet bedeli alınmıyor. Müşterilerden hizmet bedeli alınmıyor.
İtalya	Consip S.p.A (MSO)	Ekonomi ve Maliye Bakanlığı- MEF (politika belirleyici)	MEF'in belirlediği belli mal ve hizmet grupları için kamu kurumlarının alım zorunluluğu bulunmaktadır.	Müşterilerden gerektiğinde hizmet bedeli alınabilmekte, tedarikçilerden ise Ocak 2014'ten beri hizmet bedeli alınmaktadır.
Kore Cumhuriyeti	Kamu Tedarik Servisi- PPS (MSO)	Strateji ve Maliye Bakanlığı- MOSF (politika belirleyici)	Belli bir limitin üstü alımlarda PPS'de zorunlu, Yerel Yönetim kuruluşları için ise isteğe bağlıdır. Çerçeve anlaşma kapsamında yer alan ürünlerde ise yerel yönetimler için de zorunluluk bulunmaktadır.	Sunulan danışmanlık hizmetleri için müşterilerden %1, ihalelerden ise %0,5-1 arasında değişen hizmet bedeli alınmaktadır. Platform kullanım bedeli olarak yıllık ~20\$ alınmaktadır.
Portekiz	Kamu İdaresi Hizmet Paylaşım Birimi (eSPap)	Maliye Bakanlığı	eSPap üzerinden mal ve hizmet alımı yapmak merkezi yönetim ve kamu kurumları için zorunlu iken; yerel yönetimler (belediyeler), bölgesel yönetimler ve sermayesi devlete ait özel sektör şirketleri için isteğe bağlıdır	Tedarikçilerden, çerçeve anlaşmalar üzerinden yapılan işlemlerinin karşılığında %0.3 ile %5 arası değişen oranlarda (ortalama olarak faturanın %1'i oranında) ücret talep edilmektedir. Müşterilerden hizmet bedeli alınmamaktadır.

Tablo 13 Ülkelerin Tedarik Sistemlerinin İşleyişleri

ÜLKELER	KURULUŞ ADI	İŞ MODELİ	ÇERÇEVE ANLAŞMA	E-KATALOG	E-ÖDEME	E-PAZARYERİ	KAMU ALIM BANKA KARTI
Türkiye	DMO	Kâr amacı gütmektedir.		e-Talep yapılabilir.			
Amerika	GSA	Kâr amacı gütmemektedir.		e-Satış yapılabilir.			
Finlandiya	HANSEL OY	Kâr amacı gütmemektedir.		e-Satış yapılabilir.			
Fransa	UGAP & SAE	Kâr amacı gütmemektedir.		e-Satış yapılabilir.			
İngiltere	CCS	Kâr amacı gütmemektedir.		e-Satış yapılabilir.			
İtalya	CONSIP	Kâr amacı gütmemektedir.		e-Satış yapılabilir.			
Kore Cumhuriyeti	PPS	Kâr amacı gütmemektedir.		e-Satış yapılabilir.			
Portekiz	ESPAP	Kâr amacı gütmemektedir.		e-Satış yapılabilir.			

Paydaş Analizi

DMO'nun etkileşim içinde olduğu tarafların Kurumumuz ve faaliyetlerimiz hakkındaki görüşleri ile beklentilerinin dikkate alınması, Kurum amaç ve hedeflerinin paydaş ihtiyaçları ve görüşleri doğrultusunda şekillendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen paydaş analizi kapsamında öncelikle Kurum faaliyet ve kararlarını etkileme potansiyeli olan aktörler belirlenmiştir.

Sonrasında, DMO karar ve faaliyetlerine etki düzeylerine göre paydaş önceliklendirmesi ve bu paydaşların DMO ürün/hizmetleriyle ilişkilerine yönelik paydaş değerlendirmesi çalışmaları yapılmıştır.

Paydaş önceliklendirmesi çalışmasına ait verilere Tablo 14'te, paydaş değerlendirmesi çalışmasına ait Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi'ne ise Tablo 15'te yer verilmiştir.

Tablo 14 Paydaş Önceliklendirmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki / Önem Durumu
Üst Yönetim	İç Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Orta Kademe Yöneticiler	İç Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Personel	İç Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Türkiye Büyük Millet Meclisi	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sayıştay	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
KOSGEB	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Tedarikçiler	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Belediyeler	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
İl Özel İdareleri	Dış Paydaş	2	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Türkiye İlaç ve Tıbbî Cihaz Kurumu	Dış Paydaş	2	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	2	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Savunma Sanayi Başkanlığı	Dış Paydaş	2	1	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	İç Paydaş/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki/Önem Durumu
Gençlik ve Spor Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Sahil Güvenlik Komutanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Diyanet İşleri Başkanlığı	Dış Paydaş	1	2	Orta Öncelikli	Birlikte Çalış
Türk Standartları Enstitüsü	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Türk Patent ve Marka Kurumu	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Emniyet Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Jandarma Genel Komutanlığı	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Millî Savunma Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Millî Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
İçişleri Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Adalet Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Gelir İdaresi Başkanlığı	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Üniversiteler	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Karayolları Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Orman Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Ceza ve İnfaz Kurumları ile Tutukevleri İş Yurtları Kurumu	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
Mahalli İdare Birlikleri	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
5018 Kapsamı Dışında Kalan Diğer Kamu Kurumları	Dış Paydaş	2	2	Orta Öncelikli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et

Paydaş Adı	İç Paydaş/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki/Önem Durumu
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Rekabet Kurumu	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Sosyal Güvenlik Kurumu	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	2	Orta Öncelikli	Bilgilendir
Türkiye İstatistik Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Düşük Öncelikli	İzle
Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı	Dış Paydaş	3	3	Düşük Öncelikli	İzle
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	3	Düşük Öncelikli	İzle
Kamu İktisadi Teşebbüsleri	Dış Paydaş	3	3	Düşük Öncelikli	İzle
Mahalli İdare Şirketleri	Dış Paydaş	3	3	Düşük Öncelikli	İzle

Tablo 15 Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Ayd. Tem. ve İstirna Malz.	Binek Araç Kiralama	Büro Makina ve Aletleri	Dmrbş,Mef. Diğer Mak.	Kâğıt, Karton, Muk.	Kirtasiye Malzemesi	Matbua	Muhtelif Malzeme	Nakil Vasıtaları	Oto Aks. Yedek Parça
Türkiye Büyük Millet Meclisi	*		*	*		*		*	*	
Cumhurbaşkanlığı	*		*	*		*		*	*	*
Hazine ve Maliye Bakanlığı	*		*	*	*	*	*	*		
Strateji ve Bütçe Başkanlığı			*			*				
Sayıştay			*							
Kamu İhale Kurumu	*			*		*				
Sağlık Bakanlığı	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Belediyeler	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
İl Özel İdareleri	*	*	*	*	*	*		*	*	*
Türkiye İlaç ve Tıbbî Cihaz Kurumu			*	*						
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	*		*	*	*	*				
Savunma Sanayi Başkanlığı			*	*	*	*				
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	*		*	*	*	*		*	*	*
Aile, Çalışma ve Sos. Hizmetler Bakanlığı	*		*	*	*	*		*	*	
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	*		*	*	*	*		*	*	
Kültür ve Turizm Bakanlığı	*		*	*	*	*	*	*	*	
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	*	*	*	*	*	*			*	*
Gençlik ve Spor Bakanlığı	*	*	*	*	*	*		*		
Tarım ve Orman Bakanlığı	*	*	*	*	*	*		*	*	*

Paydaşlar	Ayd. Tem. ve İstirna Malz.	Binek Araç Kiralama	Büro Makina ve Aletleri	Dmrbş,Mef. Diğer Mak.	Kâğıt, Karton, Muk.	Kirtasiye Malzemesi	Matbua	Muhtelif Malzeme	Nakil Vasıtaları	Oto Aks. Yedek Parça
Sahil Güvenlik Komutanlığı	*		*	*	*	*			*	
Diyanet İşleri Başkanlığı	*		*	*		*				
KOSGEB	*		*	*	*	*		*		
TÜBİTAK	*		*	*	*	*			*	
Türk Standartları Enstitüsü			*	*						
Türk Patent ve Marka Kurumu	*			*	*	*				
Emniyet Genel Müdürlüğü	*		*	*	*	*		*	*	*
Jandarma Genel Komutanlığı	*		*	*	*	*		*	*	*
Millî Savunma Bakanlığı	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Millî Eğitim Bakanlığı	*		*	*	*	*		*	*	*
İçişleri Bakanlığı	*	*	*	*	*	*		*	*	*
Adalet Bakanlığı	*		*	*	*	*	*	*	*	
Ticaret Bakanlığı	*		*	*	*	*	*		*	*
Gelir İdaresi Başkanlığı	*		*	*	*	*	*			*
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	*		*	*	*	*	*	*		*
Üniversiteler	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	*		*	*	*	*		*		
Karayolları Genel Müdürlüğü	*		*	*		*			*	*

Paydaşlar	Ayd. Tem. ve İstisna Malz.	Binek Araç Kiralama	Büro Makina ve Aletleri	Dmrbş,Mef. Diğer Mak	Kâğıt, Karton, Mük	Kirtasiye Malzemesi	Matbua	Muhtelif Malzeme	Nakil Vasıtaları	Oto Aks. Yedek Parça
Ceza ve İnfaz Kur. Tutukevleri İş Yurt. Kur.			*	*						
Mahalli İdare Birlikleri	*		*	*	*	*			*	*
5018 Kap. Dışında Kalan Diğer Kamu Kurumları	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
BDDK			*	*						
Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu			*	*	*	*				
Rekabet Kurumu			*	*						
Sosyal Güvenlik Kurumu	*		*	*	*	*	*	*		
Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü	*		*	*	*	*		*		
Türkiye İstatistik Kurumu			*	*		*				
Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı			*	*		*		*	*	
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	*		*	*	*	*		*	*	*
Kamu İktisadi Teşebbüsleri	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Mahalli İdare Şirketleri	*		*	*	*	*			*	

Paydaş önceliklendirme ve değerlendirme çalışmaları sonrasında paydaş görüşlerinin tespit edilmesi amacıyla; çalışanlar, müşteri ve tedarikçiler için ayrı anketler düzenlenmiş ve katılım için yeterli süre verilerek anketler kurumsal internet portalı üzerinden paydaş katılımına açılmıştır. Anket süresi bitiminde sonuçlar analiz edilip grafiğe dökülmüştür.

İç Paydaş Analizi

İç paydaş analizi kapsamında gerçekleştirilen anketle, Kurum personeline; Kurumdaki çalışma hayatı, sosyal hizmetler, eğitim ve mesleki gelişim, çalışılan birim, DMO'da iş süreçleri ve yenilik, birim amirleri, Kurum üst yönetimi, DMO'da stratejik yönetim alanları hakkındaki görüş, öneri ve memnuniyet düzeylerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.

430 çalışanın katılım sağladığı anket sonuçlarına göre;

Ankete katılan personelin büyük kısmını (%44) 31-40 yaş aralığındaki personel oluşturmaktadır. Ankete katılım sağlayan personelin %29'u kadın, %71'i ise erkektir. Lisans mezunları %63 ile ağırlıklı grubu oluşturmaktadır.

Genel olarak ankete katılan personel dağılımının yaş grupları ve cinsiyet yönünden DMO'da çalışan personelin yaş ve cinsiyet dağılımı ile uyumlu olduğu ve bu nedenle anket sonuçlarının iyi bir örneklem oluşturduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Eğitim düzeyi arttıkça ve Kurumdaki hizmet süresi düştükçe personelin ankete katılım oranının arttığı görülmektedir.

Ankete en fazla katılım %39 ile ana hizmet birimlerinden ve %28 ile bölge müdürlüklerinden sağlanmıştır.

Ankete katılan personelin %46'sı halen çalıştığı birimde 5 yıldan uzun süredir çalışmaktadır. 1-3 yıl arasında çalışan personelin oranı ise %31 ile 2. sıradadır.

Anketi cevaplayan personel büyük oranda DMO'da çalışıyor olmaktan memnun olduğunu ve izin hakkını kullanırken sorun yaşamadığını ifade etmiştir. DMO'da ödüllendirme mekanizmalarının objektif olarak işlediğini düşünen personelin oranı bu gruptaki diğer sorulara göre nispeten düşüktür.

Sosyal hizmetlerin değerlendirildiği anket cevaplarına göre; yemekhane hizmetlerinden memnuniyet oranı yüksektir. Lojman ve kreş hizmetinden memnun olanların oranları ise nispeten düşüktür.

Kurum kreşinin Ankara'da olması ve kreş hizmetinin sadece kreş yaşında çocuğu bulunan Genel Müdürlük personeline yönelik olması, lojmanların ise tüm teşkilatımızda yer almayıp sadece belli birimlerimizde bulunması sebebiyle lojman ve kreş hizmetleri ile ilgili sorular için bilgisi/fikri olmayan personelin oranı yüksek çıkmıştır. Çalışanlar, büyük oranda Kurumun spor hizmetlerini geliştirmesi gerektiğini düşünmektedir.

Anket cevaplarına göre; personelin, eğitim ve mesleki gelişim olanaklarının geliştirilmesi yönünde taleplerinin olduğu görülmektedir.

DMO'daki çalışma ortamı ile ilgili cevaplar incelendiğinde; katılımcıların çalıştığı birimde çalışma arkadaşlarıyla iyi bir işbirliği ve ekip çalışması içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların çoğunluğu işini tamamlaması için kendisine yeterli zaman tanındığına inanmaktadır. Genel olarak bu grupta yer alan sorulara yüksek oranda olumlu cevap verilmesine rağmen, gruptaki en düşük olumlu cevap oranıyla "yaptığım işin kendimi geliştirmeme yardımcı olduğunu düşünüyorum" ifadesinde karşılaşılmıştır.

DMO'daki iş süreçlerine ilişkin sorulara verilen cevaplara göre; katılımcıların çoğu işini yapması için gerekli altyapı, donanım ve araçların yeterli olduğunu düşünmektedir. Öte yandan, *"DMO'da tüm iş süreçleri iyi yönetilmektedir"* önermesine katılanların oranı daha düşüktür.

Birim amirleri ile ilgili gelen cevaplara göre; personel birim amirinin iletişimi ve insani ilişkileri hakkında yüksek memnuniyet oranlarına sahipken, *"Birim amirim yöneticilik özelliklerine sahiptir"* önermesi diğer önermelere göre daha düşük oranda desteklenmiştir.

Üst yönetim ile ilgili sorular hakkında bilgisi/fikri olmadığını belirten personel sayısı nispeten fazladır. DMO üst yönetiminin en başarılı bulunduğu alan, kurumsal değişim ihtiyacını belirlemek olarak ifade edilmiştir.

DMO'da stratejik yönetimle ilgili sorulara verilen cevaplar DMO'da stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Anketin son bölümünde, katılımcılardan DMO'nun 2020-2024 vizyonunda yer almasını istedikleri 3 kelimeyi yazmaları istenmiştir. Ankete katılan personelin %74'ü vizyon hakkında öneride bulunmuştur. Önerilen kelimeler benzerliklerine göre gruplandırılmış ve öneri sıklığına göre sıralanmıştır.

Bu analize göre en çok önerilen ilk 10 kelime/kelime grubu sırasıyla *"yenilikçilik"*, *"kalite"*, *"liyakat"*, *"güven/saygınlık"*, *"personel memnuniyeti"*, *"başarı"*, *"teknoloji"*, *"alanında lider merkezi satınalma kurumu"*, *"adalet"* ve *"şeffaflık"* olarak belirlenmiştir. En sık kullanılan 10 kelimenin toplam önerilenler içerisindeki oranı %59,9 olarak hesaplanmıştır.

Vizyon bildirimi oluşturulurken dikkate alınması gereken 4 perspektif açısından bakıldığında, iç paydaşlardan elde edilen *"liyakat"*, *"personel memnuniyeti"*, *"adalet"* gibi vizyon önerilerinin sadece paydaş perspektifini ve kurumsal perspektifi yansıttığı; diğer önerilerin ise paydaş perspektifi ve kurumsal perspektifin yanında, toplumsal ve sektörel perspektife de yönelik oldukları söylenebilir.

İç paydaş anket sonuçlarına ilişkin grafikler Ek-1'de yer almaktadır.

Dış Paydaş Analizi

Dış paydaş analizi kapsamında; müşterilerimiz/potansiyel müşterilerimizin görüşlerinin en yüksek katılımı alınmasını teminen oluşturulan anket hem resmi yazı hem de müşteri kurum satınalma sorumlularına e-posta gönderimi yoluyla duyurulmuş ve ankete toplam 561 müşteri/potansiyel müşteri katkı sağlamıştır.

Müşterilerce cevaplanan anket sonuçlarına göre;

Müşterilerin kamu alımlarında önceliklerinin sırasıyla; kalite (473), fiyat (393), güvenilirlik (352), satış sonrası hizmetler (274), hız (239), işlem kolaylığı (226) ve denetim kolaylığı (209) olduğu sonucuna varılmıştır.

Müşterilerin DMO ile en çok telefon ve e-posta aracılığıyla iletişim sağlamakta olduğu ve iletişim sağlayanların genel manada iletişim kalitesini iyi olarak değerlendirdiği görülmüştür. Bunun yanında müşterilerin bir kısmının telefon ve e-posta harici iletişim kanalları hakkında fazla bilgi sahibi olmadığı anlaşılmaktadır.

Alımlarında DMO'nun tercih sıklığının sorulduğu soruda katılımcılardan 1 en az, en çok 5 olmak üzere puan vermeleri istenmiş; gelen cevaplara göre DMO'nun tercih oranının %58,8 olduğu görülmüştür. DMO harici alım yöntemleri sorulduğunda ise katılımcılarından; 470'i doğrudan temin yöntemini tercih ederken, 283'ü ise 4734 sayılı kanuna göre alım yaptığını ifade etmiştir. Ayrıca, 30 müşteri "DMO harici başka bir kanaldan alım gerçekleştirmediklerini" ifade etmişlerdir.

Müşterilerin, e-Satış platformunu sorunsuz bir şekilde kullandığı, sorun yaşandığında teknik desteğe ulaşabildiği, e-Satış kanalıyla her ürünü alabilme talepleri ve platformun kullanıcı dostu olarak güncellenmesi istekleri olduğu görülmüştür.

DMO hizmet kalitesine müşterilerce 3,9/5,0 puan verilmiştir.

Müşterilerin DMO'dan başlıca beklentileri; kaliteli ve uygun fiyatlı ürün temini, hız, ürün çeşitliliğinin artırılması ve asgari sipariş limitinin düşürülmesidir.

Tedarik süreçlerine ilişkin memnuniyet düzeyleri sorulduğunda müşterilerin ihale süreci, tedarik süreci, teslimat, satış sonrası hizmetler ve süreç takibi konusunda memnun oldukları tespit edilmiştir.

Bilişim, dayanıklı tüketim ürünleri ve mobilya müşterilerin geliştirilmesini istediği ilk 3 ürün grubudur. Müşterilerimize almak isteyip de alamadıkları ürünler sorulduğunda bu ürünlerin; bilişim ve sarf malzemesi, kırtasiye, büro mobilyası, temizlik ürünleri, A4 kâğıt, yazıcı/tarayıcı, fotokopi makinesi, taşıt olduğu görülmüştür.

Alım konusu ürünün hem yerli hem ithal seçeneği olduğunda ne sıklıkla yerli ürün tercih edersiniz sorusuna verilen cevaplara göre müşterilerimiz %70,8 oranında yerli ürün tercih etmektedir.

Müşterilere göre DMO'nun en güçlü yönü; alım süreçlerinin kolaylığı, alımların rekabete açık ve şeffaf olması ve uzman kadrodur.

Ürün çeşitliliğinin artırılması, e-Satış Portalının geliştirilmesi, düşük fiyatlı ürün, hizmet bedeli ve asgari sipariş limitinin düşürülmesi, etkin iletişim, online sipariş takip sistemi ve online belge kabulü müşterilerin DMO'dan talep ettiği başlıca konulardır.

Dış paydaş müşteri anketi sonuçlarına ilişkin grafikler Ek-2'de yer almaktadır.

DMO ile tedarik ilişkisine giren/potansiyel tedarikçimiz olabilecek firmaların görüşlerinin alınabilmesi amacıyla tedarikçilere yönelik ayrı bir anket oluşturulmuştur. Bu kapsamda, son 3 yıl içinde DMO'ya mal veya hizmet tedarik etmiş, farklı ürün gruplarda faaliyet gösteren firmaların e-postalarına anket bağlantısı gönderilmiş ve ankete katılım sağlamaları istenmiştir. Ankete toplam 212 firma katılım sağlamıştır.

Tedarikçilerce cevaplanan anket sonuçlarına göre;

Dış paydaş tedarikçi anketine katılan firmaların; %32'si bilişim, %16'sı sağlık, %10'u taşıt-iş makinesi, %9'u mobilya, %8'i temizlik, %5'i büro mefruşatı, %3'ü kırtasiye ve %15'i diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, tedarik edilen tüm temel ürün grupları düzeyinde ankete katılım sağlanmıştır.

Anketi cevaplayan tedarikçilerden %43'ü katalog tedarikçisi, %27'si son 2 yıl içinde ihaleye katılan tedarikçi, %26'sı hem katalog tedarikçisi hem de ihaleye katılan tedarikçi ve %4'ü ise son 2 yıl içinde DMO ile çalışmamış veya hiç DMO tedarikçisi olmayan tedarikçilerdir.

"Bulunduğunuz sektörde DMO'ya bakış açısı nasıldır?" sorusuna ankete katılan tedarikçilerin %33'ü DMO'yu güvenilir bulduğunu, %25'i stratejik paydaş olarak gördüğünü, %10'u sektörün gelişiminde önemli bir rolü olduğunu, %9'u rekabet odaklı, %4'ü şeffaf bulduğunu belirtirken; %14'ü sektörün gelişimine etkisi olmadığını belirtmiştir.

DMO'daki başvuru süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik sorulan soruda tedarikçiler yüksek oranlarda DMO'daki başvuru süreçlerini uzun ve karmaşık ve DMO'daki parasal yükümlülükleri fazla bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu parasal yükümlülükler sırasıyla; tutar indirimi (%29), risturn (%28), katılım bedeli (%18), teminat mektubu bedeli (%14) ve cezalardır (%12).

Tedarikçilere göre DMO'nun en güçlü yönleri, sırasıyla; kamu kurumlarına hızlı ulaşım (%28), ödeme gücü (%28), alım süreçlerinin kolaylığı (%15), alım süreçlerinin şeffaf ve rekabete açık oluşu (%12) ve tek muhatap olması (%11) olarak belirtilmiştir.

DMO'nun zayıf olduğu düşünülen yönleri ise; fiyat belirlemedeki yetersizlik (%44), süreçlerin uzunluğu (%26) ve tanıtım eksikliği (%8) olarak belirtilmiştir.

Tedarikçilerimiz kendileriyle iletişimde en çok e-posta ile iletişim yöntemini tercih ederken sonrasında telefon ve ziyaret seçeneklerini tercih etmektedirler.

Dış paydaş tedarikçi anketi sonuçlarına ilişkin grafikler Ek-3'te yer almaktadır.

Kuruluş İçi Analiz

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

İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

DMO, insan kaynağı yönünden hem dinamik hem de kurumsal hafızaya ve nitelikli personel yapısına sahip bir kurumdur. 31/12/2019 tarihi itibarıyla, insan kaynaklarına ilişkin sayısal veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 16 Yıllar İtibarıyla Personel Sayısı

Yıl	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
2015	93	762	132	987
2016	118	751	129	998
2017	106	774	128	1.008
2018	100	767	122	989
2019	98	756	106	960

Tablo 17 Personelimizin Kurum İçindeki Dağılımı

	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
Merkez	75	449	14	538
Taşra	23	307	92	422
Toplam	98	756	106	960

Tablo 18 Personelimizin Hizmet Süreleri Tablo

Hizmet Süresi	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
0-4 Yıl	4	168	13	185
5-9 Yıl	9	225		234
10-14 Yıl	9	111	4	124
15-19 Yıl	13	36	7	56
20-24 Yıl	13	105	75	193
25 Yıl ve Üstü	50	111	7	168
Toplam	98	756	106	960

19 Personelimizin Yaş Durumu

Yaş	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
0-19				
20-29	1	57	4	62
30-39	5	362	6	373
40-49	31	168	85	284
50-59	34	131	11	176
60 ve Üzeri	27	38	0	65
Toplam	98	756	106	960

Tablo 20 Personelimizin Öğrenim Durumu

Öğrenim Durumu	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
İlköğretim		24	40	64
Lise		86	21	107
Meslek Lisesi		45	38	83
Yüksek Okul	8	93	5	106
Lisans	84	446	2	532
Yüksek Lisans	5	62		67
Doktora	1			1
Toplam	98	756	106	960

Tablo 21 Personelimizin Cinsiyet Bilgileri

Cinsiyeti	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
Kadın	19	266		285
Erkek	79	490	106	675
Toplam	98	756	106	960

İnsan kaynaklarımızın yetkinlik durumu değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

Birim bazında görev tanımları büyük oranda mevcut olmakla beraber farklı birimlerde çalışan farklı unvana sahip personel için pozisyon bazlı görev tanımları yapılmamış ve temel yetkinlikler tanımlanmamıştır.

Diğer taraftan, personelin de kuruluşun hedefleriyle uyumlu, kurumsal ve bireysel performans için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlarını ölçmeye yönelik bir sistem mevcut değildir. Bu nedenle, eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları belirleyecek olan “yetkinlik açığı” kesin olarak tespit edilememektedir.

Personel niteliklerinin ölçümüne ilaveten, birimlerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu personel sayılarının ölçümünün de objektif kriterlere göre yapılamadığı görülmektedir.

Kurumumuzun insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmek için yapılması gereken en önemli çalışmalardan birisi de eğitim ihtiyacının belirlenerek gerekli planlamanın yapılmasıdır. Bu kapsamda, yıllık eğitim plan ve programları birimlerin görüşleri alınarak hazırlanmakta ve program kapsamında azami sayıda personelin eğitime katılması sağlanmaktadır.

Personelin eğitimleri, uzaktan eğitim gibi yeni eğitim yöntemlerini de kullanarak tedarik alanında gelişmiş ülke eğitim portallarıyla işbirliği içinde etkileşimli ve benzeşim teknolojileri ile donatılmış eğitim ortamlarında gerçekleştirilebilmesi personelimize birçok fayda sağlayabilir.

Genel Müdürlüğümüzde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi için gerekli süreç ve sistemlerin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemlerin başında kariyer yönetimi gelmektedir. Diğer yandan, Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmelik çalışmalarının güncel mevzuata uygun olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Birimler arasında mevcut insan kaynağının dengeli dağılımını sağlamaya yönelik standartların belirlenmesi ve birimler arası işbirliğinin artırılması insan kaynaklarının geliştirilmesine ve kurumsal kapasitenin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

Kurum Kültürü Analizi

Temel görevi, kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarını; profesyonel ve yenilikçi bir yaklaşımla, merkezi olarak temin etmek olan Kurumumuz, ülke ekonomisine, sadece tasarrufu değil; yeniliği, yerleşmeyi, teknolojiyi ve girişimciliği destekleyerek katkı sağlama anlayışı ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Hizmetlerin yürütülmesinde temel alınan usul ve esaslar ise; mevzuata, kurumsal hafızaya, mesleki değerler ile kurumsal ilkelere dayanmaktadır.

Stratejik yönetim yaklaşımı doğrultusunda; “paylaşılan ve benimsenen değerler sistemi” olarak tanımlanan kurum kültürünün, sadece kurum personelinin tutum ve davranışlarını değil uzun dönemde kurumların başarılarını da etkilediği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu sebeple, faaliyet yapısı itibarı ile geniş bir paydaş kitlesi olan Genel Müdürlüğümüz için kurumsal davranışı da kapsayan yapısı ile kurum kültürü daha da önem arz etmektedir.

Bu doğrultuda;

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

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

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

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

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

Stratejik planlama çalışmaları süresince, 2020-2024 Dönemi Stratejik Planı, farklı birim ve unvan gruplarından seçilen çalışanlarının katkıları ile hazırlanmış, oluşturulan belgeler Kurum portalından tüm çalışanlar ile paylaşarak bu ortak hedeflere ulaşma noktasında tüm personelde *"biz bilinci"* yaratılmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, planda belirlenen misyon, vizyon, temel değerler, amaç ve hedefler ile Kurum kimliğine yeni bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu sayede; kamu yararını ön planda tutarken daha dinamik ve piyasa koşullarına daha rasyonel yaklaşabilen bir kurumsal geleneği altyapısının oluşturulması hedeflenmiştir.

Diğer taraftan; Kurum personelin gelişimine yönelik kişisel gelişim ve farkındalık eğitimlerinin rutin olarak düzenlenmeye devam edilmesinin personelin kişisel ve mesleki gelişimi yanında kurum kültürünün güçlendirilmesine de katkı sağlayacağı açıktır.

Kurum personeline yönelik objektif ve şeffaf ödüllendirme mekanizmalarının geliştirilmesinin personel motivasyonu ve aidiyet duygusu üzerinde olumlu etkileri olacaktır.

Kurumsal hafızanın oluşturulması ve korunması için çalışanlar arasında bilgi ve tecrübe paylaşımı için uygun mekanizmaların geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon eksikliği iş süreçlerinde standardizasyon ve uygulama birliğini zedelemektedir.

Kurumdaki riskler yönetim fonksiyonunun doğal bir gereği olarak stratejik risk düzeyinde kurum üst yönetiminin, operasyonel risk düzeyinde ise birim yöneticilerinin şahsi inisiyatifleriyle yönetilmekle birlikte tüm kuruma yönelik kurumsal bir risk tanımlaması ve standartlaştırılmış kontrol faaliyetleri oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünyadaki değişimlerle uyumlu uygulamaların geliştirilmesi konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Kurum faaliyetlerinin ve yeniliklerinin çalışanlara tanıtımında eksiklikler göze çarpmaktadır.

Fiziki Kaynak Analizi

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

Taşra teşkilatımız ise; Bursa, Elazığ, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Trabzon bölge müdürlükleri; Diyarbakır, Erzurum, Mersin, Van İrtibat Büroları ile Basım İşletme Müdürlüğümüzden oluşmaktadır.

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

Genel Müdürlüğümüzün üretim faaliyetlerini gerçekleştiren Basım İşletme Müdürlüğü üretim teknolojisinin yeni makine ve teçhizat alımı yoluyla değişen çağın gereklerini yerine getirebilecek şekilde yenilenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

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

Bunun yanında, yeni idari yapılanmalar ve politikalar sebebiyle bazı birimlerdeki idari binaların, depoların ve sosyal tesis binalarının dönüştürülmesine, geliştirilmesine ve güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

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

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

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

2019 yılı verilerine göre DMO'ya ait taşınmazların listesine Tablo 22'de, araçlara ait listeye ise Tablo 23'te yer verilmiştir.

Tablo 22 DMO Mülkiyetindeki Taşınmazlar

Sıra No	İl ve İlçesi	Mahalle/Köy ve Mevkii Adı	Ada/Parsel No	Alanı (m ²)	DMO Arsa Payı Oranı	İmar Durumu	Kullanım Durumu		Arsa Üzerindeki DMO'ya Ait Bina ve Konutlarla İlgili Açıklamalar
							Binalı	Binasız	
1	Ankara-Çankaya	Yücestepe	5315/3	23.060	Tam	DMO alanı	X		Büro Binaları, Yemekhane, Depo (34.844 m ²), Bekçi Kulüpleri (34 m ²)
2	Ankara-Çankaya	Bahçelievler	2658/18	738	Tam	Konut alanı	X		Lojman Binası 11 konutlu 1.350 m ² , 756/5052 Arsa Payı
3	Ankara-Çankaya	Büyükesat	15612/1	5.052	756 / 5052	Konut alanı	X		11 adet Lojman (kat mülkiyetine tabi) 1.330 m ² , 756/5.052 Arsa Payı
4	Ankara-Yenimahalle	Orman Çiftliği	7785/14	6.035	Tam	DMO alanı	X		Lojman Binası (5 blok halinde toplam 50 konutlu) (7.215 m ²)
5	Ankara-Yenimahalle	Orman Çiftliği	7785/13	6.120	Tam	DMO alanı	X		Sosyal Tesis Binası (6.004 m ² alanlı)
6	Bursa-Yıldırım	Arabayatağı /Yanıkbağlar	4768/1	21.893,98	768575/1094699	DMO alanı	X		Büro Binası (1.778 m ² alanlı), Depo Binası (11.706 m ² alanlı), Lojman Binası (10 konutlu) (1.276 m ²) 6.522,48 m ² hisseli ve bedelsiz olarak Hazine'ye okul alanı olarak devredilmiştir.
7	Diyarbakır-Yenişehir	Yenişehir	888/43	7.633	Tam	DMO alanı	X		Büro ve Lojman Binası (1.223 m ² alanlı ve 2 konutlu 210 m ² alanlı) Depo Binası (4.300 m ² alanlı), Lojman Binası (9 konutlu) Garaj ve Yemekhane Binası (144 m ² alanlı)
8	Elazığ-Merkez	Vertetil (Yazıkonak)	90/5	30.705	Tam	DMO alanı	X		Büro ve Lojman Binası (1.489 m ² alanlı ve 4 konut alanı 564 m ²) Depo Binası (7.070 m ² alanlı), Lojman Binası (6 konutlu) (945,00 m ²) Misafirhane ve Garaj Binası (300 m ² alanlı)
9	Elazığ / Merkez	Sürsürü	3184/3	15.000	Tam	Arsa		X	Elazığ Bölge Müdürlüğümüzün yeni tesislerinin yapımı için Hazine'den satın alınmıştır.
10	Erzurum-Merkez	Gez	250/101	16.080,67	Tam	DMO alanı	X		Büro ve Sosyal Tesis Binası (848 m ² alanlı), Depo Binası (3.085 m ² alanlı) Lojman Binası (10 konutlu) (1276 m ²) çelik sundurma 1.072,50 m ²

	İl ve İlçesi	Mahalle/Köy ve Mevkii Adı	Ada/ Parsel No	Alanı (m ²)	DMO Arsa Payı Oranı	İmar Durumu	Kullanım Durumu		Arsa Üzerindeki DMO'ya Ait Bina ve Konutlarla İlgili Açıklamalar
							Binalı	Binasız	
11	Eskişehir - Tepebaşı	Zincirlikuyu	14935/ 40	33.690	Tam	DMO alanı	X		Büro Binası (1.561 m ² alanlı), Depo Binası (11.989 m ² alanlı), Lojman Binası (12 konutlu) (897 m ²), Misafirhane Binası (110 m ² alanlı), Garaj Binası (224 m ² alanlı)
12	Gaziantep-Şahinbey	Kolejtepe	2096 /1	8.509	Tam	DMO alanı	X		Büro ve Lojman Binası (1.489 m ² alanlı ve 4 konutlu) (564 m ²), Depo Binası (7.070 m ² alanlı)
13	İçel-Merkez	Nusretiye	61/194	12.770	Tam	DMO alanı	X		Büro Lojman ve Misafirhane Binası (1.162 m ² alanlı ve 1 konutlu), Depo Binaları (2 adet toplam 3.783 m ² alanlı), Lojman Binası (8 konutlu) (1.276 m ²)
14	İzmir-Bornova	Naldöken	19216 / 1	7.057,3 9	2099400/ 2130121	İdari Bina ve Depo	X		Büro ve Misafirhane Binası (874 m ² alanlı), Depo Binası (2.684 m ² alanlı)
15	İzmir / Bornova	Naldöken	19215 / 1	12.386, 80	2099400/ 2130121	Depo ve Lojman	X		Depo Binası (3.079 m ² alanlı), Lojman Binası (12 konutlu) (1.531,20 m ²)
16	Konya / Selçuklu	2.Mahalle	410/37	1.298,1 8	Tam	Yeşil Alan	X		02/03/2006 tarihinden itibaren ilk yıl 2.000,00 TL bedelle Konya Büyükşehir Belediyesi lehine 25 yıl süreyle tapuda intifa hakkı tesis edilmiştir.
17	Trabzon / Ortahisar	Yalıncağ Gülyalı	132/32	11.211, 99	Tam	DMO alanı	X		Büro Binası (1.524 m ² alanlı), depo binası (4.584 m ² alanlı)
18	Trabzon / Ortahisar	İnönü	737/110	875,33	Tam	DMO alanı	X		Lojman Binası (10 konutlu) (1.276 m ²)
19	Van / Tuşba	Şemsibey / Celeltaş	3989/1	4.804,0 9	Tam	Arsa		X	Van İrtibat Büro Müdürlüğümüzün yeni tesislerinin yapımı için Hazine'den 155.652,62 TL bedelle satın alınmıştır.
20	İstanbul / Kartal	Çavuşoğlu	2226/14	6.722	Tam	Arsa		X	Boş arsa, İstanbul Bölge ve Basım İşletme Müdürlüklerinin bulunduğu tesisler kirali olması nedeniyle, bu Müdürlüklerimizin taşınılması için trampa yoluyla edinilmiştir.

Tablo 23 2019 Yılı DMO Araç Durumu

BİRİMLER	BİNEK	PICK-UP	MİNİBÜS	PANEL	KAMYON	KİRALIK ARAÇ
GENEL MÜDÜRLÜK	2		1	2	2	8
BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ		1	2	3	13	9
BURSA		1			2	1
ELAZIĞ			1		1	1
ESKİŞEHİR				1	3	1
GAZİANTEP				1	1	1
İSTANBUL			1		3	2
İZMİR					2	2
TRABZON				1	1	1
İRTİBAT BÜROLARI			1	3	6	4
DİYARBAKIR				1	2	1
ERZURUM				1	3	1
MERSİN				1	1	1
VAN			1			1
BASIM İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ		1	1		4	1
TOPLAM	2	2	5	8	25	22

Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

DMO; güçlü fiziki yapısı ve kalifiye insan kaynağı ile yurt genelinde hizmet sunarken çağın gereklerine uygun olarak ileri teknolojilerinden ve bilişim alt yapısından güç almaktadır.

DMO'da bilişimle ilgili çalışmaları;

- Bilgi ve bilişim güvenliğine,
- Kurum faaliyetlerini kolaylaştırıcı bilişim sistemlerinin, modüllerin ve teknolojilerin kurumsal bilişim altyapısına entegrasyonuna,
- Etkin ve verimli iş, belge, bilgi akışına yönelik yazılımların üretilmesine,
- Bilişim sistemlerinin yönetimi ve teknik destek sağlanmasına,

yönelik çalışmalar olmak üzere dört ana başlıkta incelemek mümkündür.

Kurumumuzda bilgi ve bilişim güvenliğine yönelik olarak;

Kurumda kullanılan kritik uygulamaların, iç veya dış kaynaklı felaket durumlarında veri kayıpsız olarak çalışmalarını sürdürülmesi amacıyla "iş sürekliliği merkezi" kurulmuştur.

2016-2019 Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı kapsamında, uluslararası düzeyde kabul görmüş ISO27001:2013 "Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi" kurulmuş ve 03.09.2018 tarihi itibarıyla Kurumumuz sertifikalandırılmıştır.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından Temmuz 2014 tarihinde yayınlanan Kurumsal SOME Kurulum ve Yönetim Rehberi örnek alınarak, 2019 yılı içinde "Kurumsal Siber Olaylara Müdahale Ekibi" kurulmuştur.

KamuNet ağına dâhil olunması hususunda 2016/28 sayılı Başbakanlık Genelgesi doğrultusunda 2018 yılı içinde KamuNet ağına dâhil olunmuştur. Bu kapsamda, şartları sağlamış olan kamu kurumları ile veri transferi bu ağ üzerinden devam etmektedir.

Kurumda mevcut Güvenlik Duvarları, Saldırı Tespit ve Atak Engelleme Sistemi, Ağ Geçidi E-posta Koruma Sistemi, Uygulama Katmanı Güvenlik Duvarı, URL filtreleme ve İnternet Ağ Geçidi, Yük Dengeleme Sistemi, Kullanıcı Anti Virüs Sistemleri bileşenleri, Güvenlik Duvarı Analiz Sistemi, Ağ ve Ağ Güvenliği Cihazları Konfigürasyon Yedekleme Sistemi, Siber Tehdit Analiz Yazılımı, WAN Optimizasyon Cihazı, 0. Gün Saldırıları Engelleme Sistemi lisans güncellemeleri rutin olarak yapılmaktadır.

Sosyal mühendislik kapsamındaki siber saldırılar başta olmak üzere siber güvenlik alanındaki çalışan farkındalığını artırmak amacıyla; düzenli bilgilendirme iletileri gönderilmekte ve tüm çalışanlara yönelik rutin eğitimler düzenlenmektedir.

Diğer taraftan, kurum faaliyetlerini kolaylaştırıcı bilişim sistemlerinin, modüllerin ve teknolojilerin kurumsal bilişim altyapısına entegrasyonuna yönelik olarak;

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

Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) projesinin birinci fazının donanım ayağını oluşturan SuperCluster kullanılmakta ve güncelleştirmeler en son versiyonda kalacak şekilde yapılmaktadır.

KKP faz iki işlemleri kapsamında: mevcut Satış, Satınalma, Envanter, Muhasebe, Üretim modülleri güncellenmiş; ayrıca İnsan Kaynakları, Ürün Ana Veri Yönetimi (PIM) ve Kalite Modülleri eklenerek gerek diğer modüller gerekse diğer kurumsal sistemlerle bütünlük bir şekilde çalışması sağlanmıştır. PIM modülüyle birlikte her bir ürünün teknik özellikleri sisteme tanımlanarak, ürün sayısallaştırma işlemi yapılmıştır.

Bankalar ile yapılan anlaşma çerçevesinde e-Satış Portalına sanal pos entegre edilerek tedarikçilerden yapılacak tahsilatların sanal pos üzerinden alınabilmesine imkan sağlanmıştır.

Hayata geçirilen e-fatura uygulamasının KKP ve EBYS entegrasyonları başarıyla tamamlanmıştır.

Etkin ve verimli iş, belge, bilgi akışına yönelik yazılım ve uygulamaların üretilmesi çalışmaları kapsamında;

Kullanımdaki e-Satış Portalı, tamamen kurum kaynakları kullanılarak kod ve tasarım olarak yeniden ve özgün bir biçimde yazılarak uygulamaya alınmıştır.

E-faturaya geçişin bir adımı olarak müşterilere ait e-faturaların e-Satış Portalından erişebilir hale getirilmesine imkân sağlanmıştır.

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

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

KİK yasaklılık sorgulama işlemlerinde kullanılmak üzere sanal asistan tasarlanarak, uygulamaya alınmıştır.

Satınalma süreçlerinin üst yönetim tarafından daha kolay takip edilebilmesi için görsel olarak kolaylık sağlayan “Süreç Takip Sistemi” devreye alınmıştır. İlerleyen dönemde uygulamanın müşterilerimizin kullanımına açılarak satınalma süreçlerinin şeffaf ve paydaş memnuniyetini önceliklendiren bir şekilde yönetilmesi planlanmaktadır.

Katalog başvuru süreçlerinin sadeleştirilip, hızlandırılması amacıyla Online Katalog Başvuru Sistemi uygulamasının yeniden projelendirilerek geliştirilmesi planlanmaktadır.

Bilişim sistemlerinin yönetimi ve teknik destek sağlanması kapsamında Servis Masası uygulamamız tüm çalışanlarımızın erişimine açık olup, gelen çağrılar eş anlı olarak ilgili birimlere yönlendirilmekte ve sorunlara hızlı bir biçimde çözüm sağlanmaktadır.

2020-2024 stratejik plan döneminde;

- Bilgi ve bilişim güvenliğine yönelik tehditlerin sürekli değiştiği ve evrimleştiği gerçeğinden hareketle, kurum bilgi işlem alt yapısının olası tehditleri engelleyici/bertaraf edici şekilde sürekli geliştirilmesi için gerekli kaynağın ayrılmasına,
- Çalışanlar nezdinde bilgi ve bilişim güvenliğine yönelik farkındalığın canlı tutulması için gerekli çalışmaların rutin olarak sürdürülmesine,
- Çağın gereklerine uygun olarak *“Tüm operasyonel süreçleri elektronik ortama aktararak dijital dönüşümü gerçekleştirmek”* amacı çerçevesinde ihtiyaç duyulan yazılım, uygulama ve sistemlerin gerek kurum öz kaynakları gerekse dışarıdan ürün/hizmet alınmak suretiyle tamamlanarak bir an önce sistemin devreye alınmasına,
- Kurumda farklı birimlerce kullanılan ayrı bilgi sistemi, uygulama ve programların entegrasyonuna yönelik çalışmaların sürdürülmesine,
- İlgili birimlerle işbirliği içinde, risk odaklı ve paydaş memnuniyetini önceleyen bir anlayışla hayata geçirilecek süreç iyileştirme çalışmalarının dijital olarak desteklenmesine,
- Alımların elektronik ihaleler ile gerçekleştirilerek süreçlerin daha şeffaf, rekabetçi ve hızlı hale getirilmesine,
- Kurumun belirlenen vizyon ve hedeflerine uygun, bütünlük bir bilişim politikasının oluşturulup hayata geçirilmesine,

ihtiyaç duyulmaktadır.

DMO'nun bilişim teknolojisine ilişkin sayısal verilere Tablo 24'te yer verilmiştir.

Tablo 24 Bilişim Teknolojisine İlişkin Sayısal Veriler

ÜRÜN	SAYI	ÜRÜN	SAYI
Ana Bilgisayar	206	Switch	110
Masaüstü Bilgisayar	1.150	Barkod Yazıcı	41
Monitör	1.170	Barkod Okuyucu	61
Dizüstü Bilgisayar	90	Tablet	18
Yazıcı	700	Duvar Video Modülü	12
Tarayıcı	400	Yedekleme Ünitesi	1
Projeksiyon Cihazı	22	Harici Depolama Ünitesi	2
Dijital Fotoğraf Makinesi	7		

Mali Kaynak Analizi

Genel Müdürlüğümüzün sermayesi 130.581.584,45 TL olup, sermayenin 82.946.213,63 TL'si ödenmiştir. Ödenmiş sermayeye yasal yedeklerin ve 2018 yılı dönem kârının öz kaynaklarda kalan kısmının ilavesiyle öz kaynaklar toplam 484.650.863,06 TL'dir.

Mal ve hizmet satışlarının karşılığında müşterilerin yatırdıkları tutarlar, 2018 yılında ödenecek olan vergi ve diğer yükümlülükler ile kısa ve uzun vadeli kaynaklarla birlikte tüm yabancı kaynaklar 889.906.113,66 TL olmuştur.

Geçen yıla göre 2.259.666,64 TL artarak 76.611.032,27 TL'ye ulaşmış bulunan duran varlıkların 75.870.732,58 TL'si maddi duran varlıklarımızın net bedeli, 514.640,95 TL'si ticari diğer alacaklardır.

Dönen varlıkların toplam değeri 2017 yılına göre 245.665.150,99 TL (%23,3) artış göstererek 1.297.945.944,45 TL'ye ulaşmıştır.

Dönen varlıkların 484.812.430,26 TL'si (%37,4) kısa sürede paraya çevrilebilir alacaklar ve diğer dönen varlıklar, 34.133.047,08 TL'si (%2,6) stoklar ve verilen avanslar, 779.000.467,11 TL'si (%60) kasa ve bankalardaki mevcutlarımızdır.

Diğer taraftan, 18.02.2019 tarihli ve 30690 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Genel Müdürlüğümüzün 28.742.000,- TL tutarındaki 2019 Yılı Yatırım Programı'nda;

- Muhtelif İşler (DAP, GAP),
- Kurumsal Kaynak Planlama Projesi,
- Çeşitli Alanların Dönüştürülmesi ve Yenilenmesi,

olmak üzere üç adet proje yer almaktadır.

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

Finansal analiz kapsamında incelenen veriler Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25 Finansal Analiz

	2015	2016	2017	2018	2019
Cari Oran	1,4	1,33	1,48	1,48	1,61
Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar					
Likidite Oranı	1,31	1,26	1,42	1,44	1,44
(Dönen Varlıklar - Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar					
Kaldıraç Oranı	0,68	0,71	0,65	0,65	0,59
Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar					
Varlık Devir Hızı	2,22	1,99	2,33	2,4	0,84
Net Satışlar/Toplam Varlıklar					
Stok Devir Hızı	39,11	39,79	53,62	96,55	8,31
Net Satışlar/Stoklar					
Alacak Devir Hızı	52	42,43	46,85	31,48	8,58
Net Satışlar/Ticari Alacaklar					
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi	6,9	8,5	7,7	11,4	41,9
360/Alacak Devir Hızı					
Net Kâr Marjı	4,70%	4,60%	5,00%	2,70%	0,70%
Net Kâr/Net Satışlar					
Varlık Kârlılığı	10,40%	9,20%	11,80%	6,40%	0,50%
Net Kâr/Toplam Varlıklar					
Faaliyet Gelirleri/Faaliyet Giderleri	2,84	2,63	2,74	1,84	1,14

Tablo 25'in incelenmesinden de anlaşılacağı üzere;

Özellikle kısa vadeli borçların azalmasına bağlı olarak cari oran, likidite oranı ve kaldıraç oranında iyileşme görülmüştür.

Yıllar itibarıyla net karda azalma sebebiyle; net kâr marjı ve varlık kârlılığında azalma görülmektedir.

Bazı ürünlerde hizmet bedelinden yüksek hasılat payı uygulaması Kurumu özellikle son dönemde finansal olarak olumsuz etkilemiştir.

Hasılat payı uygulamasının kaldırılmış olmasının Kurumu finansal olarak rahatlatacağı öngörülmektedir.

Sektörel Analiz

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

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

Sektörel eğilimleri etkileyebilecek temel etmenler;

- Politik düzeyde; hükümet politikalarındaki müşteri davranışlarındaki hızlı değişimler ile DMO'ya tanımlanan rolün değişimidir.
- Ekonomik düzeyde; döviz kuru ve ithal bazlı ürün-ara maldaki fiyat dalgalanmalarıdır.
- Sosyokültürel düzeyde; DMO'ya ve ürünlerine yönelik algıdır.
- Teknolojik düzeyde; kamu hizmetlerinde ve basım faaliyetlerinde dijitalleşmeye yönelik eğilimdir.
- Yasal düzeyde; DMO'dan alım zorunluluğuna ilişkin ulusal düzeyde bağlayıcı bir mevzuatın olmamasıdır.
- Çevresel düzeyde; çevreye duyarlı ürünlerin tercih edilmesine yönelik küresel eğilimdir.

Sektörel eğilimler, DMO'ya etkileri ve DMO'nun olası tepki stratejilerine Tablo 26'da yer verilmiştir.

Tablo 26 Sektörel Eğilim Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	DMO'ya Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Kamu alımlarına yönelik Hükümet politikalarındaki ve müşteriler nezdindeki tasarruf ya da harcamaya yönelik öncelikler dönemsel olarak değişiklik göstermektedir.	DMO tek yönlü politikalar yerine çok yönlü politikalar geliştirebilir.	DMO orta vadede tasarruf ya da harcamaya yönelik hedeflerini Hükümet önceliklerine göre revize edemeyebilir.	Planlarda tasarruf ve harcamaya yönelik hedeflere birlikte yer verilmeli
	Hükümet politikalarında ve üst belgelerde DMO'nun rolü artmaktadır. Üst politikalarda yerli ve milli ürüne yönelik eylemler artmaktadır.	DMO üzerinden yapılan kamu harcamaları ve kurumsal performans artabilir.	DMO üzerinden yapılan kamu harcamaları azalabilir.	Olağanüstü dönemlere yönelik acil durum eylem planları oluşturulmalı
Ekonomik	Döviz kurundaki dalgalanmalar ve ataklar ithal ürünlerin fiyatlarında istikrarsızlığa sebep olabilir.	DMO tarafından tedarik edilen/satışa sunulan yerli ürünlere yönelik müşteri talebinin artırılması sağlanabilir.	Verilen görevler ve sorumluluklar başarılı bir biçimde gerçekleştirilemeyebilir.	Üst politika belgeleriyle uyumlu planlama yapılmalı ve plan gerçekleştirilmesi takip edilmeli
	Döviz kurundaki dalgalanmalar ve ataklar ithal ürünlerin fiyatlarında istikrarsızlığa sebep olabilir.	DMO tarafından tedarik edilen/satışa sunulan yerli ürünlere yönelik müşteri talebinin artırılması sağlanabilir.	Döviz bazlı ürünlerin ihaleleri iptal edilmek zorunda kalınabilir ya da katalogdaki döviz endeksli ürünlerin satışı durdurulabilir.	Anılan durumlar için müşteri talebinin karşılanması ve tedarikçilerin korunmasına yönelik mekanizmalar geliştirilmeli
Sosyokültürel	DMO köklü bir geçmişe ve tanınırlığa sahiptir.	Müşteri ve tedarikçiler için DMO güven duygusu tesis etmektedir.	Yaşanacak bir itibar kaybı kurumu diğer kurumlardan daha büyük ölçüde etkileyebilir. Özellikle yeterli yerli üreticisi olmayan ürün gruplarında ithal bağımlılığı DMO aracılığıyla körüklenabilir.	Kurumsal risklerin yönetilmesine yönelik sistem kurularak itibar kaybı riskleri özellikle yönetilmeli
	Kamuoyu nezdinde ithal ürünlerin daha sağlam ve kaliteli olduğu yönünde bir algı mevcuttur.	Üzerinden satılan yerli ürünlerin kaliteleri tescillenerek yerli ürüne yönelik güven duygusu güçlendirilebilir.	Ürünler yerli üretim kalite standardı oluşturulmalı/korunmalı	İthal ürünlerin yerli muadillerinin üretimine yönelik teşvik mekanizmaları güçlendirilmeli

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	DMO'ya Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik	Sunulan tüm kamu hizmetlerinin dijitalleşmesine yönelik küresel bir eğilim mevcuttur.	DMO dijital dönüşümünü başarılı bir biçimde tamamlayarak öncü bir kamu kurumu olabilir.	DMO dijital dönüşümünü başarılı bir biçimde gerçekleştiremezse misyonunu yerine getiremeyebilir.	DMO'da dijital dönüşüm ve bütünlük e-tedarik sistemine geçiş en hızlı şekilde tamamlanmalı
	Basım faaliyetlerinde klasik basılı evrak yerine müşteri ihtiyacına göre özelleşmiş, teknoloji yoğun tasarım işlemlerine yönelik artan bir talep mevcuttur.	Kamunun tasarım ve dijital baskı işleri daha ucuza ve kaliteli bir biçimde DMO tarafından gerçekleştirilebilir.	DMO'nun Basım İşletme Müdürlüğü Müdürlüğündeki teçhizat ve teknoloji gelecek dönem müşterileri taleplerine yetiştiremeyebilir.	Basım İşletme Müdürlüğü personel yapısı ve niteliği, teçhizat ve teknik imkânlar yönünden geliştirilerek yeniden yapılandırılmalı
Yasal	DMO'nun merkezi satınalma kurumu misyonu ile DMO'dan alım zorunluluğuna ilişkin ulusal ölçekte bağlayıcı bir mevzuat bulunmamaktadır.		DMO'nun etkinliği ve kamu alımları yoluyla ulusal politikalara yön verme gücü sınırlanmıştır.	DMO'nun merkezi satınalma kurumu fonksiyonu ve zorunlu alım hususları yasal düzenleme ile düzenlemeli
Çevresel	Özellikle gelişmiş ülkelerde kamu alımlarında çevre dostu ürünlerin tedarikine yönelik artan bir farkındalık vardır.	Geliştirilecek çevre dostu politikalar yoluyla kamu alımları yoluyla çevre koruması desteklenebilir.		Çevre duyarlılığı ve yeşil tedariki teşvik eden politikalar geliştirilmeli

Sektörel güçlerin DMO'ya etkileri ile DMO'nun tepki politikalarını içeren sektörel yapı analizine Tablo 27'de yer verilmiştir.

Tablo 27 Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	DMO'ya Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	Kamu kaynağı kullanan ya da kamu hukukuna veya denetimine tabi kurumlar herhangi bir zorunluluk olmadan ve sadece DMO Ana Statüsü kapsamındaki ihtiyaçları için DMO'dan alım yapabilir.	Kamu alımlarında DMO'nun etkili olmayı hedefleyebileceği büyük bir potansiyel mevcuttur.	DMO'nun kamu alımlarında etkili olabileceği pay kısıtlanmaktadır. DMO'nun kamu alımlarındaki payı zamanla kademeli olarak azalır, kurum etkisizleşebilir.	DMO Ana Statüsündeki faaliyet alanı müşteri ihtiyaçlarına daha fazla cevap verecek şekilde genişletilip, DMO'dan alım zorunluluğuna ilişkin ulusal mevzuat düzenlemesi hayata geçirilmeli
	2018 yılı verilerine göre kamu alımlarının toplam tutarı 202,1 milyar ₺ (mal alımları 51,1 milyar ₺) olup, 2023'te bu değer 388,8 milyar ₺ (mal alımlarının ise 85.5 milyar ₺) olması beklenmektedir. 2018 yılında DMO'nun kamu mal alımlarındaki payı %6,7'dir. DMO satışlarında e-Satışın toplam satışlar içindeki payı ise %39 olup, düzenlenen ihalelerden %12'si e-ihale ile gerçekleştirilmiştir. Kamu alımları temelde 4734 ve 4735 sayılı kanunlar çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. İyi ülke uygulamalarında elektronik, sürdürülebilir, yenilikçi, teknoloji odaklı tedarik konusunda ayrı birimler bulunmaktadır.		DMO dijital dönüşüm sürecini tamamlamakta gecikebilir. Kanunun (DMO faaliyetlerini düzenleyen istisnası hariç) istisna hükümleri kapsamındaki alımların çok fazla olması DMO'nun rolünü küçültmektedir.	Müşterilerin DMO'yu öncelikli olarak tercih etmelerine yönelik proaktif ve planlı pazarlama faaliyetleri yürütülmeli. Dijital dönüşüm ve bütünlük e-tedarik sistemine geçiş çalışmaları ivedilikle tamamlanmalı

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

Sektörel yapı analiz sonuçlarına göre; DMO, kamu alımları alanında faaliyetlerini herhangi bir alım zorunluluğu olmaksızın sürdürmektedir. İdari ve hukuki yapısı yönüyle diğer yaygın e-ticaret platformları ile ayrılmakla beraber bu platformlarla benzeşen özelliklere de sahiptir. Tedarik fonksiyonu sebebiyle paydaş sayısı bakımından diğer kamu kuruluşlarıyla kıyaslanmayacak sayıda paydaşı bulunmaktadır. Kurum, hukuki, idari yapısı ve işleyişi bakımından Kurum çok daha etkin hale getirilebilecek bir potansiyele sahiptir.

GZFT Analizi

Analiz kapsamında, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler; düzenlenen toplantılar yoluyla öncelikle Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı bünyesindeki Stratejik Planlama Ekibi üyelerince belirlenmiş, akabinde gerçekleştirilen odak grup toplantılarında Stratejik Planlama Ekibi'nin diğer üyelerinin görüşleri alınmıştır. Toplanan görüşler durum Analizi çalışmaları kapsamında elde edilen diğer analiz sonuçlarıyla veya nicel verilerle desteklenerek Tablo 28'deki GZFT Listesi oluşturulmuştur.

Tablo 28 GZFT Listesi

İÇ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Köklü geçmişi, kurum kültürü ve marka değeri olan bir kamu kurumu olması Genç, dinamik, öğrenmeye ve yeniliğe açık personel yapısı 2019 yılında kabul edilen DMO Ana Statüsü idari yapılanmalara ve faaliyet alanı değişikliklerine imkân sağlayacak esnekliktedir. Geliştirilen e-katalog uygulamaları yoluyla müşterilere daha hızlı ve kolay hizmet sunulması DMO'nun güçlü mali yapısı sebebiyle tedarikçi ödemelerinin zamanında yapılması Merkezi satınalma konusunda ülkedeki tek kurum olması ve kendine ait mevzuatı bulunması Geliştirilen farklı e-katalog uygulamaları yoluyla farklılaşmış tedarikçi gruplarının kamu pazarına erişimlerine imkân sağlanması Kaliteli/denetime tabi tutulmuş ürün tedariki DMO e-Satış Portalı'nı kullanan müşterilerin sunulan hizmetten büyük ölçüde memnun olması	Personelin niteliklerini göz önünde bulunduran ve gelişimine katkı sunan bir insan kaynakları politikasının olmaması İş süreçlerinin standarttan uzak ve mevzuatla uyumsuz olması ve değişimi yakalayacak şekilde dönüştürülememesi Ürün yelpazesinin müşteri ihtiyaçlarını yeterli ölçüde karşılayamaması ve DMO'nun kamu alımlarındaki payının yeterli düzeyde olmaması Güçlü bir fiyat araştırma politikasının olmaması Kurumun vizyonel hedeflerine uyum sağlayan bilişim yönetiminin olmaması Süreçlerin paydaşlar tarafından elektronik olarak takip edilmesine yönelik bir sistemin bulunmaması Tüm operasyonel süreçlerin dijital dönüşümünün gerçekleştirilememiş olması Yenilikçi iş modellerini kurumsal politika süreçlerine dönüştürecek sistemin olmaması Birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliği Bütünleşik pazarlama yönetiminin olmaması

DIŞ ÇEVRE	
Fırsatlar	Tehditler
Hükümet politikalarında ve üst belgelerde DMO'nun merkezi tedarik rolünün güçlendirilmesi DMO'dan alım zorunluluğuna ilişkin mevzuat çalışmaları Müşterilerin DMO'ya yönelik; kolay alım süreçleri, alımların şeffaf ve rekabete açık olması algısı Tedarikçilerin DMO'ya yönelik kamu kurumlarına erişimde kolaylık sağladığı ve hızlı ödeme imkânı algısı Gelişmiş ülkelerdeki merkezi alıma yönelik eğilim ve başarılı merkezi tedarik uygulamaları Kamu hizmetlerinin elektronik ortamda izlenebilmesine yönelik sistemlerin ulusal düzeyde yaygınlaşması Milli teknoloji hamlesi kapsamında yerli ürünleri ve üreticileri destekleyici kamu politikalarının uygulanmasında DMO'nun aktif bir aktör olarak yer alması	Kamu alımlarında alternatif alım yöntemlerinin tercih edilmesi sebebiyle DMO'nun tedarik gücünün azalması Döviz kurundaki dalgalanmalar sebebiyle döviz bazlı ürünlerin tedariki ya da katalogdaki dövize endeksli ürünlerin satışının durması Tedarikçilerin katalog başvuru süreçlerini uzun bulmaları ve fiyat araştırmanın etkin ve verimli olmadığını düşünmeleri sebebiyle tedarikçi sayısının azalması (Tedarikçiler açısından) DMO'daki parasal yükümlülüklerin fazla olduğu algısı ile (müşteriler açısından) hizmet bedeli uygulaması nedeniyle oluşan fiyatların piyasadan fazla olduğu algısı Üst yönetimin sıklıkla değişmesi sebebiyle kurumsal politikalarda sürekliliğinin sağlanamaması DMO uygulamaları hakkında bazı müşterilerin yeterli bilgi sahibi olmaması nedeniyle müşteri kaybı yaşanması

GZFT listeleri oluşturulduktan sonra;

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

belirlenmiştir. GZFT stratejilerine Tablo 29'da yer verilmiştir.

Tablo 29 GZFT Stratejileri

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

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

Tablo 30 Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosu

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
2015-2019 Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Stratejik Planın personel ve yöneticiler tarafından yeterince sahiplenilmediği; ayrıca kararlar alınırken ve uygulamalar gerçekleştirilirken öncelikli olarak göz önünde bulundurulmadığı tespit edilmiştir. DMO'da politika ve stratejilerin çalışanlarla yeterince paylaşılmadığı ve işlerin planlanması ve yürütülmesinde stratejik planın esas alınmadığı anlaşılmaktadır.	Uygulanmakta olan stratejik planda yer alan tüm amaçlar, değişen koşullar ile DMO'nun hedef ve sorumluluklarına bağlı olarak yeniden değerlendirilmeli ve bunların gerçekleştirilmesi için yeni hedefler ve performans göstergeleri belirlenmelidir. Kararlar alınmadan önce stratejik planlar öncelikli olarak değerlendirilmelidir. Stratejik Planın sahiplenilmesi için farkındalık eğitimleri verilmelidir.
Mevzuat Analizi	2019 yılında yürürlüğe giren yeni Ana Statü esnek bir yapıdadır. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu birçok istisna barındırmaktadır. DMO da bu istisnalardan biri olarak yer almaktadır. Dolayısıyla, DMO'nun merkezi tedarik fonksiyonunun gücü azalmaktadır. İç kontrol sistemi mevzuatta yer aldığı şekliyle hayata geçirilememiştir.	Mevzuat ve uygulama takibi için gerekli farkındalığın sağlanması gerekmektedir. 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nda yer alan istisna tutarlarının belli ürün grupları için kaldırılmasına yönelik düzenleme yapılmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarının DMO tarafından karşılanmasına yönelik mevzuat düzenlemesi yapılarak DMO'nun merkezi tedarik rolü güçlendirilmelidir. İç kontrol sisteminin hayata geçirilmesine yönelik çalışmaların ivme kazanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Üst Politika Belgeleri Analizi	Bu kısım Rehber'de belirtildiği üzere boş bırakılmıştır.	11. Kalkınma Planı'nda, Orta Vadeli Program'da (2020-2022) ve 2020 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda DMO'nun "sorumlu/işbirliği yapılacak kuruluş" olarak yer aldığı eylemler/politika ve tedbirler kapsamında; – Kamu kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması amacıyla DMO'nun merkezi tedarik yapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmelidir. – Teknokatalog uygulaması geliştirilmelidir. – TÜBİTAK ile yapılmış olan işbirliği protokolü kapsamında yapılan çalışmaların sürdürülmesi gerekmektedir. – DMO'nun tedarik ettiği makine ve teçhizat ürünlerinde yerli ürünlerin payını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. – Katalog sisteminde yer alan yerli makine üreticisi ve ürün sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. – Makine ve teçhizat sektörlerinde yer alan STK ve meslek kuruluşlarıyla işbirliği ve mekanizması oluşturulmalıdır. – Sağlık tesislerinde kullanılan, özellikle ithal bağımlı olan ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında DMO/Sağlık Market Protokolü çerçevesinde uygun satınalma yöntemleri ile edinme maliyetlerinin düşürülmesi sağlanmalıdır. – Ortak ve toplu alımın yaygınlaştırılmasına yönelik elektronik platform kurulması için yapılacak çalışmalara destek verilmelidir. – Kamu yatırım harcamalarında tasarruf sağlamak üzere ihale ve sözleşme süreçleri iyileştirilerek rekabet artırılmalıdır. – Taşıt Kanununun taşıt yönetiminde etkinlik ve verimliliği gözeterek şekilde güncellenmesi çalışmaları katkı sağlanmalıdır. – Kamu iç kontrol standartlarına uyum kapasitesinin artırılması ve kamuda risk yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Paydaş Analizi	Müşterilere uygulanan anket sonuçlarına göre; müşterilerin yüksek oranda DMO'dan memnun olduğu, DMO'dan beklentilerinin kaliteli ve uygun fiyatlı ürün temini olduğu, DMO'nun en güçlü yönünün "alım süreçlerinin kolaylığı" ve "alımların rekabete açık ve şeffaf olduğu", genel olarak e-Satış platformundan memnun oldukları, ürün çeşitliliğinin artırılması ve e-Satış uygulamalarının yaygınlaştırılmasını talep ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Tedarikçilere uygulanan anket sonuçlarına göre; tedarikçiler DMO'nun en güçlü yönü "kamu kurumlarına hızlı ulaşım" ve "ödeme gücü"; en zayıf yönü ise "ürün fiyatlarının belirlenmesindeki yöntemler" olarak görmektedir. Tedarikçiler DMO'yu güvenilir ve stratejik paydaş olarak gördüğünü belirtmiştir. Ankete katılanların çoğu DMO'nun başvuru süreçlerini uzun ve karmaşık, parasal yükümlülükleri ise fazla bulmaktadır. Kurum personeline uygulanan anket sonuçlarına göre; DMO'da çalışmaktan genel olarak memnun olan personel oranı yüksekken, ödüllendirme mekanizmalarından memnuniyet oranının düşük olduğu görülmüştür. DMO'da iş süreçlerinin iyi yönetildiğini düşünen personel sayısı düşüktür. Buna karşılık, gerekli altyapı ve donanımın yeterli olduğunu düşünen personel sayısı fazladır. Eğitim, mesleki gelişim ve kurum kültürünün oluşturulması için gereken etkinliklere ilişkin eksikliklerin olduğu gözlenmiştir.	Paydaşlarımızdan gelen görüşler doğrultusunda ürün çeşitliliğinin artırılması ve e-satış platformunun geliştirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Ürün fiyatlarının belirlenmesinde şeffaf kriterler ve politikalar geliştirilmelidir. Paydaşlarımızla iletişim ve etkileşim düzeyini geliştirecek etkinlikler düzenlenmelidir. Başvuru süreçlerinin kısaltılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yönelik etkinlikler düzenlenmelidir. Çalışanlara yönelik sosyokültürel aktiviteler artırılmalıdır. Etkin bir ödüllendirme mekanizması ve kariyer planlaması oluşturulmalıdır.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi için gerekli süreç ve sistemler mevcut değildir. İnsan kaynakları ihtiyacı niceliksel ve niteliksel olarak belirlenmemekte olup bu yöndeki eksikliği tespit etmeye yönelik prosedürler ve/veya sistem mevcut değildir. Uzmanlaşmaya yönelik eğitim eksikliği mevcuttur.	İş analizine dayalı görev tanımları ve iş gerekleri belirlenmelidir. İnsan kaynakları ihtiyacını niceliksel ve niteliksel olarak belirlemeye yönelik bir sistem oluşturulmalıdır. Personelin eğitim ve insan kaynaklarına ilişkin diğer ihtiyaçları objektif ölçütlere göre belirlenmelidir. Görevde yükselme ve unvan değişikliği yönetmelik çalışmalarının güncel mevzuata uygun olarak tamamlanması gerekmektedir.
Kurum Kültürü Analizi	Birimler arasında iletişim ve koordinasyon eksikliği bulunmaktadır. Kurumsal hafızanın oluşturulması ve aktarılmasında eksiklikler bulunmaktadır. İş süreçlerinde standardizasyon ve uygulama birliği bulunmamaktadır. Stratejik riskler kurum üst yönetiminin, operasyonel riskler ise birim yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Dünyadaki değişimlerle uyumlu uygulamaların geliştirilmesi konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinlikler yetersizdir. Kurum faaliyetlerinin ve yeniliklerinin tanıtımında eksiklikler bulunmaktadır.	Birimler arasında iletişimin ve etkileşimin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Kurumsal hafızanın geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. İş süreçlerinin tanımlanması ve standardizasyonu sağlanmalıdır. Kurumsal risklerinin yönetilmesine yönelik standartlar belirlenmeli ve risk yönetimi kurumsallaştırılmalıdır. Küresel değişimler yakından izlenerek bu doğrultuda kamu alımları alanında yeni uygulamalar geliştirilmelidir. Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinlikler düzenlenmelidir. Kurumsal faaliyetlerin ve yeniliklerin tanıtımı için gerekli politikalar oluşturularak uygulanmalıdır.

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Fiziki Kaynak Analizi	Sosyokültürel alanların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Toplantı, konferans ve eğitim gibi etkinlikler için gerekli fiziki ortamların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.	Talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda çalışma alanları ve sosyokültürel alanlar oluşturulmalıdır.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Personel arasında, güvenlik açıkları /siber olaylar konusunda farkındalık eksikliği mevcuttur. Kurumda farklı birimlerce kullanılan ayrı bilgi sistemi, uygulama ve programlar mevcuttur. Mevcutta kullanılan Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) ve internet altyapısında eksiklikler mevcuttur. Kurum operasyonel süreçleri bütünüyle dijital ortama aktarılamamıştır.	Çalışanlar nezdinde bilgi ve bilişim güvenliğine yönelik farkındalığın canlı tutulması için gerekli çalışmalar rutin olarak sürdürülmelidir. Kurum bilgi işlem alt yapısının olası tehditleri engelleyici/bertaraf edici şekilde sürekli geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bütünleşik e-tedarik sisteminin tamamlanabilmesi için gerekli altyapı sağlanmalıdır. Kurumda farklı birimlerce kullanılan ayrı bilgi sistemi, uygulama ve programların entegrasyonuna yönelik çalışmalar gerçekleştirilerek bilgi teknolojileri altyapısı geliştirilmelidir. Alımlar elektronik ihaleler ile gerçekleştirilerek süreçler daha şeffaf, rekabetçi ve hızlı hale getirilmelidir. İlgili birimlerle işbirliği içinde, risk odaklı ve paydaş memnuniyetini önceleyen bir anlayışla hayata geçirilecek süreç iyileştirme çalışmaları dijital olarak desteklenmelidir. Kurumun belirlenen vizyon ve hedeflerine uygun, bütünleşik bir bilişim politikası oluşturulup hayata geçirilmelidir.
Mali Kaynak Analizi	DMO operasyonel faaliyetlerini ve yatırımlarını kendi öz kaynaklarıyla karşılayabilmektedir.	

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Finansal Analiz	Kısa vadeli borçların azalmasına bağlı olarak cari oran, likidite oranı ve kaldıraç oranında iyileşme görülmüştür. Yıllar itibarıyla net karda azalma sebebiyle; net kâr marjı ve varlık kârlılığında azalma görülmektedir. Bazı ürünlerde hizmet bedelinden yüksek hasılat payı uygulaması Kurumu özellikle son dönemde finansal olarak olumsuz etkilemiştir. Bunun yanında, hasılat payı uygulamasının kaldırılmış olması Kurumu finansal olarak rahatlatmıştır.	Kârlılığın faaliyet giderlerini karşılayacağı şekilde asgari düzeyde tutulacağı, tasarruf odaklı politikalar geliştirilmelidir. DMO'daki parasal yükümlülükler finansal dengeyi bozmayacak şekilde düzenlenmelidir.
Sektörel Analiz	Hükümet politikalarındaki ve müşteri davranışlarındaki hızlı değişimler ile döviz kuru ve ithal bazı ürün-ara maldaki fiyat dalgalanmaları DMO'yu etkileyen temel politik ve ekonomik etmenlerdir. DMO'ya ve ürünlerine yönelik algılar, kamu hizmetlerinde ve basım faaliyetlerinde dijitalleşmeye yönelik eğilim, çevreye duyarlı ürünlerin tercih edilmesine yönelik küresel eğilim DMO'yu etkilemektedir. Tedarik fonksiyonu sebebiyle DMO'nun diğer kamu kuruluşlarıyla kıyaslanmayacak sayıda paydaşı bulunmaktadır. DMO idari ve hukuki yapısı yönüyle ayrılmakla birlikte dijital tedarik hizmetleri bakımından diğer e-Satış platformlarıyla benzerlik göstermektedir.	Stratejik Planlar hükümet politikaları ve müşteri davranışlarındaki değişikliklere tepki verebilecek esneklikte oluşturulmalıdır. Ekonomik kriz ve döviz kuru ataklarına karşı acil durum eylem planları oluşturulmalıdır. Üretim dâhil tüm tedarik süreçleri; dijitalleşme, çevreye duyarlı tedarik gibi olguları dikkate alacak şekilde dönüştürülmelidir. Kurumsal risklerin yönetilmesi için iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi yapılanması tamamlanmalı ve sistem hayata geçirilmelidir. Paydaş görüşlerinin düzenli olarak alınmasına yönelik sistem ve platformlar geliştirilmeli; elde edilen sonuçlara göre politikalar üretilmelidir. Tanıtım ve pazarlama faaliyetleri etkin şekilde gerçekleştirilmelidir. Başarılı ulusal ve küresel e-Satış platformları incelenerek DMO e-Satış Portalı çağın gereklerine uygun olarak dönüştürülmelidir.



eMo

The image features a stylized logo consisting of a lowercase 'e' in orange and the letters 'Mo' in blue. The 'e' is positioned to the left of the 'M', and the 'o' is to the right. The background is white with several light gray, rounded mountain-like shapes. The logo is centered horizontally and vertically.

GELECEĞE BAKIŞ

Misyon

"Kamu hizmetinin kesintisiz bir şekilde sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde tedarik etmektir."

Vizyon

"Ülke kalkınmasında ihtiyaç duyulan sürdürülebilir kamu alım politikalarını destekleyen uluslararası ölçekte öncü bir merkezi satınalma kurumu olmak."

Temel Değerler

Güvenilirlik	Paydaş Odaklılık
Şeffaflık	Profesyonellik
Teknoloji Odaklılık	Çeviklik
Veriye Dayalı Yönetim	Sürdürülebilir Tedarik
Dijital Dönüşüm	Kariyer Planlama
Yenilikçi Alım	Ödüllendirme



eMLO

STRATEJİ GELİŞTİRME

Genel Müdürlüğümüz 2020-2024 Stratejik Planında 4 adet amaca ve toplam 16 adet hedefe yer verilmiştir.

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

Amaç ve Hedefler

Amaç 1: Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak ve merkezi tedarik hizmetlerini geliştirmek

Hedef 1.1: Merkezi tedarik konusunda başarılı ülke uygulamaları referans alınarak yeniden yapılanma çalışmaları tamamlanacaktır.

Hedef 1.2: Sağlık Market'in kullanımı yaygınlaştırılacak ve bu kapsamda temin edilen ürünlerin edinme maliyeti düşürülecektir.

Hedef 1.3: Kamu alım politikaları çerçevesinde, stratejik ürün ve hizmetler tespit edilerek bu ürünler toplu alım yoluyla tedarik edilecektir.

Hedef 1.4: Kamunun genel ihtiyacı olan ürünler tespit edilerek üretim ve basım faaliyetleri bu ürünleri karşılayabilecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.

Amaç 2: Kamu alımları yoluyla sektörde yeniliği, yerliliği, girişimciliği, teknoloji transferini ve sürdürülebilir tedariki desteklemek

Hedef 2.1: Tekno Katalog Platformu; yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.

Hedef 2.2: Tedarik edilen makine ürün grubundaki yerli ürünlerin payı %30'a çıkarılacaktır.

Hedef 2.3: Çevre ve insan sağlığı duyarlılığı esas alınarak sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.

Amaç 3: Tüm operasyonel süreçleri elektronik ortama aktararak dijital dönüşümü gerçekleştirmek

Hedef 3.1: E-Satış Portalı ile ilgili tüm süreçler elektronik ortama aktararak portal, e-ticaret sitesine dönüştürülecektir.

Hedef 3.2: Gerekli altyapı çalışmaları tamamlanarak tüm ihaleler elektronik ortamda gerçekleştirilecektir.

Hedef 3.3: Başvuru ve sözleşme süreçleri paydaş görüşleri doğrultusunda, risk odaklı bir yaklaşımla iyileştirilecek ve tümüyle dijital ortama taşınacaktır.

Hedef 3.4: Veriye dayalı, objektif bir fiyat araştırma ve analiz politikası hayata geçirilecektir.

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

Hedef 4.1: Veriye dayalı stratejik yönetim anlayışı geliştirilecektir.

Hedef 4.2: İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve kurumsal kültür geliştirilecektir.

Hedef 4.3: Tüm paydaşları kapsayacak bütünleşik pazarlama yönetimi anlayışına geçilecektir.

Hedef 4.4: İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi tüm bileşenleriyle hayata geçirilecektir.

Hedef 4.5: Fiziki alanlar kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde düzenlenecektir.

Hedeflerden Sorumlu Birimler

Genel Müdürlüğümüz 2020-2024 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerden sorumlu birimlere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 31 Hedeflerden Sorumlu Birimler

BİRİMLER	HEDEFLER															
	H 1.1	H 1.2	H 1.3	H 1.4	H 2.1	H 2.2	H 2.3	H 3.1	H 3.2	H 3.3	H 3.4	H 4.1	H 4.2	H 4.3	H 4.4	H 4.5
Teftiş Kurulu Başkanlığı	i												i		i	
Hukuk Müşavirliğine	i												i		i	
İç Denetim Birimi Başkanlığı	i												i		i	
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	S		i	i	i	i	i	i		i		S	i	i	S	i
I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	i		S		i	i	i	i	i	i	i		i	i	i	
II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	i		i		i	i	S	i	i	i	i		i	i	i	
III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	i		i		S	S	i	i	i	i	S		i	i	i	
IV Nolu Satınalma Daire Başkanlığı	i	S	i		i	i	i	i	i	i	i		i	i	i	
Operasyonel Süreçler Daire Başkanlığı	i	i	i	i	i	i		i		i			i		i	
Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlığı	i	i	i	i	i	i		i	i	i	i	i	i	S	i	
Kalite Kontrol Daire Başkanlığı	i						i						i		i	
İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı	i											i	S		i	
Muhasebe Daire Başkanlığı	i												i		i	
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	i	i	i		i		i	S	S	S	i	i	i	i	i	
Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	i						i						i		i	S
Özel Kalem Müdürlüğü	i												i		i	
Yönetim Kurulu Bürosu Müdürlüğü	i												i		i	
Bursa Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
Elazığ Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
Eskişehir Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
Gaziantep Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
İstanbul Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
İzmir Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
Trabzon Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
Bursa Bölge Müdürlüğü	i				i								i		i	i
Diyarbakır İrtibat Bürosu	i				i								i		i	i
Erzurum İrtibat Bürosu	i				i								i		i	i
Mersin İrtibat Bürosu	i				i								i		i	i
Van İrtibat Bürosu	i				i								i		i	i
Basım İşletme Müdürlüğü	i			S									i		i	i

Amaç (A1)	Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak ve merkezi tedarik hizmetlerini geliştirmek								
Hedef (H1.2)	Sağlık Market'in kullanımı yaygınlaştırılacak ve bu kapsamda temin edilen ürünlerin edinme maliyeti düşürülecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.2.1 Sağlık Market işlem hacmi	25	167 milyon ₺	250 milyon ₺	500 milyon ₺	750 milyon ₺	1 milyar ₺	1,25 milyar ₺	6 ayda bir	Yılda bir
PG 1.2.2 Sağlık Market müşteri sayısı	25	859	950	950	950	950	950	6 ayda bir	Yılda bir
PG 1.2.3 Sağlık Market tasarruf oranı	50	34%	50%	50%	50%	50%	50%	6 ayda bir	Yılda bir
Sorumlu Birim	IV Nolu Satınalma Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Bilgi İşlem ve Operasyonel Süreçler Daire Başkanlıkları								
Riskler	Sağlık Bakanlığı birimleri ve üniversite hastaneleri tarafından farklı alım yöntemlerinin tercih edilmesi nedeniyle müşteri kaybı yaşanması								
	Ani kur dalgalanmaları sebebiyle edinme maliyetlerinin istikrarsızlaşması veya tedarik sürecinin kesintiye uğraması								
	Sağlık hizmetlerinin kesintiye uğramamasını sağlarken tek tedarikçisi bulunan bazı ürünlerde beklenildiği kadar indirim alınamaması								
	Aniden ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanabilmesi için alternatif alım yöntemlerinin geliştirilememesi								
	Sektörde hammadde kaynaklı sorunlar ortaya çıkmasıyla üretimde aksamalar olması ve ürün tedarikinin aksaması								
Stratejiler	Satınalma yöntemleri çeşitlendirilerek, yerli ürün kullanımı teşvik edilecektir.								
	Ödemelerin zamanında yapılmasına azami dikkat edilecektir.								
	Tedarikçilere ve müşterilere yönelik tanıtım faaliyetlerine devam edilecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Üst politika belgelerinde DMO'nun sağlık market kapsamında Sağlık Bakanlığı ile işbirliği yapacağı eylemler öngörülmektedir. (11. Kalkınma Planı ve 2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında yer alan "587.2. Sağlık market çalışmaları kapsamında; sağlık tesislerinde özellikle sık tüketilen ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında alternatif alım yöntemleri ile edinme maliyetleri düşürülecektir.")								
İhtiyaçlar	Sağlık tesislerinde kullanılan, özellikle ithal bağımlı olan ve temininde güçlük yaşanan malzeme gruplarında DMO Sağlık Market Protokolü çerçevesinde uygun satınalma yöntemleri ile edinme maliyetlerinin düşürülmesi sağlanmalıdır.								

Amaç (A1)	Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak ve merkezi tedarik hizmetlerini geliştirmek								
Hedef (H1.3)	Kamu alım politikaları çerçevesinde, stratejik ürün ve hizmetler tespit edilerek bu ürünler toplu alım yoluyla tedarik edilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1 Toplu alımlara ilişkin yönelik usul esasların belirlenmesi	40	0	100%	100%	100%	100%	100%	6 ayda bir	Yılda bir
PG 1.3.2 Toplu alımla tedarik edilen ürün/hizmet grubu sayısı	60	2	2	4	6	8	10	Yılda bir	Yılda bir
Sorumlu Birim	I Nolu Satınalma Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Operasyonel Süreçler, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Bilgi İşlem, Strateji Geliştirme ve Satınalma Daire Başkanlıkları								
Riskler	Yeterli rekabetin sağlanamaması								
	Belirlenen ürünlerin konjonktürel gelişmeler doğrultusunda stratejik önemini yitirmesi								
	Beklenen/öngörülen alımların gerçekleşmemesi								
Stratejiler	Son dönemde gerçekleşen ortak, standart ve tekrarlayan alımlar ile pazar durumu analiz edilerek sınıflandırılacaktır.								
	Kamu alım sistemindeki diğer kurumlarla işbirliği yapılarak taleplerin toplanmasına bir yöntem belirlenecektir.								
	Alım zorunluluğu getirilmesi planlanan ürünlerde toplu alım yöntemi uygulanarak en üst düzeyde tasarruf sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Toplu alım, sağladığı etkinlik ve tasarruf gibi avantajlar ile dünyada bir çok Merkezi Satınalma Organları tarafından giderek artan bir şekilde uygulanmaktadır.								
	Kamu kurum ve kuruluşları benzer alımları ayrı ayrı yaptığından toplu alım avantajından faydalanamamaktadır.								
İhtiyaçlar	Ortak ve toplu alımın yaygınlaştırılmasına yönelik elektronik platform kurulması için yapılacak çalışmalara destek verilmelidir.								

Amaç (A1)	Toplu kamu alımları yoluyla kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak ve merkezi tedarik hizmetlerini geliştirmek								
Hedef (H1.4)	Kamunun genel ihtiyacı olan ürünler tespit edilerek üretim ve basım faaliyetleri bu ürünleri karşılayabilecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1 Fayda maliyet analizi çalışması	50	0	0	100%	100%	100%	100%	Yılda bir	Yılda bir
PG 1.4.2 Yeni ürün yelpazesinin belirlenmesine yönelik çalışma	50	0	0	50%	50%	100%	100%	Yılda bir	Yılda bir
Sorumlu Birim	Basım İşletme Müdürlüğü								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri ve Operasyonel Süreçler Daire Başkanlıkları								
Riskler	Kamuda kullanılmakta olan basılı formlara yönelik talebin dijitalleşme nedeniyle azalması								
	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilememesi sebebiyle üretim ve basım faaliyetlerine yönelik talebin azalması								
	Üretim maliyetlerinin özel sektörle rekabet edemeyecek şekilde yüksek seyretmesi								
	Üretimde yer alan makine ve teçhizatın yenilenememesi sebebiyle pazar payının azalması								
	İlk madde ve malzemenin anlık (sipariş bazlı) temini sebebiyle hammadde yokluğuna bağlı üretimde aksama yaşanması								
Stratejiler	İşletmenin üretimi ve gerekli hammadde tedariki planlı bir şekilde gerçekleştirilerek hammadde eksikliği sebebiyle üretimin aksamasının önüne geçilecektir.								
	Üretim faaliyetleri maliyet etkin bir şekilde yürütülecektir.								
	Genel Müdürlüğümüzün üretim ve basım faaliyetlerinin tanınırlığı artırılabilecektir.								
Maliyet Tahmini	20.000.000,-TL								
Tespitler	DMO'ya ve ürünlerine yönelik algılar, kamu hizmetlerinde ve basım faaliyetlerinde dijitalleşmeye yönelik eğilim, çevreye duyarlı ürünlerin tercih edilmesine yönelik küresel eğilim DMO'yu etkilemektedir.								
	Üretim ve basım faaliyetlerimize yönelik bilinirlik düzeyi düşüktür.								
İhtiyaçlar	Üretim dâhil tüm tedarik süreçleri; dijitalleşme, çevreye duyarlı tedarik gibi olguları dikkate alacak şekilde dönüştürülmelidir.								

Tablo 33 Amaç 2-Hedef Kartları

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla sektörde yeniliği, yerliliği, girişimciliği, teknoloji transferini desteklemek								
Hedef (H2.1)	Tekno Katalog Platformu; yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1 Platformda yer alan girişimci sayısı	25	20	40	60	80	100	150	3 ayda 1	Yılda bir
PG 2.1.2 Geliştirilen akıllı satınalma modeli sayısı	25	0	0	1	2	3	4	6 ayda 1	Yılda bir
PG 2.1.3 Platform geliştirme kapsamında yapılan işbirliği sayısı	25	2	4	6	8	10	12	6 ayda 1	Yılda bir
PG 2.1.4 Platformda yer alan ürün sayısı	25	120	150	180	210	250	300	3 ayda 1	Yılda bir
Sorumlu Birim	III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Operasyonel Süreçler, Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Strateji Geliştirme, Bilgi İşlem ve Satınalma Daire Başkanlıkları ile Bölge Müdürlükleri ve İrtibat Büroları								
Riskler	Teknolojik ürün fiyatlandırma usul ve esaslarının çıkmaması ve gerekli reorganizasyonun yapılamaması								
	İhtiyaç duyulan işbirlikleri ve geliştirmelerin zamanında yapılamaması								
	Kamu alımlarına yönelik hazırlanacak dış mevzuatın Tekno Katalog Platformunun potansiyel gelişmesini yavaşlatması								
	Ülkede oluşabilecek ekonomik dalgalanmaların teknoloji yatırımlarını engellemesi								
	İhtiyaç duyulan donanımlı insan kaynağının sağlanamaması								
Stratejiler	Personele özel eğitimler verilerek teknolojik ürün ve sektör uzmanlığına gidilecektir.								
	Platformu ekosistem odağında geliştirmeye yönelik kurumsal işbirliği çalışmalarına ilk yıllarda ağırlık verilecektir.								
	Girişimcilere özel eğitim müfredatları oluşturularak uygulanacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Dünyadaki değişimlerle uyumlu uygulamaların geliştirilmesi konusunda eksiklikler bulunmaktadır.								
	Kurum operasyonel süreçleri bütünüyle dijital ortama aktarılamamıştır.								
	Uzmanlaşmaya yönelik eğitim eksikliği mevcuttur.								
İhtiyaçlar	Küresel değişimler yakından izlenerek bu doğrultuda kamu alımları alanında yeni uygulamalar geliştirilmelidir.								
	Paydaş görüşlerinin düzenli olarak alınmasına yönelik sistem ve platformlar geliştirilmeli; elde edilen sonuçlara göre politikalar üretilmelidir.								

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla sektörde yeniliği, yerliliği, girişimciliği, teknoloji transferini desteklemek								
Hedef (H2.2)	Tedarik edilen makine ürün grubundaki yerli ürünlerin payı %30'a çıkarılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.2.1 Makine ürün grubunda yerli malı belgeli ürün oranı	100	12%	14%	16%	20%	25%	30%	6 ayda 1	Yılda bir
Sorumlu Birim	III Nolu Satınalma Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri, Strateji Geliştirme, Operasyonel Süreçler ve Satınalma Daire Başkanlıkları								
Riskler	Uygulama yetki ve sorumluluklarının ilgili birimler nezdinde doğru yapılamaması								
	Kurumumuzun ihtiyacı olan bütünleşik pazarlama yönetimi anlayışına geçilememesi ve sahada yetersiz kalınması								
	Yerli ürünlerin müşterilerden yeterli ilgiyi görmemesi								
Stratejiler	Tüm paydaşları kapsayan bütünleşik pazarlama yönetimi anlayışıyla hareket edilecektir.								
	İşbirliği çalışmaları kapsamında yeni teşvik mekanizmaları oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	11. Kalkınma Planında DMO'nun tedarik ettiği makine ve teçhizat ürünlerinde yerliliğin artırılmasına yönelik "377.3. DMO'nun tedarik ettiği makine ve teçhizat ürünlerinde yerli ürünlerin payı artırılacaktır." şeklinde tedbir yer almaktadır.								
İhtiyaçlar	Makine ve teçhizat sektörlerinde yer alan STK ve meslek kuruluşlarıyla istişare ve işbirliği mekanizması oluşturulmalıdır.								

Amaç (A2)	Kamu alımları yoluyla sektörde yeniliği, yerliliği, girişimciliği, teknoloji transferini desteklemek									
Hedef (H2.3)	Çevre ve insan sağlığı duyarlılığı esas alınarak sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.3.1 E-Satış sitesinde çevreye duyarlı ürünlerin ayırt edici şekilde gösteriminin sağlanması	30	0	0	100%	100%	100%	100%	6 ayda bir	Yılda bir	
PG 2.3.2 İlgili kurumlarla yapılacak olan işbirliği çalışmalarının tamamlanması	30	0	0	100%	100%	100%	100%	6 ayda bir	Yılda bir	
PG 2.3.3 Satışı gerçekleştirilen çevre etiketli ürün satan firmalar için sağlanan avantaj sayısı	40	0	0	1	2	3	4	6 ayda bir	Yılda bir	
Sorumlu Birim	II Nolu Satınalma Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Bilgi İşlem, Strateji Geliştirme, Destek Hizmetleri ve Kalite Kontrol Daire Başkanlıkları									
Riskler	Çevre dostu ürünlerin, yüksek fiyatları nedeniyle kurumlar tarafından tercih edilmemesi									
	Çevreye duyarlı tedarike yönelik gerekli mevzuat düzenlemesinin yapılamaması									
Stratejiler	İlgili kurumlarla işbirliği çalışmalarına önem verilecektir.									
	Kamu alımlarının çevre dostu ve sürdürülebilir bir anlayışla yapılması için fiyat dışı unsurların gözönünde bulundurak alımların gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.									
	Genel Müdürlüğümüzün mal ve hizmet alımlarında enerji verimliliği kriteri göz önünde bulundurulacaktır.									
Maliyet Tahmini	-									
Tespitler	Çevreye duyarlı ürünlerin tercih edilmesine yönelik küresel eğilim DMO'yu etkilemektedir.									
İhtiyaçlar	Üretim dâhil tüm tedarik süreçleri; dijitalleşme, çevreye duyarlı tedarik gibi olguları dikkate alacak şekilde dönüştürülmelidir.									

Tablo 34 Amaç 3-Hedef Kartları

Amaç (A3)	Tüm operasyonel süreçleri elektronik ortama aktararak dijital dönüşümü gerçekleştirmek								
Hedef (H3.1)	E-Satış Portalı ile ilgili tüm süreçler elektronik ortama aktararak portal, e-ticaret sitesine dönüştürülecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1 E-Satış portalı üzerinden sunulmaya başlanan yeni hizmet sayısı	60	0	2	6	9	12	15	6 ayda bir	Yılda bir
PG 3.1.2 E-Satış portalı üzerinden satışı yapılan ürünlere eklenen yeni ürün grubu sayısı	20	0	1	2	3	4	5	6 ayda bir	Yılda bir
PG 3.1.3 E-Satış portalına yapılan toplam ziyaretçi sayısındaki artış oranı	20	0	10%	20%	30%	40%	50%	6 ayda bir	Yılda bir
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Strateji Geliştirme, Operasyonel Süreçler ve Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları								
Riskler	Teknik altyapının yetersiz kalması ve/veya sürekli yatırım ve iyileştirme gerektiren teknoloji yatırımlarında geride kalınması								
	Süreçlerin dijitalleştirilmesi aşamasında gerekli iç ve dış koordinasyonun (entegrasyonların) sağlanamaması								
Stratejiler	İhtiyaç analizleri başta olmak üzere proje dokümanları uygulamayı tam anlamıyla yansıtacak şekilde ilgili birimlerce oluşturulacaktır.								
	E-Ticaret alanında başarılı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak e-ticaret profesyonel olarak yönetilebilecek bir yapıya dönüştürülecektir.								
	Güvenlik standartları oluşturulmasına azami ölçüde dikkat edilecektir.								
Maliyet Tahmini	10.000.000,- TL								
Tespitler	Müşteriler e-Satış uygulamalarının yaygınlaştırılmasını talep etmektedir.								

Amaç (A3)	Tüm operasyonel süreçleri elektronik ortama aktararak dijital dönüşümü gerçekleştirmek								
Hedef (H3.3)	Başvuru ve sözleşme süreçleri paydaş görüşleri doğrultusunda, risk odaklı bir yaklaşımla iyileştirilecek ve tümüyle dijital ortama taşınacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.3.1 Katalog başvuru değerlendirme süresi (fiyat araştırma ve firmada geçen süre hariç) (gün)	25	25	15	10	10	10	10	6 ayda bir	Yılda bir
PG 3.3.2 Katalog süreçlerini uzun ve karmaşık bulan tedarikçi oranı	15	64%	40%	20%	15%	15%	15%	6 ayda bir	Yılda bir
PG 3.3.3 Bütünüyle elektronik ortamda alınarak sonuçlandırılan katalog başvurusu oranı	35	4%	50%	90%	100%	100%	100%	6 ayda bir	Yılda bir
PG 3.3.4 Elektronik ortamda gerçekleştirilen katalog sözleşmesi oranı	25	4%	50%	90%	100%	100%	100%	6 ayda bir	Yılda bir
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Satınalma, Operasyonel Süreçler, Strateji Geliştirme ve Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlıkları								
Riskler	Firmaların dijitalleşmeye adaptasyon sağlayamaması								
	Paydaş görüşlerinin faaliyet gösterilen tüm sektörlerdeki firma ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde tespit edilememesi								
Stratejiler	Farklı sektörleri temsil edecek nitelik ve nicelikte paydaş görüşü alınacaktır.								
	İhtiyaç analizleri başta olmak üzere proje dokümanları uygulamayı tam anlamıyla yansıtacak şekilde ilgili birimlerce oluşturulacaktır.								
Maliyet Tahmini	1.000.000,-TL								
Tespitler	Tedarikçilere göre DMO'nun başvuru süreçleri uzun ve karmaşıktır.								
	İş süreçlerinde standardizasyon ve uygulama birliği bulunmamaktadır.								
	Kurum operasyonel süreçleri bütünüyle dijital ortama aktarılamamıştır.								
İhtiyaçlar	Başvuru süreçlerinin kısaltılması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.								
	İş süreçlerinin tanımlanması ve standardizasyonu sağlanmalıdır.								
	Üretim dâhil tüm tedarik süreçleri; dijitalleşme, çevreye duyarlı tedarik gibi olguları dikkate alacak şekilde dönüştürülmelidir.								

Tablo 35 Amaç 4-Hedef Kartları

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak								
Hedef (H4.1)	Veriye dayalı stratejik yönetim anlayışı geliştirilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.1.1 E-Strateji Projesinin hayata geçirilme oranı	30	0	0%	25%	50%	75%	100%	Yılda bir	Yılda bir
PG 4.1.2 İş Zekası uygulaması üzerinde geliştirilen rapor/dashboard sayısı	30	0	3	6	9	12	15	Yılda bir	Yılda bir
PG 4.1.3 Stratejik kararların alınmasına yönelik, öngörüsül analitik çalışma sayısı	20	0	2	4	6	8	10	Yılda bir	Yılda bir
PG 4.1.4 Stratejik Planlamaya yönelik düzenlenecek farkındalık etkinliği sayısı	20	0	1	2	3	4	5	Yılda bir	Yılda bir
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tedarikçi ve Müşteri ilişkileri, İnsan Kaynakları ve Bilgi İşlem Daire Başkanlıkları								
Riskler	Temin edilecek yazılımın kurumun mevcut bilgi sistemleriyle uyumlaştırılamaması								
	İş Zekası ve veri madenciliği uygulamalarının geliştirilmesine yönelik bakım onarım hizmetleri ile gerekli teknik desteğin sağlanamaması								
	Proje ve eğitimlere yönelik ilginin çalışanlar düzeyinde düşük kalması								
Stratejiler	Farkındalık eğitimleri tüm personele yönelik ve kendi eğiticilerimizce verilecektir.								
	Temin edilecek yazılımın kurumun mevcut bilgi sistemleriyle uyumlaştırılabilir ve kullanıcı dostu olmasına dikkat edilecektir.								
	İş Zekası ve veri madenciliği uygulamalarının kullanıcı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak geliştirilmesine devam edilecektir.								
Maliyet Tahmini	500.000,-TL								
Tespitler	Politika ve stratejiler çalışanlarla yeterince paylaşılmamakta, işlerin planlanması ve yürütülmesinde Stratejik Plan esas alınmamaktadır.								
İhtiyaçlar	Kararlar alınmadan önce stratejik planlar öncelikli olarak değerlendirilmelidir.								
	Stratejik Planın sahiplenilmesi için farkındalık eğitimleri verilmelidir.								

[illegible]

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak									
Hedef (H4.3)	Tüm paydaşları kapsayacak bütünlüklü pazarlama yönetimi anlayışına geçilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.3.1 Tedarik sistemindeki toplam firma sayısı	20%	1120	1290	1480	1700	1960	2250	3 ayda 1	Yılda bir	
PG 4.3.2 Geliştirilen müşteri değer analizi sayısı	20%	0	3	6	9	12	15	6 ayda 1	Yılda bir	
PG 4.3.3 Gerçekleştirilen odak sektör çalışma/etkinlik sayısı	20%	0	3	6	9	12	15	6 ayda 1	Yılda bir	
PG 4.3.4 Genel Müşteri Memnuniyet Oranı	20%	81%	90%	90%	90%	90%	90%	6 ayda 1	Yılda bir	
PG 4.3.5 Paydaş ilişkilerinin dijital ve daha ölçülebilir olabilmesi için mobil uygulamanın hayata geçirilmesi	20%	0	100%	100%	100%	100%	100%	6 ayda 1	Yılda bir	
Sorumlu Birim	Tedarikçi ve Müşteri İlişkileri Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem, Satınalma ve Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları									
Riskler	Tüm paydaşları kapsayan bütünlüklü pazarlama yönetimi anlayışının doğru tanımlanamaması ve konumlandırılmaması									
	Yapılanma sonrası hedefleri gerçekleştirecek nitelikli personelin bir araya getirilememesi									
	Taşra teşkilatının doğru konumlandırılmaması									
	Yapılan çalışmaların sayısallaştırılması, ölçülmesi ve raporlanması için gerekli teknik altyapının sağlanamaması									
	Yeterli bütçenin sağlanamaması									
Stratejiler	Tedarikçi ve müşteri ilişkileri birimi doğru konumlandırılacak ve yeni misyonları hayata geçirecek şekilde görev ve sorumluluklar tanımlanacaktır.									
	Tedarikçi ve müşteri ilişkileri ile ilgili birim için gerekli insan kaynağı sağlanacak, eğitim planı hazırlanıp uygulanacak ve ihtiyaç olan dönüşüm yönetilecektir.									
	Tedarikçiler ve müşteriler için odak sektörler ve müşteri değer haritaları üzerinden ürün ve sektör uzmanlığına geçilecektir.									
Maliyet Tahmini	500.000,-TL									
Tespitler	Tedarik fonksiyonu sebebiyle DMO'nun diğer kamu kuruluşlarıyla kıyaslanmayacak sayıda paydaşı bulunmaktadır.									
	DMO'ya ve ürünlerine yönelik algılar, kamu hizmetlerinde ve basım faaliyetlerinde dijitalleşmeye yönelik eğilim, çevreye duyarlı ürünlerin tercih edilmesine yönelik küresel eğilim DMO'yu etkilemektedir.									
İhtiyaçlar	Paydaş ilişkileri stratejisi; analitik, etkin ve merkezi bir yaklaşımla oluşturulmalıdır.									

[illegible]

Amaç (A4)	Çözüm odaklı ve sürekli iyileştirme temelli bütüncül bir yaklaşımla kurumsal yetkinlik ve kapasiteyi artırmak									
Hedef (H4.5)	Fiziki alanlar kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde düzenlenecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Mevcut Durum	2020	2021	2022	2023	2024	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.5.1 Ofis dönüşümü işlerinin tamamlanması	40	0%	0%	100%	100%	100%	100%	Yılda bir	Yılda bir	
PG 4.5.2 Hizmet binalarının engelli erişilebilirliğine uygun hale getirilme oranı	20	10%	10%	100%	100%	100%	100%	Yılda bir	Yılda bir	
PG 4.5.3 İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatının gerektirdiği yeterlilik koşullarına göre yapılan iyileştirme sayısı	40	6	12	22	30	37	43	Yılda bir	Yılda bir	
Sorumlu Birim	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Bölge Müdürlükleri, İrtibat Büroları ve Basım İşletme Müdürlüğü									
Riskler	Yatırım Programında fiziki alanların iyileştirilmesine yönelik ödeneye yer verilmemesi									
	Planlanan işlerin zamanında bitirilememesi									
	Yatırım Programında yer verilen ödeneğin yeterli gelmemesi									
Stratejiler	Projeler yıl içerisinde tamamlanabilecek şekilde planlanacaktır.									
	İş Sağlığı ve Güvenliğine yönelik eğitim, kongre, seminer ve ISO standartlarına ilişkin güncel gelişmeler takip edilerek gerekli eğitimler alınacak ve İSG'ye yönelik olarak gerekli ölçüm, dökümantasyon ve faaliyetler yoğunlaştırılacaktır.									
Maliyet Tahmini	20.000.000,-TL									
Tespitler	Toplantı, konferans ve eğitim gibi etkinlikler için gerekli fiziki ortamların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.									
	Sosyokültürel alanların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.									
İhtiyaçlar	Talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda çalışma alanları ve sosyokültürel alanlar oluşturulmalıdır.									

Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

Genel Müdürlüğümüz 2020-2024 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflere ilişkin belirlenen riskler ve kontrol faaliyetleri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 36 Amaç 1-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 1.1 Merkezi tedarik konusunda başarılı ülke uygulamaları referans alınarak yeniden yapılanma çalışmaları tamamlanacaktır.			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.1.1	Yeniden yapılanma çalışmalarının planlanan sürede tamamlanamaması sebebiyle operasyonel süreçlerde gecikmeye düşülmesi	K.1.1.1	Çalışmaların detaylı bir şekilde planlanıp takvime bağlanarak zaman yönetimine azami özen gösterilmesi
R.1.1.2	Üst yönetim değişikliği sebebiyle çalışmaların tamamlanamaması	K.1.1.2	Yeniden yapılandırılan birimler ile diğer birimler arasındaki uyumun sağlanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi
R.1.1.3	Çalışanların değişime direnç göstererek yeniden yapılanma çalışmalarını sahiplenmemesi	K.1.1.3	Yeniden yapılanma çalışmalarının katılımcı bir anlayışla yürütülmesi
H 1.2 Sağlık Market'in kullanımı yaygınlaştırılacak ve bu kapsamda temin edilen ürünlerin edinme maliyeti düşürülecektir.			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.2.1	Sağlık Bakanlığı birimleri tarafından farklı alım yöntemlerinin tercih edilmesi nedeniyle müşteri kaybı yaşanması	K.1.2.1	Sağlık Market müşteri kapsamını Sağlık Bakanlığı hastanelerinin dışındaki sağlık kuruluşlarıyla genişletilmesi
R.1.2.2	Ani kur dalgalanmaları sebebiyle edinme maliyetlerinin istikrarsızlaşması veya tedarik sürecinin kesintiye uğraması	K.1.2.2	Kur dalgalanmaları, döviz atakları ve öngörülemeyen tedarik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik acil durum eylem planı oluşturulması
R.1.2.3	Aniden ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanabilmesi için alternatif alım yöntemlerinin geliştirilememesi	K.1.2.3	K.1.2.2 kapsamında oluşturulacak acil durum eylem planında riske yönelik tedbirlere yer verilmesi
		K.1.2.4	Sağlık Market kapsamında tedarik edilecek ürünlere yönelik alternatif alım yöntemlerinin geliştirilmesine öncelik verilmesi
R.1.2.4	Sağlık hizmetlerinin kesintiye uğramamasını sağlarken tek tedarikçisi bulunan bazı ürünlerde beklenildiği kadar indirim		Kontrol Faaliyeti tanımlanmamış olup, risk kabullenilmiştir.
R.1.2.5	Sektörde hammadde kaynaklı sorunlar ortaya çıkmasıyla üretimde aksamalar olması ve ürün tedarikinin aksaması	K.1.2.3	K.1.2.2 kapsamında oluşturulacak acil durum eylem planında riske yönelik tedbirlere yer verilmesi
H 1.3 Kamu alım politikaları çerçevesinde, stratejik ürün ve hizmetler tespit edilerek bu ürünler toplu alım yoluyla tedarik edilecektir.			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.3.1	Yeterli rekabetin sağlanamaması	K.1.3.1	Tedarikçi sayısının artırılmasına yönelik tanıtım faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi
R.1.3.2	Belirlenen ürünlerin konjonktürel gelişmeler doğrultusunda stratejik önemini yitirmesi	K.1.3.2	Stratejik ürünlerin belirlenmesine yönelik çalışmaların konjonktürel gelişmelerle uyumlu olarak tekrarlanması
R.1.3.3	Beklenen/öngörülen alımların gerçekleşmemesi	K.1.3.3	Alternatif toplu alım yöntemleri belirleyerek müşterilere esnek çözümler sunulması
		K.1.3.4	Etkin bir bütünleşik pazarlama yönetimi sistemi kurularak müşteri taleplerinin DMO'ya yönltilmesi

H 1.4	Kamunun genel ihtiyacı olan ürünler tespit edilerek üretim ve basım faaliyetleri bu ürünleri karşılayabilecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.1.4.1	Kamuda kullanılmakta olan basılı formlara yönelik talebin dijitalleşme nedeniyle azalması	K.1.4.1	Kamuda sıklıkla kullanılan basılı formların dijitalleşmesine yönelik takvimin tespit edilmesi ve buna uygun olarak basılı form üretiminin toplam üretimdeki payının yeniden değerlendirilmesi
R.1.4.2	Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilememesi sebebiyle üretim ve basım faaliyetlerine yönelik talebin azalması	K.1.3.4	Etkin bir bütünsel pazarlama yönetimi sistemi kurularak müşteri taleplerinin DMO'ya yöneltilmesi
R.1.4.3	Üretim maliyetlerinin özel sektörle rekabet edemeyecek şekilde yüksek seyretmesi	K.1.4.2	Maliyet rekabeti yapılamayacak olağan ürünlerde üretim kalitesini korumak kaydıyla fason üretim gerçekleştirilmesi
R.1.4.4	Üretimde yer alan makine ve teçhizatın yenilenememesi sebebiyle pazar payının azalması	K.1.4.3	Makine ve teçhizatın yenilenmesi için gerekli kaynağa yatırım programlarında yer verilmesi
R.1.4.5	İlk madde ve malzemenin anlık (sipariş bazlı) temini sebebiyle hammadde yokluğuna bağlı üretimde aksama yaşanması	K.1.4.4	Etkin bir üretim planı hazırlanması

Tablo 37 Amaç 2-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 2.1	Tekno Katalog Platformu; yüksek teknoloji ve yenilik, ekosistem, girişimcilik odaklarında geliştirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.1.1	Teknolojik ürün fiyatlandırma usul ve esaslarının çıkmaması ve gerekli reorganizasyonun yapılamaması	K.1.1.1	Çalışmaların detaylı bir şekilde planlanıp takvime bağlanarak zaman yönetimine azami özen gösterilmesi
R.2.1.2	İhtiyaç duyulan işbirlikleri ve geliştirmelerin zamanında yapılamaması		
R.2.1.3	Kamu alımlarına yönelik hazırlanacak dış mevzuatın Tekno Katalog Platformunun potansiyel gelişmesini yavaşlatması	K.2.1.1	Tekno Katalog yol haritasının üst politika belgelerine, ekonomik ve politik konjonktüre göre revize edilmesi
R.2.1.4	Ülkede oluşabilecek ekonomik dalgalanmaların teknoloji yatırımlarını engellemesi		
R.2.1.5	İhtiyaç duyulan donanımlı insan kaynağının sağlanamaması	K.2.1.2	Nitelikli insan kaynağının istihdam edilmesi
H 2.2	Tedarik edilen makine ürün grubundaki yerli ürünlerin payı %30'a çıkarılacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.2.1	Uygulama yetki ve sorumluluklarının ilgili birimler nezdinde doğru yapılamaması	K.2.2.1	Uygulama sonuçları izlenerek birimler arası olası yetki ve sorumluluk karmaşalarının giderilmesi
R.2.2.2	Kurumumuzun ihtiyacı olan bütünsel pazarlama yönetimi anlayışına geçilememesi ve sahada yetersiz kalınması	K.2.2.2	Saha incelemelerinde elde edilen sonuçların idari ve operasyonel karar alma süreçlerinde referans alınması
R.2.2.3	Yerli ürünlerin müşterilerden yeterli ilgiyi görmemesi	K.2.2.3	Yerli ürünlerin tercih edilmesine yönelik ulusal politika önceliklerinin alım/talep öncesi müşterilerle paylaşılması
		K.2.2.4	Yerli ürünlerin e-Satış portalında öncelikli olarak ve ayırt edici simgelerle gösterilmesi

H 2.3	Çevre ve insan sağlığı duyarlılığı esas alınarak sürdürülebilir tedarik desteklenecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.2.3.1	Çevre dostu ürünlerin, yüksek fiyatları nedeniyle kurumlar tarafından tercih edilmemesi	K.2.3.1	Müşterilerde çevreye duyarlı ürünlere yönelik farkındalığın yükseltilmesine yönelik çalışmaların yapılması
		K.2.3.2	Ürün maliyetlerinin hesaplanmasında yaşam döngüsü maliyeti analizinin kullanılması
R.2.3.2	Çevreye duyarlı tedarike yönelik gerekli mevzuat düzenlemesinin yapılamaması	K.1.1.1	Çalışmaların detaylı bir şekilde planlanıp takvime bağlanarak zaman yönetimine azami özen gösterilmesi

Tablo 38 Amaç 3-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 3.1	E-Satış Portalı ile ilgili tüm süreçler elektronik ortama aktarılarak portal, e-ticaret sitesine dönüştürülecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.1.1	Teknik altyapının yetersiz kalması ve/veya sürekli yatırım ve iyileştirme gerektiren teknoloji yatırımlarında geride kalınması	K.3.1.1	Alt yapının gerekli görülmesi halinde alım yapılmak suretiyle güçlendirilmesi
R.3.1.2	Süreçlerin dijitalleştirilmesi aşamasında gerekli iç ve dış koordinasyonun (entegrasyonların) sağlanamaması	K.3.1.2	Alternatif web servis entegrasyonlarının geliştirilmesi
		K.3.1.3	Çalışanlara farkındalık eğitimleri verilmesi
H 3.2	Gerekli altyapı çalışmaları tamamlanarak tüm ihaleler elektronik ortamda gerçekleştirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.2.1	Elektronik ortamda yapılacak ihalelere katılım sağlayan yeterli sayıda firmanın bulunmaması (yeterli teknolojik altyapıları olmaması nedeniyle katılımdan kaçınma)	K.3.2.1	Tedarikçilerin e-ihaleye katılım için gerekli teknik altyapıyı sağlamalarına yönelik eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülmesi
R.3.2.2	Gerekli altyapı ve entegrasyon çalışmalarının belirlenen takvime uygun şekilde tamamlanamaması	K.1.1.1	Çalışmaların detaylı bir şekilde planlanıp takvime bağlanarak zaman yönetimine azami özen gösterilmesi
R.3.2.3	Elektronik ihaleye yönelik gerekli mevzuat altyapısının tamamlanamaması		
R.3.2.4	Bilgi güvenliği konusunda gerekli tedbirlerin alınamaması ve siber tehditlerde artışların yaşanması	K.3.2.2	Bilgi güvenliği konusunda çalışanların rutin olarak bilgilendirilmeleri
H 3.3	Başvuru ve sözleşme süreçleri paydaş görüşleri doğrultusunda, risk odaklı bir yaklaşımla iyileştirilecek ve tümüyle dijital ortama taşınacaktır.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.3.1	Firmaların dijitalleşmeye adaptasyon sağlayamaması	K.3.3.1	Firmaların gerekli teknik altyapıyı sağlamalarına yönelik eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülmesi
R.3.3.2	Paydaş görüşlerinin faaliyet gösterilen tüm sektörlerdeki firma ihtiyaçlarını yansıtmak şekilde tespit edilememesi	K.3.3.2	Düzenlenecek rutin paydaş anketleriyle farklı sektörleri temsil edecek nitelik ve nicelikte paydaş görüşünün alınması
H 3.4	Veriye dayalı, objektif bir fiyat araştırma ve analiz politikası hayata geçirilecektir.		
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.3.4.1	Yatırım Programında alımı öngörülen yazılıma ilişkin ödeneye yer verilmemesi	K.3.4.1	Yatırım tekliflerinin tutarlı ve ihtiyacı net bir şekilde tanımlayacak şekilde gerekçelendirilmesi
R.3.4.2	Yazılımın kurum içi bilgi sistemleriyle entegrasyonunun sağlanamaması	K.3.4.2	Farklı bilgi yönetim sistemlerinden elde edilen sonuçların uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalarının yürütülmesi

Tablo 39 Amaç 4-Riskler ve Kontrol Faaliyetleri

H 4.1 Veriye dayalı stratejik yönetim anlayışı geliştirilecektir.			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.1.1	Temin edilecek yazılımın kurumun mevcut bilgi sistemleriyle uyumlaştırılamaması	K.3.4.2	Farklı bilgi yönetim sistemlerinden elde edilen sonuçların uyumlaştırılmasına yönelik çalışmalarının yürütülmesi
R.4.1.2	İş Zekası ve veri madenciliği uygulamalarının geliştirilmesine yönelik bakım onarım hizmetleri ile gerekli teknik desteğin sağlanamaması	K.4.1.1	Stratejik yönetim kapsamında oluşturulacak rapor, tablo ve grafiklerin gerekli teknik destek sağlanana kadar manuel olarak oluşturulması
R.4.1.3	Proje ve eğitimlere yönelik ilginin çalışanlar düzeyinde düşük kalması	K.4.1.2	Proje ve eğitimlerden elde edilecek fayda çalışanlarla paylaşılarak çalışanların ilgisinin artırılması
		K.4.1.3	Proje ve eğitim içeriklerinin kısa, öz ve doğrudan katılımcılara fayda sağlayacak düzeyde düzenlenmesi
H 4.2 İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve kurumsal kültür geliştirilecektir.			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.2.1	Terfi ettirilecek personele yönelik boş kadro bulunmaması	K.4.2.1	İnsan kaynakları planlaması doğrultusunda kadro değişiklik taleplerinin yetkili kurumlara zamanında bildirilmesi
R.4.2.2	Üst yönetim değişikliği sebebiyle insan kaynakları yönetimi politikasının değişmesi	K.4.2.2	Üst yönetim öncelikleri ve plandaki hedef (SH 4.2) göz önünde bulundurularak performans göstergelerinin güncellenmesi
R.4.2.3	Düzenlenen eğitimlerden beklenen performansın sağlanamaması	K.4.2.3	Eğitim planı hazırlanırken yetkinliği kanıtlanmış ve başarılı eğitimciler tarafından verilecek eğitimlere yer verilmesi
		K.4.2.4	Eğitim içeriklerinin hedef kitleye göre özelleştirilmesi ve ilgi çekici bir şekilde hazırlanması
R.4.2.4	Kurumda görev yapan personel arasında eşgüdüm ve işbirliğinin sağlanamaması	K.4.2.5	Süreçlerin tek tipleştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması
H 4.3 Tüm paydaşları kapsayacak bütünleşik pazarlama yönetimi anlayışına geçilecektir.			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.3.1	Tüm paydaşları kapsayan bütünleşik pazarlama yönetimi anlayışının doğru tanımlanamaması/konumlandırılmaması	K.4.3.1	Bütünleşik pazarlama yönetiminin değerlendirilmesine yönelik paydaş görüşlerinin rutin olarak alınması
R.4.3.2	Yapılanma sonrası hedefleri gerçekleştirecek nitelikli personelin bir araya getirilememesi	K.2.1.2	Nitelikli insan kaynağının istihdam edilmesi
R.4.3.3	Taşra teşkilatının doğru konumlandırılmaması	K.4.3.2	Uygulama sonuçları izlenerek taşra teşkilatı için belirlenen rolün revize edilmesi
R.4.3.4	Yapılan çalışmaların sayısallaştırılması, ölçülmesi ve raporlanması için gerekli teknik altyapının sağlanamaması	K.4.3.3	Uygulama sonuçlarının gerekli teknik alt yapı kuruluncaya kadar manuel olarak izlenmesi
R.4.3.5	Yeterli bütçenin sağlanamaması	K.4.3.4	Ödenek taleplerinin tutarlı ve ihtiyacı net bir şekilde tanımlayacak şekilde gerekçelendirilmesi

H 4.4 İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemi tüm bileşenleriyle hayata geçirilecektir.			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.4.1	Yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde sistemin yeterince sahiplenilmemesi	K.4.4.1	Yönetici ve çalışanlara iç kontrol ve risk yönetimi sisteminden nasıl yararlanacaklarının anlatılması
R.4.4.2	Risklerin sağlıklı ve gerçekçi şekilde belirlenememesi	K.4.4.2	Sisteme yönelik üst yönetim desteğinin canlı tutulması ve bu desteğin çalışanlarla paylaşılması
R.4.4.3	Risk gerçekleştirmelerine ilişkin kayıtlı veri olmaması sebebiyle olasılıkların doğru belirlenememesi ve değerlendirme/ölçümleme çalışmalarının sağlıklı yapılamaması	K.4.4.3	Risk belirleme çalışmalarının çalışanların kusur ve kabahatini yakalamaya yönelik yapılmadığının, kurumun risklere karşı hazırlıklı olması için bir yapıldığının anlatılması
		K.4.4.4	Risk gerçekleştirmeleri takip edilerek risk olasılıklarının güncellenmesi
R.4.4.4	Olası sonuçları bilinmediğinden çalışanlarca riskin önemsiz görülmesi	K.3.1.3	Çalışanlara farkındalık eğitimleri verilmesi

H 4.5 Fiziki alanları kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde düzenlemek			
Risk No	Riskler	Kontrol No	Kontrol Faaliyetleri
R.4.5.1	Yatırım Programında fiziki alanların iyileştirilmesine yönelik ödenğe yer verilmemesi	K.4.5.1	Yatırım tekliflerinin tutarlı ve ihtiyacı net bir şekilde tanımlayacak şekilde gerekçelendirilmesi
R.4.5.2	Planlanan işlerin zamanında bitirilememesi	K.1.1.1	Çalışmaların detaylı bir şekilde planlanıp takvime bağlanarak zaman yönetimine azami özen gösterilmesi
R.4.5.3	Yatırım Programında yer verilen ödeneğin yeterli gelmemesi	K.4.5.2	Çalışmaların onaylanan ödenek tutarına göre yıllara yayılarak gerçekleştirilmesi

Maliyetlendirme

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

Tablo 40 Yıllar İtibarıyla Tahmini Maliyetler Tablosu

	2020 (₺)	2021 (₺)	2022 (₺)	2023 (₺)	2024 (₺)	TOPLAM (₺)
Amaç 1	0	16.500.000	2.000.000	1.000.000	500.000	20.000.000
Hedef 1.1	0	0	0	0	0	0
Hedef 1.2	0	0	0	0	0	0
Hedef 1.3	0	0	0	0	0	0
Hedef 1.4	0	16.500.000	2.000.000	1.000.000	500.000	20.000.000
Amaç 2	0	0	0	0	0	0
Hedef 2.1	0	0	0	0	0	0
Hedef 2.2	0	0	0	0	0	0
Hedef 2.3	0	0	0	0	0	0
Amaç 3	6.100.000	6.000.000	5.700.000	5.600.000	5.600.000	29.000.000
Hedef 3.1	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	10.000.000
Hedef 3.2	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	15.000.000
Hedef 3.3	500.000	400.000	100.000	0	0	1.000.000
Hedef 3.4	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	3.000.000
Amaç 4	15.500.000	5.360.000	365.000	370.000	380.000	21.975.000
Hedef 4.1	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Hedef 4.2	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	700.000
Hedef 4.3	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
Hedef 4.4	160.000	20.000	25.000	30.000	40.000	275.000
Hedef 4.5	15.000.000	5.000.000	0	0	0	20.000.000
Genel Yönetim Giderleri	170.000.000	180.000.000	190.000.000	200.000.000	210.000.000	950.000.000
TOPLAM	191.600.000	207.860.000	198.065.000	206.970.000	216.480.000	1.020.975.000



eDMO



eMO

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

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

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

Genel Yatırım ve Finansman Kararnamesindeki hususlar ve KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre; *“KİT’ler, performans programlarını en geç 15 Temmuz’a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT’ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık’a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.”* hükümleri doğrultusunda gerekli çalışmalar yürütülecektir.



eDMO

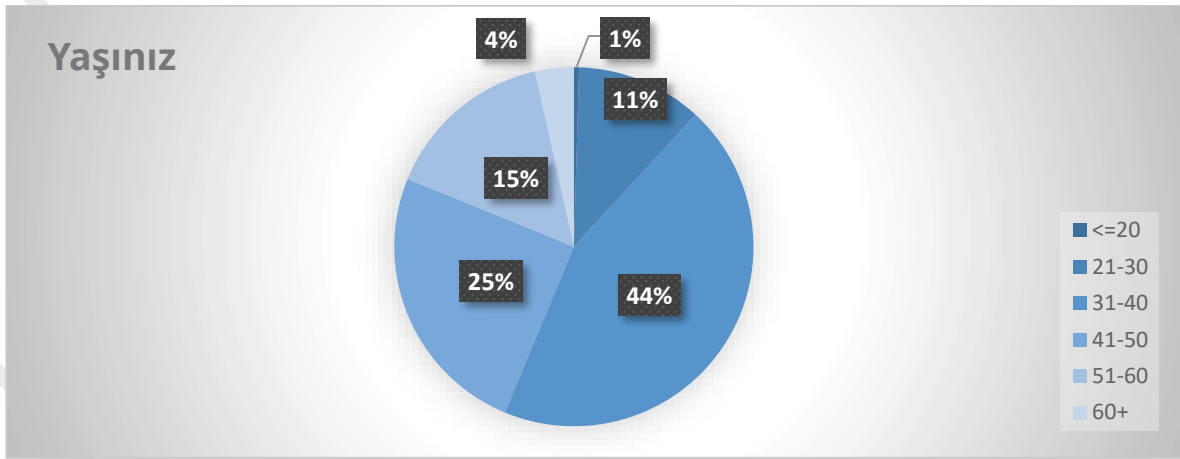
EKLER

EK-1

DEVLET MALZEME OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ İÇ PAYDAŞ ANKETİ

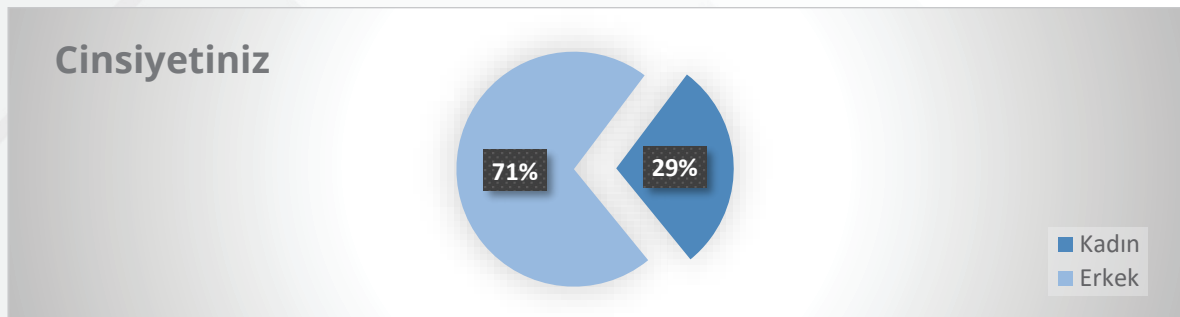
1) Yaşınız

Seçenekler	Sayı	Oran
<=20	2	%0,5
21-30	49	%11,4
31-40	191	%44,4
41-50	107	%24,9
51-60	66	%15,3
60+	15	%3,5
Toplam	430	%100,0



2) Cinsiyetiniz

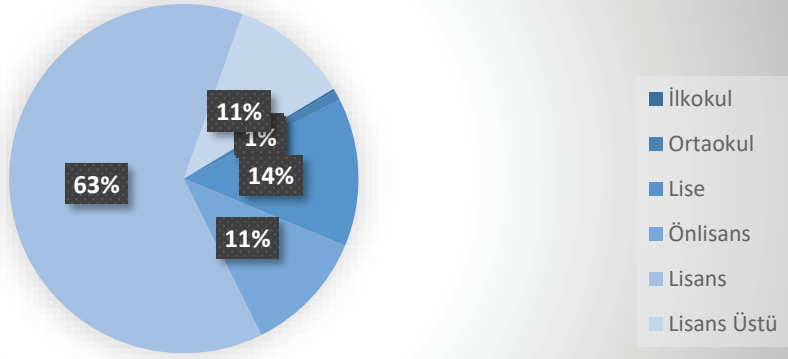
Seçenekler	Sayı	Oran
Kadın	124	%28,8
Erkek	306	%71,2
Toplam	430	%100,0



3) Öğrenim Durumunuz

Seçenekler	Sayı	Oran
İlkokul	1	0,2%
Ortaokul	4	0,9%
Lise	59	13,7%
Önlisans	49	11,4%
Lisans	270	62,8%
Lisans Üstü	47	10,9%
Toplam	430	100,0%

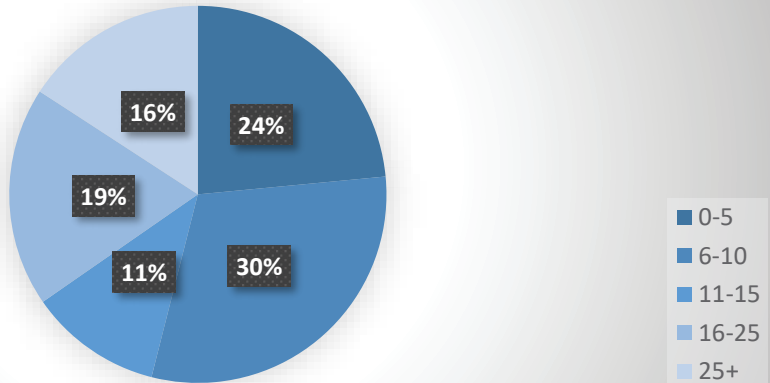
Öğrenim Durumu



4) Kaç senedir DMO'da çalışıyorsunuz?

Seçenekler	Sayı	Oran
0-5	101	23,5%
6-10	131	30,5%
11-15	49	11,4%
16-25	81	18,8%
25+	68	15,8%
Toplam	430	100,0%

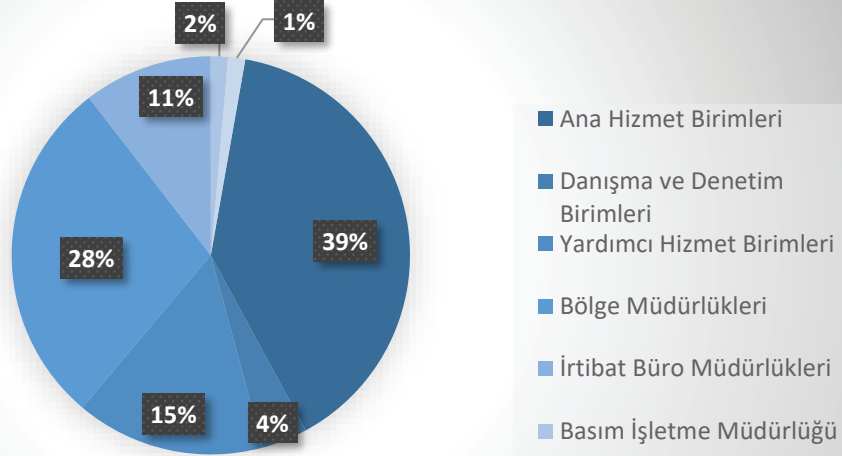
DMO'da Çalışma Süresi



5) DMO'nun hangi biriminde çalışıyorsunuz?

Seçenekler	Sayı	Oran
Ana Hizmet Birimleri	169	39,3%
Danışma ve Denetim Birimleri	16	3,7%
Yardımcı Hizmet Birimleri	66	15,3%
Bölge Müdürlükleri	122	28,4%
İrtibat Büro Müdürlükleri	45	10,5%
Basım İşletme Müdürlüğü	6	1,4%
Diğer	6	1,4%
Toplam	430	100,0%

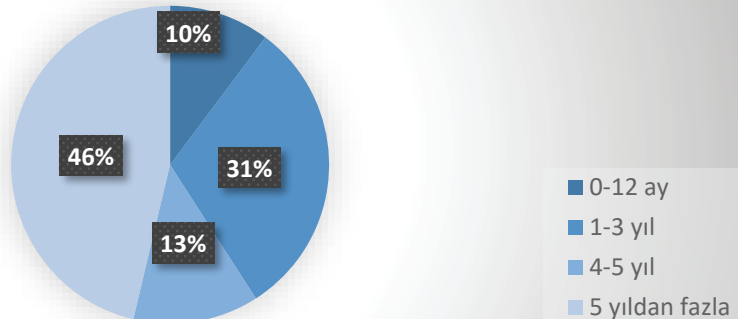
Çalışılan Birim



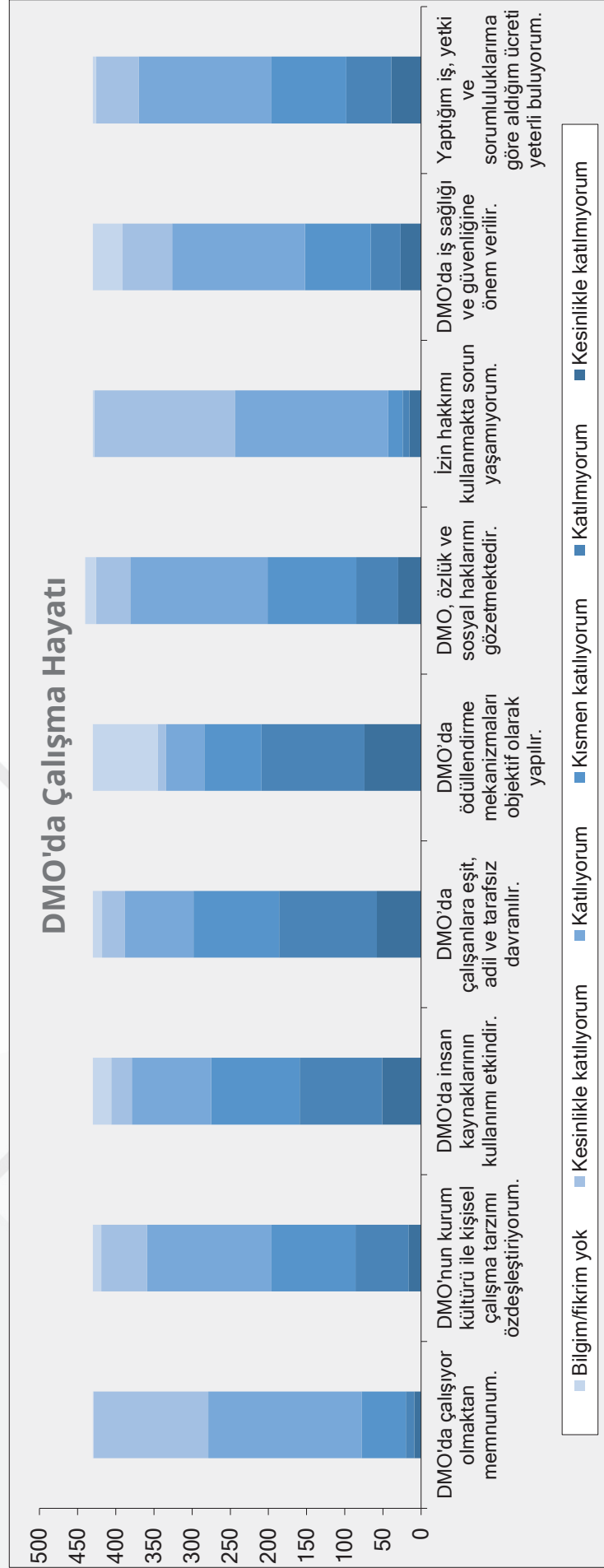
6) Çalışmakta olduğunuz birimde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

Seçenekler	Sayı	Oran
0-12 ay	44	10,2%
1-3 yıl	132	30,7%
4-5 yıl	55	12,8%
5 yıldan fazla	199	46,3%
Toplam	430	100,0%

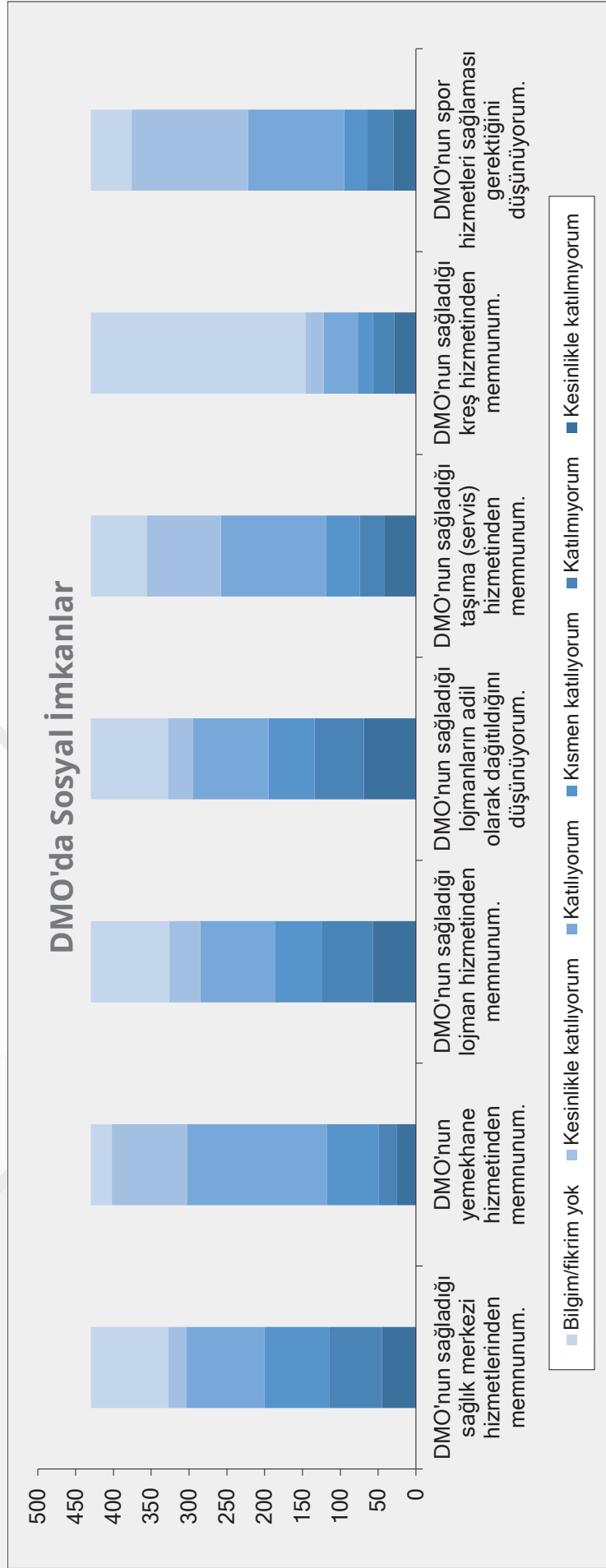
Birimde Çalışma Süresi



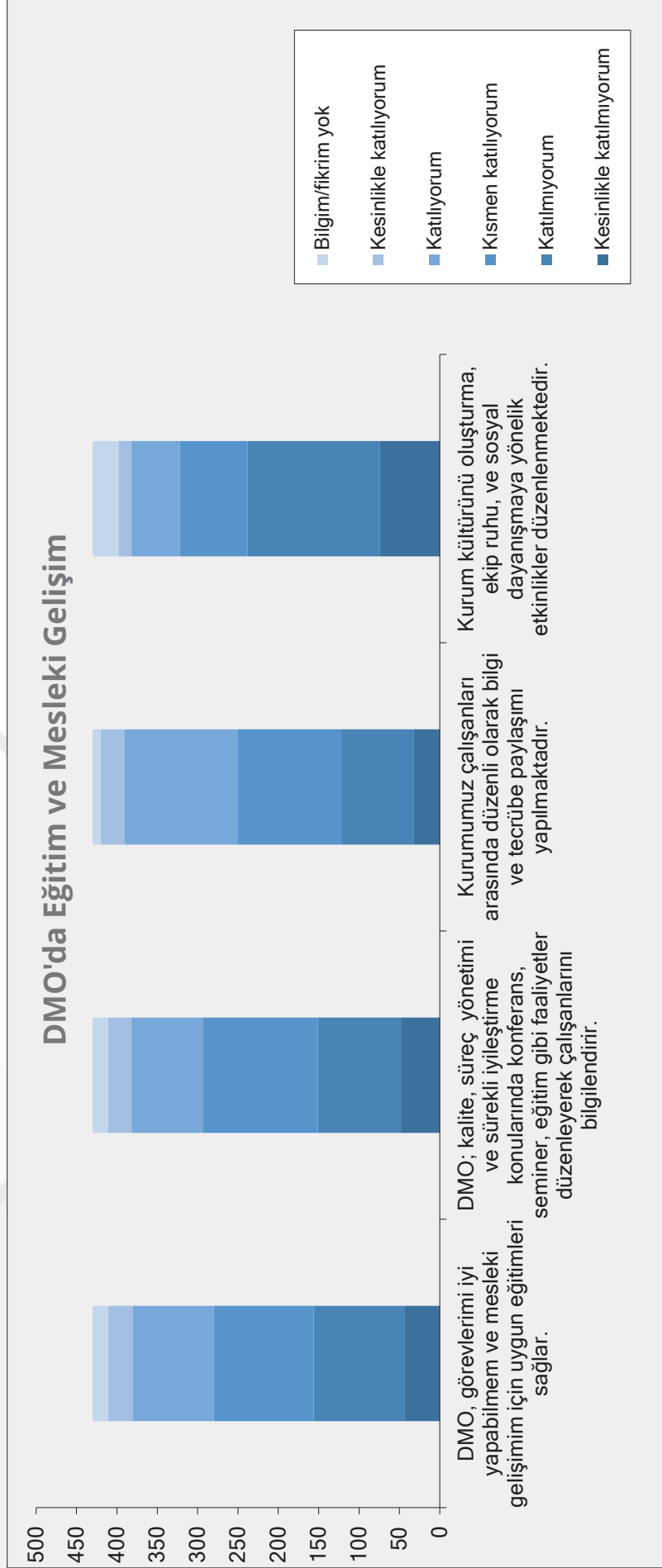
7) DMO'daki çalışma hayatı hakkındaki aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.						
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok
TOPLAM						
DMO'da çalışıyor olmaktan memnunum.	9	11	58	201	150	1
DMO'nun kurum kültürü ile kişisel çalışma tarzımı özdeşleştiriyorum.	16	70	110	163	60	11
DMO'da insan kaynaklarının kullanımı etkindir.	51	108	116	104	27	24
DMO'da çalışanlara eşit, adil ve tarafsız davranılır.	58	128	112	90	30	12
DMO'da ödüllendirme mekanizmaları objektif olarak yapılır.	74	135	75	50	11	85
DMO, özlük ve sosyal haklarımı gözetmektedir.	30	55	116	180	45	14
İzin hakkımı kullanmakta sorun yaşamıyorum.	15	9	19	201	184	2
DMO'da iş sağlığı ve güvenliğine önem verilir.	27	39	86	174	65	39
Yaptığım iş, yetki ve sorumluluklarım göre aldığım ücreti yeterli buluyorum.	39	59	98	174	56	4
TOPLAM	319	614	790	1337	628	192



8) DMO'daki sosyal hizmetlere yönelik aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.						
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok
TOPLAM						
DMO'nun sağladığı sağlık merkezi hizmetlerinden memnunum.	45	69	86	103	24	103
DMO'nun sağladığı sağlık merkezi hizmetlerinden memnunum.	45	69	86	103	24	103
DMO'nun sağladığı sağlık merkezi hizmetlerinden memnunum.	45	69	86	103	24	103
DMO'nun sağladığı lojman hizmetinden memnunum.	57	67	62	99	41	104
DMO'nun sağladığı lojman hizmetinden memnunum.	57	67	62	99	41	104
DMO'nun sağladığı lojman hizmetinden memnunum.	57	67	62	99	41	104
DMO'nun sağladığı lojmanların adil olarak dağıtıldığını düşünüyorum.	69	65	61	100	33	102
DMO'nun sağladığı taşıma (servis) hizmetinden memnunum.	42	32	45	139	98	74
DMO'nun sağladığı taşıma (servis) hizmetinden memnunum.	42	32	45	139	98	74
DMO'nun sağladığı kreş hizmetinden memnunum.	29	28	20	45	24	284
DMO'nun sağladığı kreş hizmetinden memnunum.	29	28	20	45	24	284
DMO'nun sağladığı kreş hizmetinden memnunum.	29	28	20	45	24	284
DMO'nun spor hizmetleri sağlaması gerektiğini düşünüyorum.	30	34	31	127	154	54
DMO'nun spor hizmetleri sağlaması gerektiğini düşünüyorum.	30	34	31	127	154	54
DMO'nun spor hizmetleri sağlaması gerektiğini düşünüyorum.	30	34	31	127	154	54
TOPLAM	297	319	374	797	474	749

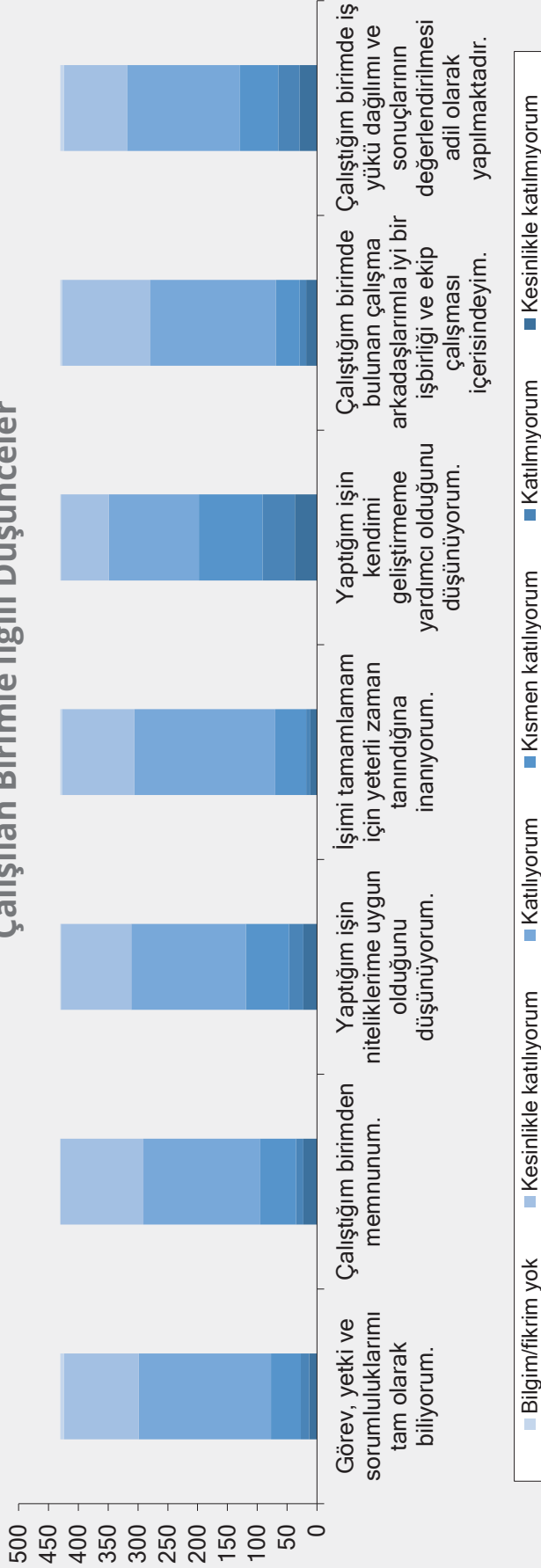


9) DMO'da eğitim ve mesleki gelişim olanaklarıyla ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.							
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok	TOPLAM
DMO, görevlerimi iyi yapabilmem ve mesleki gelişimim için uygun eğitimleri sağlar.	44	112	124	100	31	19	430
DMO; kalite, süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme konularında konferans, seminer, eğitim gibi faaliyetler düzenleyerek çalışanlarını bilgilendirir.	48	103	142	89	29	19	430
Kurumumuz çalışanları arasında düzenli olarak bilgi ve tecrübe paylaşımı yapılmaktadır.	32	90	128	141	29	10	430
Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik etkinlikler düzenlenmektedir.	74	164	84	60	16	32	430
TOPLAM	198	469	478	390	105	80	



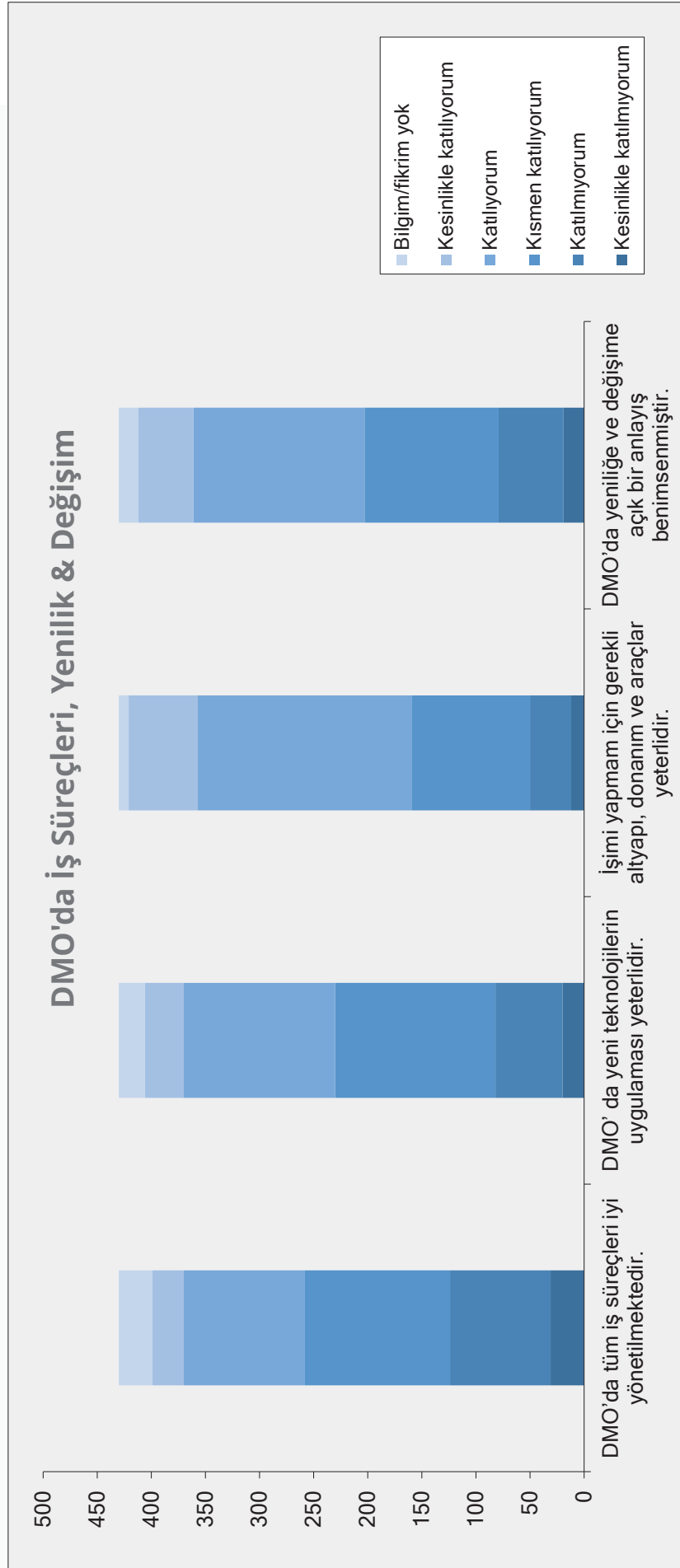
10) Çalışılan birime yönelik aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.						
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok
TOPLAM						
Görev, yetki ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.	13	14	50	222	125	6
Çalıştığım birimden memnunum.	23	12	60	196	139	
Yaptığım işin niteliklerime uygun olduğunu düşünüyorum.	23	24	72	192	118	1
İşimi tamamlamam için yeterli zaman tanındığına inanıyorum.	11	7	52	236	121	3
Yaptığım işin kendimi geliştirmeme yardımcı olduğunu düşünüyorum.	37	54	107	151	80	1
Çalıştığım birimde bulunan çalışma arkadaşlarımla iyi bir işbirliği ve ekip çalışması içerisindeyim.	18	11	40	211	147	3
Çalıştığım birimde iş yükü dağılımı ve sonuçlarının değerlendirilmesi adil olarak yapılmaktadır.	29	36	64	189	106	6
TOPLAM	154	158	445	1397	836	20

Çalışılan Birimle İlgili Düşünceler

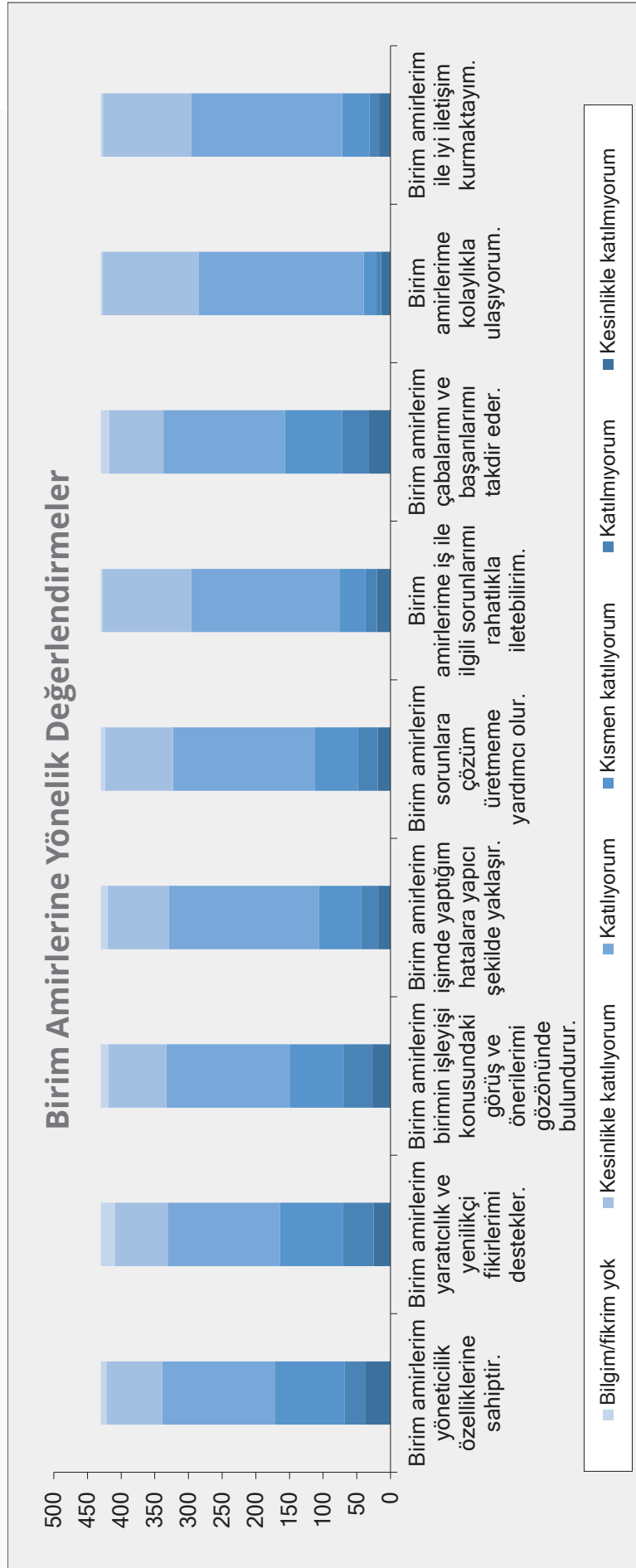


11) DMO hakkındaki aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

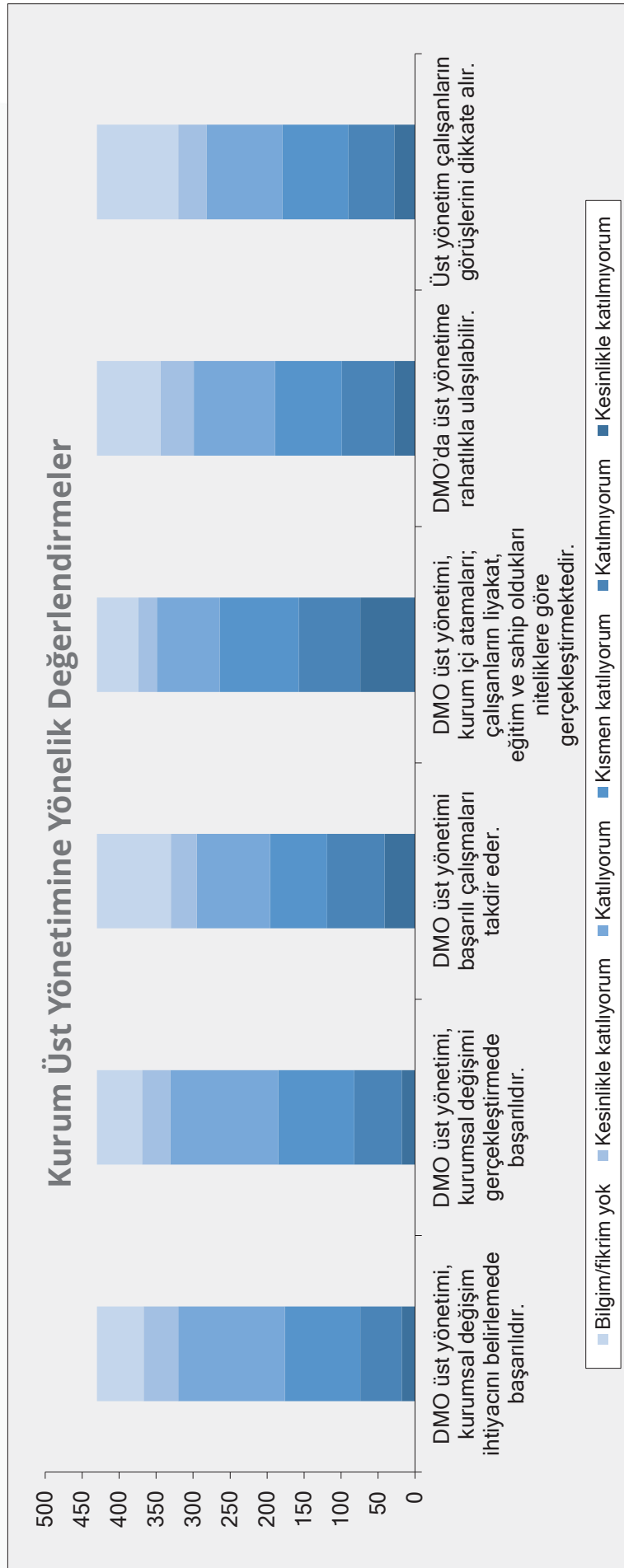
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok	TOPLAM
DMO'da tüm iş süreçleri iyi yönetilmektedir.	31	93	134	112	29	31	430
DMO'da yeni teknolojilerin uygulaması yeterlidir.	20	62	148	140	36	24	430
İşimi yapmam için gerekli altyapı, donanım ve araçlar yeterlidir.	12	38	109	198	64	9	430
DMO'da yeniliğe ve değişime açık bir anlayış benimsenmiştir.	19	60	124	158	51	18	430
TOPLAM	82	253	515	608	180	82	



12) Birim amirlerinizle ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.							
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok	TOPLAM
Birim amirlerim yöneticilik özelliklerine sahiptir.	38	30	104	167	83	8	430
Birim amirlerim yaratıcılık ve yenilikçi fikirlerimi destekler.	25	46	93	167	78	21	430
Birim amirlerim birimin işleyişi konusundaki görüş ve önerilerimi göz önünde bulundurur.	27	43	80	183	86	11	430
Birim amirlerim işimde yaptığım hatalara yapıcı şekilde yaklaşır.	18	26	62	223	91	10	430
Birim amirlerim sorunlara çözüm üretmeme yardımcı olur.	19	29	65	210	101	6	430
Birim amirlerime iş ile ilgili sorunlarımı rahatlıkla iletebilirim.	20	17	38	221	132	2	430
Birim amirlerim çabalarımı ve başarılarımı takdir eder.	32	40	85	180	81	12	430
Birim amirlerime kolaylıkla ulaşıyorum.	14	7	19	245	143	2	430
Birim amirlerim ile iyi iletişim kurmaktayım.	17	14	41	224	131	3	430
TOPLAM	83	78	183	870	487	19	

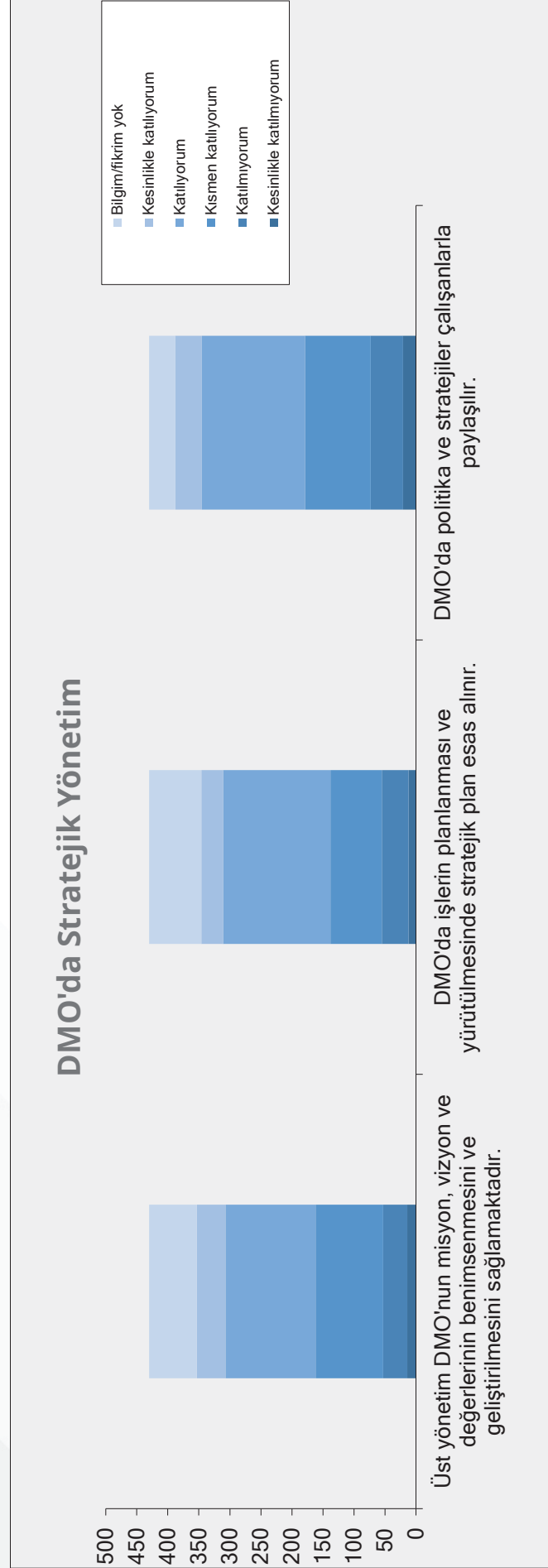


13) Kurum üst yönetimi ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.						
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgi/fikir yok
DMO üst yönetimi, kurumsal değişim ihtiyacını belirlemede başarılıdır.	18	56	102	144	47	63
DMO üst yönetimi, kurumsal değişimi gerçekleştirmede başarılıdır.	18	64	103	146	38	61
DMO üst yönetimi başarılı çalışmaları takdir eder.	41	78	77	99	35	100
DMO üst yönetimi, kurum içi atamaları; çalışanların liyakat, eğitim ve sahip oldukları niteliklere göre gerçekleştirmektedir.	74	83	107	85	25	56
DMO'da üst yönetime rahatlıkla ulaşılabilir.	28	71	90	110	45	86
Üst yönetim çalışanların görüşlerini dikkate alır.	28	62	89	103	38	110
TOPLAM	171	294	363	397	143	352



14) DMO'da stratejik yönetimle ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

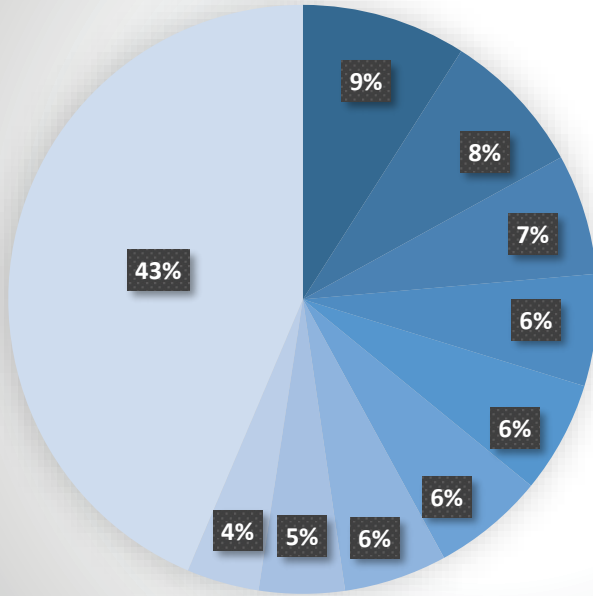
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok	TOPLAM
Üst yönetim DMO'nun misyon, vizyon ve değerlerinin benimsenmesini ve geliştirilmesini sağlamaktadır.	14	39	109	145	46	77	430
DMO'da işlerin planlanması ve yürütülmesinde stratejik plan esas alınır.	12	43	83	173	35	84	430
DMO'da politika ve stratejiler çalışanlarla paylaşılır.	21	52	106	166	43	42	430
TOPLAM	47	134	298	484	124	203	



15) DMO 2020-2024 vizyonunda yer almasını istediğiniz 3 kelimeyi yazınız.	Sayı	Oran
Öneri Veren Sayısı	318	74%
Öneri Vermeyen Sayısı	112	26%
Toplam Katılım	430	100%

Sık Tekrarlanan Kelimeler	Frekansı	Oran
1 YENİLİKÇİLİK	75	9,0%
2 KALİTE	66	8,0%
3 LİYAKAT	55	6,6%
4 GÜVEN-SAYGINLIK	51	6,1%
5 PERSONEL MEMNUNİYETİ	51	6,1%
6 BAŞARI	51	6,1%
7 TEKNOLOJİ	47	5,7%
8 ALANINDA LİDER MERKEZİ SATINALMA KURUMU	39	4,7%
9 ADALET	33	4,0%
10 DİĞER	362	43,6%
TOPLAM ÖNERİ ADEDİ (DEĞER/ANLAM İFADE EDENLER)	830	100,0%

Vizyonda Yer Alması İstenen Terimler

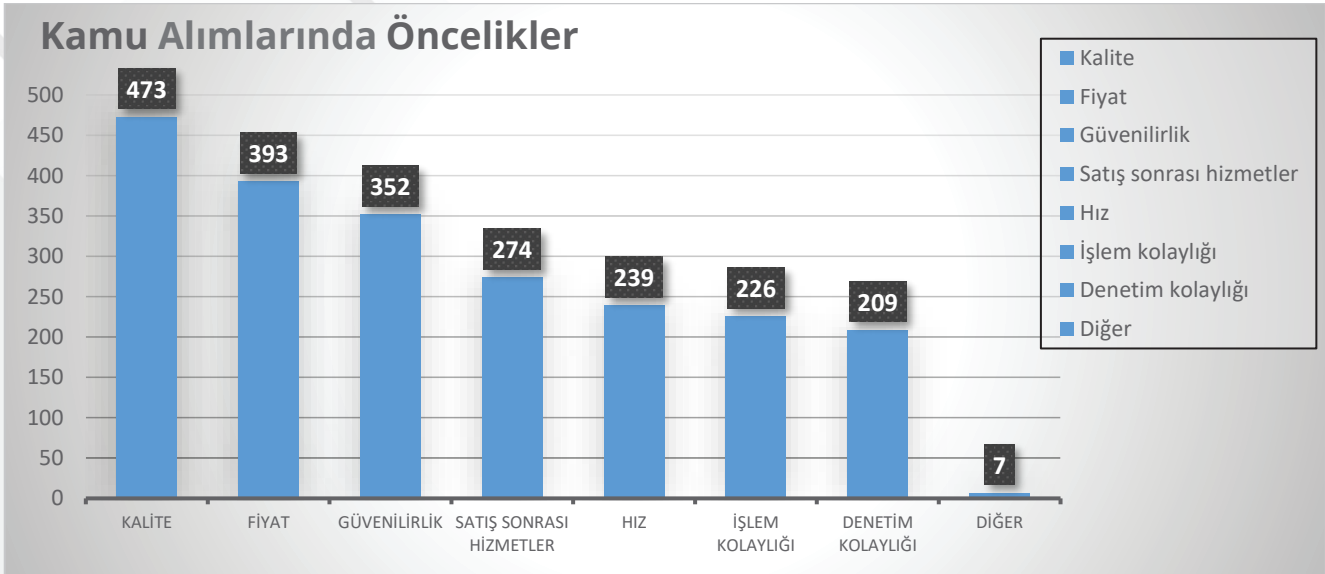


- YENİLİKÇİLİK
- KALİTE
- LİYAKAT
- GÜVEN-SAYGINLIK
- PERSONEL MEMNUNİYETİ
- BAŞARI
- TEKNOLOJİ
- ALANINDA LİDER MERKEZİ SATINALMA KURUMU
- ADALET
- DİĞER

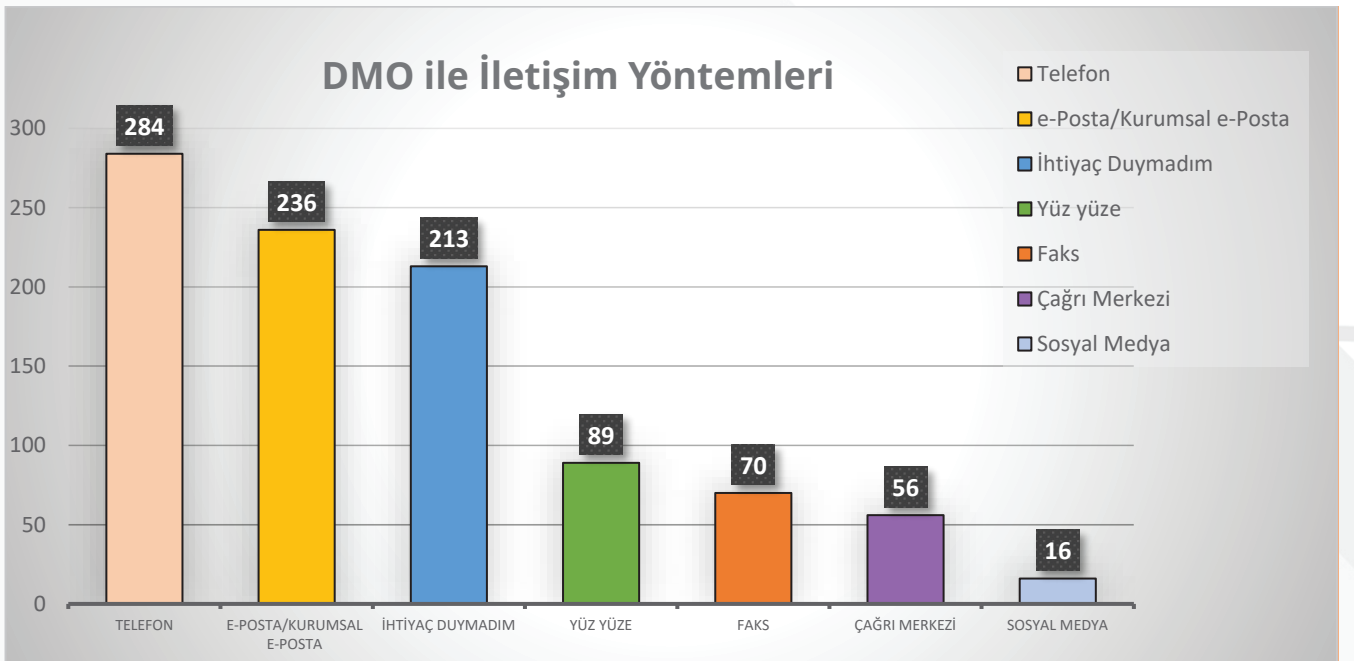
DEVLET MALZEME OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

DIŞ PAYDAŞ ANKETİ - MÜŞTERİLER

1) Kamu alımlarında öncelikleriniz nelerdir? (Birden çok seçebilirsiniz)	Sayı	Oran
Kalite	473	84,31%
Fiyat	393	70,05%
Güvenilirlik	352	62,75%
Satış sonrası hizmetler	274	48,84%
Hız	239	42,60%
İşlem kolaylığı	226	40,29%
Denetim kolaylığı	209	37,25%
Diğer	7	1,25%
Toplam	561	%100,0

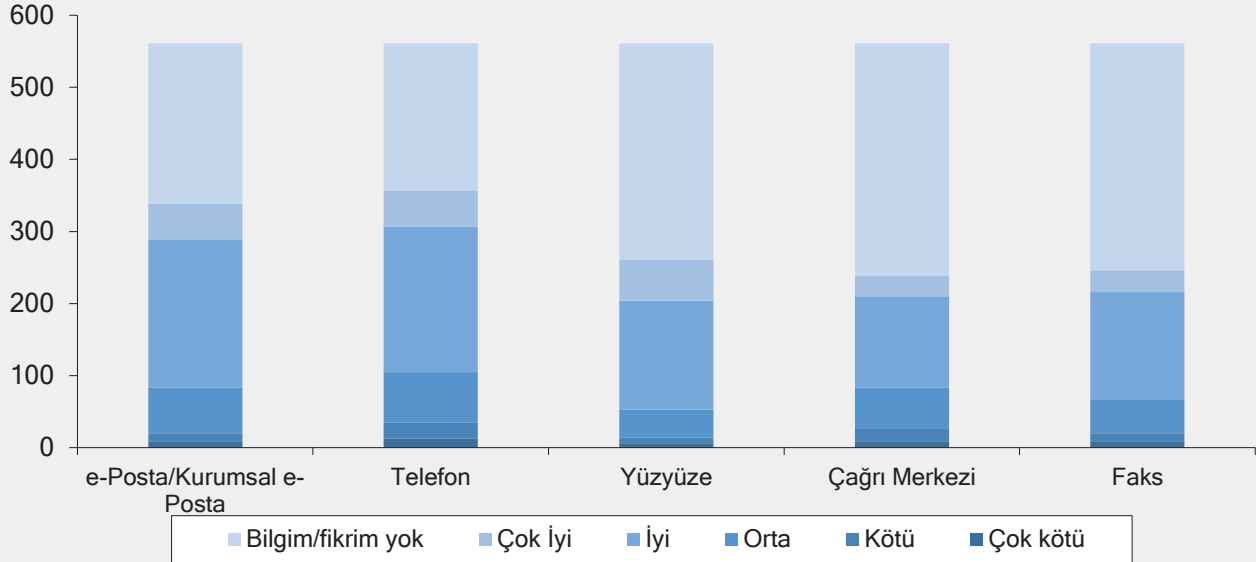


2) DMO ile hangi yöntemlerle iletişime geçiyorsunuz? (Birden çok seçenek seçebilirsiniz.)	Sayı	Oran
Telefon	284	50,6%
e-Posta/Kurumsal e-Posta	236	42,1%
İhtiyaç Duymadım	213	38,0%
Yüz yüze	89	15,9%
Faks	70	12,5%
Çağrı Merkezi	56	10,0%
Sosyal Medya	16	2,9%
TOPLAM	561	100,0%



Soru 3) DMO'ya ulaşım kanallarında sunulan hizmetin kalitesini değerlendirir misiniz?							
	Çok kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi	Bilgim/fikrim yok	TOPLAM
e-Posta/Kurumsal e-posta	9	11	63	206	50	222	561
Telefon	13	22	70	202	49	205	561
Yüzyüze	6	8	39	151	57	300	561
Çağrı Merkezi	9	18	56	127	28	323	561
Faks	9	11	46	150	30	315	561
TOPLAM	46	70	274	836	214	1365	

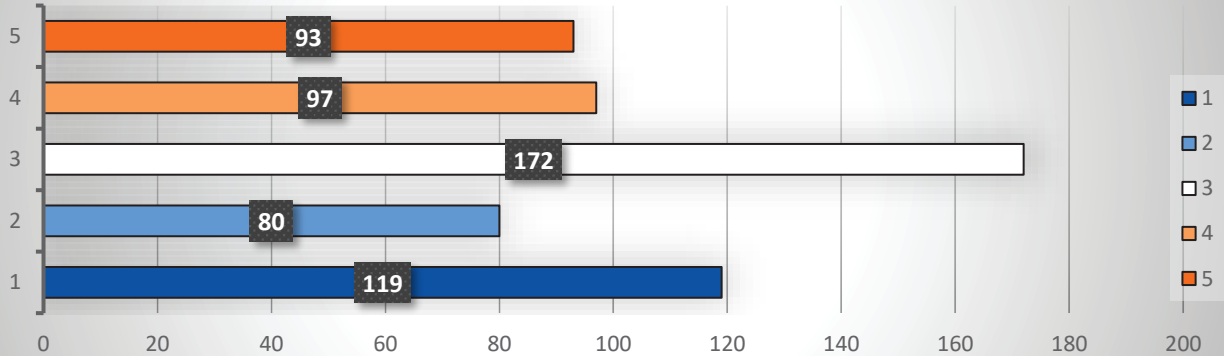
Ulaşım Kanallarının Değerlendirilmesi



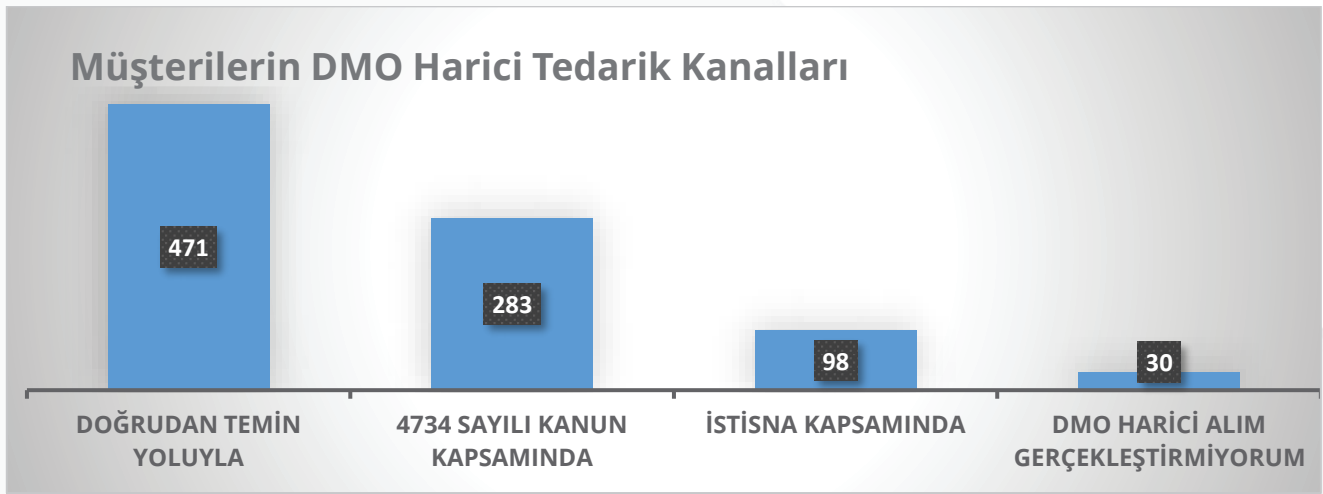
4) Kurum ihtiyacı mal alımlarında DMO'yu ne sıklıkla tercih edersiniz? (1:En az, 5:en çok)

	Sayı	Oran
1	119	21,2%
2	80	14,3%
3	172	30,7%
4	97	17,3%
5	93	16,6%
TOPLAM	561	100,0%

Alımlarınızda DMO'yu hangi sıklıkla tercih edersiniz?



5) Kurum ihtiyacı mal alımlarını DMO haricinde başka hangi kanallardan gerçekleştirmektesiniz? (Birden çok seçenek seçebilirsiniz)	Sayı	Oran
Doğrudan temin yoluyla	471	84,0%
4734 sayılı Kanun kapsamında	283	50,4%
İstisna kapsamında	98	17,5%
DMO harici alım gerçekleştirmiyorum	30	5,3%
TOPLAM	561	100,0%



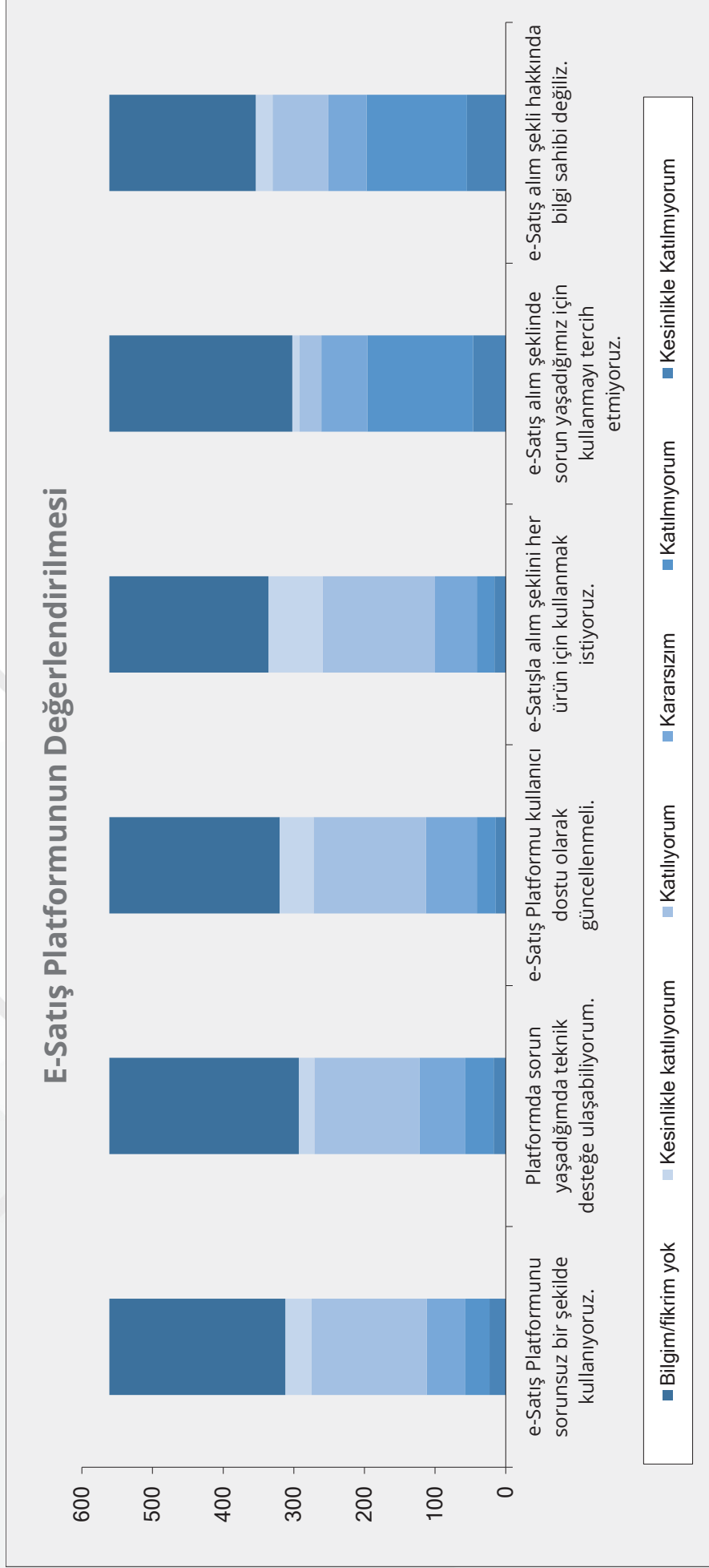
6) DMO'nun tedarik yöntemlerine ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım durumunuzu belirtiniz?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
Katalog yoluyla alıma ilişkin yeterli bilgiye sahibim.	46	76	196	206	37	561
Müteferrik alıma ilişkin yeterli bilgiye sahibim.	56	107	214	158	26	561
Stok alıma ilişkin yeterli bilgiye sahibim.	54	109	218	157	23	561
TOPLAM	156	292	628	521	86	

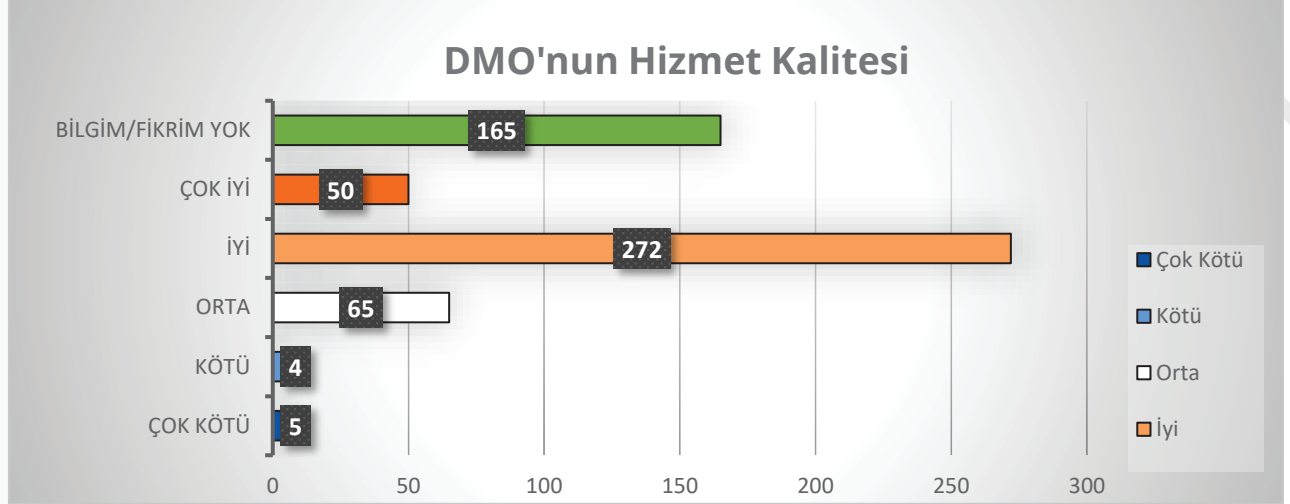
DMO Tedarik Yöntemlerinin Bilinirliği



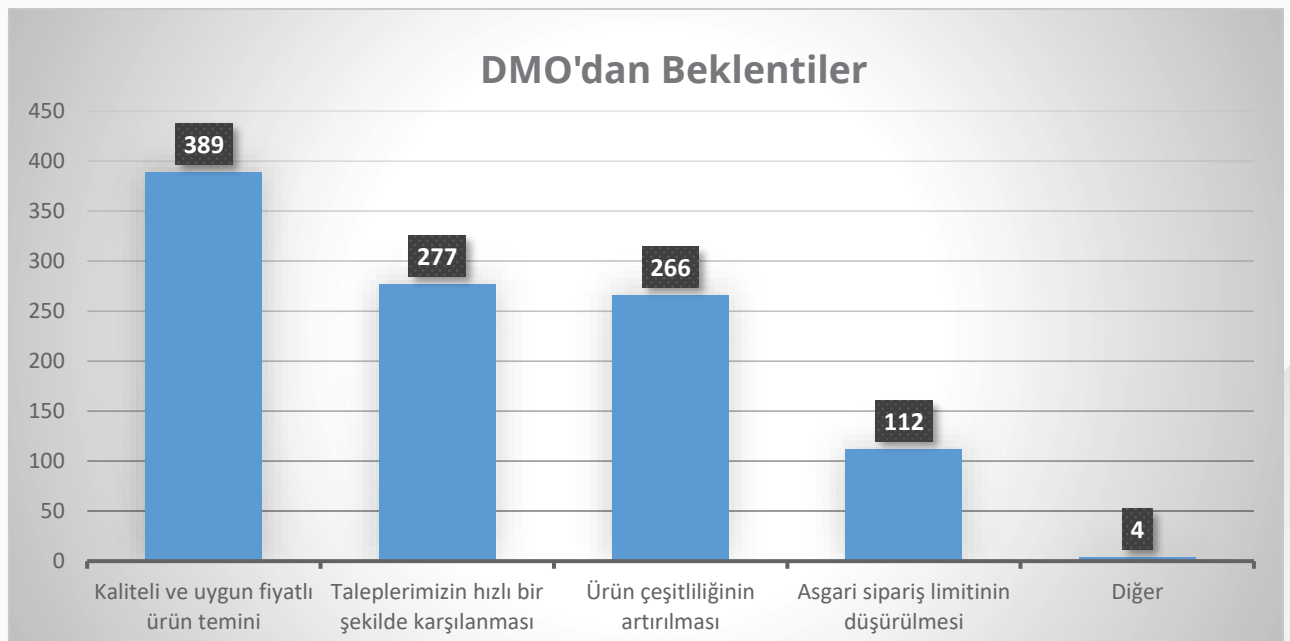
7) e-Satış platformuna ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım durumunuzu belirtiniz?								
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Bilgim/Fikrim Yok	TOPLAM	
e-Satış Platformunu sorunsuz bir şekilde kullanıyoruz.	23	34	55	163	37	249	561	
Platformda sorun yaşadığımızda teknik desteğe ulaşabiliyorum.	17	40	65	149	22	268	561	
e-Satış Platformu kullanıcı dostu olarak güncellenmeli.	14	27	72	159	48	241	561	
e-Satışla alım şeklini her ürün için kullanmak istiyoruz.	16	25	59	159	77	225	561	
e-Satış alım şeklinde sorun yaşadığımız için kullanmayı tercih etmiyoruz.	46	150	65	31	10	259	561	
e-Satış alım şekli hakkında bilgi sahibi değiliz.	55	142	54	79	24	207	561	
TOPLAM	54	101	192	740	218	1449		



8) DMO'nun hizmet kalitesini genel olarak değerlendirir misiniz?	Çok Kötü	Kötü	Orta	İyi	Çok İyi	Bilgim/ Fikrim Yok
	5	4	65	272	50	165



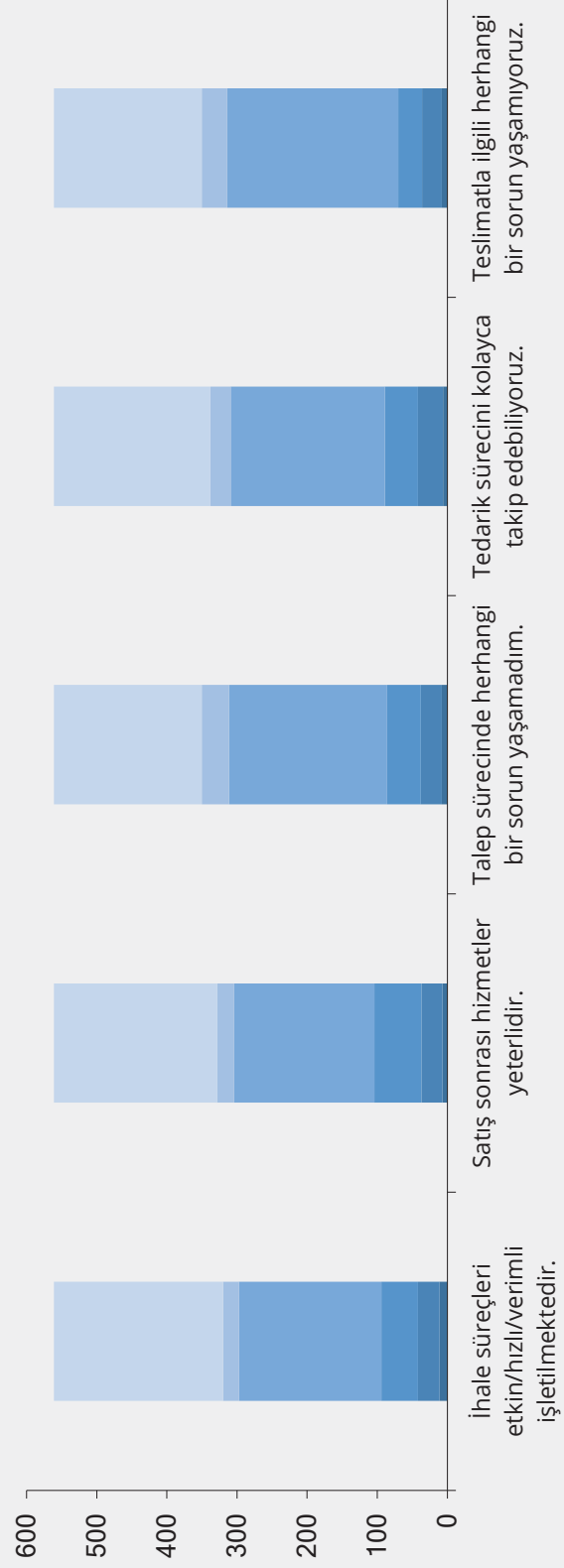
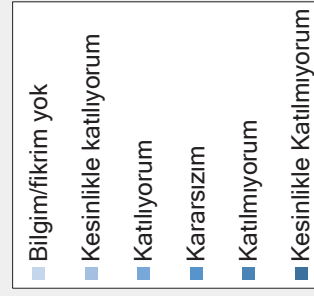
9) Alım Süreçlerinde DMO'dan Beklentileriniz Nelerdir? (Birden Çok Seçebilirsiniz)	Sayı	Oran
Kaliteli Ve Uygun Fiyatlı Ürün Temini	389	69,3%
Taleplerimizin Hızlı Bir Şekilde Karşıllanması	277	49,4%
Ürün Çeşitliliğinin Artırılması	266	47,4%
Asgari Sipariş Limitinin Düşürülmesi	112	20,0%
Diğer	4	0,7%
TOPLAM	561	100,00%



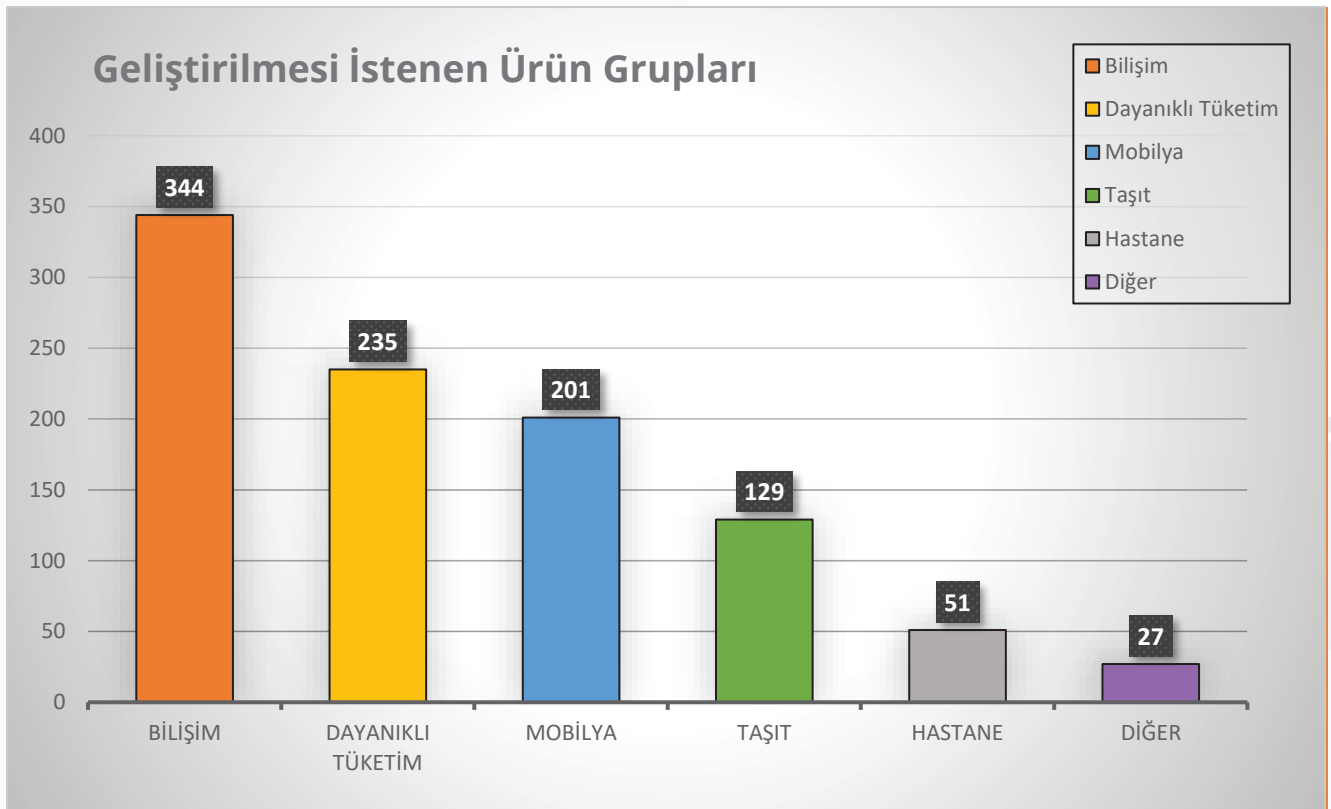
10) DMO tedarik süreçlerine ilişkin memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Bilgim/fikrim yok	TOPLAM
İhale süreçleri etkin/hızlı/verimli işletilmektedir.	11	31	52	203	23	241	264
Satış sonrası hizmetler yeterlidir.	7	30	67	200	24	233	257
Talep sürecinde herhangi bir sorun yaşamadım.	8	30	48	225	39	211	250
Tedarik sürecini kolayca takip edebiliyoruz.	6	36	47	220	29	223	252
Teslimatla ilgili herhangi bir sorun yaşamıyoruz.	8	28	34	244	36	211	247
TOPLAM	18	61	119	403	47	1119	1166

DMO Tedarik Süreçlerinin Değerlendirilmesi

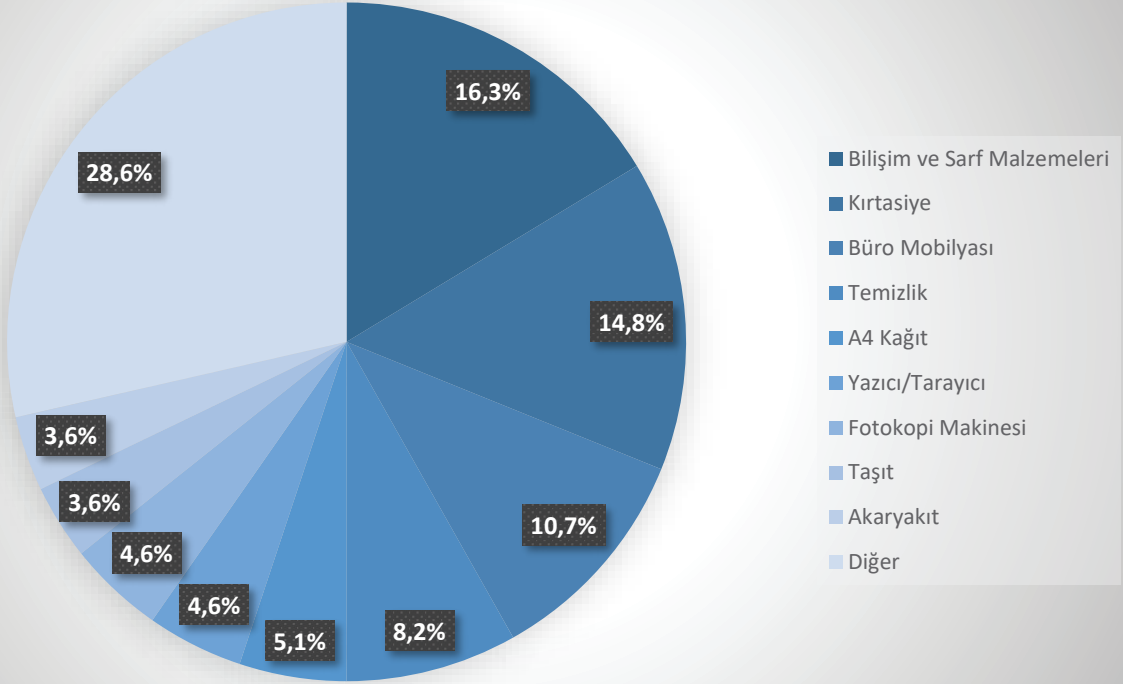


11) Aşağıdaki ürün gruplarından hangilerinde ürün çeşitliliğinin artırılması faydalı olur? (Birden çok seçebilirsiniz)	Sayı	Oran
Bilişim	344	61,32%
Dayanıklı Tüketim	235	41,89%
Mobilya	201	35,83%
Taşıt	129	22,99%
Hastane	51	9,09%
Diğer	27	4,81%
TOPLAM	561	100,00%



12) Satın almak isteyip de alamadığınız 3 ürünü yazınız?	Sayı	Oran
Bilişim ve Sarf Malzemeleri	32	16,3%
Kırtasiye	29	14,8%
Büro Mobilyası	21	10,7%
Temizlik	16	8,2%
A4 Kâğıt	10	5,1%
Yazıcı/Tarayıcı	9	4,6%
Fotokopi Makinesi	9	4,6%
Taşıt	7	3,6%
Akaryakıt	7	3,6%
Diğer	56	28,6%
TOPLAM	196	100,0%

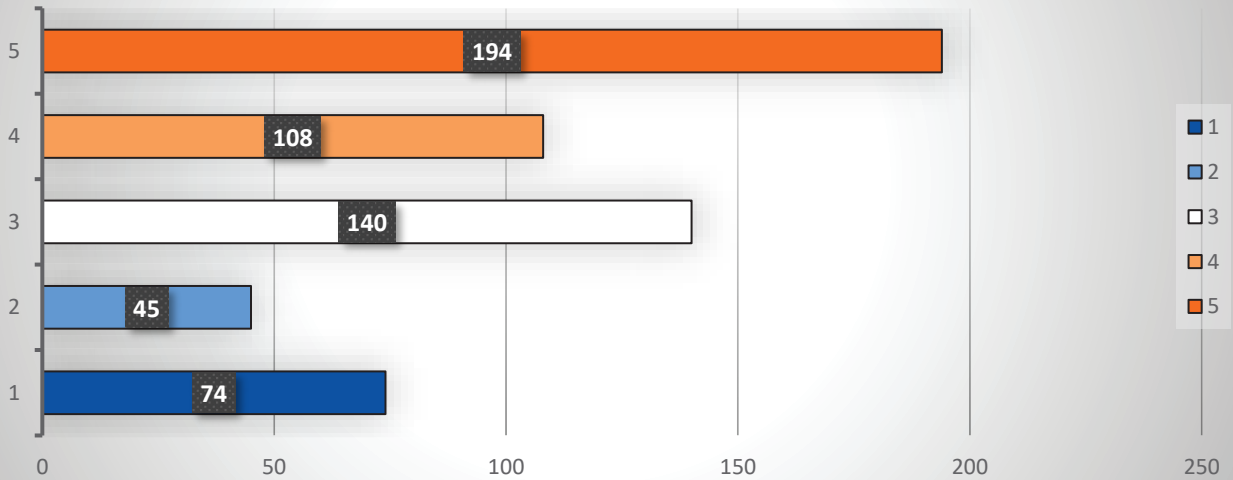
DMO'dan Alım İçin Başvurulup Alınamayan Ürünler



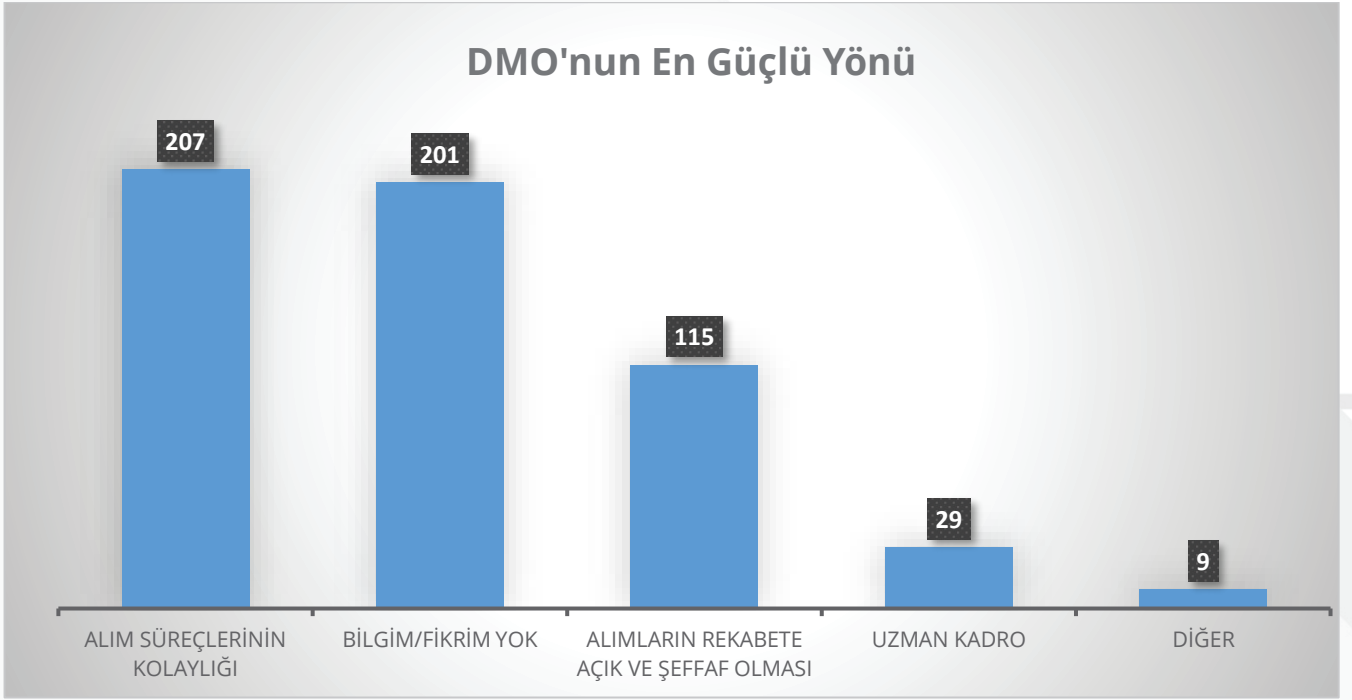
13) Alım konusu ürünün hem yerli hem ithal seçeneği olduğunda ne sıklıkla yerli ürün almayı tercih ediyorsunuz?

	1	2	3	4	5
	74	45	140	108	194

Yerli Ürün Seçme Sıklığı

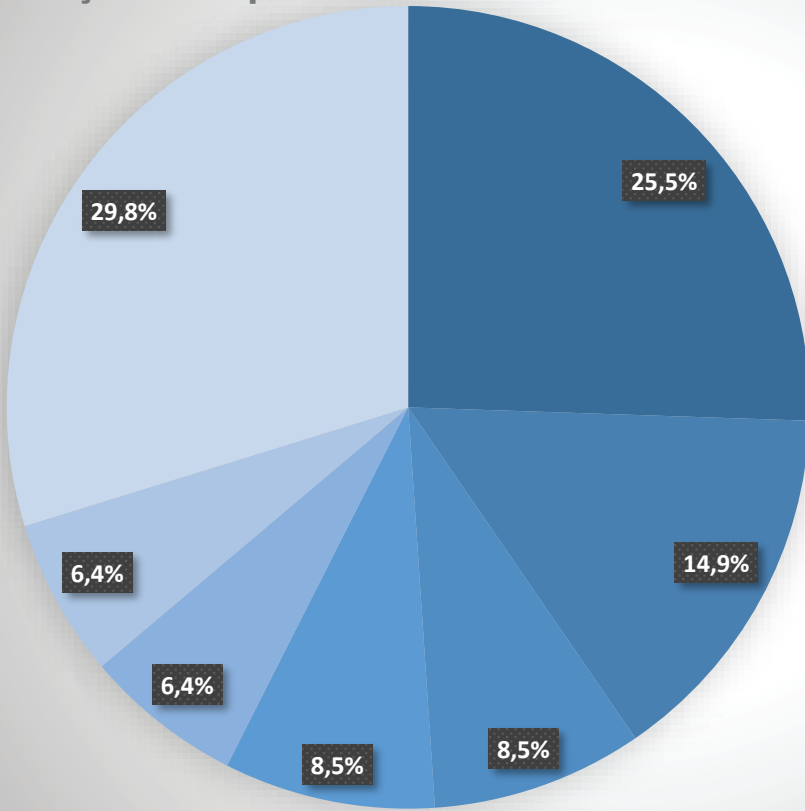


14) DMO'nun en güçlü yönü hangisidir?	Sayı	Oran
Alım süreçlerinin kolaylığı	207	36,9%
Bilgim/fikrim yok	201	35,8%
Alımların rekabete açık ve şeffaf olması	115	20,5%
Uzman kadro	29	5,2%
Diğer	9	1,6%
TOPLAM	561	100,0%



15) Görüş ve Öneriler	Sayı	Oran
Ürün çeşitliliğinin artırılması	12	25,5%
E-Satış Portalının geliştirilmesi	7	14,9%
Düşük ürün satış fiyatı	4	8,5%
Hizmet bedeli/asgari sipariş limitinin düşürülmesi	4	8,5%
Müşteriyle etkin iletişim	3	6,4%
Online sipariş takip sistemi/belge kabulü	3	6,4%
Diğer	14	29,8%
Değer/Anlam İfade Eden Görüş/Öneri Sayısı	47	100,0%

Müşteri Talepleri

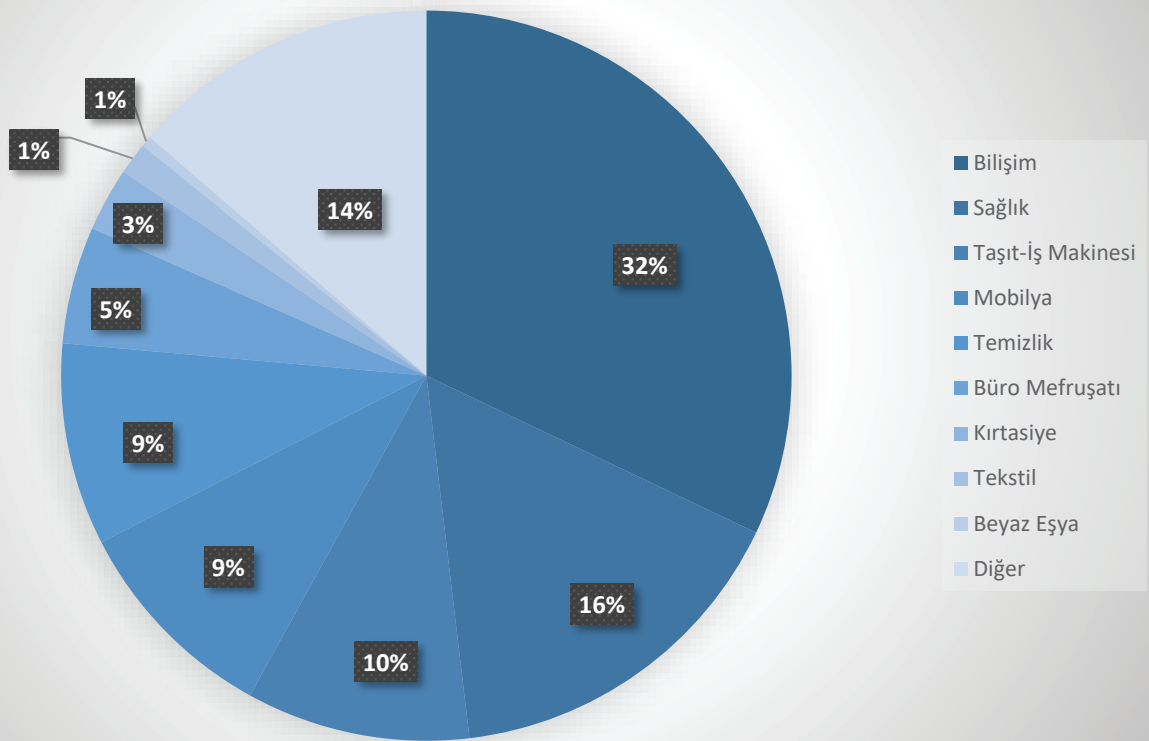


- Ürün çeşitliliğinin artırılması
- E-Satış Portalının geliştirilmesi
- Düşük ürün satış fiyatı
- Hizmet bedeli/asgari sipariş limitinin düşürülmesi
- Müşteriyle etkin iletişim
- Online sipariş takip sistemi/belge kabulü
- Diğer

DEVLET MALZEME OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ DIŞ PAYDAŞ ANKETİ – TEDARİKÇİLER

1) Hangi sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?	Sayı	Oran
Bilişim	68	32,08%
Sağlık	34	16,04%
Taşıt-İş Makinesi	21	9,91%
Mobilya	20	9,43%
Temizlik	19	8,96%
Büro Mefruşatı	11	5,19%
Kırtasiye	6	2,83%
Tekstil	3	1,42%
Beyaz Eşya	1	0,47%
Diğer	29	13,68%
TOPLAM	212	100,00%

Faaliyet Gösterilen Sektör

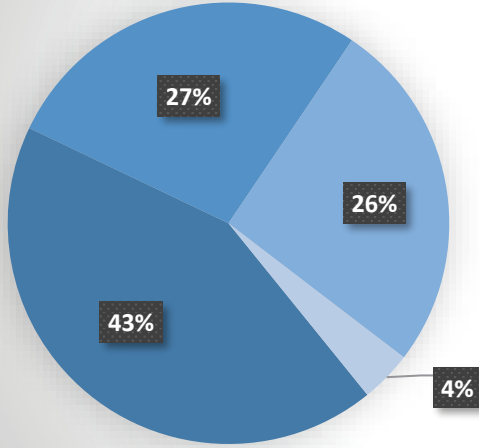


2) Aktif DMO tedarikçisi misiniz?

(Aktif tedarikçi: Halen DMO Kataloglarında yer almak / Son 2 yıl içinde ihaleye katılmış olmak)

	Sayı	Oran
Katalog tedarikçisiyim	91	42,9%
Son 2 yıl içinde ihaleye katıldım	58	27,4%
Katalog tedarikçisiyim/ihaleye katıldım	55	25,9%
Hiçbiri	8	3,8%
TOPLAM	212	100,0%

Aktif DMO Tedarikçiliği

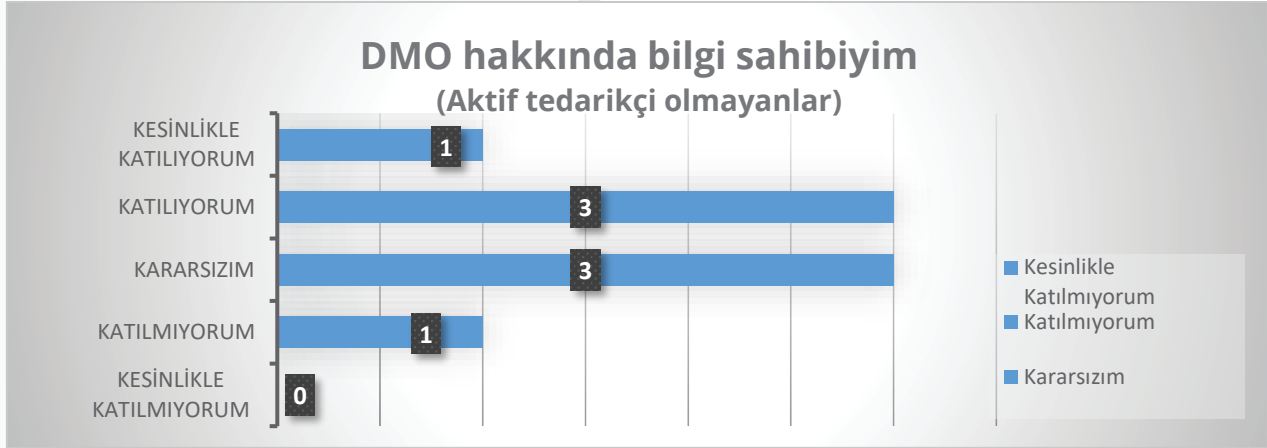


- Katalog tedarikçisiyim
- Son 2 yıl içinde ihaleye katıldım
- Katalog tedarikçisiyim/ihaleye katıldım
- Hiçbiri

[Soru 3 ve 4 aktif DMO tedarikçisi olmayan firmalara hitaben sorulmuştur.]

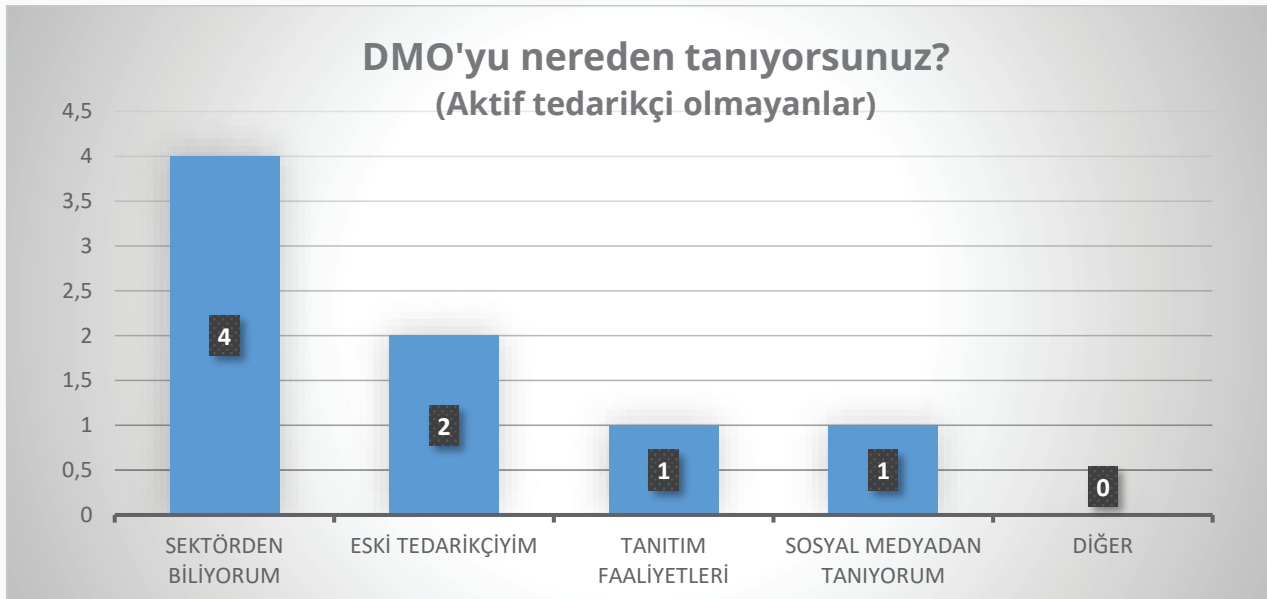
3) DMO hakkında bilgi sahibiyim.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
0	1	3	3	1	8



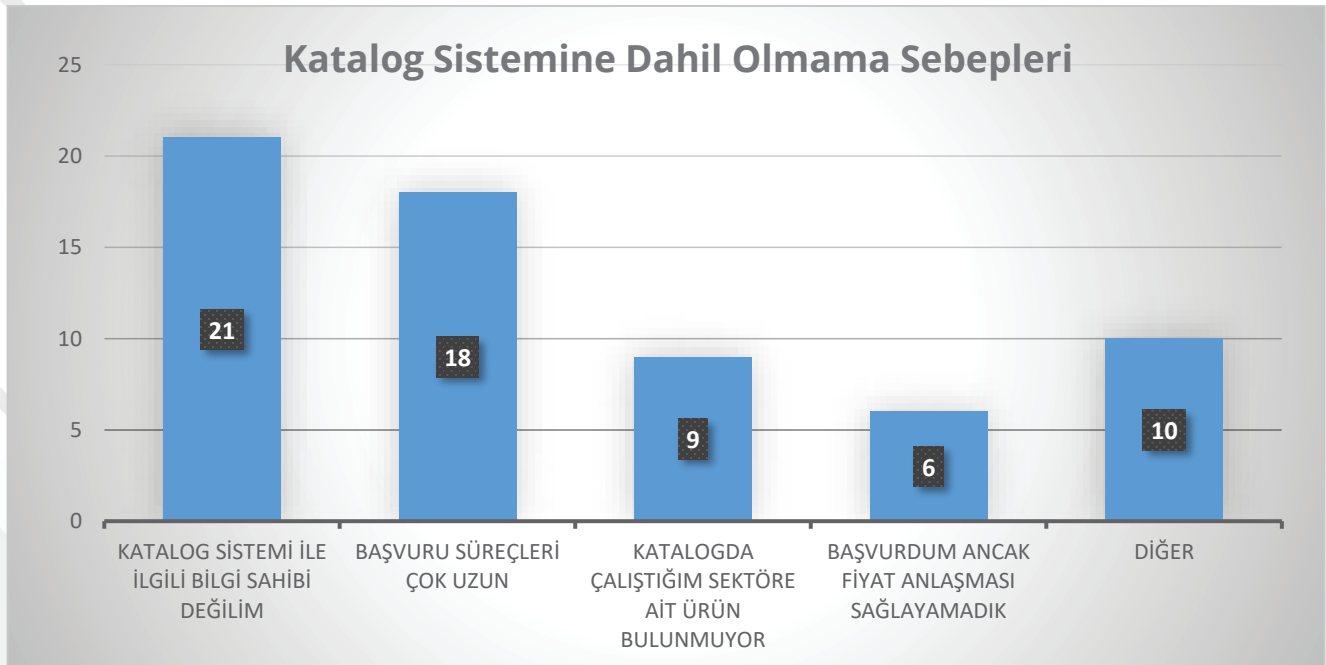
4) DMO'yu nerden tanıyorsunuz? (Çoklu seçim yapılabilir)

	Sayı	Oran
Sektörden biliyorum	4	57,1%
Eski tedarikçiyim	2	28,6%
Tanıtım Faaliyetleri	1	14,3%
Sosyal medyadan tanıyorum	1	14,3%
Diğer	0	0,0%
TOPLAM	7	100,0%

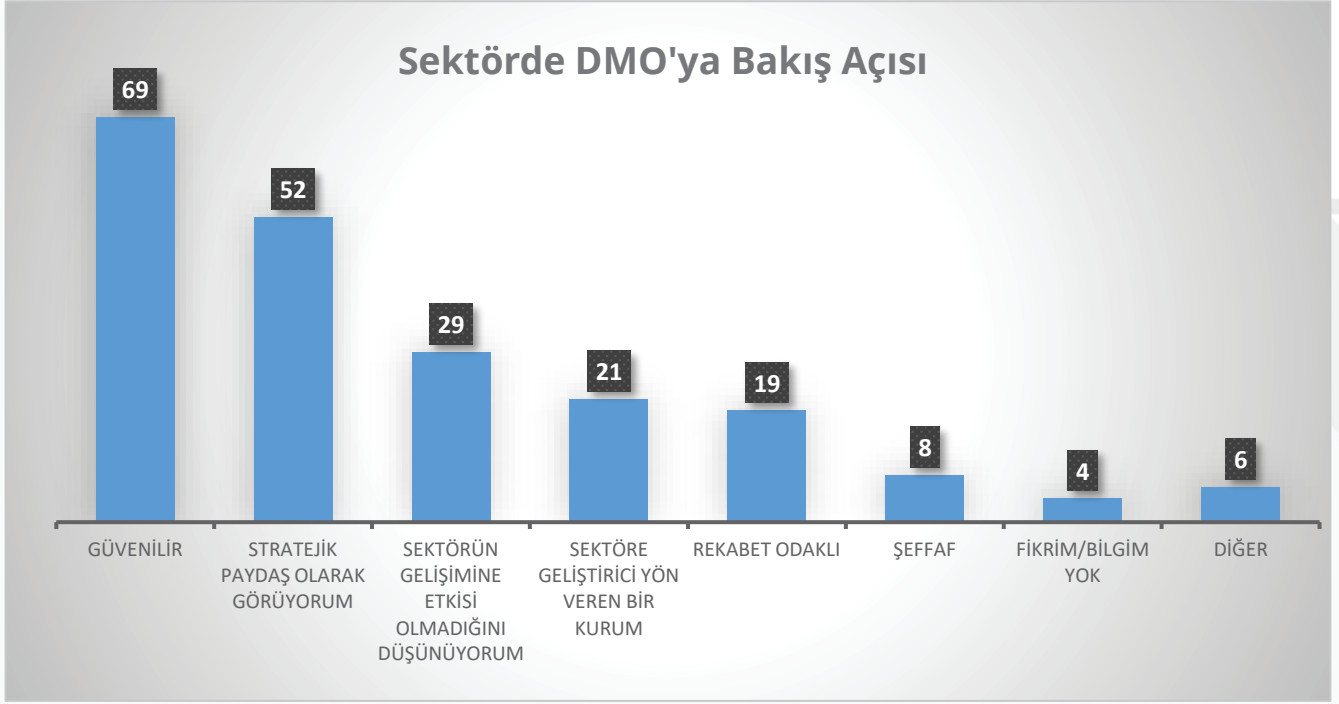


[Soru 5 aktif Katalog Tedarikçisi olmayan firmalara hitaben sorulmuştur.]

5) DMO Katalog Sistemine Dâhil Olmama Sebebiniz Nedir?	Sayı	Oran
Katalog Sistemi İle İlgili Bilgi Sahibi Değilim	21	32,8%
Başvuru Süreçleri Çok Uzun	18	28,1%
Katalogda Çalıştığım Sektöre Ait Ürün Bulunmuyor	9	14,1%
Başvurdum Ancak Fiyat Anlaşması Sağlayamadık	6	9,4%
Diğer	10	15,6%
TOPLAM	64	100%

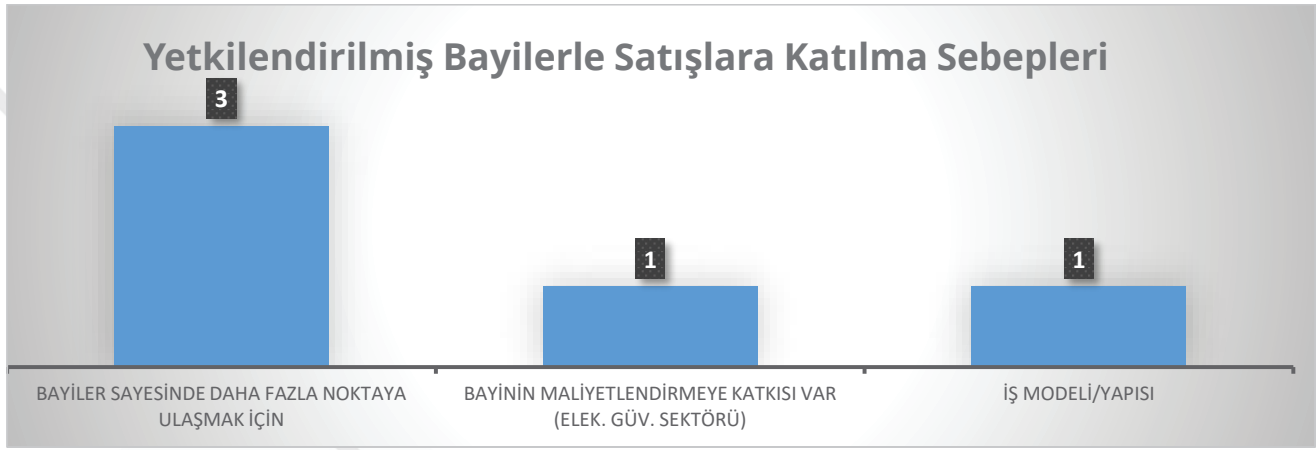


6) Bulunduğunuz sektörde DMO'ya bakış açısı nasıldır?	Sayı	Oran
Güvenilir	69	33,2%
Stratejik paydaş olarak görüyorum	52	25,0%
Sektörün gelişimine etkisi olmadığını düşünüyorum	29	13,9%
Sektöre geliştirici yön veren bir kurum	21	10,1%
Rekabet odaklı	19	9,1%
Şeffaf	8	3,8%
Fikrim/bilgim yok	4	1,9%
Diğer	6	2,9%



[Soru 7 sadece bayileri aracılığıyla DMO tedarik süreçlerine katılan firmalara sorulmuş olup, 5 geçerli cevap alınmıştır.]

7) Katalog/ihale yoluyla yapılan satışlara yetkilendirilmiş bayileriniz katılıyorsa sebeplerini belirtiniz.	Sayı	Oran
Bayiler sayesinde daha fazla noktaya ulaşmak için	3	60,0%
Bayinin maliyetlendirmeye katkısı var (elek. güv. sektörü)	1	20,0%
İş modeli/yapısı	1	20,0%
TOPLAM	5	100,0%



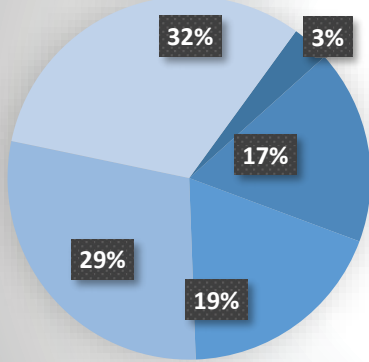
8) DMO başvuru süreçlerinin uzun ve karmaşık olduğunu düşünüyorum.					
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
12	42	21	63	70	208



9) DMO tedarik süreçlerindeki parasal yükümlülüklerin fazla olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
7	36	39	60	66	208

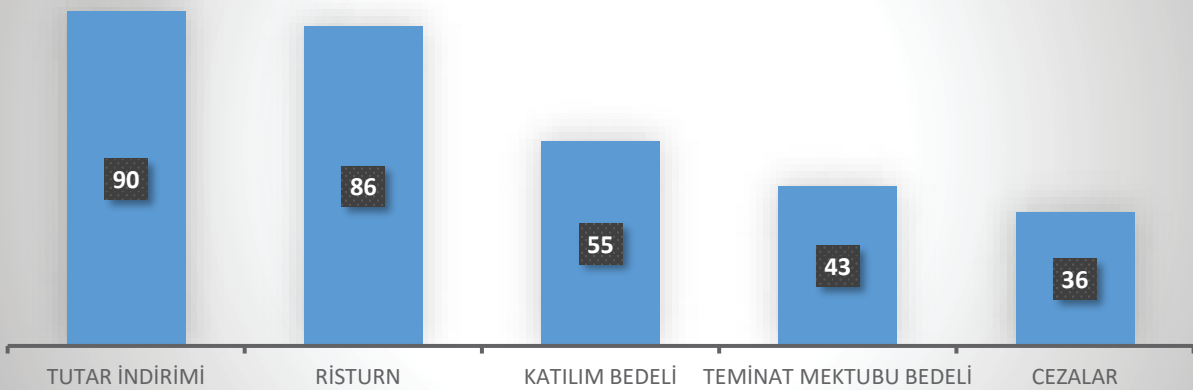
Parasal Yükümlülüklerin Fazla Olduğunu Düşünenler



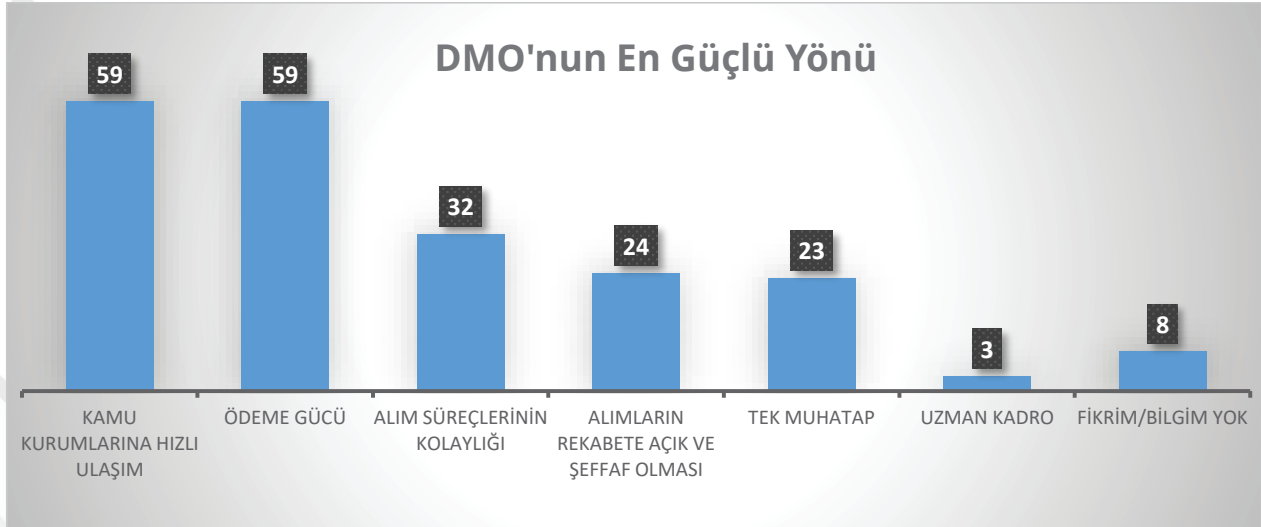
- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle Katılıyorum

Parasal Yükümlülük	Sayı	Oran
Tutar İndirimi	90	71,4%
Risturn	86	68,3%
Katılım Bedeli	55	43,7%
Teminat Mektubu Bedeli	43	34,1%
Cezalar	36	28,6%
Toplam	126	100,0%

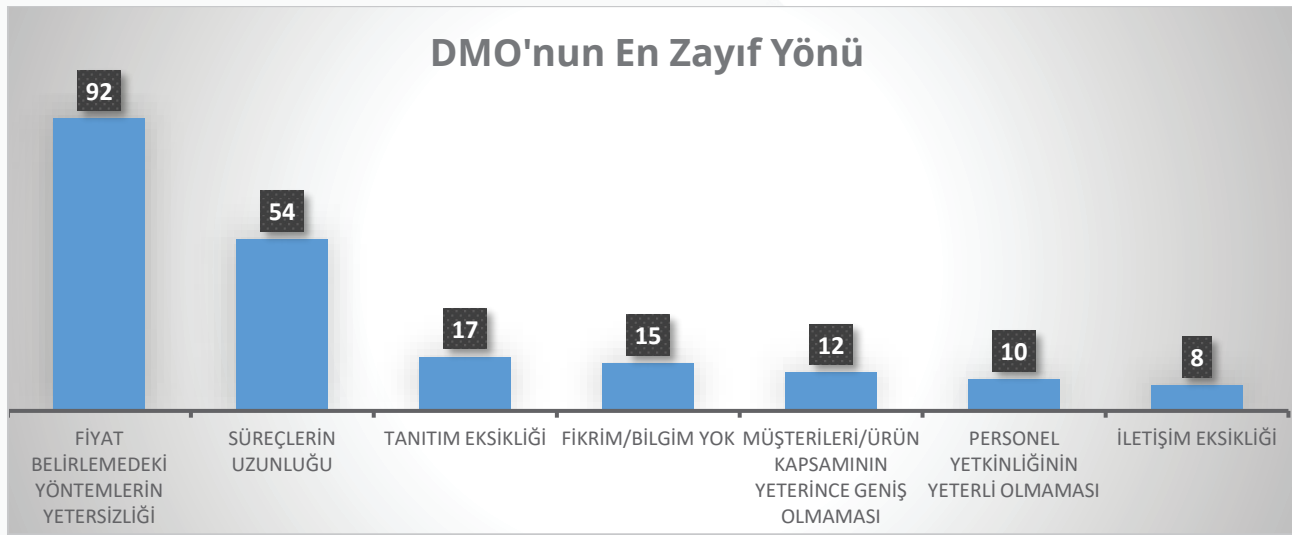
Fazla Bulunan Parasal Yükümlülükler



10) DMO'nun en güçlü yönü hangisidir?	Sayı	Oran
Kamu kurumlarına hızlı ulaşım	59	28,4%
Ödeme gücü	59	28,4%
Alım süreçlerinin kolaylığı	32	15,4%
Alımların rekabete açık ve şeffaf olması	24	11,5%
Tek muhatap	23	11,1%
Uzman kadro	3	1,4%
Fikrim/bilgim yok	8	3,8%
TOPLAM	208	100,0%



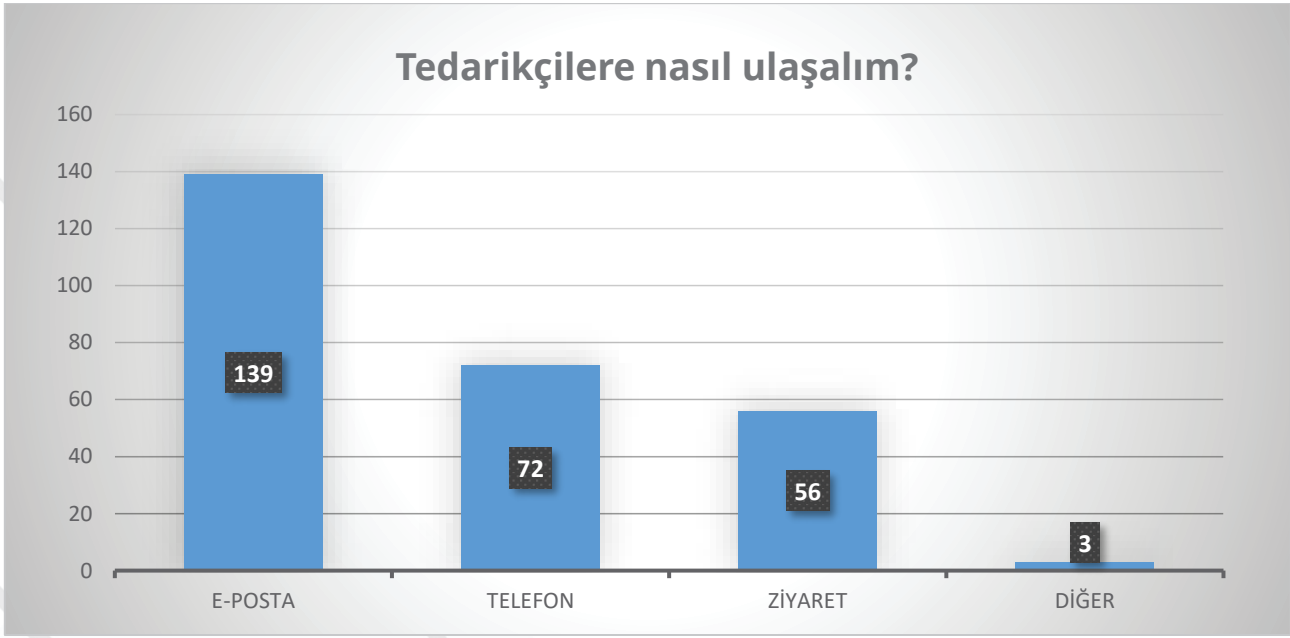
11) DMO'nun en zayıf yönü hangisidir?	Sayı	Oran
Fiyat belirlemedeki yöntemlerin yetersizliği	92	44,2%
Süreçlerin uzunluğu	54	26,0%
Tanıtım eksikliği	17	8,2%
Fikrim/bilgim yok	15	7,2%
Müşterileri/ürün kapsamının yeterince geniş olmaması	12	5,8%
Personel yetkinliğinin yeterli olmaması	10	4,8%
İletişim eksikliği	8	3,8%
TOPLAM	208	100,0%



12) DMO tedarikçisi olmak ister misiniz?	Sayı	Oran
Evet	181	85,4%
Hayır	31	14,6%
TOPLAM	212	100,0%



13) Size nasıl ulaşmamızı istersiniz? (Çoklu seçim yapılabilir)	Sayı	Oran
e-posta	139	76,8%
Telefon	72	39,8%
Ziyaret	56	30,9%
Diğer	3	1,7%
TOPLAM	181	100,0%





www.dmo.gov.tr

Devlet Mahallesi
İnönü Bulvarı No:18
06570 Çankaya/ANKARA

444 5 366



DmoKurumsal