T.C. BAŞBAKANLIK
ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI

STRATEJİK PLAN

2014-2018

www.oib.gov.tr

www.oib.gov.tr

T.C. BAŞBAKANLIK
ÖZELLEŞTİRME
İDARESİ
BAŞKANLIĞI

ÖZELLEŞTİRME İDARESİ BAŞKANLIĞI STRATEJİK PLANI

2014-2018

M. Atatürk

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

BAŞBAKANLIK

İÇİNDEKİLER

Bakan Sunuşu **10**
Üst Yönetici Sunuşu **12**
Birinci Bölüm
Çalışma Yöntemi ve Süreci
1.1. Strateji Geliştirme Yöntemi 16
1.2. Çalışma Süreci 17
İkinci Bölüm
Özelleştirmenin Felsefesi, Temel Amaçları ve Kurumsal Süreç ve Yasal Yükümlülük
2.1. Özelleştirmenin Felsefesi 20
2.2. Özelleştirmenin Temel Amaçları 20
2.3. Kurumsal Süreç 22
2.4. Yasal Yükümlülük 22
2.5. İdarenin Teşkilat Yapısı 23
Üçüncü Bölüm
Durum Analizi
3.1. Paydaş Analizi 26
3.1.1. Dış Paydaş Analizi 26
3.2. Çevre Analizi 28
3.2.1. Dış Çevre Analizi 28
3.2.1.1. Yönlendirici Üst Belgeler 28
3.2.2. İç Çevre Analizi 31
3.2.2.1. Hizmet Üretim Süreci 31
3.2.2.2. Temel Yetkinlik 33
3.2.2.3. İnsan Kaynakları Analizi 33
3.3. Fırsatlar 33
3.3.1. Özelleştirme Politikalarını Etkileyen Eğilimler 34
3.3.2. Özelleştirme Alanında Yükselen Eğilimler 35
3.4. Tehditler 36
3.5. Güçlü Yönler 37

İÇİNDEKİLER

3.6. Zayıf Yönler 39

Dördüncü Bölüm

Olası Senaryolar ve Stratejik Alternatifler

4.1. Olası Senaryolar 42

4.2. Stratejik Alternatifler 44

4.2.1. Mevcut Durumda Faaliyetlerin Planlanması 45

4.2.2. Genişletilmiş Çerçevede Faaliyetlerin Planlanması 45

4.2.3. Özelleştirmenin Gelişimiyle Faaliyetlerin Planlanması 45

Beşinci Bölüm

Stratejik Açılımlar

5.1. Politika Üretimine Aktif Katılım 49

5.2. Rekabet Gücünün Artırılmasına Yönelik Özelleştirmeler 49

5.3. Kamu Yatırım ve Hizmetlerinin Özel Sektör İşbirliği İle Yapılması 50

5.4. Sosyal İçerikli Hizmetlerin Ağ Yönetimi Modeli İle Yapılması 51

5.5. Finansal Araçların Özelleştirme Uygulamalarına Yönlendirilmesi 52

5.6. Danışmanlık Hizmeti Sunulması 53

Altıncı Bölüm

İdarenin Geleceğe Bakışı

6.1. Misyon, ... 56

6.2. Vizyon 59

6.3. Temel Değerler 60

6.4. Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Performans Göstergeleri Dizini 61

6.5. Maliyetlendirme 64

6.6. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Modeli 65

6.7. 2009-2013 Planlama Döneminin Değerlendirmesi 66

Ekler 67

Kısaltmalar 70

Tablolar, Şekiller ve Grafikler Dizini 71

Mehmet ŞİMŞEK
Maliye Bakanı

BAKAN SUNUŞU

AK Parti hükümetleri döneminde uyguladığımız doğru ekonomik politikalar ve yapısal reformlar sayesinde makroekonomik dengelerimiz sağlıklı bir yapıya ulaşmış, rekor düzeyde istihdam yaratılmış ve ülkemiz sürdürülebilir yüksek büyüme dönemine girmiştir.

"Özelleştirmeler önemli yapısal reformlardan bir tanesidir."

Bu güçlü performansta sağladığımız mali disiplin ile uygulamakta olduğumuz kamu mali yönetimi önemli bir role sahiptir. Özelleştirmeler önemli yapısal reformlardan bir tanesidir. Çünkü özelleştirmeleri kamu geliri açısından değil, ekonomide rekabet koşullarını iyileştiren bir araç olarak görüyoruz. Emek ve hizmet piyasalarında rekabet artışı, verimlilik ve inovasyon için bir önkoşuldur. AK Parti hükümetleri öncesi dönemde özelleştirme işlemleri yaklaşık 8 Milyar ABD Doları ile sınırlıyken AK Parti hükümetleri döneminde uygulamalar 51 Milyar ABD Doları aşmıştır.

Hükümetlerimiz döneminde başlattığımız reform niteliğindeki uygulamalar ile kamu idarelerinin stratejik planlarını, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerini temel alarak hazırladık. Hazırlanan beş yıllık stratejik planlar kamu hizmetlerinde etkinlik, şeffaflık ve öngörülebilirliğin artırılması yönünde temel kaynakları oluşturmaktadır.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığının 2009-13 ilk plan döneminin ardından, 2014-18 dönemini kapsayacak ikinci stratejik planını da hazırladık. Beş yıllık stratejik planlama sürecinin temel hedeflerini özelleştirme uygulamalarıyla rekabetin artırılmasına destek vermek ve yeni özelleştirme politikaları üretmek olarak belirledik. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, otuz yıllık tecrübesiyle gerek yurt içinde gerekse yurt dışında danışmanlık hizmeti vererek öncülük yapmayı da hedeflemektedir.

Özelleştirme uygulamaları ülkemizin orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşma yolunda önemli katkıda bulunacaktır. Önümüzdeki beş yıllık döneme yön verecek olan Özelleştirme İdaresi Başkanlığının 2014-18 Stratejik Planının hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışanlara ve paydaşlara teşekkür ederim.

Ahmet AKSU
Başkan V.

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idarelerinin yeni kamu yönetimi anlayışına uygun hareket etmelerini, stratejik planlama ve performans esaslı bütçe sistemine geçmelerini, stratejik planlarındaki misyon ve vizyon ışığında orta vadeli amaç ve hedeflerini katılımcı yöntemlerle belirlemelerini ve kamuoyuna açıklamalarını öngörmüştür.

> “Oluşacak rekabet ortamı ile hizmet kalitesinin artırılması, hizmet ve mal fiyatının ucuzlaması, üretim ve istihdamın artırılması amaçlanmaktadır.”

1986 yılından beri devletin ekonomik alandaki “işletmecilik” rolünün sonlandırılmasına yönelik faaliyet yürüten İdaremizin iş ve işlemlerindeki temel hareket noktası, 5018 sayılı Kanun’un yerleştirmeye çalıştığı açıklık, şeffaflık, verimlilik ve hesap verebilirlik ilkeleri olmuştur.

Özelleştirme uygulamalarıyla, orta ve uzun vadede devletin ekonomideki rolünün en aza indirilmesi, rekabete dayalı piyasa ekonomisinin oluşturulması, devlet bütçesi üzerindeki finansman yükünün azaltılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi, atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması, oluşacak rekabet ortamı ile hizmet kalitesinin artırılması, hizmet ve mal fiyatının ucuzlaması, üretim ve istihdamın artırılması amaçlanmaktadır.

İdaremiz tarafından yürütülen faaliyetlerle bu amaçları elde etme hedefi güdülürken, portföyde bulunan kurum/kuruluş ya da varlık ihalelerinde en iyi fiyatı bulmaya odaklanılmaktadır.

2003 yılının başından itibaren özelleştirme alanında yeni bir döneme girilmiştir. Neticede son on yıl içinde, yirmi yılı aşkın süredir özelleştirme programında bulunan Türk Telekom, Tüpraş, Erdemir, Petkim, Tekel, TEDAŞ, vb. birçok kuruluşun özelleştirme işlemi başarıyla gerçekleştirilmiştir.

Özelleştirme uygulamalarında gösterilen istikrar, şeffaflık ve açık rekabet ortamı, yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini artıran en önemli unsurlar haline gelmiştir. Oluşan güven ortamı, özelleştirme ihalelerine olan talebi ve beraberinde bedel artışını da getirmiştir.

Özellikle 2009-2013 dönemini kapsayan ilk plan döneminde elde edilen başarılı uygulamalar, 2014-2018 dönemini kapsayacak olan önümüzdeki dönem uygulamalarına ışık tutacaktır.

Katılımcı bir anlayış içerisinde hazırlanan Başkanlığımız 2014-2018 dönemi stratejik planı çalışmalarına katkıda bulunan İdare mensuplarına ve bütün paydaşlara teşekkür ediyor, planın ülkemize hayırlı olmasını diliyorum.

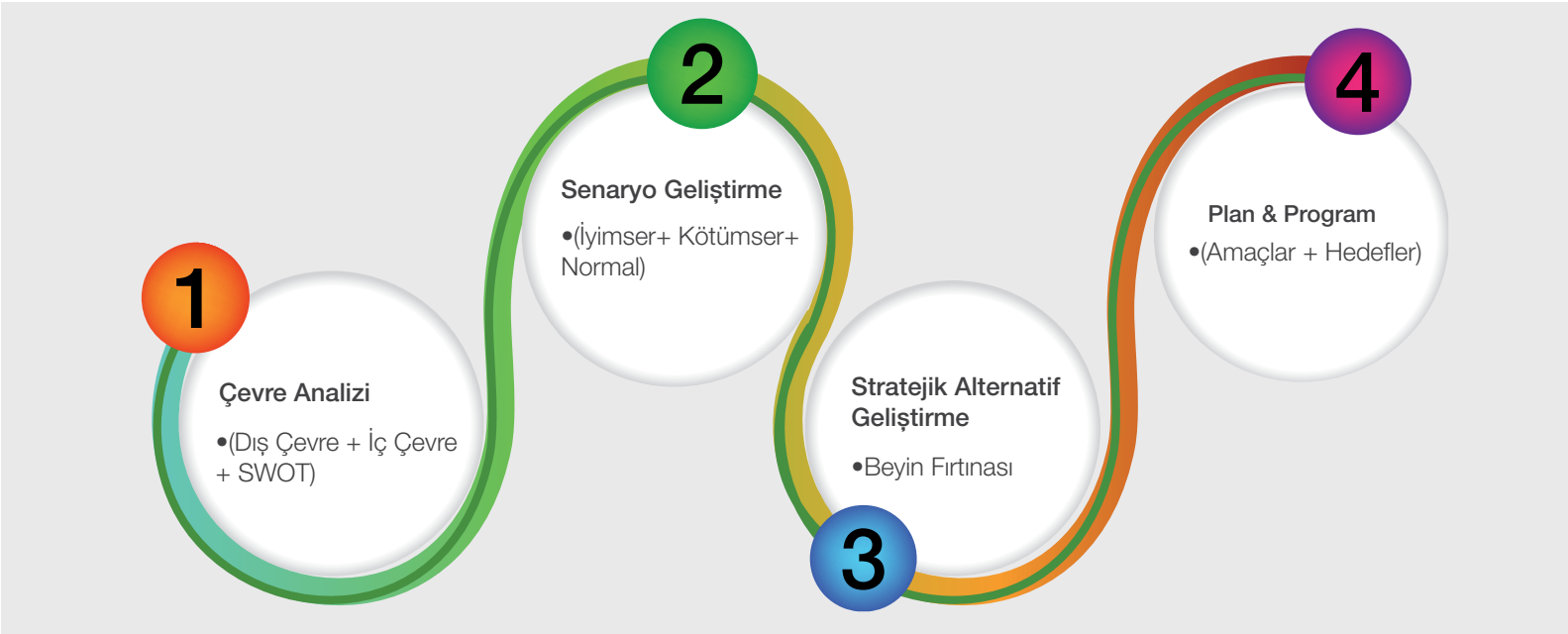
1. BÖLÜM

Çalışma Yöntemi ve Süreci

1.1. Strateji Geliştirme Yöntemi

İdare stratejisi, aşağıdaki şekilde görüleceği üzere birbiriyle bağlantılı bir çalışma yöntemiyle üretilmiştir.

Şekil 1.Strateji Geliştirme Yöntemi



1.2. Çalışma Süreci

2014-2018 dönemini kapsayacak stratejik plan çalışmaları 7/5/2012 tarihinde başlatılmıştır. Stratejik Planlama Ekibi, düzenli olarak çalışma ve değerlendirme toplantıları yapmış, paydaşların görüş ve önerilerini almış ve anket çalışmaları ile de planı katılımcı bir yaklaşımla tamamlamıştır.

TURKISH AIRLINES

2. BÖLÜM

Özelleştirmenin Felsefesi, Temel Amaçları, Kurumsal Süreç ve Yasal Durum

2.1. Özelleştirmenin Felsefesi

Özel sektör tarafından gerçekleştirilebilecek her türlü hizmet ve üretim alanından kamu erkinin çekilerek tam rekabet piyasasına ulaşılmasının sağlanması ile devlet denetimi, özel sektör girişimciliği ve talebin adil ve gerçekçi bir piyasada buluşmalarıyla etkinliğin, verimliliğin ve kalitenin üst düzeye çıkmasıdır.

2.2. Özelleştirmenin Temel Amaçları

İçinde bulunulan koşullara ve sektörel özelliklere göre değişim göstermekle beraber özelleştirmenin amaçları etki alanına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

Tablo 1. Etki Alanına Göre Özelleştirmenin Amaçları

Ekonominin Gelişimi ve Etkinliği Açısından	Gelir Dağılımı Açısından
Pazar ekonomisi oluşturmak	Yabancı sermaye yatırımlarını çekmek
Özel girişimciliği teşvik etmek ve özel sektörün ekonomideki payını genişletmek	Orta sınıfı güçlendirmek
Makroekonomik veya sektörel etkinlik ve rekabeti teşvik etmek	Girişimciliği teşvik etmek
Ekonomide sertlikleri bertaraf ederek esnekliği sağlamak	
Tekel alanlarını rekabete açmak	
Tasarrufları harekete geçirerek etkin sermaye piyasasını geliştirmek	
Ülke ekonomisinin dünya ekonomisi ile bütünleşmesini sağlamak	
İstihdam yaratmak	
Mali Açıdan	**Politik Açıdan**
Kamu borç yükünü azaltmak	Kamunun ekonomideki payını azaltmak
Kamu işletmelerinin hazineye olan mali yükünü azaltmak	Devletin üretimden çekilmesini ve asli fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmasını sağlayarak, kamunun faaliyet göstereceği alanları yeniden tanımlamak
Büyük ölçekli yatırımların gerçekleştirilmesinde özel sektörün katkısını sağlamak	Özel sektör faaliyetlerini geliştirmek ve desteklemek için gerekli ortamı oluşturmak
Vergi gelirlerini artırmak için yeni kaynaklar yaratmak	Kamu varlıklarının kamu yönetimi tarafından ölçüsüz kullanılmasının önüne geçmek
Kamu işletmeciliğinden kaynaklanan bütçe baskılarını azaltmak	Siyasi kaygı ile verilen veya verilemeyen kararların ekonomiye etkisini azaltmak

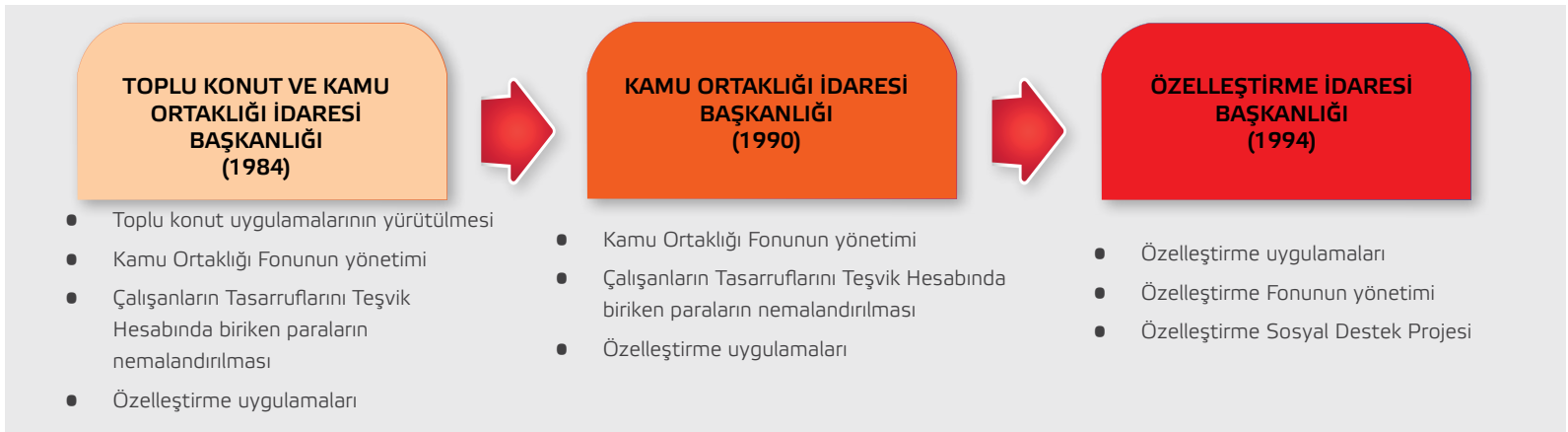
Tablo 2. Kurumsal Süreç ve 2014-2018 Plan Dönemine İlişkin Öngörü

	1984-1985	1986-1989	1990-1994	1995-2008	2009-2013	2014-2018
Kurumsal Yapı	Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı	Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı	Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı
Yasal Dayanak	2983 sayılı Kanun	2983 sayılı Kanun 3291 sayılı Kanun	2983 sayılı Kanun 3291 sayılı Kanun 414 sayılı KHK	4046 sayılı Kanun	Yeni özelleştirme anlayışı çerçevesinde yenilenmiş ve güçlendirilmiş 4046 sayılı Kanun	Farklı stratejileri içeren ve ihtiyaca daha fazla cevap veren, yeni özelleştirme anlayışı çerçevesinde, özelleştirme uygulamalarını genişleten, yenilenmiş ve güçlendirilmiş, işleyişi kısaltacak ve kolaylaştıracak 4046 sayılı Kanun,
Dış Çevrenin Görünümü	• Dünyadaki liberalleşme eğilimlerinin artması • Uluslararası kuruluşlarla yapılan anlaşmalar gereği ülke tasarruf oranının yükseltilmesi zorunluluğu	• Dünyadaki özelleştirme rüzgârı • Türkiye'de serbest piyasa ekonomisine geçiş çabaları	• Sosyalist Bloğun çöküşü • Dünyadaki özelleştirme rüzgarı • Türkiye'de serbest piyasa ekonomisine geçiş çabaları	• Küreselleşme ve uluslararası ekonomik faktörler	• Uluslararası rekabet baskısı altında ülkelerin yeniden yapılanma çabaları • Özelleştirme alanının genişletilmesi • Ulusal ve uluslararası çerçeve yasaların yönlendirmesi • Yeni yerel yönetim anlayışı	• Makro ekonomik göstergelerin değişkenliği riskine karşı yatırımcıların daha seçici olmasını ve uluslararası rekabet boyutunu dikkate alan bir özelleştirme olgusu, • Kamu-özel sektör ortaklığı eğiliminin artmaya başlaması ile özelleştirme olgusunda değişiklikler, • Yerel yönetimlerin özelleştirme olgusuna dahil edilmesi, kurumlara özelleştirme yapma yetisi kazandırılması,
Ülkemiz Açısından Sorun Algılaması	• Ülke tasarruf oranının düşüklüğü • Kamu açıkları • Tamamlanmamış kamu yatırımları	• KİT'lerin verimsiz yapısı • Kamudaki aşırı istihdamın bütçe üzerindeki baskısı	• KİT'lerin verimsiz yapısı • Kamudaki aşırı istihdamın bütçe üzerindeki baskısı • Yerli ve yabancı yatırımcı ilgisinin azlığı	• Piyasalardaki rekabet eksikliği • Yeni kamu yatırımları için kaynak yetersizliği • Bütçe açıkları • Uluslararası rekabete uyumda zorlanan kamu yönetim yapısı	• Kamusal hizmetlerin ağırlıklı olarak devletçe yürütülmesine devam edilmesi • Altyapı hizmetlerinin geliştirilmesi ihtiyacı • Ticari kamu işletmeleri ile hizmetlerin özelleştirilmelerinin tamamlanamamış olması • Yerel yönetimlere ait ticari işletmeler ile hizmetlerin özelleştirilmesi ihtiyacı	• Kamusal hizmetlerin ağırlıklı olarak devletçe yürütülmesine devam edilmesi, • Özelleştirme işlemlerinin önündeki teknik, hukuki engeller ile kamuoyu baskısı, • Özelleştirme sürecinde yaşanacak sıkıntılar (mal ve hizmet üretiminde kalitenin düşmesi, pahalılık algısı, rekabete uygunsuz girişimler, vb.)
Öngörülen Çözüm	• Kamu açıklarının klasik yöntemlerin haricindeki yöntemlerle kapatılması • Köprü, baraj vb. yatırımların "gelir ortaklığı senedi" ile finansmanının sağlanması • KİT'lerin işletme haklarının devri • Bazı yarım kalmış tesislerin kamu-özel sektör ortaklığıyla kredilendirilmiş projelerle tamamlanması	• KİT'ler ile bunlara ait bağlı ortaklıkların, müesseselerin ve iştiraklerin özelleştirilmesi	• KİT'ler ile bunlara ait bağlı ortaklıkların, müesseselerin ve iştiraklerin özelleştirilmesi • Halka arz uygulamaları ile sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunulması	• Her türlü kamu varlığının mülkiyet veya işletme hakkı devri yoluyla özelleştirilmesi	• Ticari kamu işletmeleri ile hizmetlerin özelleştirilmelerinin hızlandırılması • Kamu yatırımları ve hizmetlerinin özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmesine yönelik modellerin geliştirilmesi ve yürütülmesi • Sosyal nitelikli hizmetlerin ağ yönetimi ile yürütülmesine yönelik modellerin geliştirilmesi	• Kamu yatırımları ve hizmetlerinin kamu-özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmesine yönelik modellerin geliştirilmesi, kamu işletmeleri ile hizmetlerin özelleştirilmelerinin hızlandırılması ve nihayete erdirilmesi, • Özelleştirme işlemlerinin önündeki teknik, hukuki engellerin kaldırılması ve yapılan özelleştirme işlemleri hakkında kamuoyunun daha iyi bilgilendirilmesi, • Özelleştirme sürecinde yaşanacak sıkıntıların aşılmasına dönük yaklaşımların benimsenmesi,
Başarı	• Altyapı yatırımları başarılı bir şekilde finanse edilmiştir. • KİT'lerin işletme haklarının devri ile yarım kalmış tesislerin tamamlanmasında kayda değer bir başarı elde edilememiştir.	• Geniş tabanlı halka arz uygulamaları yapılmıştır.	• Geniş tabanlı halka arz uygulamaları yaygınlaştırılmıştır. • Büyük hacimli blok satış uygulamaları başlatılmıştır. • Bazı yarım kalmış tesisler ile küçük işletmelerin satışı gerçekleştirilmiştir.	• Özelleştirme uygulamaları, uluslararası piyasalar da dahil olmak üzere genişleyerek sürdürülmüştür.	• Ticari kamu işletmeleri ile hizmetlerinin özelleştirilmesi tamamlanacaktır. • Kamu hizmetlerinin özelleştirilmeleri yaygınlaştırılacak ve bazı kamu yatırımları ile hizmetleri özel sektör işbirliğiyle gerçekleştirilecektir. • Yerel yönetimlerce yürütülecek özelleştirmelere danışmanlık hizmeti sunulacaktır. • Ağ yönetimi modelleri geliştirilecektir.	• Kamu hizmetlerinin özelleştirilmeleri yaygınlaştırılacak ve bazı kamu yatırımları ile hizmetleri özel sektör işbirliğiyle gerçekleştirilecektir. • Verimli ekonomiye geçiş sağlanması, • Gelişmekte olan ülkeler ile yerel yönetimlere özelleştirme alanında danışmanlık hizmeti sunulması,

2.3. Kurumsal Süreç

24 Ocak 1980 kararlarıyla serbest piyasa ekonomik sistemine geçilmesinin doğal sonucu olarak ilk özelleştirme birimi 1984 yılında Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı çatısı altında oluşturulmuş ve kurumsal süreç aşağıda gösterildiği şekilde değişim ve gelişme göstermiştir.

Şekil 2. Kurumsal Gelişim ve Faaliyet Alanı



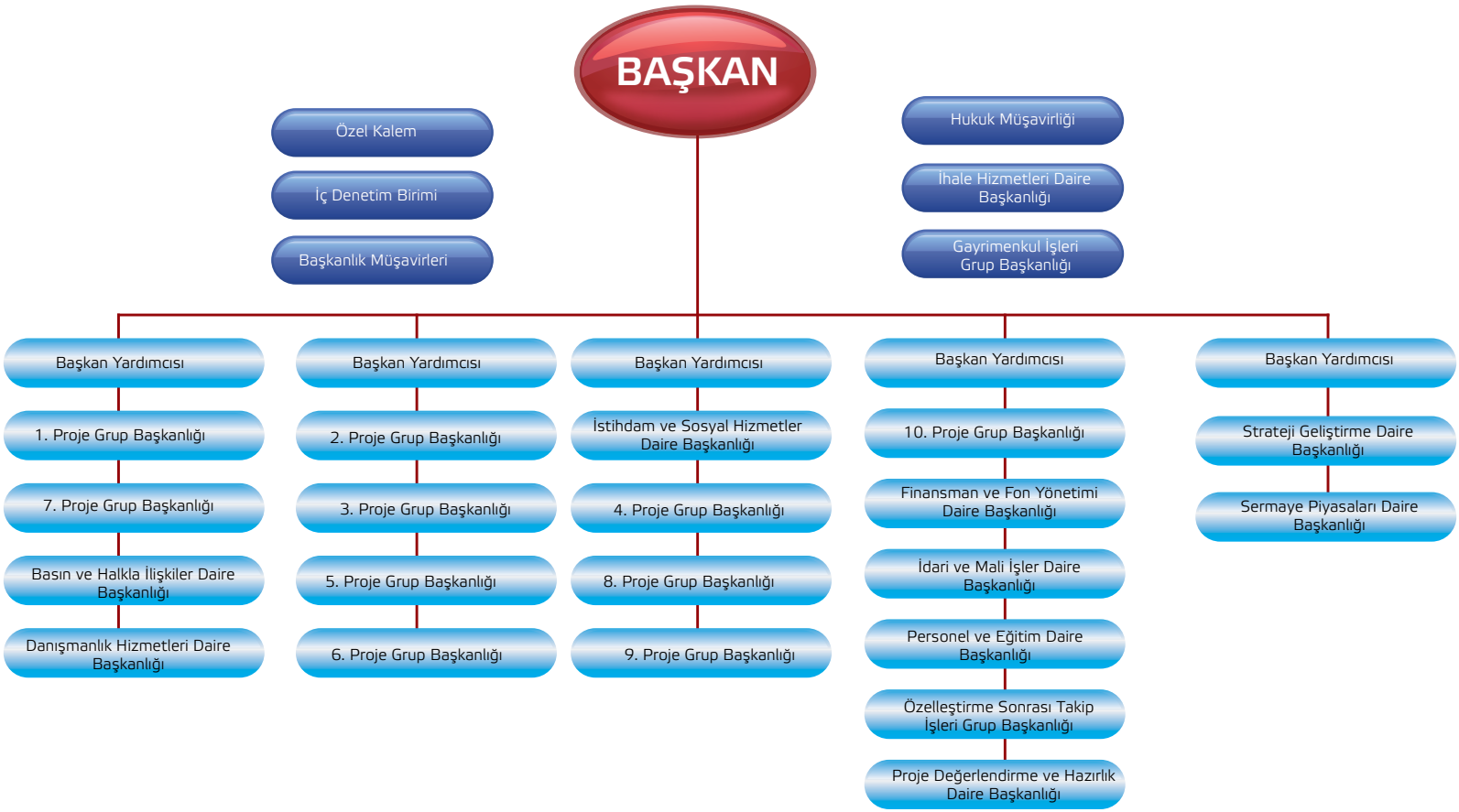
Ulusal ve uluslararası alandaki ekonomik anlayış, özelleştirme önceliklerinin belirlenmesinde ve kurumsal sürecin gelişmesinde temel sürükleyici olmuştur. Aşağıdaki tabloda, İdarenin geçirmiş olduğu kurumsal süreç, ilgili dönemlerin temel özellikleri ile özelleştirmeye ilişkin yaklaşımlar özetlenmiştir.

2.4. Yasal Yükümlülük

27/11/1994 tarihli ve 22124 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (ÖİB) kurulmuştur. Bu kanun ile Özelleştirme Yüksek Kurulunun ve ÖİB'nin görev ve yetkileri ile Özelleştirme Fonunun kaynakları ve kullanım alanları belirlenmiştir.

2.5. İdarenin Teşkilat Yapısı

Şekil 3. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Teşkilat Şeması



HALKBAN

3. BÖLÜM

Durum Analizi

3.1. Paydaş Analizi

3.1.1. Dış Paydaş Analizi

Özelleştirmenin başarısı için, özelleştirmeden doğrudan etkilenen taraflar sürece dâhil edilmelidir. Siyasi düşünce gruplarının, kamu kuruluşları yöneticilerinin, sendika ve çalışanların, sivil toplum örgütlerinin, iş adamlarının, potansiyel yatırımcıların ve toplum kesimlerinin programı desteklemelerini sağlamak güçlü bir çabayı gerektirmektedir. Geniş bir mutabakat sağlamak her zaman mümkün olmamakla beraber paydaşları özelleştirme programı ve etkileri hakkında bilgilendirmek başarının temel koşulları arasındadır.

Özelleştirme tartışmalarında en fazla vurgu, özelleştirmeden olumsuz etkilendiği ileri sürülen kesimler hakkında yapılmaktadır. Hâlbuki bu konuda yapılan çalışmalar (Dünya Bankası yayınları), bu süreçte kaybedenler olarak tanımlananların aslında özelleştirmelerden en kazançlı çıkanlar olduğunu göstermektedir. Özelleştirmenin geciktirilmeksizin yapılması halinde başlangıçta istihdamda görülebilecek azalmanın, kısa süre içinde verimliliğin artmasına bağlı olarak arttığı gözlenmektedir. Kamu işletmelerinin zamanında özelleştirilmemeleri, sonrasında radikal bir yapılandırma ihtiyacını zorunlu kılmaktadır. Bu aşamada yapılacak özelleştirmelerde, kaybedenler olarak nitelendirilebilecek olanların kayıpları daha yüksek düzeyde gerçekleşeceğinden özelleştirmelerin doğru zamanda yapılması tercih edilmelidir.

Özelleştirme politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında, özelleştirmenin doğrudan tarafı konumunda olan paydaşların yaklaşımları kritik rol oynamaktadır. İdarenin özelleştirme uygulamalarından doğrudan etkilenen veya işlem ve kararları ile İdarenin doğrudan etkilendiği birincil derecede önemli paydaşları; siyasal iradeyi temsil eden "Özelleştirme Yüksek Kurulu", ekonomik aktörler olarak "yatırımcılar" ve özelleştirmeye konu olan "kuruluşlar"dır.

a-) Özelleştirme Yüksek Kurulu

Özelleştirme uygulamalarının sonuçları sadece ekonomik değil, politik alanı da etkilediğinden özelleştirme, ekonomik bir tercih olmanın ötesinde siyasal bir tercih olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle özelleştirme politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında siyasi karar vericinin tercihleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla siyasi iradenin onay ve desteği, İdarenin geliştireceği özelleştirme politikalarının uygulamaya dönüşebilmesi için temel koşuldur.

b-) Yatırımcılar

Özelleştirme sürecinin ilk dönemlerinde, özelleştirilen işletmelerin pazarlarının yerel ölçekli olması nedeniyle özelleştirmeye ilgi duyan yatırımcılar, bölgesinde ekonomik güç kazanmış ve bu gücü ulusal düzeye taşıma çabası içinde olan girişimciler olmuştur. Son dönemlerde ise özelleştirmeye konu edilen işletmelerin ulusal ve uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren ve rekabet eden büyük ölçekli kuruluşlar olması dolayısıyla özelleştirme portföyündeki bu değişime paralel olarak ulusal ve uluslararası ölçekte faaliyet gösteren "büyük" ve "kurumsal" yatırımcılar öne çıkmıştır.

Yatırımcı profilinde gözlemlenen bu değişim, bir yandan ulusal yatırımcıların uluslararası pazarlara yönelme eğilimini teşvik

etmiş, diğer yandan know-how ve teknolojik üstünlüğü bulunan uluslararası girişimcileri ülkeye çekmiştir. Bu gelişmeler ulusal ekonominin küresel ekonomi ile bütünleşmesine katkı sağlamıştır.

Süreç içinde yatırımcı profilinde meydana gelen değişim, İdarenin "küresel ölçekte rekabet gücüne sahip bir Türkiye" vizyonuna da temel oluşturmaktadır. Bu vizyonun gerçekleştirilmesinde özelleştirmeye ilgi duyacak ulusal ve uluslararası ölçekte rekabet gücüne sahip büyük ve kurumsal yatırımcılar belirleyici rol oynayacaklardır. Bu durum ulusal rekabet gücünü artırmaya dönük vizyonumuzu gerçekleştirmede iyi bir fırsat oluşturacaktır. Ayrıca bu değişim, özelleştirilmesinde güçlükler bulunan hantal işletmelerin yönetiminin özelleştirilmesine olan talebe de olumlu yansıyacak, dolayısıyla yeni özelleştirme modellerinin geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

c-) İlgili Kurum ve Kuruluşlar

Özelleştirmenin ilk evrelerinde, kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT), ticari esaslara göre faaliyet gösteren iktisadi devlet teşekkülleri ile bunların işletme ve varlıkları portföye alınmıştır. Gelinen aşamada ise bunlara ilaveten KİT'ler, kamu hizmeti niteliği ağır basan kamu iktisadi kuruluşları ile kamu kuruluşlarının kamu hizmeti nitelikli mal ve hizmet üretim birimleri, işletme hakkı devri yöntemiyle özelleştirilmek üzere portföye alınmaya başlanılmıştır. Bu gelişmeler ışığında İdare, önümüzdeki dönemde temel altyapı sektörleri ile kamu hizmetlerinin özelleştirilmesine yoğunlaşırken bu alandaki bilgi birikimini diğer kamu kurumlarına da aktarabilecektir.

Gelecek dönemde imtiyaz nitelikli kamu hizmetlerinin ve altyapı yatırımlarının yeni özelleştirme modelleriyle, devletçe sunulan sosyal nitelikli hizmetlerin ise ağ yönetimi modelleriyle özelleştirilmeleri gündeme gelecektir. İdare bugüne kadar elde ettiği birikimini bu modellere yönelik politika üretiminde ve uygulamasında kullanabilecektir.

d-) Diğer Paydaşlar

Özelleştirme süreci ve faaliyetleri geniş bir çevreyi ilgilendirdiğinden, özelleştirme toplumun çeşitli kesimlerini farklı biçimde etkilemekte ve bu çevrelerden etkilenmektedir. Bu çerçevede dolaylı olarak özelleştirme faaliyetlerinden etkilenen ve özelleştirme faaliyetlerini etkileyen başlıca paydaşlar ise şunlardır: Özelleştirme uygulamalarından etkilenen kesimler; çalışanlar, mal ve hizmet kullanıcıları, sendikalar ve diğer kamu kurumları olarak sayılabilir.

Tablo 3. Özelleştirme Faaliyetlerini Etkileyen ve Bundan Etkilenen Diğer Dış Paydaşlar

Portföydeki kuruluşlarda çalışanlar	Maliye Bakanlığı
Özelleştirilen kuruluşların mal ve hizmetlerinden yararlananlar	Kalkınma Bakanlığı
Sendikalar	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
Medya	Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
Kamuoyu	Hazine Müsteşarlığı
Yargı	Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları
Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar	Akademisyenler
Başbakanlık	

Özelleştirme süreci başından sonuna kadar bu kesimler üzerinde olumlu veya olumsuz etkisini hissettirmektedir. İdarenin özelleştirme uygulamaları ile yaymış olduğu etkilerin paydaşlar üzerindeki algılamaları; gelecek belirsizliği, gelir kaybı, hizmet kalitesi bozulması ve güç zayıflaması olarak tanımlanabilir. Bu algı bazı kesimlerde aktif, bazılarında ise pasif etkilenmeye yol açmaktadır. Gelecek ve gelir kaybı endişesi ile aktif olarak etkilenen çalışanlar gibi paydaşlara yönelik uygulanabilir telafi edici mekanizmaların geliştirilmesi mümkündür. Özelleştirme sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için söz konusu çevreler üzerinde özelleştirmenin sonuçlarının olumlu etkisinin artırılması ve olumsuz etkilerinin de asgariye indirilmesi gerekmektedir.

İdareyi etkileyen kesimler ise; yargı erki, medya, düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve diğer kamu kuruluşlarıdır. Mahkemeler ile düzenleyici ve denetleyici kurumlar verdikleri kararlarla, medya ise kamuoyu oluşturma gücüyle, hem İdare hem de diğer paydaşlar üzerinde farklı yönlerde etki yaratmaktadır. İdarenin hukuki altyapısının oluşumuna önemli katkı sağlayan mahkeme ve düzenleyici kurul kararları, gelecek dönemde de İdare açısından yönlendirici olmaya devam edecektir. Keza, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi ve desteğinin sağlanabilmesi için medya ile ilişkilerin geliştirilmesi İdarenin hedefleri arasında bulunmaktadır.

3.2. Çevre Analizi

Bu bölümde, önümüzdeki dönemde İdarenin karşı karşıya kalacağı fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yanların birlikte oluşturduğu çalışma koşullarının, diğer bir ifadeyle atmosferin belirlenmesi için iç ve dış çevre analizleri ele alınmıştır.

3.2.1. Dış Çevre Analizi

İdarenin inisiyatifi dışında meydana gelen değişimler, misyon ve vizyonumuzu hayata geçirme sürecine tesir ederek performansımızı olumlu veya olumsuz şekilde etkileyeceği için dinamik dış çevre güçleri olarak stratejik analize dahil edilmeleri gerekmektedir.

3.2.1.1. Yönlendirici Üst Belgeler

KİT'lerin ve diğer kamu tüzel kişiliklerinin mülkiyetinde bulunan işletmelerin ve varlıkların özelleştirilmesine ilişkin esas ve usullerin kanunla gerçekleştirilebileceğini belirleyen Anayasa'nın 47'nci maddesi, özelleştirme işlemleri ve faaliyetlerinin İdare tarafından yürütülmesini öngören 4046 sayılı Kanun ve diğer ilgili mevzuat özelleştirmeye yön veren unsurlara sahip olma özelliğini taşımaktadırlar.

2014-2018 döneminde, İdarenin stratejisini ve özelleştirme uygulamalarını yönlendirecek üst belgeler şunlardır:

Tablo 4. 2014-2018 Stratejik Plan Dönemine Yön Verecek Ana Üst Politika Belgeleri

a-) X. Kalkınma Planı

Ulusal politikalar arasında uyum sağlayarak gelecek dönemde kurumlar için genel bir referans çerçevesi oluşturan X. Kalkınma Planı'nda; özelleştirme kapsamındaki kuruluşlar dâhil KİT'lerin faaliyetlerinin, ekonomik amaç ve hedeflere dayalı olarak yürütüleceği, devlet tarafından gerçekleştirilmesi zorunlu olan sosyal amaçlı ve kamu yararına yönelik faaliyetler için bu kuruluşların görevlendirilmesinden ziyade evrensel hizmet fonu oluşturulması gibi yöntemlerin öncelikli olarak değerlendirileceği, KİT'lerin görevlendirilmesi zaruretinin ortaya çıkması durumunda ise oluşacak maliyetin zamanında karşılanacağı, Özelleştirme uygulamalarının, uzun vadeli sektörel öncelikler çerçevesinde belirlenmiş bir program dâhilinde sürdürüleceği, uygulamalarda halka arz yönteminin kullanılmasına ağırlık verileceği, KİT'lerin faaliyetlerinin, piyasa mekanizmasını bozucu etkiye neden olmayacak şekilde yürütüleceği, enerji başlıklı durum analizi kısmında, "Dokuzuncu Kalkınma Planı dönemi, enerji sektöründe serbestleştirme politikası çerçevesinde piyasalaşma sürecinin hızlandığı bir dönem olmuştur. Enerji yatırımlarına ilgisi artan özel sektörün elektrik enerjisi kurulu güç içerisindeki payı 2006 yılı sonundaki yüzde 41,5'den 2012 yılı sonu itibarıyla yüzde 56,6'ya, elektrik üretimindeki payı ise yüzde 51,9'dan yüzde 62'ye yükselmiştir. Kamu elektrik üretim ve dağıtım varlıklarının özelleştirilmesi kapsamında özellikle dağıtım alanında büyük ilerleme sağlanmıştır. Dağıtım tesislerinin tamamının 2013 yılı sonu itibarıyla özel sektör tarafından işletiliyor olması öngörülmektedir. Üretim özelleştirmesinde ise kısmi bir ilerleme kaydedilmiştir." denilmektedir.

b-) 61. Hükümet Programı

61. Hükümet Programı'nda elektrik dağıtım şirketlerinin tümünün özelleştirme işlemlerinin bitirileceği ve bu hizmetin tamamen özel sektör tarafından yürütülmesinin temin edileceği ifade edilmiştir.

Yine bu programda, yeterli seviyede elektrik enerjisi üretim kapasitesinin oluşturulmasına, enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesine ve üretim ve dağıtım tesislerinin özelleştirilmesine önem verildiği belirtilmiştir.

c-) AB Müktesebatına Uyum Programı

AB standartlarına uyum çalışmaları ile eşzamanlı yürüyen katılım sürecinin temel unsurları arasında yer alan ekonomik kriterlerin hayata geçirilebilmesine yönelik düzenlemeler arasında, özelleştirme faaliyetlerini doğrudan etkileyecek maddeler de bulunmaktadır. Avrupa Adalet Divanı Kararı çerçevesinde bunlardan birincisi, altın hissenin kullanımına ilişkin ilkelerin benimsenmesi, diğeri ise yabancı sermayeye getirilen kısıtlamaların kaldırılmasıdır.

Avrupa Adalet Divanınca belirlenen altın hisse, yabancı sermaye ve kamu-özel sektör işbirliğine ilişkin kriterler, devletin düzenleyici ve denetleyici rolünde yeni bir anlayışa geçmesine yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda altın hisse ve yabancı sermayeye yönelik kısıtların hafifletilmesi özelleştirmeye olan ilgiyi artıracağından özelleştirme ihalelerinin daha rekabetçi bir ortamda gerçekleştirilmesini sağlayacak ve özelleştirme sonrasına ilişkin olası sorunları ortadan kaldıracaktır.

AB uyum müktesebatında, bazı yatırım ve hizmetlerin özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmesine vurgu yapılmıştır. Dünyada giderek yaygınlaşan bu uygulamaları geliştirici düzenlemeler ülkemizde de yapıldığı takdirde, yatırım ve hizmetlerde AB ve diğer çağdaş normlara uygunluk sağlanabilecektir.

d-) Diğer Üst Politika Belgeleri

İdarenin faaliyetlerini ve özelleştirme uygulamalarını etkileyen yukarıdaki üst belgelerin yanı sıra diğer yönlendirici politika belgeleri şunlardır:

Tablo 5. 2014-2018 Stratejik Plan Dönemine Yön Verecek Diğer Üst Politika Belgeleri
Özelleştirme uygulamaları, makroekonomik politikalar ve uzun vadeli sektörel öncelikler çerçevesinde belirlenmiş bir programa dayalı olarak sürdürüleceğini, özelleştirme uygulamalarında halka arz yönteminin kullanılmasına ağırlık verileceğini ifade eden **"Orta Vadeli Program (2014-2016)",**
Elektrik enerjisi sektöründe hedeflenen piyasa yapısını oluşturmak üzere izlenecek yolu ve özelleştirme konusundaki programı açıklamak, arz güvenliğini sağlamak üzere atılacak adımları ve orta ve uzun dönemde elektrik arzında kullanılacak kaynaklara ilişkin hedefleri belirleyerek kamuoyuna duyurmak üzere, **"Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Stratejisi Belgesi (2009)"**
Özelleştirmenin temel ilkesinin, dünya piyasalarına entegrasyon ve AB üyelik hedefleri doğrultusunda ekonomide verimliliğin ve maliyet yapısının rekabet edilebilir seviyelere getirilmesi olduğundan hareketle elektrik, bankacılık ve şans oyunları sektörlerinin özelleştirilmelerinin gerekliliğine yer veren **"2006 Yılı Katılım Öncesi Ekonomik Programı (2007-2009)",**
Devletin mal ve hizmet üreticisi konumundan uzaklaşarak asli görevlerine yoğunlaşması, ekonomideki faaliyetlerini gözetim ve düzenleme ile sınırlı tutması ilkeleri doğrultusunda özelleştirmenin hızlandırılmasına yer veren **"Ulusal Program (2008)",**
Kamu bankalarının, elektrik üretim ve dağıtım şirketlerinin, tütün şirketlerinin ve portföydeki diğer kuruluşların 2009 yılı sonuna kadar özelleştirilmelerine yer veren **"19. Stand-By Anlaşması (2005)",**
Elektrik sektörünün özelleştirme yoluyla yeniden yapılandırılmasına ilişkin, **"Elektrik Enerjisi Sektörü Reformu ve Özelleştirme Stratejisi Belgesi (2004)",**
Kamu işletmelerinin özelleştirilmelerinin sosyal boyutu da dikkate alınarak hızlandırılması, ….şeker alanlarında piyasanın serbestleştirilmesi ve özelleştirme sürecinin tamamlanmasına yer veren, **"Türkiye İçin Katılım Ortaklığı Belgesi (2003)".**

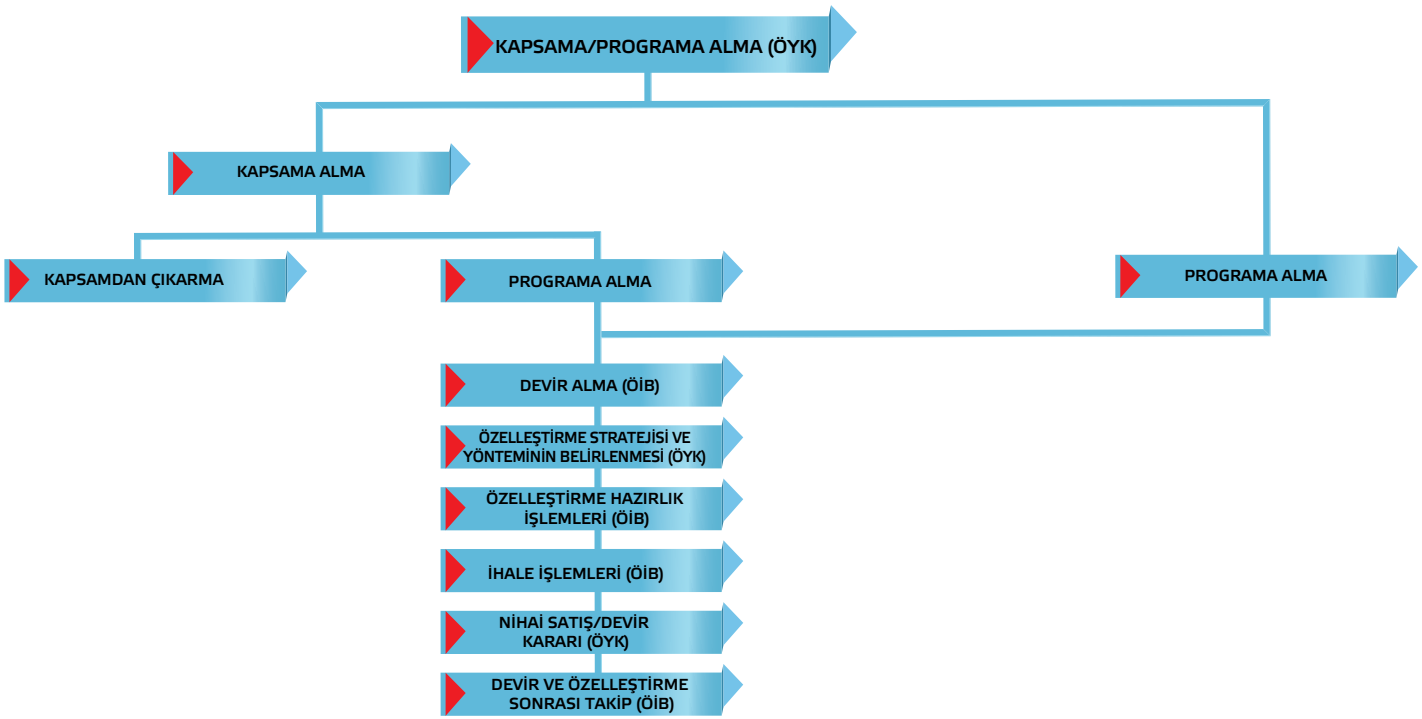
3.2.2. İç Çevre Analizi

3.2.2.1. Hizmet Üretim Süreci

İdarenin hizmet üretim süreci otuz yıllık uygulama, deneyim, yasal etkileşim ve yargı kararları ışığında iyi işleyen ve yerleşmiş bir değer zincirine dönüşmüştür. Mevcut durumda İdarenin görevi, başta KİT'ler ve bunlara bağlı varlıklar olmak üzere yerel yönetimlere ait olanların dışındaki kamu varlıklarının özelleştirilmesidir. Bu süreç içinde İdare yaptığı özelleştirmelerin yanı sıra kamu hizmeti veren altyapı varlıklarının yatırım taahhütlü ve süreli işletme hakkı devirlerini de gerçekleştirmekte, nadiren de olsa yerel yönetimlere ve diğer kurumlara danışmanlık hizmeti vermektedir.

Özelleştirmenin genel olarak süreç akım şeması aşağıdaki gibidir:

Şekil 4. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Süreç Akım Şeması



İdarenin hizmet üretme süreci ise özet olarak şöyledir:

Tablo 6. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Hizmet Üretme Süreci

Özelleştirilecek kuruluş, Proje Değerlendirme ve Hazırlık Daire Başkanlığı (PDHDB) tarafından etüt edildikten sonra İdarece önce ilgili bakana, sonra da ÖYK'ya sunularak kuruluşun veya varlığın ÖYK tarafından özelleştirme kapsamına ve/veya programına alınması sağlanır.

Kapsama alınan kuruluş, programa alınmaksızın hazırlık işlemine tabi tutulursa, idari açıdan eski statüsünü korur ve bu aşamada kuruluşun özelleştirmeye hazırlanması için ÖYK tarafından tespit edilen kuruluşlarca gerekli yapısal değişiklikler gerçekleştirilir.

Kapsama alınan kuruluş, hazırlık işleminden sonra ya da doğrudan programa alındıktan sonra İdarede bir Proje Grup Başkanlığı (PGB) ile ilişkilendirilir.

Proje grubunun önerisi doğrultusunda İdarenin teklifi üzerine Başbakan veya yetkili Bakanın onayı ile değer tespit komisyonu (DTK) oluşturulur. Değer tespit komisyonunun gerekli görmesi halinde, değer tespit işlemlerine yardımcı olmak için danışman tutulması talep edilebilir.

PGB'nin talebi doğrultusunda Danışmanlık Hizmetleri Daire Başkanlığı (DHDB) tarafından yapılan ihale ile finansal, stratejik, hukuk, aracılık ve benzeri hizmetler için danışman firma veya firmalar özelleştirme işlemlerine yardımcı olmak üzere görevlendirilir.

Danışmanla birlikte yapılan çalışmalar sonucunda (gerekiyorsa) sektörel düzenlemeler, şirketin yeniden yapılandırılması gibi özelleştirme öncesi düzenlemeler yapılır. Gayrimenkullerle ilgili işlemler (özellikle değer artırıcı imar değişiklikleri) Gayrimenkul İşlemleri Proje Grup Başkanlığı (GİPGB) tarafından tamamlanarak PGB'nin bilgisine sunulur.

Özelleştirme yöntemi blok satış, varlık satışı, işletme hakkı devri ve benzeri olarak öngörülmüşse;

- PGB'nin koordinatörlüğünde danışmanla birlikte ihale için gerekli her türlü doküman hazırlanır. İhale hazırlıkları tamamlandıktan sonra İhale Hizmetleri Dairesi Başkanlığının (İHDB) önerisi doğrultusunda İdarenin teklifi üzerine Başbakan veya yetkili bakan tarafından ihale komisyonu (İK) oluşturulur ve bu komisyon ihaleyi sonuçlandırır.
- Sonucun ÖYK tarafından onaylanmasını müteakip, Proje Grup Başkanlığının koordinatörlüğünde sözleşme çalışmaları tamamlanarak İdare ile yatırımcı arasında sözleşme imzalanır.

Özelleştirme yöntemi, halka arz ve/veya uluslararası arz olarak öngörülmüşse;

- Yapılacak arz ile ilgili prospektüs, Sermaye Piyasası Kurulu izinleri, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve yurtdışı borsa kotasyonu gibi hazırlıklar tamamlandıktan sonra aracı kuruluş, PGB ve Sermaye Piyasaları Daire Başkanlığının (SPDB) koordinasyonunda arzı sonuçlandırır.

Özelleştirme yöntemi borsada normal ve/veya özel emirle satış veya toptan satışlar pazarında satış olarak öngörülmüşse;

- Satış işlemi SPDB ve PGB'nin koordinasyonunda aracı kurum tarafından gerçekleştirilir.

Özelleştirme işlemi tamamlanan kuruluşların dosyaları, yatırım taahhütlerini ve ödemelerini takip etmek maksadıyla Özelleştirme Sonrası Takip İşleri Grup Başkanlığınca (ÖSTİG) devralınır.

İdarenin kuruluşundan bu yana elde ettiği bilgi birikimi ve deneyimler sonucu oluşmuş ve oldukça etkin çalışan hizmet üretim süreci;

- Diğer kurum ve kuruluşlara danışmanlık hizmeti verilmesi
- Özel sektörle işbirliğine yönelik çalışmaların yapılması
- Ağ yönetimine ilişkin modellerin geliştirilmesi
- Politika oluşturulması işlevlerini de kapsayacak şekilde zenginleştirilecektir. Hizmet üretim sürecine bu işlevlerin eklenmesi İdarenin mevcut organizasyonunda önemli bir değişiklik gerektirmemektedir.

3.2.2.2. Temel Yetkinlik

İdare, 1986'dan bu yana çok sayıda ihaleyi başarı ile sonuçlandırarak "ihale yönetimi" konusunda özel bir yetkinlik kazanmıştır. İdarenin bilinen ve kabul gören bu yetkinliği, sosyal güvenlik kurumu, devlet demiryolları ve karayolları gibi kamu kurumlarına ait işletme ve varlıkların ihalelerinin de İdare tarafından yapılması sonucunu beraberinde getirmiştir.

Kamuoyuna kısa sürede gerçekleştirilen bir işlem olarak yansıyan her ihale; uzun, dikkatli ve detaylı bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu çalışmalar ihalelerin sonuçlanmasıyla bitmemekte, sonrasında da yatırımcıların taahhütlerinin takibiyle devam etmektedir. Her ihale, hazırlık aşamasından özelleştirme sonrası takibine kadar birçok işlemi bünyesinde taşıdığından özelleştirme ihalelerinin bu yetkinliğe sahip, deneyimli ve güvenilir bir kurum tarafından yönetilmesini gerektirmektedir.

İdarenin bu temel yetkinliği, kamu kurumlarının gerçekleştirecekleri yatırımlar için kullanabilecekleri kamu-özel sektör işbirliği uygulamalarında ve yerel yönetimlerin yapacakları özelleştirmelerde, ihale süreci yönetimine ilişkin olarak yönlendirici olması ve danışmanlık hizmeti sunmasını olanaklı kılmaktadır.

Özelleştirme dinamik bir kavram olduğu için ihtiyaçlara göre kamu, özel sektör ve kar amacı gütmeyen organizasyonların katılımıyla oluşan ağ yönetimi gibi yeni tanım ve modellerle yangınlaşmaya devam edecektir. Tanım ve model ne olursa olsun, bütün özelleştirmeler ihale yönetimini gerektirmektedir. İhale yönetimi konusunda uzmanlaşmış İdarenin, klasik uygulamaların dışında gelişecek olan özelleştirmelerde de devlet adına aktif bir rol oynaması, etkinlik ve verimlilik bakımından önemli bir katkı sağlayacaktır.

3.2.2.3. İnsan Kaynakları Analizi

666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile İdarede geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sağlanmıştır. İdare personeli, çok sayıda özelleştirme uygulamalarında görev alarak tecrübe ve yetkinlik kazanmıştır.

3.3. Fırsatlar

Zaman zaman meydana gelen ekonomik dalgalanmalar ve yaşanan istikrarsızlıklar nedeniyle özelleştirme, bunları telafi edecek bir araç olarak görülmüştür. Son yıllarda sağlanan istikrar ortamı, ekonomi politikalarının ana ekseninin istikrardan öte küresel rekabete yönelmesine yol açmıştır. Bu gelişme özelleştirme politikalarına, istikrar sağlayıcı bir araç olmanın yanı sıra uluslararası rekabet boyutundan da bakma fırsatını sağlamaktadır.

Bu fırsat İdarenin faaliyetlerini, uzun süre egemen olan "ulusal sorunların çözümü" yerine ülke ekonomisinin "uzun vadede uluslararası rekabette etkin bir oyuncu olmasını" sağlayacak yeniden yapılandırma politikaları perspektifinden ele almasına imkân sağlamaktadır.

Bu perspektifin hayata geçirilmesini kolaylaştıracak olumlu kamuoyu bakışı, ulusal ve uluslararası likidite bolluğu ve bunun Türkiye tercihi gibi küresel gelişmeler, önümüzdeki dönem için yeni özelleştirme politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına elverişli ortam oluşturmaktadır.

Tablo 7. Özelleştirme Uygulamalarında Fırsatlar
Politik ve ekonomik istikrar, uzun vadeli özelleştirme stratejilerinin belirlenmesini sağlayarak doğru, hızlı ve yoğun özelleştirme yapılmasına imkân verecektir.
Kamuoyunun özelleştirmeye bakışının olumlu yönde değişmesi, gelecekteki özelleştirmeleri kolaylaştırıcı ortam oluşturacaktır.
Ulusal ve uluslararası likidite artışı ve Türkiye tercihi, özelleştirmeye olan talebi yükseltecektir.
Özel sektörle işbirliği ve ağ yönetimine ilişkin yeni modellerin gelişmesi, özelleştirme uygulamalarında çeşitliliği artıracaktadır.

3.3.1. Özelleştirme Politikalarını Etkileyen Eğilimler

Özelleştirme faaliyetleri ve süreci, iç ve dış dinamiklerin gelişimine paralel olarak değişim göstermektedir. Her dönemde özelleştirme eğilimine farklı yaklaşımlar etki etmektedir. Önümüzdeki dönemde özelleştirme politikalarına yön verecek iki temel yaklaşımın "ekonomik gerçekçiliğin yerleşmesi" ile "politik ve ekonomik yapısal ayrışma"nın olduğu görülmektedir:

a-) Özelleştirmede Yaklaşım Değişikliği

Özelleştirme başlangıçta serbest piyasa mekanizmasını savunan yaklaşımın ürünü iken, günümüzde siyasi yelpazede yer alan çoğu parti tarafından önemli bir ekonomik yeniden yapılandırma stratejisi olarak ele alınmaktadır. Özelleştirme uygulamalarının,

artık birçok ülkede siyasi iktidarların yapısına göre değişen, şekillenen ve belirsizleşen bir hükümet politikası olmaktan çıkma eğilimi göstererek bir "devlet politikası" haline dönüştüğü gözlenmektedir. Böylece özelleştirmeye bakış açısı ideolojik olmaktan çıkmış, genel kabul gören ekonomik hedeflere ulaşmak için bir araç olarak önem kazanmıştır.

Yeni dönemde tartışmaların özelleştirmenin gerekliliği yerine, uygulama modellerine yöneldiği görülmektedir. Ekonomik gerçekçilik açısından bakıldığında, kamu hizmetlerinin kim tarafından verildiği değil, en iyi şekilde nasıl sunulduğu önemlidir. Bu dönüşüm, İdarenin bir stratejik plan çerçevesinde hareket etmesini gerekli kılmaktadır.

b-) Ekonomi ve Politikanın Yapısal Olarak Ayrışımı

Devletin elindeki ticari işletmeleri özel sektöre devretme olarak başlayan özelleştirme eğilimi günümüzde, politik ve ekonomik aktörlerin birbirlerinin alanlarını en az etkileyecek ve birbirlerine çıkar sağlamayacak yapısal ayrışmaya doğru ilerlemektedir. Bu doğrultuda, sektörel çerçeve yasaları ile bunları takip edecek düzenleyici ve denetleyici özerk kurumlar ortaya çıkmış ve bu kurumlar giderek güçlenmeye başlamışlardır.

Ekonomi ve politikanın yapısal olarak ayrılması yaklaşımının temelinde, ekonomi ile politika arasında güçlü bağı zayıflatmak ve dolayısıyla ekonomiyi kendi mekaniği içinde yönetmeye elverişli bir ortam oluşturmak yatmaktadır. Ekonomi ve politikanın yapısal olarak ayrışmasının bir strateji olarak benimsenmesi, özelleştirme politika ve uygulamalarında süreklilik sağlanması bakımından önem taşımaktadır.

3.3.2. Özelleştirme Alanında Yükselen Eğilimler

Her dönem için yükselişe ve inişe geçen eğilimler, özelleştirmenin yönünü belirlemede başlıca dinamikleri oluşturmaktadır. Önümüzdeki döneme ilişkin gündemin dünyada ve Türkiye'de özelleştirme alanında gözlemlenen eğilimlerden bağımsız olamayacağından hareketle, bu eğilimleri ve arkasındaki nedenleri belirleyerek politika geliştirilmesi ve uygulanması gerekli görülmektedir. Özelleştirme alanında çeşitli eğilimler gözlenmekle birlikte önümüzdeki dönemde en fazla etkili olabilecek eğilimler şöyle sıralanabilir:

a-) Kamu-Özel Sektör İşbirliği

Dünyada altyapı hizmetlerinin finansmanında, yapımında ve işletilmesinde özel sektörün rolü giderek artmaktadır.

Bunun başlıca nedeni, vatandaşların altyapı hizmetlerine olan talebinin artması karşısında bu hizmetlerin yerine getirilmesinde kamu kaynaklarının yetersiz kalmasıdır. Buna ilave olarak altyapı hizmetlerinin hızlı inşası, zamanında teslimi, bütçeye uygunluğu, etkinliği ve sürdürülebilirliği sayılabilir.

Belirtilen sebeplerden dolayı enerji, telekomünikasyon ve ulaştırmadan savunmaya kadar her türlü altyapı hizmetleri özel sektör işbirliği ve finansmanı ile yapılabilmektedir.

Altyapı yatırımlarının bütçeden finansmanının sağlanmasına yönelik kaynak yaratılabilmesi için başvurulan vergi, borçlanma ve benzeri araçlar genel ekonomi üzerinde daralma ve enflasyonist bir baskı oluşturmaktadır. Devletin gelir artırıcı araçlara başvurarak özel sektör tarafından kullanılması gereken kaynakları kamuya transfer etmesi; kamu sektörünün büyümesine, özel sektörün ise küçülerek rekabet gücünün azalmasına yol açmaktadır. Devletlerin gelirlerini artırmak yerine harcamalarını azaltmayı tercih etmeleri, kamu-özel sektör işbirliği modellerinin uygulama alanlarını giderek yaygınlaştırmaktadır.

Dünyadaki kamu yatırım ve hizmetlerinin özel sektör katılımıyla gerçekleştirilmesi eğilimi, İdarenin gelecek odaklı misyonunu bu doğrultuda genişletmesi zorunluluğunu doğurmaktadır ve İdare bunu yerine getirmek için gerekli yetkinliğe sahiptir.

Kamu yatırım ve hizmetlerini özel sektör katılımıyla gerçekleştirmek; iki kesim arasında aracılığı, müzakereyi, pazarlığı, risk analizini, güveni, işbirliğini, proje yönetimini, ihale ve ihale sonrası kontrolleri gerektirmektedir. Belirtilen bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde yılların deneyimine sahip olan İdare, yüksek kalitede sözleşme, dış kaynak kullanımı, pazarlık, projelendirme ve benzeri işlemleri gerektiren yatırımlar için hem kamu, hem de özel sektöre hizmet sunabilecektir.

b-) Ağ Yönetimi

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, kamu tarafından yürütülen hizmetlerin en iyi şekilde nasıl verileceği yönündeki eğilimle birlikte ortaya çıkan uygulamalardan biri de, özellik arz eden sosyal hizmetlerin (huzur evleri, çocuk esirgeme yurtları, hapishaneler, rehabilitasyon merkezleri, okullar, yurtlar, vb.) devlet ve özel sektör ile kar amacı gütmeyen organizasyonlar tarafından müştereken yürütülmesidir. "Ağ yönetimi" olarak da nitelendirilen bu uygulamalarda önemli unsurlar ise paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin nasıl düzenleneceği ve bu ilişki ağının ne şekilde yönetileceğidir.

Bu özelleştirme eğilimi, "yönetme" odaklılıktan "azamî kamusal değer üretimi için kaynak koordinasyonu"na kayan yeni kamu yönetimi anlayışıyla paralellik göstermektedir. Bu çerçevede oluşmakta olan yeni devlet yapısındaki çoklu organizasyonlar, çoklu yönetimler ve çoklu sektörler ağı içerisinde devlet birimleri, kamusal değer yaratmada daha önemli rol oynayacaklarından doğrudan hizmet sunumundaki rolleri azalacaktır.

Kamu, özel sektör ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar arasında oluşturulacak ağ içerisinde İdare, bugüne kadar elde ettiği bilgi birikimi ve deneyimiyle söz konusu üç sektörün "düzenleyici", "girişimci" ve "toplumsal değer yaratma" işlevlerini ortak hedeflere yönlendirme doğrultusunda koordineli çalışmasını sağlayacak modelleri önerme ve buna ilişkin danışmanlık hizmeti sunma yetkinliğine sahiptir.

3.4. Tehditler

İdareyi, geleceğe yönelik belirlediği vizyondan ve stratejik hedeflerinden saptırabilecek gelişmelerin başında, ulusal ve uluslararası ekonominin kırılganlığı olasılığı gelmektedir. Bu kırılganlık, ulusal ve uluslararası likiditenin tercihlerini etkileyerek özelleştirmeye olan yoğun talebin düşmesine, nitelikli yatırımcıların ilgisinin azalmasına, özelleştirilecek varlıkların değer kaybına yol açabilecektir.

"Küreselleşme" olgusunun gelişmesine tepki olarak güçlenen akımların, ülkemizde "yabancı sermayeye karşı duyarlılığı" artırma eğilimine girmesi halinde, yatırımcılar üzerinde caydırıcı etki yaratabilecektir. Bu durum özelleştirmeye olan talebin daralmasına ve özelleştirme uygulamalarının düşük yoğunluklu rekabet ortamında gerçekleşmesine sebep olacaktır.

Yeterli deneyime sahip olmayan kurumlar tarafından İdarenin koordinasyon ve danışmanlığı olmaksızın gerçekleştirilecek özelleştirme uygulamalarının muhtemel olumsuz sonuçları, özelleştirmenin kamuoyu nezdindeki olumlu algı ve desteğinin azalmasına yol açabilecektir. Bu durum İdarenin yapacağı özelleştirme uygulamaları ile özdeşleştirileceğinden, gelecek kuşak özelleştirme politikalarının geliştirilmesi ve hayata geçirilmesini engelleyecektir.

Tablo 8. Özelleştirme Uygulamalarında Tehditler

Olası ulusal ve uluslararası ekonomik kırılganlık, özelleştirmeye olan talebi azaltabilecektir.
Yabancı sermayeye karşı duyarlılık, uluslararası sermayenin ilgisini zayıflatabilecektir.
İdarenin koordinasyon ve danışmanlığı olmaksızın yapılacak özelleştirmelerden doğacak olası hatalar, gelecek kuşak özelleştirmeleri olumsuz etkileyebilecektir.
Tek elden yürütülmeyen özelleştirmeler olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

3.5. Güçlü Yönler

İdare, özelleştirme kavramını ilk defa hayata geçiren kurum olma özelliğini taşımaktadır. İdare 1984'den bugüne kadar geçen süre içerisinde çok sayıda farklı özelleştirme uygulamalarını gerçekleştirerek zengin bir birikim ve yüksek deneyim kazanmıştır. Birikim ve deneyiminin kaynağını oluşturan farklı özelleştirmelerden bazıları şunlardır:

Tablo 9. Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Birikim ve Deneyim Kaynağına Ait Örneklemler

Boğaziçi Köprüsü ve barajlar gibi altyapı tesislerinin "gelir ortaklığı modeli" ile özelleştirilerek gelirlerinin halkın ortaklığına açılması,
Uzun yıllar atıl kalan yarım kalmış bazı tesislerin proje destekli olarak özelleştirilmeleri suretiyle ekonomiye kazandırılması (Kahramanmaraş'taki MADO Dondurması gibi),
TELETAŞ hisselerinin halka arzı ile Türkiye'de ilk kez 40.000 kişinin bir şirkete hissedar olmasının sağlanması,
ERDEMİR, PETKİM, TÜPRAŞ, POAŞ ve THY hisselerinin ilk kez halka arz edilerek sermaye piyasasının gelişmesine katkı sağlanması,
Çimento şirketlerinin blok satış ile özelleştirilmesi,
Kamu hisselerinin ilk defa yurtdışı piyasalarda arzının sağlanması (TOFAŞ),
Birçok KİT'in (Yem Sanayi, Süt Endüstrisi Kurumu, Orman Ürünleri Sanayi, Türkiye Gemi Sanayi, Türkiye Elektronik Sanayi, Türkiye Gübre Sanayi, Türkiye Çimento Sanayi, Turban Turizm İşletmeleri vb.) tüzel kişiliklerinin sona erdirilmesi,
Devletin, tarımdan petrokimyaya kadar birçok sektörden çekilmesinin sağlanması,
Araç muayene istasyonları ve limanlar gibi kamu-özel sektör işbirliğine örnek teşkil edebilecek özelleştirme modellerinin hayata geçirilmesi,
Elektrik dağıtım sektörünün % 100'ünün özel sektöre devri.

Yukarıda sayılan ilkleri, daha sonraki süreçte birçok kez hayata geçiren İdare, özelleştirme uygulamaları konusunda bilgi ve deneyim derinliği elde etmiştir. İdare söz konusu bilgi ve deneyimini hem farklı sektör uygulamalarıyla, hem de farklı yerli-yabancı yatırımcılarla muhatap olmak suretiyle zenginleştirerek kuvvetlendirmiştir. Ayrıca son yıllarda ivme kazanan özelleştirmeler, İdarenin süreç yönetiminde ne denli etkinlik ve verimlilik sağlayabileceğini ortaya koymuştur.

Özelleştirme süreç yönetimindeki başarı, hızlı karar alma ve uygulama yeteneğinin bir sonucudur. Bunun yanında halka arzdan kamu-özel sektör işbirliğine kadar birçok yöntemin özelleştirmelerde uygulanabilmesi, İdarenin hem teşkilat yapısının, hem de yasal altyapısının sağladığı yetki ve esneklikten kaynaklanmaktadır.

Tablo 10. Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Güçlü Yönleri
İdare, özelleştirme işlemlerini yürütme konusunda birikimli ve deneyimli olduğundan, yeni özelleştirme modellerinde öncü ve yönlendirici bir konum kazanmıştır.
İdare, karar alma ve uygulamada esnek bir organizasyon yapısına sahip olduğundan, özelleştirme sürecinde oluşan sorunları süratle çözümlemektedir.
İdare, özelleştirme portföyüne alınan kuruluşları yeniden yapılandırma yetkisine sahip olduğundan, kuruluşların hızlı bir şekilde özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlamaktadır.
İdare, özelleştirme sürecini şeffaf, hesap verilebilir ve rekabetçi bir ortamda yürüttüğünden, güvenilir bir kurum özelliği kazanmıştır.
İdare "ihale yönetiminde" özel bir yetkinlik kazandığından, ağ yönetimi gibi yeni gelişmeler özelleştirme modellerini de en etkin biçimde gerçekleştirme gücüne sahiptir.
Üst yönetime karar alma sürecinde kolaylık sağlayan "Özelleştirme Yönetim Bilgi Sistemi ile Karar Destek Sistemi" nin İdare'de uygulanması, idarecilere kolaylık sağlamaktadır.

İdare ülkemizde diğer kamu kurumlarına da örnek teşkil edecek şekilde, özelleştirme ihalelerini ilk kez kamuoyuna açık olarak gerçekleştirmiş ve bunu genel kural haline dönüştürmüştür. İhalelerin şeffaf, rekabete dayalı ve kamuoyuna açık gerçekleştirilmesi, İdarenin yatırımcılar, yargı, kamuoyu ve diğer paydaşlar nezdinde güvenilirliğini yadsınamaz bir konuma getirmiştir. Özelleştirme ihalelerinde şeffaf ve rekabetçi bir sürecin olması, kamu işletmelerinin gerçek değerinin altında satıldığı algısını ortadan kaldırmaktadır.

İdarenin deneyimi, karar alma hızı ve esnekliği, yasal güce dayanan yetkisi ve yadsınamaz güvenilirliği, misyon ve vizyonumuzu gerçekleştirmede en temel dayanağı olacaktır.

3.6. Zayıf Yönler

Portföye alınan bazı kuruluşların on-onbeş yıla varan süre içinde özelleştirilememesi, özelleştirilen bazı işletmelerin geçmiş dönemlerde yaşanan kriz ortamından etkilenerek sektörün içinde bulunduğu olumsuzluklarla karşılaşması ve kamuoyu çoğunluğunun özelleştirmeye olumlu bakmasına karşın olumsuz görüşlerin medyada daha çok yer bulması, kamuoyu ve paydaşlara özelleştirmenin amaç, fayda ve sonuçlarının yeterince anlatılamadığı gibi bir algının oluşmasına yol açmıştır. İdarenin kamuoyunu bilgilendirmede etkin bir rol oynaması durumunda bu olumsuz algının giderilmesi söz konusu olabilecektir.

İdare, özelleştirmenin sonuçlarının bilimsel olarak tartışılmasını sağlama hususunda, yeteri kadar etkili olamamıştır. Bunun telafi edilmesi halinde, özelleştirmeye taraf olan etkili çevrelerin bilimsel bilgi ile donanımı sağlanarak kamuoyunun olumlu yönde oluşması ve pozitif eleştiriler yapılmasına zemin sağlanacaktır.

Bununla birlikte, bu yanlış algının giderilmesinde en etkili yöntem, yapılan başarılı özelleştirmelerin yaratacağı olumlu atmosferin kendisi olacaktır.

Son yıllarda sağlanan başarının artarak devam etmesi durumunda kamuoyunun bilgilendirilmesinin ötesinde, özelleştirmenin sonuçlarının gözlemlenmesi yoluyla takdir edilmesi, olumlu havanın büyük ölçüde kendiliğinden oluşmasının sağlanması beklenmektedir.

İdare'de bilgisayar destekli doküman yönetim sistemi, bilgi ve belgelerin ortak bir veri tabanı üzerinden paylaşımı, belgelerin sayısal ortamda arşivlenmesine yönelik işlemlerin henüz gerçekleştirilmemiş olması, hızlı bilgi akışı, istatistiki bilgi üretimi ve arşiv bilgilerine ulaşmada yetersiz kalınmasına neden olmaktadır.

Tablo 11. Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Zayıf Yönleri

Paydaşlara özelleştirme misyon ve sonuçlarının yeterince anlatılmasına yönelik akademik çalışmaların yapılmaması,
Özelleştirme karşıtı bazı çevrelerin olumsuz propagandalarını bertaraf edecek çalışmaların yetersiz kalması,
Kurumsal dokümantasyon sisteminin olmaması,
Elektronik imza sisteminin olmaması,
Elektronik arşiv sisteminin olmaması.

4. BÖLÜM

Olası Senaryolar ve
Stratejik Alternatifler

4.1. Olası Senaryolar

Önceki bölümde çevre analizleri ile belirlenen çalışma atmosferi, planlama döneminde karşılaşılabilecek olası durumlardan ancak birini oluşturmaktadır. Belirlenen çalışma atmosferi, gelişmelerin "normal" seyretmesi durumunda beklenilen çalışma koşullarını yansıtmaktadır. Çalışma atmosferinin normalden daha iyi ya da daha kötü yönde gerçekleşmesi durumunda ise İdarenin gelecekte ne tür bir durum ile karşılaşacağının ayrıca değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu bölümde gelecek belirsizliğini azaltmaya yönelik böylesi bir değerlendirme "senaryo tekniği" kullanılarak ele alınmıştır. Bu çerçevede, özelleştirme politika ve uygulamalarını doğrudan etkileyen ve İdarenin kontrolü dışında gelişen dış faktörler belirlenerek bunların olası davranışları incelenmiştir. Bu faktörler şunlardır.

Tablo 12. Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Kontrolü Dışında Gelişen Dış Faktörler ve Bunların Olası Davranışları

Siyasi tercih	Politik ve ekonomik ortam	Uluslararası bütünleşme	Rekabet ortamı	Yasal yetkilendirme
Siyasi iradenin "nereye kadar özelleştirme" ve "nasıl özelleştirme" yapılacağına yönelik bakış açısını,	Özelleştirme politikalarının hayata geçirilmesi için gerekli politik ve ekonomik istikrarın derecesini,	Özelleştirme uygulamalarının başarısı için uluslararası bütünleşme ile sağlanabilecek güven ortamını,	Özelleştirilecek işletme ve varlıklara olan talebin düzeyini,	Özelleştirme uygulamaları için İdareye tanınan yasal sınırları,

2014-2018 dönemi, mevcut durumun devam edeceği düşüncesiyle "normal senaryo", daha iyi yönde gelişeceği beklentisiyle "iyimser senaryo" ve daha olumsuz yönde gelişeceği varsayımıyla da "kötümser senaryo" olarak ele alınıp incelenmiştir.

Aşağıdaki senaryolar, ele alınan dinamiklerin aynı yönde birlikte hareket edeceği varsayılarak kurgulanmıştır. Gelecekteki dinamiklerin farklı istikametlerde gelişmesi, diğer bir ifadeyle bazı dinamiklerin olumlu, bazılarının ise olumsuz yönde gelişmesi durumunda söz konusu üç senaryonun dışında farklı senaryolar kurgulanabilir olmakla birlikte bu senaryolar, plan dönemine ilişkin stratejinin belirlenmesinde baz oluşturması için yeterli görülmüştür. Ancak, İdare plan döneminde mevcut ortamın giderek daha olumlu olacağı ve normal senaryo ile iyimser senaryo arasında bir ortamın oluşacağı beklentisini taşımaktadır.

Bu çerçevede İdarenin gelecekteki iyimser, kötümser ve normal senaryoları şöyle ortaya konulabilir:

Tablo 13. Özelleştirme İdaresi Başkanlığının 2014-2018 Stratejik Plan Döneminde Karşılaşabileceği Olası Senaryolar

	Çevresel Şartların Niteliğinde Meydana Gelebilecek Değişimler	Öngörülen Sonuçlar
İyimser Senaryo	Siyasi iradenin tercihinin, özelleştirmenin kapsamını genişletecek biçimde birçok kamu hizmetinin özel sektör eliyle gerçekleştirmesi yönünde olacağı,	Kamusal ve ticari nitelikli tüm varlık ve hizmetlerin özelleştirilmesi tamamlanma aşamasına gelebilir.
	Kapsamı genişletilmiş özelleştirme politikalarını belirlemek ve uygulamak için gerekli olan politik ve ekonomik istikrarın artarak süreceği,	Kamu yatırım ve hizmetlerin özel sektörle işbirliği modelleri kamunun tüm kesimlerine yaygınlaştırılabilir,
	Uluslararası bütünleşme çabalarında önemli mesafelerin alınacağı,	Yeni özelleştirme gelişmeleri doğrultusunda sosyal hizmet alanlarında ağ yönetimi modelleri geliştirilebilir ve uygulanabilir,
	Özelleştirme uygulamalarının daha rekabetçi ortam ve koşullarda gerçekleşeceği,	İdarenin koordinasyon ve danışmanlığı ile diğer kamu kurumlarının bir çok hizmeti özelleştirme sürecine dâhil edilebilir.
	Kapsamı genişletilmiş özelleştirme politikalarını belirlemek ve uygulamak için İdarenin yasal yetkilerinin genişletileceği.	
Normal Senaryo	Siyasi iradenin tercihinin ağırlıklı olarak kamu işletme ve varlıklarının özelleştirmesi yönünde devam ettireceği,	Kamusal ve ticari nitelikli varlık ve hizmetlerin özelleştirmesinde önemli mesafeler alınabilir,
	Mevcut özelleştirme politikalarını belirlemek ve uygulamak için gerekli olan politik ve ekonomik istikrarın süreceği,	Kamu yatırım ve hizmetlerinde özel sektör işbirliği modelleri kamunun belirli kesimlerine yaygınlaştırılabilir,
	Uluslararası bütünleşme çabalarının beklenilen seyirde devam edeceği,	Yeni özelleştirme gelişmeleri doğrultusunda ağ yönetimi modellerinin sınırlı da olsa uygulanması için uygun ortam oluşabilir,
	Özelleştirme uygulamalarında yakalanan rekabet ortamının süreceği,	Diğer kamu kurumlarının gerçekleştireceği özelleştirmelerde, İdare danışmanlık hizmeti verebilir.
	Özelleştirme uygulamalarını gerçekleştirmek için İdareye tanınan yasal yetkilerin değişmeyeceği.	
Kötümser Senaryo	Siyasi iradenin tercihinin özelleştirmenin kapsamını genişletmek yerine daraltma yönünde olacağı,	Kamusal ve ticari nitelikli tüm varlık ve hizmetlerin özelleştirilmesi yavaşlayabilir veya ertelenebilir,
	Özelleştirme politikalarını belirlemek ve uygulamak için gerekli olan politik ve ekonomik istikrarın bozulacağı,	Kamu yatırım ve hizmetlerinde özel sektör işbirliği modelleri yaygınlaşmayabilir,
	Uluslararası bütünleşme çabalarının yeterli düzeyde olmayacağı,	Yeni özelleştirme gelişmeleri doğrultusunda ağ yönetimi modellerinin uygulamaya konulması gündeme gelmeyebilir,
	Özelleştirme uygulamalarının düşük rekabet ortam ve koşullarında gerçekleşeceği,	Diğer kamu kurumlarının özelleştirmeleri de olumsuz etkileneceğinden İdarenin koordinasyon ve danışmanlığı söz konusu olmayabilir.
	Özelleştirme politikalarını belirlemek ve uygulamak için İdarenin yasal yetkilerinin daraltılacağı.	

4.2. Stratejik Alternatifler

Şekil 5. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve Stratejik Alternatifleri

I. Aşama	I I. Aşama	I I I. Aşama
●KAMU İŞLETMELERİ (Ticari, Sınai, Finansal)	●ALT YAPI TESİSLERİ & HİZMETLER	●SOSYAL HİZMET SEKTÖRLERİ (Eğitim, Sağlık, vb.)
●KLASİK ÖZELLEŞTİRME YÖNTEMLERİ	●KÖİ	●AĞ YÖNETİMİ

ÖZELLEŞTİRME AŞAMALARI VE UYGULAMA MODELLERİ

Özelleştirme programının ilk adımı, bir strateji oluşturulmasıdır. Özelleştirme programlarının çoğu kapsamlı ekonomik reformların birer parçası olduklarından, siyasi karar vericinin, öncelikle ekonomik programın sürükleyicisi olan özelleştirmenin stratejisini belirlemesi gerekmektedir.

Özelleştirme stratejileri benimsenirken yapılması gerekli reformlar için zamanlama önemli bir gereklilik olduğundan, özelleştirme programının sıralaması ve gidişatı başlangıç aşamasında planlanmalıdır. Makroekonomik, sektörel ve kamu girişimi düzeyindeki reformlar ile etkileşim, destek ölçütleriyle uyum, amaç ve önceliklerle uygunluk, piyasaların ve kurumların özümseme kapasitesi ile rekabet edilebilirlik, özelleştirme stratejisinin oluşumunu yönlendirmektedir.

Stratejik planlarda yer alacak amaç ve hedefleri yönlendiren temel bir stratejik perspektife ihtiyaç vardır. Bu perspektifin ortaya çıkarılabilmesi için "hangi çerçevede strateji" sorusuna cevap verilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, İdarenin stratejisini dayandıracağı veya referans alacağı genel çerçevenin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin tayini için önem arz etmektedir.

İdare, siyasi karar vericinin amaçlarını belirleme, program uygulamasındaki ilkeleri analiz etme ve özelleştirme stratejilerini geliştirmeye yönelik yaklaşımları, aşağıda belirtilen yöntem ve süreç çerçevesinde ele alarak üç alternatif geliştirmiştir. Bunlar;

1. Mevcut yasal çerçevede faaliyetlerin planlanması,
2. Genişletilmiş yasal çerçevede faaliyetlerin planlanması,
3. Özelleştirme olgusunun kazanacağı yeni anlamlar çerçevesinde faaliyetlerin planlanması,

Özelleştirmeyi yönlendiren yasalar, yürürlüğe girdikleri dönemdeki özelleştirme anlayışını esas alarak düzenlenmişlerdir. Mevcut yasalar özelleştirmenin birinci dalgası olarak isimlendirilen "kamuya ait mal ve hizmet üreten birimlerin özel sektöre devri"ne odaklanmıştır. Genel olarak, "kamu yatırım ve hizmetlerinin özel sektörle işbirliği" ile yapılması (KÖİ) özelleştirmede ikinci dalga ve "sosyal yönü ağır basan kamusal hizmetlerin ağ yönetimi ile gerçekleştirilebilecek kamu-özel sektör-kar amacı gütmeyen organizasyonlarla işbirliği" ile yapılması (ağ yönetimi) üçüncü dalga olarak nitelendirilmektedir.

Mevcut yasal düzenlemeler ikinci ve üçüncü aşama özelleştirmelerin İdare tarafından yapılabilmesine imkân tanımakla beraber, bu hususun yasada daha açık bir şekilde düzenlenerek kuvvetlendirilmesi yerinde olacaktır. Söz konusu "yeni aşama özelleştirme"lerin hızlı ve etkili biçimde yapılabilmesi için mevcut yasaların genişletilmesi ve bundan sonraki özelleştirme gelişmelerine de olanak sağlayacak esneklikte düzenlenmesi gerekmektedir.

Alternatif yasal sınırlar, İdarenin stratejik planını aşağıda belirtildiği şekilde etkileyebilecektir:

4.2.1. Mevcut Durumda Faaliyetlerin Planlanması

İdarenin mevcut yetkilerini düzenleyen yasada, öncelikli özelleştirme hedefi olarak belirlenen ticari mal ve hizmet üreten kamu birimlerinin özelleştirilmesi, ikincil hedef olarak belirlenen genel bütçeli idareler ile kamu iktisadi kuruluşlarının doğrudan kamu hizmetiyle ilgili olmayan varlıklarının özelleştirilmesi, son olarak da genel bütçeli idareler ile kamu iktisadi kuruluşlarının kamusal nitelikli mal ve hizmet üretim birimlerinin işletme hakkı devri yöntemiyle özelleştirilmesi olarak düzenlendiği görülmektedir.

İdare, mevcut yasal çerçevede faaliyetlerini yürütmesi durumunda ağırlıklı olarak ticari nitelikli hizmet üreten kamu kuruluşlarının özelleştirilmesine yoğunlaşacak, ancak kamu hizmeti niteliğindeki hizmetlerin ve üretim birimlerinin özelleştirme uygulamaları dar kapsamda kalacaktır.

Plan döneminde, faaliyetlerin mevcut yasa çerçevesinde yürütülmesi durumunda, İdarenin stratejisini, ticari nitelikli kamu işletme ve hizmetlerinin özelleştirmesinin tamamlanması olarak belirlemesi uygun bir seçenek olacaktır.

4.2.2. Genişletilmiş Çerçevede Faaliyetlerin Planlanması

Mevcut yasa hükümlerinin kamusal nitelikli mal ve hizmet üreten kamu kuruluşlarının özelleştirilmesine ve öncelikle yerel yönetimlere danışmanlık hizmeti verilmesine imkân vermesine karşın, yasada kamu yatırım ve hizmetlerinde özel sektörle işbirliği modellerini içeren özelleştirme yöntemlerinin açık olarak belirtilmemesi, İdarenin gerçekleştireceği özelleştirme uygulamalarını aksatabilecektir. Bu kuruluşların gerçekleştirdiği uygulamalarda, İdareden danışmanlık hizmeti almaması, bu kuruluşların gerçekleştirdiği iş ve işlemlerde olumsuz neticelere yol açabilecektir. Diğer taraftan, mevcut yasada yerel yönetimlerin İdareden danışmanlık hizmeti alımı isteğe bırakıldığından, özelleştirme konusunda deneyimi olmayan kuruluşların gerçekleştireceği uygulamalarda telafisi güç sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Yetkilerini düzenleyen yasal çerçevenin genişletilmesi halinde İdare, stratejik alternatifini kamu yatırım ve hizmetlerinin özel sektörle işbirliğini içeren özelleştirme uygulamaları ile danışmanlık hizmetleri olarak belirleyeceğinden, bir taraftan ticari işletmelerin özelleştirilmeleri için faaliyet gösterirken, diğer taraftan da özel sektörle işbirliği modellerini yaygınlaştırabilecek ve yerel yönetimlere yönlendirici danışmanlık hizmetleri sunabilecektir.

4.2.3. Özelleştirmenin Gelişimiyle Faaliyetlerin Planlanması

Özelleştirme olgusu daha çok sosyal hizmet alanlarında uygulanan kamu - özel sektörkar amacı gütmeyen organizasyon işbirliği modellerinin gelişmesiyle yeni anlam ve uygulama alanları kazanmaktadır. Bu model daha çok sağlık, eğitim, sosyal güvenlik gibi sosyal ve kamusal hizmet niteliği ağır basan alanlarda yaygınlaşmaktadır. Son dönemlerde belirtilen sektörlere bu modellerin uygulanması tartışılmaya başlanmıştır.

Orta vadeyi ifade eden 2014-2018 dönemi dikkate alındığında, yukarıda belirtilen stratejik alternatifler arasında en uygun seçeneğin, İdarenin faaliyetlerini genişletilmiş yasa çerçevesinde planlaması olduğu görülmektedir. Bununla birlikte daha uzun vadede uygulama alanı bulacağı beklenilen üçüncü alternatife yönelik politika üretimi ve uygulama hazırlıklarının yapılması yerinde olacaktır. Plan döneminde ikinci alternatifin uygulanması halinde, ticari nitelikli kamu kuruluşlarının özelleştirilmesinin büyük ölçüde tamamlanması, özel sektörle işbirliği modellerinin yaygınlaşması, yerel yönetimlerin İdarenin danışmanlığında özelleştirme uygulamalarını gerçekleştirmeleri planlanmaktadır. Bunun yanı sıra uzun vadede ağ yönetimi ile gerçekleştirilecek kamu -özel sektör- kar amacı gütmeyen organizasyon işbirliklerinin uygulanabilmesi için üçüncü alternatife uygun yasal altyapının oluşturulması ve uygulamaya yönelik hazırlıkların tamamlanması da plana dâhil edilebilir.

5. BÖLÜM

Stratejik Açılımlar

Bu bölümde, yeni stratejik açılımlar ve bunların uygulamaya nasıl aktarılacakları yönünde belirginleşen görüşler ele alınmıştır. Önceki bölümlerde yapılan plan dönemi çalışma atmosferinin belirlenmesine ilişkin analizler, olası senaryolar ve plan döneminin ötesine geçen uzun vade için öngörülen kurumsal misyon ve vizyonun gereklerinin yanında, yeni açılımlara olan ihtiyacı doğuran gelişme ve eğilimler şöyle sıralanabilir:

Tablo 14. Özelleştirme Olgusunda Gelişme ve Eğilimler
Şirket birleşmelerinin ve iş ortaklıklarının artması,
Türkiye'nin bölgesinde cazibe merkezi konumuna gelmesi,
Global likiditenin tercih ettiği ülke sayısının artması ve ülke ekonomilerini daha fazla etkilemesi,
Başta AB olmak üzere ekonomik birliklere katılım ve uyumun önem kazanması,
Gelişen ülke sayısının giderek artması ve bunlar içerisinde ekonomik altyapısı güvenilir olanların öne çıkması,
Teknolojik gelişmeler paralelinde verimliliğin artması,
Devletin piyasalarda oyuncu rolünün azalması ve düzenleyici rolünün artması.

Belirtilen gelişme ve eğilimler, yeni stratejik açılımlar yapma ihtiyacını doğurmaktadır.

Plan döneminde uygulamaya yön verecek yönetsel yaklaşım veya perspektifler şunlardır:

Tablo 15. 2014-2018 Plan Döneminde Özelleştirme Uygulamalarına Yön Verecek Perspektifler
Politika üretimine aktif katkı sağlanması,
Özelleştirmelerin uluslararası rekabet gücünü kuvvetlendirecek ve geliştirecek nitelikte yapılması,
Kamusal yatırımların kamu-özel sektör işbirliği ile yapılması,
Sosyal içerikli hizmetlerin kamu-özel sektör-kar amacı gütmeyen organizasyon işbirlikleri ile sunulması,
Yeni finansal araçların özelleştirme uygulamalarına dâhil edilmesi,
Özelleştirme alanında faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası kuruluşlara danışmanlık hizmeti sunulması.

5.1. Politika Üretimine Aktif Katılım

Özelleştirme uygulama sürecinin ve sonrasının başarılı olabilmesi için, gerçeklere uygun ve gelecek odaklı politika üretimi gerekmektedir. İdare, bugüne kadar daha çok siyasi karar vericinin belirlediği politika çerçevesinde özelleştirme uygulamalarını gerçekleştirmiş olmakla birlikte, plan döneminde İdarenin siyasi karar vericinin politika belirlemesine daha aktif katkıda bulunması gerekmektedir.

Türkiye'nin özelleştirme sürecinde yaşadığı gecikme ve olumsuzlukların temelinde, tüm kamu varlıklarının ele alındığı bütünsel bir özelleştirme politikasının belirlenmesi yerine soruna her bir kamu varlığı özelinde ayrı ayrı yaklaşılması yatmaktadır. Siyasi karar verici ve İdare plansız bir biçimde programa alınan varlıkların özelleştirilmesine çalışırken, özelleştirilebilir nitelikte olan ve kamuya büyük yük getiren kamu işletmeleri göz ardı edilmiştir.

Türkiye'de özelleştirmenin başladığı tarihten itibaren bugüne kadar özelleştirme amaçlı bir "kamu envanteri"nin çıkartılamaması özelleştirmenin dağınık bir görüntü çizmesine yol açmıştır. Bu durum aynı zamanda kamu varlıklarının ne zaman özelleştirileceği ve özelleştirmenin hangi süreçte tamamlanacağı konusunda bir belirsizlik yaratmaktadır. Bu belirsizlik hem İdarenin, hem de kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli plan ve program geliştirmelerine engel olmaktadır. Dolayısıyla özelleştirmede beklenmeyen gecikmeler ve sorunlar ortaya çıkmaktadır. İdarenin bu aşamada etkin rol alarak bu eksikliği gidermesi gerekmektedir. Bunun için de birinci aşamada tüm kamu envanterinin çıkarılması, ikinci aşamada ise kuruluşların yapısına ve niteliğine göre özelleştirme stratejilerinin belirlenmesi uygun olacaktır.

5.2. Rekabet Gücünün Artırılmasına Yönelik Özelleştirmeler

Ulusların ekonomik gücü, dinamik bir özellik gösterir ve bu dinamizmi sağlayan itici güç rekabettir. Ülke içerisinde rekabetçi bir ekonomik yapı ve işleyiş sağlanmadıkça uluslararası piyasalarda rekabet gücü elde etmek olanaklı değildir.

Türkiye son yıllarda bir taraftan ülke içindeki ekonomik rekabeti sağlamak için yasal ve yapısal düzenlemelere gitmiş, diğer taraftan AB üyeliği yolunda ekonomik yapısını birlik ülkeleri ile rekabetçi bir konuma yükseltmek için AB rekabet hukukuna uyum sağlama sürecine girmiştir.

Önümüzdeki süreçte genel olarak küreselleşme çerçevesinde uluslararası ekonomiyle bütünleşme ve özel olarak AB başta olmak üzere, ekonomik birliklere katılım ve uyum önem kazanacağından, Türkiye'nin ekonomik yapısının ve işleyişinin uluslararası piyasalar ile uyumlu hale getirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi halinde, Türkiye'nin global likiditenin tercihleri arasında daha fazla yer alması ve bölgesel bazda cazibe merkezi olması sağlanmış olacaktır.

İdare, Türkiye'nin geleceğe yönelik ekonomik yapılandırma ve ekonomiye işlerlik kazandırma hedeflerine, gerçekleştireceği özelleştirmeler ile büyük katkı sağlayabilecektir. Gerçekleştirilecek özelleştirmeler ile hantal kamu işletmeleri yeni teknolojik yatırımlar ile verimlilik kazanacak ve güçlü sermaye desteğiyle uluslararası piyasalarda rekabet edebilecek bir konuma yükselecektir. Ayrıca gelişmekte olan ülkeler arasında güvenilirlik ve işlerlik kazanmış Türkiye ekonomisi, uluslararası piyasalarda rekabet gücüne sahip büyük şirketlerin Türkiye'ye yönelmesinde önemli rol oynayacaktır.

5.3. Kamu Yatırım ve Hizmetlerinin Özel Sektör İşbirliği İle Yapılması

Her geçen gün altyapı taleplerinin artmasına karşın, kamu bütçesi bu talebi karşılamada yetersiz kalmaktadır. Toplam yapım ve işletim maliyeti göz önüne aldığında, devletin hizmeti "yapmalı mı?" yoksa "satın almalı mı?" yönündeki tercihlerinde, çoğu hizmetin satın alma yoluyla yerine getirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Özelleştirmenin geleceğine ilişkin yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bu tespit, gelecekte özelleştirmenin odağının kamusal işletme ve varlıkların tümüyle özel sektöre devrinden daha çok kamu ve özel sektör arasında işbirliğine kayacağı öngörülmektedir.

Alt yapı yatırımlarının özel sektör işbirlikleri ile yapılması, kamu menfaati ile özel sektörün kâr güdüsü arasında uygun bir denge kurmak için dikkatli ve güçlü formülasyonlar gerektirmektedir. Dolayısıyla, kamu yatırım ve hizmetlerinin özel sektör işbirliğiyle gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin, geleneksel kamu kurumları aracılığıyla kamu mantığı ve kabiliyeti ile gerçekleştirilmesi, istenilen sonuçları vermeyecektir. Bu hizmetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan yetkinlik ve deneyim, hızlı karar verme süreci, hesap verebilirlik ve özgün bir yaklaşımla sağlanabilmektedir ki, bu faaliyetin yıllarca süreceği ve büyük girişimler gerektireceği düşünüldüğünde, bunu yapmak üzere bir kurumsal yapının oluşturulması, kamu kaynaklarının israfına ve süre kaybına yol açacaktır. Bu doğrultuda kamu yatırım ve hizmetlerinin özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmesi için strateji belirleme, model geliştirme, standart oluşturma gibi uygulamaya yön verecek faaliyetlerin bilgi birikimi ve deneyim sahibi olan İdare tarafından yapılması en doğru tercih olacaktır.

5.4. Sosyal Hizmetlerin Ağ Yönetimi Modeli İle Yapılması

Sosyal kurumların ve hizmetlerin tek başına kamu eliyle yürütülmesi ve yönetilmesi, uygulamada hem işlevsel, hem de sosyal sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Devletin sosyal içerikli görevlerinin sadece "gelir-gider" eksenli bir yaklaşım ile ele alınması doğru olmadığından ve bu hizmetlerin yerine getirilmesinde toplumsal değerlerin öne çıkması gerektiğinden, söz konusu hizmetlerin toplumun tüm kesimlerinin işbirliği ile yürütülmesi yeni bir anlayış olarak öne çıkmaktadır.

Bu yeni anlayışta devletin "gözetim-denetim", özel sektörün "girişim" ve kar amacı gütmeyen organizasyonların "toplumsal yarar" işlevlerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulacak ağ yönetiminin sosyal içerikli sektörlerde ve kurumlarda uygulanmasının faydaları şöyle sıralanabilir:

- Kamu kaynaklarının verimli kullanılması,
- Girişim ruhunun etkisiyle yeni istihdam alanları yaratılması ve özel sektörün bu alanlarda da gelişmesine olanak sağlanması,
- Toplumun sosyal faaliyetlere ilgisinin artırılması ve katılımının sağlanması,
- Gönüllü kaynakların harekete geçirilerek, daha büyük bir kaynak ve ortak bir güce dönüştürülmesi,

Ağ yönetiminin uygulama alanlarının başında eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, ıslah ve ceza evleri, desteğe muhtaç bireyler için özel eğitim hizmetleri, bakım evleri, sosyal güvenlik gibi hizmetler gelmektedir. Bu yöntemlerin uygulanmasında ilgili taraflar olarak;

- Cezaevleri için ilgili kamu idaresi, girişimci ve mahkûm yakınları örgütleri,

- Eğitim kurumları için ilgili kamu idaresi, girişimci ve veliler sayılabilir.

Sosyal içerikli hizmetlerin yetersizliği, birçok sosyal sorunun yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Özel sektör ve kar amacı gütmeyen organizasyonların birikim ve desteklerinin bu alanlara aktarılması ile yüksek kaliteli sosyal hizmet sunumu sağlanabilecek, toplumda huzur ve güvenlik duygusunun kurumsal anlamda gelişmesine katkıda bulunulacaktır. Türkiye'nin bölgenin cazibe merkezi olduğu dikkate alındığında, ağ yönetimi ile sağlanacak yüksek kaliteli hizmet, bölge ülkeleri ile yapılacak işbirliklerinin de etkisiyle ilgili ülkelerden hizmetten yararlanma talebini artıracaktır. Bu durum nitelik ve sayısal olarak istihdamın artmasına, istihdam planlanmasının ise bölge ülkelerinin nüfus eğilim ve ihtiyaçlarının da dikkate alınarak belirlenmesine yol açacaktır.

Bir taraftan sosyal içerikli kurumların ve hizmetlerin yaygın olması, diğer taraftan her boyuttaki idari birimlerin ilgi alanına girmesi nedeniyle, bu hizmetlerin deneyimli bir İdarenin danışmanlığında ve koordinasyonunda yerel idarelerce ağ yönetimi ile gerçekleştirilmesi en etkin yol olarak görülmektedir.

5.5. Finansal Araçların Özelleştirme Uygulamalarına Yönlendirilmesi

Global likiditenin ekonomide belirleyici olma işlevini ve Türkiye'nin bu likidite için cazibe merkezi olma özelliğini sürdüreceği beklendiğinden, güvenilir bir ekonomi ve derinlik kazanmış bir borsa, özelleştirmelere büyük katkı sağlayacaktır.

Borsalarda özelleştirme yapmanın en yaygın kullanılan yöntemi, hisse senetlerinin yatırımcılara satılmasıdır. Global likiditenin etkisiyle son zamanlarda farklı yatırım araçları da sermaye piyasalarında etkinlik ve yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Yeni finansal araçların, uluslararası rekabet düzeyine ulaşmış güçlü kamu şirketleri ve değerli kamu arazilerinin özelleştirilmesinde de uygulama olanağı bulunmaktadır.

İdarenin yararlanabileceği finansal araçlara şunlar örnek oluşturabilir:

- Özel Sermaye Fonları (Private Equity): Söz konusu fonların, borsada işlem görmeyen gelişme ve büyüme potansiyeli olan kamu şirketlerine sınırlı oranda sermaye ortağı yapılarak, bu şirketlerin kısmen özelleştirilmesi ve ileriki aşamada tamamıyla özelleştirilmeleri mümkün olabilecektir. Bu şekilde kullanılan özel sermaye fonları profesyonel yöneticiler aracılığıyla bilgi ve deneyimlerini bu şirketlere aktararak kalan hisselerin daha yüksek değerde özelleştirilmesine de katkı sağlayacaktır.
- Altyapı Yatırımlarına Yönelik Özel Sermaye Fonları (Private Equity Infrastructure Funds): Genelde, kamu alanında yapılacak olan büyük altyapı yatırımlarının finansman temininde ve yatırım alanlarında uzmanlaşan bu fonlar özelleştirme fırsatlarını değerlendirme eğilimi içerisindedirler. Bu bakımdan kamu yatırımlarının finansmanı için güncel bir araç olan özel sektörle işbirliği modelleri açısından bu fonlar önemli bir kaynak olarak değerlendirilebilir.
- Faizsiz getiri bekleyen kesimlerin talepleri dikkate alınarak oluşturulan fonların özelleştirmeye olan ilgisinin katılıma yönlendirilmesi, ihalelerin daha rekabetçi bir ortamda gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca bu fonlar işletme hakkı verilmesi yöntemiyle yapılan özelleştirmelere ilgi duyma eğilimi taşıdıklarından önümüzdeki dönemde bu fonlardan daha çok yararlanma imkânı doğacaktır.

Bu fonların yanı sıra sermaye piyasalarında hedge fonlar, yatırım fonları, girişim sermayesi fonları, emeklilik fonları gibi bir çok fon mevcuttur. Piyasa eğilimleri, bu fonların özelleştirme amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılma potansiyelini yükseltecektir.

5.6. Danışmanlık Hizmeti Sunulması

Özelleştirmenin yerel yönetimlerce de benimsenmesi nedeniyle, önümüzdeki dönemde özelleştirme faaliyetlerinin yerel yönetimlerin iştirakiyle kurulan şirketlere ve hizmetlere yaygınlaşması beklenmektedir. Yerel yönetimlerin bu işe tahsis edebilecekleri personel sayısı ve niteliği yeterli görülmemektedir. Bu eksikliğin giderilmesi için yerel yönetimlerin özelleştirmeye yönelik birim kurmaları ve eleman istihdam etmeleri de ilave maliyet getirecektir. Bu bakımdan İdarenin ilgili bakanlık ile koordineli şekilde yerel yönetimlere danışmanlık hizmeti sunması ihtiyacı doğacaktır.

Yeni özelleştirme eğilimlerinin özel sektörle işbirliği ve ağ yönetimi modelleri çerçevesinde genişlemesi, özelleştirme faaliyetlerinin sadece İdarenin gerçekleştireceği uygulamalarla sınırlı kalmayacağını, diğer kamu kurumlarının ve yerel yönetimlerin de benzer uygulamalar yapacağını göstermektedir. Ancak bu kurumların gerçekleştirecekleri kapsamlı özelleştirme uygulamaları için yeterli bilgi ve deneyim edinmeleri zaman alacağından, İdarenin bu hususta yöntem geliştirmesi ve danışmanlık hizmeti sunması kaçınılmaz görülmektedir. İdare bu alanda kazanmış olduğu bilgi birikimini ve deneyimini özelleştirme alanında henüz önemli bir mesafe kat edememiş ülkelere de aktarma yeterliliğine sahiptir. Diğer uluslararası danışmanlık kuruluşları gibi, İdare de bu ülkelere özelleştirme süreç yönetiminde, model geliştirmede ve kurumsallaşmada yardımcı olma yoluna gidebilir.

6. BÖLÜM

İdarenin Geleceğe Bakışı

6.1. Misyon

MİSYONUMUZ

Devlet tarafından yürütülen iktisadi faaliyet ve hizmetler ile işletme ve varlıkların özel sektöre devrini, kamu yatırım ve hizmetlerinin özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmesini, sağlayacak özelleştirme uygulamalarını yapmak, bu alanlarda politika üretmek ve danışmanlık hizmetlerini sunmaktır.

İdarenin bugüne kadarki misyonu; ekonomide verimlilik artışı ve kamu giderlerinde azalma sağlamak esasları çerçevesinde, devletin asli görevlerine yoğunlaşabilmesi, özel sektörün ekonomideki etkinliğinin artırılması ve tekelci yapının olumsuz etkilerinin giderilmesi için;

- İktisadi devlet teşekküllerinin ve bunlara ait her türlü işletme ve varlıklarının,
- Sermayesinin yarısından fazlası devlete ait olan ticari amaçlı kuruluşlar ile bunlara ait her türlü işletme ve varlıkların,

- Devlet iştiraklerindeki kamu payları ile Hazineye ait payların,
- Genel bütçeli idareler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşların ve kamu iktisadi kuruluşlarının kamu hizmetleri ile ilgili olamayan varlıklarının ve iştiraklerindeki paylarının,
- KİT'lerin kamu hizmeti niteliği olmayan işletmelerinin ve varlıklarının,
- Genel bütçeli idareler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşların mal ve hizmet üretim birimleri ve varlıklarının (baraj, otoyol, hastane, liman vb.),
- Kamu iktisadi kuruluşlarının kamu hizmeti nitelikli hizmet üretim birimlerinin işletme haklarının, özelleştirilmesi olmuştur.

Yapılan özelleştirme uygulamaları, geleneksel özelleştirme anlayışı çerçevesinde, ağırlıklı olarak iktisadi devlet teşekküllerine ait işletme ve varlıklar ile hisselerin özel sektöre devri şeklinde gerçekleştirilmiştir. Fakat bir taraftan kamu kaynaklarının yetersizliği, diğer taraftan kamu hizmetlerinin daha etkin ve nitelikli bir şekilde sunulmasına yönelik toplumsal taleplerin artması ve talep niteliğinin değişmesi, kamu yatırımlarının ve hizmetlerinin devletin denetim ve gözetiminde özel sektör tarafından gerçekleştirilmesine yönelik yeni modelleri gündeme getirmiştir. Böylece gelecekte yapılacak yatırımların ve sunulacak hizmetlerin bugünden özelleştirmeye konu edilmesi söz konusu olmuştur.

İdarenin misyonuna dayanak teşkil eden 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun, özelleştirme uygulamaları açısından her türlü modelin uygulanmasına imkân vermektedir. Özelleştirme yöntemlerini belirleyen söz konusu Kanun'un 18'inci maddesinde, bu yöntemler arasında satış, kiralama, işletme hakkının verilmesi, mülkiyetin gayri ayni hakların tesisi, gelir ortaklığı modeli ve işin gereğine uygun sair hukuki tasarruflar sayılmaktadır. Kanun'da sayılan özelleştirme yöntemleri dışında kalan ve genel hükümler ile özel kanunlarda belirtilen diğer yöntemlerin kullanılabileceğine ve bunlardan hangilerinin uygulanacağına ÖYK tarafından karar verileceği de ayrıca belirtilmiştir.

İdare, geçmiş uygulamalarında kamu-özel sektör işbirliği olarak nitelendiren özelleştirme uygulamalarını gerçekleştirmiştir. Araç muayene istasyonları/hizmetleri ve liman özelleştirmeleri bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Önümüzdeki dönemde de bu uygulamalara portföyde bulunan otoyollar, köprüler ve elektrik üretim özelleştirmeleri ile devam edilecektir.

Otuz yıla yaklaşan deneyimini referans alan İdaremizin, bu gelişmelere paralel olarak mevcut misyonunun;

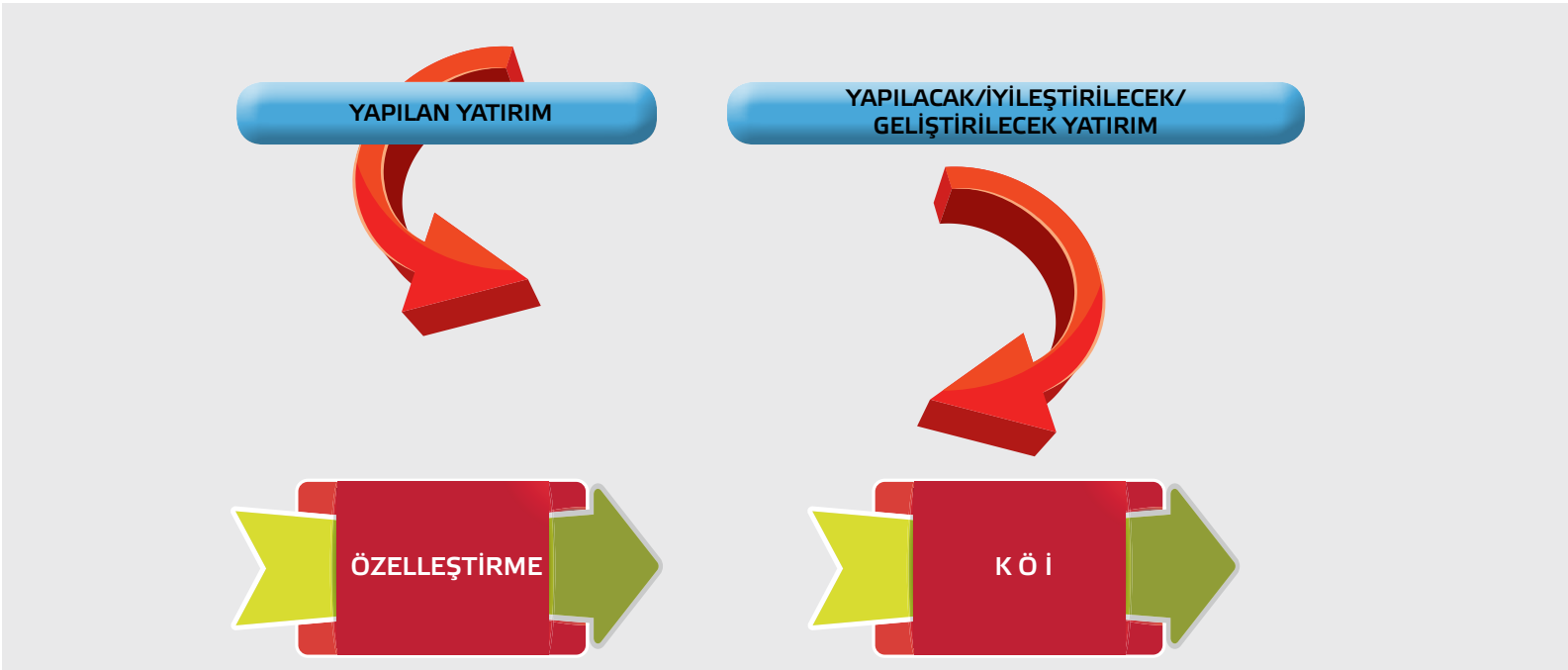
- Özelleştirme uygulama alanının yaygınlaştırılması, Kamu yatırımları ve hizmetlerinin özel sektör işbirliği ile gerçekleştirilmesinde yönlendirici olunması ve buna yönelik politikalar üretilmesi,

Her türlü özelleştirme konusunda kamuya, yerel yönetimlere ve gelişmekte olan ülkeler ile bu alanda faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlara danışmanlık hizmetleri sunulması, şeklinde genişletilmesi öngörülmektedir.

Zaten İdare, söz konusu Kanun'da da belirtildiği üzere, yeni

özelleştirme yöntemleri arasında olduğu kabul edilen ve dünyada da gittikçe yaygınlaşan kamu-özel sektör işbirliği ile ağ yönetimi (kamu-özel sektör-kâr amacı gütmeyen organizasyonlar işbirliği) modellerini uygulama konusunda ÖYK tarafından belirlenecek çerçeve içerisinde her türlü yetki ve göreve sahiptir.

Şekil 6. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve KÖİ İlişkisi



"KÖİ, gelecekte yapılacak kamu yatırımlarının bugünden özelleştirilmesidir."

6.2. Vizyon

VİZYONUMUZ

"Küresel ölçekte rekabet gücüne sahip bir Türkiye" hedefine özelleştirme uygulamalarıyla öncülük etmektir.

İdarenin bugüne kadarki vizyonu, ekonomide verimlilik artışı ve kamu giderlerinde azalma sağlanması amacıyla kamu varlıklarının özelleştirilmesi olmuştur.

1986'dan itibaren yürütülen özelleştirme politikalarının belirlenmesinde, kamu giderlerinde tasarruf sağlanmasına öncelik verildiğinden, özelleştirme stratejilerini belirleyen kurumlar özelleştirme faaliyetlerine "gelir getirici ve gider azaltıcı" bir araç olarak yaklaşmışlardır. Bu süreçte liberal politikaların da etkisiyle kamunun ekonomideki ağırlığı azalmış ve kamu işletmelerinin verimliliklerinde göreceli iyileşmeler meydana gelmiştir.

Ancak dünyadaki gelişmelere paralel olarak özelleştirme odağının, kamu kaynaklarının israfını önlemenin ötesine taşınıp, ülke ekonomisinin küresel arenada rekabet gücünün artırılmasına kaydırılması gerekmektedir. Bu yeni anlayış doğrultusunda, bütçe baskısı yerine, ulusal ve uluslararası rekabet baskıları ölçü alınarak özelleştirme politikalarını belirleme ve uygulama yoluna gidilecektir.

Rekabet baskılarının çok yoğun hissedildiği bir dönemde strateji-politika belirleme ve uygulama süreçlerinin birbirinden ayrılması, bir yandan arzulanan rekabet ortamının oluşmasında yetersiz kalınmasına, diğer yandan uygulamada gecikmelere, yetki karmaşasına ve hukuki zorluklara neden olmaktadır.

Bu çerçevede özelleştirme uygulamalarında strateji ve politika belirleme sürecine, bu alanda önemli bir bilgi birikimi ve deneyime sahip olan İdarenin dâhil edilmesiyle yapılacak özelleştirmeler, "küresel ölçekte rekabet gücüne sahip bir Türkiye" hedefine ciddi katkı sağlayacaktır.

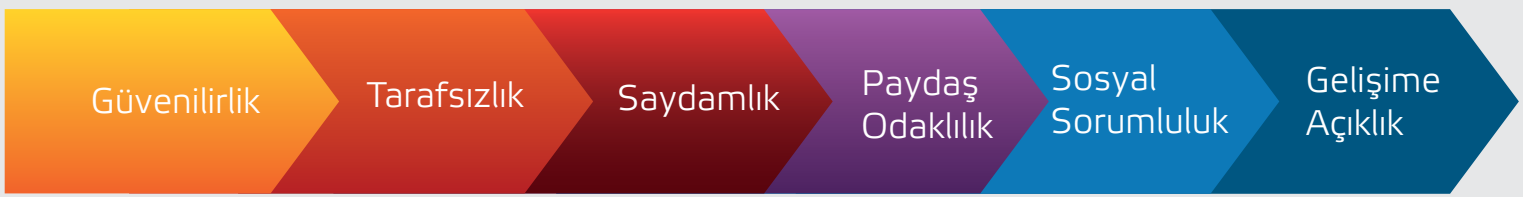
6.3. Temel Değerler

Geçmişten günümüze kazandığımız ve gelecek uygulamalarımıza ışık tutacak temel yönlendirici değerlerimiz şunlardır:

Tablo 16. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Temel Yönlendirici Değerler

Çalışma ilkelerini zedeleyici hiç bir iş ve işleme müsamaha göstermeme konusundaki hassasiyetimizin paydaşlar nezdinde bize kazandırdığı güvenilirlik,
Muhataplarımız arasında ayrıcalık yaratacak etkileme ve etkilenmeye izin vermeyen yarışmacı sürecin gerektirdiği tarafsızlık,
Özelleştirme sürecine taraf olan her çevreye hesap verebilmek için gereken saydamlık,
Özelleştirme sürecinden etkilenen ve süreci etkileyen çevrelerin hassasiyetlerini göz önünde bulunduran paydaş odaklılık,
Özelleştirmelerde kamu yararını önceleyen ve özelleştirilen kuruluşlarda çalışanların haklarının korunmasını gözeten sosyal sorumluluk,
İlerlemeyi hedefleyen kurumsal gelişime açıklık,

Tablo 17. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Temel Değerleri



6.4. Stratejik Amaçlar, Hedefler, Stratejiler ve Performans Göstergeleri

Kurumsal yaşam süresiyle paralellik arz eden ve İdarenin vizyon ve misyonunda ifadesini bulan genel perspektifler amaçlar, bu amaçların ilk beş yıllık plan döneminde gerçekleştirmesini sağlayacak somut çalışmalar ise hedefler olarak ifade edilmiştir. Hedeflerin gerçekleşme düzeyi referans alınarak gelecek plan dönemlerinde İdareyi uzun vadeli amaçlarına ulaştıracak yeni hedefler ortaya konulacaktır.

AMAÇ 1. ÖYK'ya öneri sunmak ve ÖYK kararlarını uygulamak

Hedef 1. Ülke ekonomisinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik özelleştirme politikaları üretilecek, programdaki kuruluş ve varlıklar öngörülen takvim doğrultusunda özelleştirilecektir.

STRATEJİLER

1.1. Özelleştirme uygulamalarıyla, piyasalarda etkinliği ve verimliliği artıracak politikalar geliştirilecektir.

1.2. Özelleştirme işlem ve uygulamalarını hem nitelik hem de nicelik yönünden artıracak projeler yürütülecektir.

1.3. Kamu sermayeli kuruluşlardan özelleştirilebilir nitelikte olanların programa alınması yönünde ÖYK'ya öneriler sunulacaktır.

1.4. ÖYK kararlarıyla belirlenen süre ve strateji dâhilinde özelleştirme ihaleleri gerçekleştirilecektir.

1.5. Kamu Özel Sektör İşbirliği (KÖİ) modelinin ülkemizde yaygınlaştırılması amacıyla öneri ve politikalar geliştirilecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Özelleştirme uygulamalarıyla, piyasalarda etkinliği ve verimliliği artırmaya yönelik geliştirilecek politika sayısı
- Özelleştirme işlem ve uygulamalarını hem nitelik hem de nicelik yönünden artıracak proje adedi
- Kamu sermayeli kuruluşlardan özelleştirilebilir nitelikte olanların programa alınması yönünde ÖYK'ya sunulacak öneri sayısı
- ÖYK kararlarıyla belirlenen süre ve strateji dâhilinde gerçekleştirilecek özelleştirme ihale sayısı
- Kamu Özel Sektör İşbirliği (KÖİ) modelinin ülkemizde yaygınlaştırılması amacıyla geliştirilecek öneri ve politika sayısı

Hedef 2. Özelleştirme ihaleleri şeffaf ve açık olarak gerçekleştirilecektir.

STRATEJİLER

2.1. Özelleştirme ihaleleri kamuoyuna açık olarak gerçekleştirilecektir.

2.2. Özelleştirme uygulamaları hakkında kamuoyu nezdinde etkin bir tanıtım ve bilgilendirme faaliyeti yürütülecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Özelleştirme ihaleleri için hazırlanan tanıtım dokümanı sayısı
- İdare web sitesi ve basın yayın organlarında yayınlanan ihale sayısı
- Özelleştirme uygulamaları hakkında kamuoyuna yapılan basın açıklamaları sayısı

Hedef 3. Paydaşlarla etkileşim sürekli kılınacaktır.

STRATEJİLER

3.1. Özelleştirmeler konusunda rehberlik yapılacaktır.

3.2. Ulusal ve uluslararası alanda danışmanlık hizmeti verilecektir.

3.3. Ulusal ve uluslararası alanda gerçekleştirilecek özelleştirme etkinliklerine katkı sağlanacaktır.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Özelleştirmeler konusunda yapılan rehberlik uygulamaları sayısı
- Ulusal ve uluslararası alanda İdare tarafından verilen danışmanlık hizmeti sayısı
- Ulusal ve uluslararası alanda gerçekleştirilecek özelleştirme etkinliklerine sağlanan katkı sayısı

AMAÇ 2. İdarenin güçlü kurumsal yapısını sürdürmek ve sürekli gelişim içinde olmak.

Hedef 1. İdarenin insan kaynakları yönetimi bilimsel ilkeler doğrultusunda etkin ve verimli kılınacaktır.

STRATEJİLER

1.1. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilecektir.

1.2. İnsan kaynaklarının niteliği artırılacaktır.

1.3. Kurumsal iletişim politikası geliştirilecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Özelleştirme alanında yapılan/yaptırılan araştırma ve toplantı/seminer sayısı
- İdare personelinin ortalama eğitim süresi

Hedef 2. Bilişim teknolojisinin sürekliliği sağlanacaktır.

STRATEJİLER

2.1. İdarenin teknolojik altyapısı güçlendirilecektir.
2.2. Bilgi sistemlerinin sürekliliği sağlanacaktır.
2.3. Bilişim yönetişimi artırılacaktır.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Bilgi teknolojilerinde yapılan yatırımın İdare bütçesindeki oranı
- Kullanıma sokulan bilgi sistemleri sayısı

6.5. Maliyetlendirme

		2014 (₺)	2015 (₺)	2016 (₺)	2017 (₺)	2018 (₺)
Amaç 1. ÖYK'ya öneri sunmak ve ÖYK kararlarını uygulamak						
Hedef 1.1	Ülke ekonomisinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik özelleştirme politikalarının üretilecek, programdaki kuruluş ve varlıklar öngörülen takvim doğrultusunda özelleştirilecektir.					
	Bütçe İçi Kaynak	16.000.000	17.120.000	18.300.000	18.700.000	19.450.000
	Bütçe Dışı Kaynak (Fon)	16.000.000	18.000.000	20.000.000	18.000.000	16.000.000
Hedef 1.2	Özelleştirme ihalelerinin şeffaf ve açık olarak gerçekleştirilecektir.					
	Bütçe İçi Kaynak	3.000.000	3.850.000	4.500.000	5.200.000	5.850.000
Hedef 1.3	Paydaşlarla etkileşim sürekli kılınacaktır.					
	Bütçe İçi Kaynak	1.500.000	1.850.000	2.150.000	2.850.000	3.150.000
Amaç 2. İdarenin güçlü kurumsal yapısını sürdürmek ve sürekli gelişim içinde olmak						
Hedef 2.1	İdarenin insan kaynakları yönetimi bilimsel ilkeler doğrultusunda etkin ve verimli kılınacaktır.					
	Bütçe İçi Kaynak	850.000	900.000	950.000	1.100.000	1.250.000
Hedef 2.2	Bilişim teknolojisinin sürekliliği sağlanacaktır.					
	Bütçe İçi Kaynak	3.037.000	2.302.000	2.199.000	1.935.000	1.872.000
	Bütçe İçi Kaynak Toplamı	24.387.000	26.022.000	28.099.000	29.785.000	31.572.000
	Bütçe Dışı Kaynak (Fon) Toplamı	16.000.000	18.000.000	20.000.000	18.000.000	16.000.000
	TOPLAM KAYNAK	**40.387.000**	**44.022.000**	**48.099.000**	**47.785.000**	**47.572.000**

6.6. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Modeli

İdarenin planında ve yıllık performans programlarında yer alan göstergelerin gerçekleşme durumunun tespit edilmesi, bu tespitler doğrultusunda gerekli önlemlerin alınması ve sonuç olarak etkili bir değerlendirme yapılması izleme ve değerlendirme sistemi kapsamında ele alınmaktadır.

Performans göstergelerinin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin periyodik olarak raporlanarak ilgili taraflar ile iç ve dış paydaşlara sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur. İdarenin 2014-2018 dönemi stratejik planında yer alan göstergelere ilişkin veriler, üç ayda bir İdarenin birimleri tarafından Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına (SGDB) gönderilecektir. SGDB bu veriler üzerinden izleme raporları oluşturarak üçer aylık dönemler itibarıyla üst yönetime sunacaktır.

İzleme raporları, performans göstergelerinin gerçekleştirilmesine yönelik yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını da içerecektir. İzleme faaliyeti aracılığıyla gösterge değerlerine ilişkin geri bildirim ve veri akışı sağlanması hedeflenmektedir. Bu raporlar doğrultusunda elde edilen performans bilgisi her altı ayda bir üst yönetimin yapacağı toplantılar ile değerlendirilecektir.

Yılsonu itibarıyla önceki mali yıla ilişkin performans göstergelerinin hedefe ulaşma durumunu değerlendiren yıllık değerlendirme raporu da üst yönetime sunulacaktır.

İzleme ve Değerlendirme Süreci

Süreç adı	Süreç açıklaması	Sunum tarihi
Performans Programı Üçer Aylık İzleme Raporları	Birimler tarafından performans göstergelerine ait gerçekleşme değerleri SGDB'ye gönderilir. SGDB tarafından konsolide edilerek üst yöneticiye raporlanır.	Ocak-Nisan-Temmuz-Ekim
Üst Yönetim Değerlendirme Toplantıları	Harcama birimlerinin yöneticileri, üst yönetici başkanlığında toplanır. Toplantıda performans göstergelerine ait sapmalar ve performans uyuşmazlıkları gözden geçirilerek değerlendirilir.	Temmuz-Ocak
Yıllık İzleme ve Değerlendirme Raporu	Birimler tarafından performans göstergelerine ait gerçekleşme değerleri SGDB'ye gönderilir. Ulaşılan sonuçlar SGDB tarafından değerlendirilerek üst yöneticiye raporlanır.	Ocak

6.7. 2009-2013 Planlama Döneminin Değerlendirmesi

Kamu idareleri ile personelinde stratejik yönetim algısının yerleşebilmesine olanak sağlayacak en önemli köşe taşları olan stratejik plan ve performans esaslı bütçe sistemi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun esas yükümlülüklerindendir. Bu yükümlülüğün gereği olarak İdare, ilk olarak 2009-2013 Dönemi Stratejik Planı'nı hazırlamıştır.

İlk plan dönemine ilişkin olarak aşağıda sunulacak olan birkaç uygulamanın sonucuna bakıldığında; İdare tarafından gerçekleştirilen özelleştirmelerin doğrudan veya dolaylı olarak bütün kesimlere avantaj sağladığı görülecektir. İkinci dönem için plan yapılırken bu deneyimlerden sıkça yararlanılmıştır.

Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.'ye (TEDAŞ) bağlı 18 adet elektrik dağıtım şirketi özelleştirilmiş olup, neticede 2013 yılı sonu itibarıyla özel sektör payı yüzde 100'e ulaşmıştır.

Elektrik üretim sektöründe, özelleştirme çalışmaları 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu ve 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun çerçevesinde ÖİB tarafından Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı ile koordineli olarak yürütülmektedir.

Elektrik üretim sektöründe özelleştirmelere, öncelikle kurulu gücü küçük olan akarsu santralleriyle başlanılmıştır. Bu kapsamda 2008'de 9, 2010'da 50, 2012 yılında da 17 santralin özelleştirme ihaleleri gerçekleştirilmiştir. Sektörde özelleştirme sürecine termik santral ihaleleriyle devam edilmektedir.

Halkbank'ın sermayesinde bulunan İdareye ait hisselerden, toplam sermayenin (ek satış hakkının kullanılması da dâhil) yüzde 23,92'sinin halka arzı 2012 yılında gerçekleştirilmiştir.

Başkentgaz'daki yüzde 100 oranındaki kamu hissesinin devri gerçekleştirilerek özelleştirme süreci tamamlanmıştır.

İdarenin 2009-2013 Stratejik Planı döneminde, T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğüne ait Samsun, Bandırma ve İskenderun limanları özelleştirilmiştir. Türkiye Denizcilik İşletmelerine ait İstanbul Salıpazarı Liman Sahası (Galataport) 2013 yılında ihale edilmiştir.

Yukarıda verilen örnek uygulamalardan da görüleceği üzere, İdarenin 2009-2013 Stratejik Planı döneminde önemli özelleştirme uygulamaları gerçekleştirilerek başarılı bir dönem geçirilmiştir.

EKLER/ I. Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi Dizini

STRATEJİK AMAÇ 1

ÖYK'ya öneri sunmak ve ÖYK kararlarını uygulamak

HEDEF 1.1.

Ülke ekonomisinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik özelleştirme politikaları üretilecek, programdaki kuruluş ve varlıklar öngörülen takvim doğrultusunda özelleştirilecektir.

Performans Göstergeleri

- Özelleştirme uygulamalarıyla, piyasalarda etkinliği ve verimliliği artırmaya yönelik geliştirilecek politika sayısı
- Özelleştirme işlem ve uygulamalarını hem nitelik hem de nicelik yönünden artıracak proje adedi
- Kamu sermayeli kuruluşlardan özelleştirilebilir nitelikte olanların programa alınması yönünde ÖYK'ya sunulacak öneri sayısı
- ÖYK kararlarıyla belirlenen süre ve strateji dâhilinde gerçekleştirilecek özelleştirme ihale sayısı
- Kamu Özel Sektör İşbirliği (KÖİ) modelinin ülkemizde yaygınlaştırılması amacıyla geliştirilecek öneri ve politika sayısı

HEDEF 1.2.

Özelleştirme ihaleleri şeffaf ve açık olarak gerçekleştirilecektir.

Performans Göstergeleri

- Özelleştirme ihaleleri için hazırlanan tanıtım dokümanı sayısı
- İdare web sitesi ve basın yayın organlarında yayınlanan ihale sayısı
- Özelleştirme uygulamaları hakkında kamuoyuna yapılan basın açıklamaları sayısı

HEDEF 1.3.

Paydaşlarla etkileşim sürekli kılınacaktır.

Performans Göstergeleri

- Özelleştirmeler konusunda yapılan rehberlik uygulamaları sayısı
- Ulusal ve uluslararası alanda İdare tarafından verilen danışmanlık hizmeti sayısı
- Ulusal ve uluslararası alanda gerçekleştirilecek özelleştirme etkinliklerine sağlanan katkı sayısı

EKLER/ I. Amaç, Hedef ve Performans Göstergesi Dizini

STRATEJİK AMAÇ 2

İdarenin güçlü kurumsal yapısını sürdürmek ve sürekli gelişim içinde olmak

HEDEF 2.1.

İdarenin insan kaynakları yönetimi bilimsel ilkeler doğrultusunda etkin ve verimli kılınacaktır.

Performans Göstergeleri

- Özelleştirme alanında yapılan/yaptırılan araştırma ve toplantı/seminer sayısı
- İdare personelinin ortalama eğitim süresi

HEDEF 2.2.

Bilişim teknolojisinin sürekliliği sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri

- Bilgi teknolojilerinde yapılan yatırımın İdare bütçesindeki oranı
- Kullanıma sokulan bilgi sistemleri sayısı

EKLER / II. Hedefler ve Sorumlu Birim İlişkisi

HEDEFLER		ÖZEL KALEM	İÇ DENETİM BİRİMİ	HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ	İHALE HİZMETLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI	GAYRİMENKUL İŞLERİ GRUP BAŞKANLIĞI	PROJE GRUP BAŞKANLIKLARI	PROJE DEĞERLENDİRME VE HAZIRLIK DAİRE BAŞKANLIĞI	İSTİHDAM VE SOSYAL HİZMETLER DAİRE BAŞKANLIĞI	ÖZELLEŞTİRME SONRASI TAKİP İŞLERİ GRUP BAŞKANLIĞI	FİNANSMAN VE FON YÖNETİMİ DAİRE BAŞKANLIĞI	DANIŞMANLIK HİZMETLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI	SERMAYE PİYASALARI DAİRE BAŞKANLIĞI	STRATEJİ GELİŞTİRME DAİRE BAŞKANLIĞI	PERSONEL VE EĞİTİM DAİRE BAŞKANLIĞI	İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI	BASIN VE HALKLA İLİŞKİLER DAİRE BAŞKANLIĞI
1.1.	Ülke ekonomisinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik özelleştirme politikaları üretilecek, programdaki kuruluş ve varlıklar öngörülen takvim doğrultusunda özelleştirilecektir.				●	●	●	●	●								
1.2.	Özelleştirme ihaleleri şeffaf ve açık olarak gerçekleştirilecektir.				●		●					●					
1.3.	Paydaşlarla etkileşim sürekli kılınacaktır.	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●
2.1.	İdarenin insan kaynakları yönetimi bilimsel ilkeler doğrultusunda etkin ve verimli kılınacaktır.														●		
2.2.	Bilişim teknolojisinin sürekliliği sağlanacaktır.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

III. Kısaltmalar

Avrupa Birliği	AB
Başkent Doğalgaz Dağıtım A.Ş.	Başkent Gaz
Danışmanlık Hizmetleri Daire Başkanlığı	DHDB
Değer Tespit Komisyonu	DTK
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.	ERDEMİR
Gayrimenkul İşlemleri Proje Grup Başkanlığı	GİPGB
Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	ÖİB
Özelleştirme Sonrası Takip İşleri Grup Başkanlığı	ÖSTİG
Özelleştirme Yüksek Kurulu	ÖYK
İhale Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	İHDB
İhale Komisyonu	İK
Kamu İktisadi Teşebbüsü	KİT
Kamu Özel Ortaklığı	KÖİ
Petrokimya Holding A.Ş.	PETKİM
Petrol Ofisi A.Ş.	POAŞ
Proje Değerlendirme ve Hazırlık Daire Başkanlığı	PDHDB
Proje Grup Başkanlığı	PGB
Sermaye Piyasaları Daire Başkanlığı	SPDB
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	SGDB
T.C. Devlet Demiryolları	TCDD
Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.	TEDAŞ
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	HALKBANK
Türk Hava Yolları A.O.	THY
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	Türk Telekom
Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.	TDİ
Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	TÜPRAŞ

IV. Tablolar, Şekiller ve Grafikler Dizini

Tablo 1.	Etki Alanına Göre Özelleştirmenin Amaçları	20
Tablo 2.	Kurumsal Süreç ve 2014-2018 Plan Dönemine İlişkin Öngörü	21
Tablo 3.	Özelleştirme Faaliyetlerini Etkileyen ve Bundan Etkilenen Diğer Dış Paydaşlar	27
Tablo 4.	2014-2018 Stratejik Plan Dönemine Yön Verecek Ana Üst Politika Belgeleri	29
Tablo 5.	2014-2018 Stratejik Plan Dönemine Yön Verecek Diğer Üst Politika Belgeleri	30
Tablo 6.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Hizmet Üretme Süreci	32
Tablo 7.	Özelleştirme Uygulamalarında Fırsatlar	34
Tablo 8.	Özelleştirme Uygulamalarında Tehditler	36
Tablo 9.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Birikim ve Deneyim Kaynağına Ait Örneklemler	37
Tablo 10.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Güçlü Yönleri	38
Tablo 11.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Zayıf Yönleri	39
Tablo 12.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığının Kontrolü Dışında Gelişen Dış Faktörler ve Bunların Olası Davranışları	42
Tablo 13.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığının 2014-2018 Stratejik Plan Döneminde Karşılaşabileceği Olası Senaryolar	43
Tablo 14.	Özelleştirme Olgusunda Gelişme ve Eğilimler	48
Tablo 15.	2014-2018 Plan Döneminde Özelleştirme Uygulamalarına Yön Verecek Perspektifler	48
Tablo 16.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Temel Yönlendirici Değerler	60
Tablo 17.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Temel Değerleri	60

Şekil 1.	Strateji Geliştirme Yöntemi	16
Şekil 2.	Kurumsal Gelişim ve Faaliyet Alanı	22
Şekil 3.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Teşkilat Şeması	23
Şekil 4.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı Süreç Akım Şeması	31
Şekil 5.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve Stratejik Alternatifleri	44
Şekil 6.	Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ve KÖİ İlişkisi	58

NOTLAR