



**TÜRKİYE  
KÖMÜR**  
İŞLETMELERİ KURUMU

**2015 - 2019  
STRATEJİK PLANI**



“ Kömür, bütün Türkiye’yi ihya edecek bir servettir.”



# **2015 - 2019**

## **STRATEJİK PLANI**

# İÇİNDEKİLER

<b>İçindekiler</b>	iv
<b>Çizelgeler</b>	v
<b>Bakan Sunuşu</b>	vi
<b>Müsteşarlık Onayı</b>	viii
<b>Genel Müdür Sunuşu</b>	ix
<b>Giriş</b>	1
<b>1. Kuruluş İçi Analiz</b>	4
1.1. Tarihsel Gelişim	6
1.2. Kurumun Faaliyet Alanları	9
1.3. İlgili Mevzuat	10
1.4. Kurumun Ürün ve Hizmetleri	13
1.4.1. Kurumun Ürün Yelpazesi	13
1.4.2. Kurumun Müşteri/Ürün-Hizmet Matrisi	15
1.4.3. Kömür Rezervleri, Üretim ve Dekapaj Faaliyetleri	15
1.4.4. Satışlar	16
1.4.5. Fakir Ailelere Kömür Yardımları	16
1.5. Kuruluşun Yapısı	16
1.6. İnsan Kaynakları	17
1.7. Kurum Kültürü	18
1.8. Teknoloji Kullanımı ve AR-GE	19
1.9. Makina-Ekipman Parkı	21
1.10. Mali Durum	23
1.11. "TKİ 2010-2014 Stratejik Planı" Uygulama Durumu	23
<b>2. Çevre Analizi</b>	24
2.1. Dünyadaki Durum ve Gelişmeler	24
2.2. Ülkemizdeki Durum ve Gelişmeler	27
2.2.1. Birincil Enerji Üretim ve Tüketimi	27
2.2.2. Kömür Üretim ve Tüketimi	27
2.2.3. Kömür İthalatı	29
2.3. Rekabet Analizi	29

<b>3. Paydaş Analizi</b>	30
3.1. Katılımcılık	30
3.2. Paydaşların Belirlenmesi	31
3.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	31
3.3.1. Kurumsal Yapıya İlişkin Değerlendirmeler	33
3.3.2. Kurumsal Performansın İyileştirilmesine Yönelik Değerlendirmeler	35
3.3.3. TKİ'nin Öncelikli Olarak Ele Alması Gereken Konulara Yönelik Değerlendirmeler	35
<b>4. GZFT Analizi</b>	36
<b>5. Geleceğe Bakış</b>	40
5.1. Misyon	41
5.2. Vizyon	42
5.3. Temel Değerler	43
5.4. Stratejik Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri ve Stratejiler	43
<b>6. Maliyetlendirme</b>	66
<b>7. Stratejik Plan Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Çerçevesi</b>	74
7.1. İzleme ve Değerlendirme Sorumluluğu	75
7.2. İzleme ve Değerlendirme	76
7.3. Raporlama	77

## ÇİZELGELER

Çizelge 1	TKİ ürün yelpazesi	13
Çizelge 2	Müşteri/ürün-hizmet matrisi	15
Çizelge 3	Personel durumu (2014 sonu)	17
Çizelge 4	Personel hizmet süreleri, yaş grupları ve eğitim düzeyleri	18
Çizelge 5	Kurumun makina-ekipman parkı (2014 yılı sonu)	21
Çizelge 6	Paydaş anketi değerlendirme sistemi	31
Çizelge 7	Paydaş anketi sonuçları	33
Çizelge 8	Yetkinliklerin karşılaştırılması	33
Çizelge 9	Kurumsal performansın değerlendirilmesi	35
Çizelge 10	TKİ'nin öncelikli olarak ele alması gereken hususlar	35
Çizelge 11	TKİ'nin güçlü ve zayıf yönleri	37
Çizelge 12	Fırsatlar ve beklentiler / tehditler ve riskler	38
Çizelge 13	TKİ'nin stratejik amaçları	45
Çizelge 14	TKİ'nin hedefleri	45
Çizelge 15	Maliyetlendirme	67

# BAKAN SUNUŞU



## Taner YILDIZ

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı

Gelişmiş ülkelerin sanayileşme sürecinde madencilik sektörünün büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Ekonomiye doğrudan yaptığı katkılar ve farklı sektörlerle sağladığı girdilerle madencilik sektörü, ekonomik kalkınmanın temel taşlarından biri olmuştur.

Sanayi ve enerji hammadde talebinin karşılanmasında; yerli linyit kaynaklarımızın çevreyle uyumlu bir şekilde ve ileri teknolojiden faydalanılarak aranması, üretilmesi, en fazla katma değer sağlayacak şekilde değerlendirilmesi, üretilen hammaddelerin yurtiçinde işlenerek nihai ürünlere dönüştürülmesi ve ekonomiye kazandırılması tabii kaynaklara ilişkin temel politikalarımızdandır.

Özellikle son dönemde gerçekleştirdiği hızlı ekonomik büyümeye paralel olarak ülkemizde dünya ortalamasının üzerinde gerçekleşen enerji talep artışı ve buna bağlı olarak artan yatırım ihtiyacı, enerji arz güvenliğinin sağlanması konusunda yeni tedbirler alınmasını zorunlu kılmaktadır. Ülkemizin enerji arzında dışa bağımlılığını azaltma amacı doğrultusunda, yerli kömür kaynaklarımızın aranması ve üretilmesine yönelik çalışmalar tabii kaynaklara ilişkin ulusal politikalarımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu çerçevede, 2009 yılında Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile uygulamaya konulan "Elektrik Enerjisi Piyasası Arz Güvenliği Strateji Belgesi" ile 2023 yılına kadar tüm yerli kömür potansiyelimizin ekonomimize kazandırılması hedeflenmiştir.

Bakanlığımız ilgili kuruluşu olan Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu (TKİ) Genel Müdürlüğü, ülkemizin enerji ihtiyacını nitelikli, güvenilir ve düşük maliyetle karşılamak üzere; linyit, asfaltit, bitümlü şist, turba gibi enerji hammaddelerini, bilimsel ve teknolojik yöntemler kullanarak ve çevresel faktörleri de dikkate almak sureti ile etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde aramak, üretmek ve kullanımlarını sağlamak temel amacı çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir.

Türkiye toplam linyit rezervinin yaklaşık yüzde 27'si ve linyit üretim kapasitesinin yaklaşık yüzde 35'i TKİ Genel Müdürlüğüne aittir. Dolayısıyla TKİ Genel Müdürlüğü ülkemiz kömür pazarının en önemli aktörü konumundadır.

Artan enerji ihtiyacının karşılanmasında, yerli linyitlerimizin gerek elektrik enerjisi üretimi amaçlı gerekse ısınma ve sanayide kullanımının artırılması, enerji güvenliğinin yanında ekonomiye katkı sağlaması bakımından da büyük önem taşımaktadır.

Ancak; gelişen çevre bilinci ve yaptırımlar paralelinde kömür kalitesine en uygun, maliyet etkin, daha temiz, verimli ve çevreye uyumlu teknolojilerin belirlenip kullanılması yolu ile çevreye zararlı emisyonların azaltılması zorunluluk arz etmektedir. Dünyada temiz kömür teknolojileri alanında ortaya çıkan olumlu gelişmeler, kömür yakma teknolojilerindeki hızlı gelişim, kömür madenciliğindeki teknolojik gelişmeler, dünyada petrol ve doğalgaz rezervlerinin hızla tükenmesi, buna karşın ülkemizin zengin linyit rezervlerine sahip olması ve yapılacak aramalar ile yeni kömür yataklarının bulunup geliştirilmesi fırsatları düşünüldüğünde; TKİ Genel Müdürlüğünün bu fırsatları en iyi şekilde değerlendirmesi durumunda, gelecek yıllarda ülkemiz enerji güvenliği ve ekonomisine sağlayacağı katkı artarak devam edecektir.

Kömürden yararlanmada, aramadan nihai kullanıma kadar her aşamada ileri teknoloji kullanımı ve bu bakımdan araştırma geliştirme çalışmaları son derece önemlidir. Bilimsel yöntemler kullanılmak sureti ile yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmaları ile kömürün zenginleştirilmesinin yanında, kömürün gerek termik santrallarda gerekse ısınma ve sanayide verimli ve çevreye en az zararla kullanımına yönelik araştırmalarda bulunmayı stratejik birer husus olarak görmekteyiz. Bu kapsamda, başta kömürün gazlaştırılması yolu ile elektrik, sıvı yakıt, hidrojen ve kimyasallar üretimi teknolojileri olmak üzere temiz kömür teknolojileri alanında işbirliği ağları oluşturularak geliştirilen projeler hızla hayata geçirilecektir. Ayrıca, Kuruluşumuza ait sahalarda kömür gazlaştırma teknolojilerinin uygulanabilirliği araştırılacak; kömürün briketlenmesi, kurutulması, kömürden hümit ve fülvik asit üretim metotlarının geliştirilmesi, asfaltitlerin değerlendirilmesi, AR-GE laboratuvarlarının ve AR-GE programlarının geliştirilmesi çalışmaları desteklenecektir.

TKİ Genel Müdürlüğü, ülkemizde kömür üretimi ve kullanımı alanlarında, kuruluşundan itibaren önemli görevler üstlenmiş olup, bundan sonra da bu alanlardaki çalışmalarını geliştirerek sürdürmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama çalışması, söz konusu hedefe ulaşabilmek bakımından Kuruluşumuza önemli bir fırsat sağlamıştır.

TKİ Genel Müdürlüğü, üretim ve satışlarını artırmaya yönelik proje ve faaliyetlerini geliştirme ve gerçekleştirme yönündeki çabalarını plan dönemi süresince artırarak sürdürecektir. Söz konusu çalışmaların önemli bir boyutunu da özel sektörle yapılacak akılcı işbirlikleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede, genel ekonomik yarar, sektörün genel etkinlik ve verimliliğinin artırılması yönündeki hedeflerin gerçekleştirilmesi, bu kapsamda Kuruluş tarafından işletilmeyen sahaların devir yoluyla ekonomiye kazandırılması, özel sektörden hizmet alımı şeklindeki işbirliklerinin kurumsal yapıyı güçlendirici yönde sürdürülmesi stratejik önemdedir.

Dolayısıyla, toplumsal yarar ve ekonomik verimlilik esaslarına bağlı olarak yerli linyitlerimizin üretimlerinin artırılması ve ülkemiz linyit rezervlerinden ulusal ekonomiye azami katma değer sağlayacak şekilde yararlanılması, Kuruluşumuzun öncelikli hedefleri arasındadır. Bu doğrultuda; verimlilik, düşük maliyetli üretim, ürün kalitesi, üretimin sürekliliği, bilimsel yöntemler kullanılmak sureti ile yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmaları ve çevreye duyarlı üretim hususları Bakanlığımız ve Kuruluşumuz bakımından son derece önemli görülmektedir.

TKİ Genel Müdürlüğü 2015-2019 yıllarını kapsayan Stratejik Planında; “yerli kömür üretimi ve pazar payını artırmak, bu pazarda kalıcı ve etkin olmak”, “rekabet gücünü ve karlılığını yükseltmek için maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak”, “araştırma geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek yeni teknolojiler geliştirmek ve kömürün farklı alanlarda kullanımı için ürün çeşitliliğini arttırmak” ve “kurumsal yapıyı geliştirmek, güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak” stratejik amaçları çerçevesinde önümüzdeki beş yıla ilişkin hedeflerini belirlemiş ve izleyeceği stratejileri açıklığa kavuşturmuştur. Bu amaç ve hedeflerin, ulusal politikaların gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayacağı ve ülkemiz kömür sektöründe, kuruluşundan bugüne kadar önemli görevler üstlenmiş olan TKİ Genel Müdürlüğünün bundan sonraki çalışmalarını stratejik planlama çerçevesinde yürütecek olması sebebiyle, önümüzdeki beş yılda çok daha başarılı çalışmalara imza atacağı inancındayım. Uygulamaya konulan TKİ Genel Müdürlüğü 2015-2019 Dönemi Stratejik Planının ülkemiz ekonomisine en yüksek katkıyı sağlaması ve gelecek beş yıla ışık tutmasını temenni eder, planın hazırlanması aşamasında emeği geçen bütün yönetici ve çalışanlara teşekkür ederim.



# MÜSTEŞARLIK ONAYI

Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün hazırlamış olduğu Stratejik Plan, Onuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na uygunluk kapsamında değerlendirilmiş ve Planın 2015–2019 döneminde uygulamaya konulması uygun bulunmuştur.

## **M. Cüneyd DÜZYOL**

Kalkınma Bakanlığı Müsteşarı



# GENEL MÜDÜR SUNUŞU



## **Mustafa AKTAŞ**

Yönetim Kurulu Başkanı

Genel Müdür

Ülkemizin ekonomik ve sosyal açıdan daha gelişmiş bir düzeye ulaşması için yaklaşık 60 yıldır faaliyetlerini sürdürmekte olan Kurumumuz, gelecek yıllarda da hizmetlerini aynı kararlılıkla yerine getirmeye devam edecektir.

Önümüzdeki dönem için Kurumumuzun misyonu; ülkemizin enerji ihtiyacını nitelikli, güvenilir ve düşük maliyetli karşılamak üzere; linyit, asfaltit, bitümlü şeyl, turba gibi enerji hammaddelerini, bilimsel ve teknolojik yöntemler kullanarak ve çevresel faktörleri de dikkate almak suretiyle etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde aramak, üretmek, kullanımlarını sağlamak ve temiz kömür teknolojileri ile stratejik öneme sahip ikincil ürünleri elde etmek olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, Kurumumuzun gelecekte kendisini görmek istediği yer ise kömür endüstrisinde uluslararası rekabet edebilirliği olan bir kuruluş olmaktır.

Kömür sektöründe Türkiye’de lider ve öncü bir Kurum olarak, ülkemizin milli serveti olan kömürü ekonomimize kazandırıp, enerjide dışa bağımlılığı azaltmak ana hedefimiz olup, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu ailesi olarak, anılan hedeflere ulaşmak konusundaki çalışmalarımız büyük bir kararlılık ve azimle sürdürülmeye devam edilecektir.

Bu belgenin hazırlanmasında emeği geçen tüm personelimize teşekkürü borç bilir, önümüzdeki beş yıllık süreçte “TKİ 2015-2019 Stratejik Planı”nın Kurumumuzun stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda yapacağımız çalışmalara ışık tutacak bir kaynak olmasını temenni ederim.





# GİRİŞ



Bilindiği gibi, 10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuş ve merkezi idareye bağlı tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Bakanlar Kurulu'nun 15 Ekim 2007 tarih ve 2007/12702 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı" ise, 8 Haziran 1984 tarih ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye tabi kamu iktisadi teşebbüslerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirmiştir.

Bu çerçevede, "TKİ Kurumu 2010-2014 Stratejik Planı" hazırlık çalışmalarına Aralık 2008 tarihi itibarıyla başlanılmış ve söz konusu plan Devlet Planlama Teşkilatı, Hazine Müsteşarlığı ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından onaylanarak 22.02.2010 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Kurumumuz 2010-2014 Stratejik Planı 5 yıl süresince yürürlükte kalmış ve bu süre boyunca planın izleme ve değerlendirmesi düzenli olarak Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu plan uygulaması 2014 yılı sonunda tamamlanmıştır.

Bakanlar Kurulu'nun 30 Eylül 2013 tarih ve 2013/5503 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2014 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının" 23. Maddesinde "*...stratejik plan dönemleri 2014 yılı içinde sona erecek olan kamu iktisadi teşebbüsleri, Kalkınma Bakanlığınca Müsteşarlığın görüşleri dikkate alınarak belirlenen stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde, stratejik planlarını hazırlarlar.*" denilmektedir.

Dolayısıyla, "TKİ Kurumu 2015-2019 Stratejik Planı" bu çerçevede hazırlanmış olup, 2015 yılından itibaren yürürlüğe girecektir.

Hazırlanan Stratejik Plan; 2015-2019 yılları ve sonrasında TKİ Kurumu'nun geleceğini belirleyecek çalışmaların yapılmasını, kurumun güçlü yönlerinin öne çıkarılarak geliştirilmesini ve faaliyetlerin giderek daha nitelikli gerçekleştirilmesini sağlama ve Kurumu daha da ileriye götürme çabalarında yol gösterici olma amaçlarını taşımaktadır.

Bu çerçevede, "TKİ Kurumu 2015-2019 Stratejik Planı" yedi ana bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, kuruluş içi analiz yapılmakta ve kuruluşun mevcut durumu ortaya konulmaktadır. Bu bölümde; kuruluşun tarihi gelişimi, faaliyet alanları ve ilgili mevzuat, kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetler, organizasyonel yapı, insan kaynakları, kurumsal kültür, mevcut teknoloji kullanımı ve araştırma-geliştirme faaliyetleri, makine-ekipman parkı ve mali durum ele alınmaktadır. 2010-2014 yıllarını kapsayan bir önceki Stratejik Plan'ın uygulamasına ilişkin değerlendirmeler de yine bu bölümde yer almaktadır.

İkinci bölümde; kuruluşun dış çevresine ilişkin bir analiz yapılmakta, bu kapsamda kuruluşun faaliyet gösterdiği kömür endüstrisi alanında Dünya ve Türkiye'deki gelişmeler incelenmekte ve genel bir rekabet analizi yapılmaktadır.

Üçüncü bölümde; kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlere ilişkin paydaş analizine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise kuruluşun GZFT analizi yapılarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler ele alınmıştır.

Beşinci bölümde; kuruluşun var oluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon, ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon ve kuruluşun faaliyetlerine yön verecek temel değerler belirlenmektedir. Bu bölümde; kurumun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi bakımından gereken çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar, söz konusu amaçlara yönelik hedef, proje ve faaliyetler ile proje ve faaliyetlere ilişkin performans göstergeleri tanımlanmaktadır.

Altıncı bölümde; proje ve faaliyetler bütçelendirilmekte, yedinci ve son bölümde ise TKİ 2015-2019 Stratejik Planı için uygulama, izleme ve değerlendirme çerçevesi çizilmektedir.

# 1.KURULUŞ İÇİ ANALİZ







Bu bölümde, Zonguldak Havzası'ndaki geçmişi de dikkate alındığında neredeyse 160 yıllık bir deneyime sahip olan Türkiye Kömür İşletmeler Kurumu'nun günümüzdeki mevcut durumu değerlendirilmekte ve geleceğe ışık tutması bakımından genel bir kuruluş içi analiz yapılmaktadır.

## 1.1. Tarihsel Gelişim

Ülkemiz, genel olarak, maden kaynakları bakımından zengin ülkeler arasında yer almamakla birlikte, madenlerinin çeşitliliği bakımından oldukça şanslıdır. Bor, barit, feldspat, kireçtaşı, magnezit, mermer, perlit, pomza, stronsiyum, toryum ve trona gibi bazı maden rezervleri dünya ölçeğindedir.

Günümüzde yeterince önem verilmediği sıklıkla dile getirilen ülkemiz madencilik sektörü, sona eren imparatorluk içerisinde de önemli bir faaliyet alanı olarak görülmemiştir. Bununla beraber, özellikle cumhuriyeti kuran kadrolar için ekonominin temel sektörlerinden biri olarak kabul edilmiş ve cumhuriyetin ilk yıllarında buna uygun politikalar geliştirilmiştir.

Cumhuriyet yönetimi, madenleri, uygulanacak bir sanayi programı çerçevesinde değerlendirmek istemiştir. Devletin madencilik alanına yatırımcı ve işletmeci olarak girme düşüncesi, Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü (MTA) ile Etibank'ın kurulmasıyla somutlaşmış, 1935 yılında 2804 sayılı kanunla MTA ve 2805 sayılı kanunla Etibank kurulmuşlardır. MTA; maden arama, jeolojik ve jeofizik araştırmalar yapma, laboratuvarlar kurma ve personel eğitimi gibi görevleri üstlenmiş, maden kaynaklarının işletilmesi, madencilik alanı ile ilgili her türlü işlem, alım-satım, ruhsat ve benzeri faaliyetlerin yürütülmesi ve bankacılık işlemlerinin yapılması görevleri ise Etibank'a verilmiştir.

Madencilik alanındaki yeni düzenlemelerin devreye girmesiyle 1936 yılında taşkömürü işletme yetkisi Fransız Societe Heraclee ortaklığından satın alınmıştır. Zonguldak Havzası'ndaki bütün kömür ocaklarının devletleştirilerek Etibank'a devredilmesi ise 15 Ekim 1940 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten itibaren Havza'da kömür üretimi, Etibank'a bağlı "Ereğli Kömürleri İşletmesi" tarafından yapılacaktır. 1937 yılında Değirmisaz Linyit Yatağı özel sektörden satın alınarak işletmeye açılmıştır.

Seyitömer Linyit Yatağı işletme imtiyazı Etibank tarafından 1938 yılında alınmış, ancak üretimine hemen başlanmamıştır. Buna karşın, yine aynı yıl işletme imtiyazı alınan Tavşanlı-Tunçbilek Linyit Yatağı'nda ise üretime geçilmiştir. Etibank'ın 1938 yılında taşkömürü üretiminde %20 olan payı 1941 yılında %100'e, linyit kömürü üretiminde 1939 yılında %69'a ve 1945 yılında ise %81'e yükselmiştir. İkinci Dünya Savaşı bittiğinde Etibank, kuruluşunu tamamlamış ve belirli bir kurumsallaşma düzeyine erişmiştir. Etibank tarafından 1945 yılında beş yıllık bir sanayi planı ele alınmış ve bu tarihten itibaren yatırımların büyük ağırlığı Zonguldak Kömür Havzası ve linyit ocaklarına verilmiştir.

Bununla beraber, özellikle 1950'li yıllarda, bazı belediyelerin Etibank'a olan elektrik borçlarını ödeyememeleri ve diğer siyasi müdahaleler nedeniyle, Etibank, finansal sıkıntı içerisine düşmüş ve bunun sonucu olarak, yeni yatırımlar yapılamamış, taşkömürü ve linyit üretimi Etibank'ın üzerine yük olmaya başlamıştır.

Bu gelişmeler sonucunda, 22 Mayıs 1957 tarih ve 6974 sayılı TKİ Kurumu Teşkilat Kanunu'nun 31 Mayıs 1957 tarih ve 9621 sayılı Resmi Gazete'de ilanı ile Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu kurulmuş ve Etibank'a bağlı bulunan Ereğli Kömür İşletmesi (EKİ), Armutçuk Kömürleri İşletmesi, Türkiye Kömür Satış ve Tevzii Müessesesi ile Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'na bağlanmıştır. Önce 3460 sayılı KİT Yasası'na bağlı kurulan TKİ'nin faaliyetleri, daha sonra 8 Haziran 1984 tarih ve 233 sayılı KHK ile 27.11.1984 tarih ve 18588 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü Ana Statüsü" hükümlerine göre yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra, 1982 yılında, Zonguldak Kömür Havzası'ndaki mevcut işletmelerin TKİ bünyesinden ayrılımları gerçekleşmiştir. Bu tarihte, Bakanlar Kurulu, 17.6.1982 tarih ve 2680 sayılı yasanın verdiği yetkiye dayanarak, 11.4.1983 tarih ve 60 sayılı KHK ile İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları'nın yeniden düzenlenmesini kararlaştırmış ve bu düzenleme ile TKİ Kurumu bünyesinde faaliyet gösteren, Ereğli Kömürleri İşletmesi Müessesesi yerine Türkiye Taşkömürü Kurumu (TTK) kurularak Armutçuk, Kozlu, Üzülmaz, Karadon ve Amasra işletmeleri bu kuruma bağlanmıştır.

TKİ'nin faaliyetleri, özellikle 1970'li yılların sonlarından itibaren hız kazanmıştır. TKİ, 08.08.1954 tarih ve 6309 sayılı Maden Kanunu'nun 63. ve 64. maddelerine istinaden, Bakanlar Kurulu kararları ile TKİ tüzel kişiliği uhdesine verilmiş bulunan ve üst limiti 99 yıl olan "işletme imtiyazlı" sahalarda faaliyetlerini yürüttüğü sırada, 04.10.1978 tarih ve 2172 sayılı "Devletçe İşletilecek Madenler Hakkında Kanun" yayımlanmıştır. 2172 sayılı Kanun ile işletilmesi TKİ Genel Müdürlüğü'ne verilen ve 2840 sayılı Kanun'la da işletilmeye devam edilmesi teminat altına alınan maden sahalarında TKİ'nin işletme hakkının başkaları tarafından kullanılmayacağı hükme bağlanmıştır. Bu kanun kapsamında Devletçe aranması ve işletilmesi öngörülen madenlerden linyitin işletilmesi görevi TKİ'nin uhdesine verilmiştir. Termik santrallerin ihtiyacının teminat altına alınması ve zamanında sağlanması, belirli bir plana göre üretim yapılarak, enerji konusunda sıkıntıya meydan vermemek için santral bölgelerine yakın ve bu amaca uygun bulunan kömür sahalarının ilgili devlet kuruluşu eliyle işletilmesi kabul edilmiştir. Bu düzenleme sonrasında, TKİ; Orhaneli, Keles, Tunçbilek, Ömerler, Seyitömer, Işıklar, Eynez, Darkale, Tınaz-Bağyaka, Sivas-Kangal, Beypazarı-Çayırhan, Afşin-Elbistan ve Bingöl-Karlıova gibi önemli yatırım projelerini hızla devreye sokmuştur.

Bu gelişmeler sonucunda, TKİ, 1990'lı yılların başında yıllık 60 milyon ton üretim yapabilecek kapasiteye ulaşmıştır. Ancak, TKİ'nin gerçekleştirmiş olduğu projelerden 4,2 milyon ton/yıl kapasiteli Sivas-Kangal 1989 yılında, 20 milyon ton/yıl kapasiteli Afşin-Elbistan 1995 yılında ve 4,3 milyon ton/yıl kapasiteli Beypazarı-Çayırhan ise 2000 yılında Elektrik Üretim Anonim Şirketi'ne devredilmiştir. Ülke genelinde ısınma ve sanayinin kömür talebini karşılamak amacıyla kurulmuş olan, merkezi Ankara'daki Kömür Satış ve Tevzii Müessesesi ve buna bağlı 18 il ve 4 ilçedeki Kömür Satış Şubeleri ise 1991 yılında kapatılmıştır.

Son olarak; 2012 Ekim ayında Kütahya Seyitömer'deki, 2013 Ağustos ayında Muğla Yatağan ve Milas'daki, 2014 yılı Aralık ayında ise Bursa Orhaneli'ndeki kömür işletmeleri özelleştirilerek TKİ bünyesinden ayrılmıştır.



## 1.2. Kurumun Faaliyet Alanları

Devletin genel enerji ve yakıt politikasına uygun olarak linyit, turb, bitümlü şist, asfaltit gibi enerji hammaddelerini değerlendirmek, ülkenin ihtiyaçlarını karşılamak, yurt ekonomisine azami katkıda bulunmak, plan ve programlar tanzim etmek, takip etmek, uygulama stratejilerini tespit etmek ve gerçekleştirilmesini sağlamak amacı ile teşkil olunan TKİ'nin faaliyet konuları aşağıdadır:

- Faaliyetlerle ilgili olarak yukarıda sayılan madenleri işletmek veya işlettirmek ve bu amaçla aramak,
- 10.06.1983 tarih ve 2840 sayılı Kanununun 2'nci maddesi gereğince asfaltit madeni işletmek ve bu amaçla da aramak,
- İştigal konusuna giren hususlarda gerekli sanayi tesisleri kurmak ve işletmek,
- İşletme çalışmalarına yan ürün ve artıkları değerlendirmek,
- İştigal faaliyetleri için gerekli etüd, arama ve araştırma yapmak veya yaptırmak,
- Konu ile ilgili her türlü nakliye tahmil ve tahliye işleri yapmak veya yaptırmak,
- İthalat, ihracat ve sigorta acentalığı dâhil her türlü ticari faaliyette bulunmak, aynı ve fikri haklar almak veya satmak,
- Faaliyetlerini yürütmek için gerektiğinde istimplâk işlemlerini yapmak,
- Bu hizmetlerin görülmesi ve geliştirilmesi için kaynaklar sağlamak ve arttırmak,
- Gerektiğinde yurt içinde veya yurt dışında ortaklıklar kurmak veya tasfiye etmek, kurulmuş veya kurulacak ortaklıklara iştirak etmek veya ayrılmak,
- Müesseseler ve bağlı ortaklıklar arasında koordinasyonu sağlamak,
- Müesseseler ve bağlı ortaklıkların bütçeleri ile fiyat tarife ve yatırımlarının genel ekonomi ve madencilik, enerji ve yakıt politikalarına uyumunu sağlamak,
- Gerçek ve tüzel kişilerin istihsal ettiği linyit, turp, bitümlü şist gibi enerji hammaddelerini ve Türkiye Taşkömürü Kurumu'nun FOB ve FOW olarak sattığı kömürler dışındaki taşkömürü ile özel idareler ve belediyelerin ve bunlara bağlı işletmelerin, iktisadi devlet teşekkülleri ve müesseselerinin gerçek ve tüzel kişilerin ürettiği kok, briket kömürleri ile koklaşma esnasında elde edilen tali maddeleri Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nca onaylanacak teknik şartname ve yönetmelik esasları dâhilinde alıp satmak,
- Üretilen kömürlerden hangi cinslerin hangi bölgelerde kullanılacağına tespiti ile programını hazırlamak ve Bakanlığın onayını müteakip uygulamak,
- Üretilen kömürlerin kullanım, stoklama ve yakılması konularında halka öğretici bilgiler vermek ve yardımcı olmak,
- Bu amaç ve faaliyet konuları ile ilgili olarak, gayrimenkul almak, satmak, kiralamak, kiraya vermek, leh ve aleyhte rehin, ipotek, intifa, irtifak hakları, gayrimenkul mükellefiyeti vesair hakları tesis etmek,
- İstihdamı geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen beceri kazandırma programlarının uygulanmasını sağlamak,
- Kurulmuş ve kurulacak küçük ve ortak büyüklükteki özel kuruluşlara idari ve teknik alanlarda rehberlik yapmak.

### 1.3. İlgili Mevzuat

TKİ, madencilik faaliyetlerini halen 15.06.1985 tarihli ve 18785 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 3213 sayılı Maden Kanunu ve ilgili yönetmelikleri kapsamında yürütmektedir. Bu Kanun dayanağını Anayasa’dan almaktadır. Anayasa’nın 168. maddesi; “Tabii servetler ve kaynaklar Devletin hüküm ve tasarrufu altındadır. Bunların aranması ve işletilmesi hakkı Devlete aittir. Devlet, bu hakkını belli bir süre için gerçek ve tüzel kişilere devredebilir. Hangi tabii servet ve kaynağın arama ve işletmesinin, Devletin gerçek ve tüzel kişilerle ortak olarak veya doğrudan gerçek ve tüzel kişiler eliyle yapılması, kanunun açık iznine bağlıdır. Bu durumda gerçek ve tüzel kişilerin uyması gereken şartlar ve Devletçe yapılacak gözetim, denetim usul ve esasları ve müeyyideler kanunda gösterilir.” şeklinde düzenlenmiştir. 3213 Sayılı Maden Kanunu da, Anayasa’nın yukarıda değinilen maddesine istinaden, madenlerin aranması, işletilmesi, üzerinde hak sahibi olunması ve terk edilmesi ile ilgili esas ve usulleri düzenlemeyi amaçlamıştır. 3213 sayılı Maden Kanunu’nda, 05.06.2004 tarihli ve 25483 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5177 sayılı Kanun ile köklü değişiklikler yapılmıştır.

TKİ Kurumu, faaliyetlerini, Maden Kanunu dışında; yapı ve kurulum, personele, kurumsal faaliyete, mali yapıya ve denetime ilişkin çok sayıda mevzuata tabii olarak sürdürmektedir.

Faaliyet alanlarına ilişkin yürürlükte olan mevzuat

#### A. Yapı ve Kurulumla İlişkin

1. 2709 s. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası
2. 233 s. Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname  
a. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Ana Statüsü (27.11.1984, 18588)
3. 154 s. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
4. 4046 s. Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun (11.09.2014, 29116)

#### B. Personele İlişkin

1. 399 s. Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname
2. 657 s. Devlet Memurları Kanunu (22.07.2014, 29068)
3. 2577 s. İdari Yargılama Usulü Kanunu (11.09.2014, 29116)
4. 2531 s. Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun
5. 5237 s. Türk Ceza Kanunu (13.03.2014, 28940)
6. 5271 s. Ceza Muhakemesi Kanunu (28.06.2014, 29044)
7. 4857 s. İş Kanunu (19.02.2014, 28918)
8. 5188 s. Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun
9. 6356 s. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (18.10.2012, 28460)
10. 4688 s. Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu
11. 5434 s. Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu (22.02.2014, 28921)
12. 5510 s. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (09.05.2014, 28995)

### C. Kurumsal faaliyete ilişkin

1. 3213 s. Maden Kanunu (11.09.2014, 29116)
2. Genel Yatırım ve Finansman Kararnameleri
3. 2872 s. Çevre Kanunu
4. 5393 s. Belediye Kanunu (27.02.2014, 28926)
5. 2464 s. Belediye Gelirleri Kanunu (29.05.1981, 17354)
6. 5442 s. İl İdaresi Kanunu
7. 5302 s. İl Özel İdaresi Kanunu
8. 442 s. Köy Kanunu
9. 6831 s. Orman Kanunu (01.02.2014, 28928)
10. 237 s. Taşıt Kanunu
11. 5326 s. Kabahatler Kanunu
12. 4628 s. Elektrik Piyasası Kanunu
13. 5627 s. Enerji Verimliliği Kanunu
14. 2863 s. Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu
15. 4734 s. Kamu İhale Kanunu (11.09.2014, 29116)
16. 4735 s. Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
17. 3996 s. Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanun
18. 1593 s. Umumi Hıfzıssıhha Kanunu
19. 6102 s. Türk Ticaret Kanunu (14.02.2001, 27846)

### D. Mali yapıya ilişkin

1. 5520 s. Kurumlar Vergisi Kanunu (19.02.2014, 28918)
2. 213 s. Vergi Usul Kanunu
3. 193 s. Gelir Vergisi Kanunu (01.03.2014, 28928)
4. 488 s. Damga Vergisi Kanunu
5. 492 s. Harçlar Kanunu (11.09.2014, 29116)
6. 1319 s. Emlak Vergisi Kanunu
7. 6183 s. Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun
8. 3065 s. Katma Değer Vergisi Kanunu (22.02.2014, 28921)
9. 4749 s. Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (27.02.2014, 28926)
10. 2983 s. Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
11. 5411 s. Bankacılık Kanunu
12. 4059 s. Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
13. Genel Yatırım ve Finansman Kararnameleri

### E. Denetime ilişkin

1. 233 s. Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
2. 3346 s. Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun
3. 3154 s. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
4. 540 s. Devlet Planlama Teşkilatı Kurulu ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
5. 2443 s. Devlet Denetleme Kurulu Kurulması Hakkında Kanun
6. T.C. Başbakanlık Teftiş Kurulu Yönetmeliği (15.6.1993, 21608)
7. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Yönetmeliği (03.07.2005, 25864)



## 1.4. Kurumun Ürün ve Hizmetleri

### 1.4.1. Kurumun Ürün Yelpazesi

Kurum tarafından üretilen düşük ısıl değere sahip kömür, müessese ve işletmelerde mevcut lavvar tesislerinden geçirilmek suretiyle kalitesi yükseltilerek çevreyle daha uyumlu hale getirildikten sonra termik santraller ile ısınma ve sanayi sektörlerine satılmaktadır. Kurum tarafından üretilip satılan, dolayısıyla Kurumun ürün yelpazesini oluşturan kömürler Çizelge 1'de yer almaktadır.

Çizelge 1 - TKİ ürün yelpazesi

KÖMÜR CİNSLERİ	
GLİ	Tunçbilek yıkanmış +18 mm (torbalı ve torbasız) Tunçbilek yıkanmış 10-18 mm (torbalı ve torbasız) Tunçbilek yıkanmış 0,5-18 mm arası Tunçbilek Termik A Tunçbilek Termik B
ELİ	S.Kısrakdere yıkanmış +18 mm (torbalı ve torbasız) S.Kısrakdere yıkanmış 10-18 mm (torbalı ve torbasız) S.Kısrakdere yıkanmış 0,5-18 mm arası Briket (torbalı) Kısrakdere krible +20 mm (torbalı ve torbasız) Kısrakdere krible 0-20 mm Soma Deniş yıkanmış +18 mm (torbalı ve torbasız) Soma Deniş krible 0-18 mm Soma Deniş yıkanmış 0,5-10 mm Soma Termik B (1-4) Soma Termik B (5-6) Soma Termik A (7-8)
İÇİ	Çan krible +30 mm (torbalı ve torbasız) Çan krible 0-30 mm arası Çan Termik1





## 1.4.2. Kurumun Müşteri / Ürün-Hizmet Matrisi

Kurum tarafından üretilen kömürlerin ana müşterileri; Elektrik Üretim Anonim Şirketi ve bağlı ortaklıkları, sanayi sektörleri, bayiler ve valilikler şeklindedir. Kurumun müşteri/ürün-hizmet matrisi Çizelge 2’de verilmektedir:

Çizelge 2 - Müşteri / ürün-hizmet matrisi

Müşteri / Ürün-Hizmet	Linyit (0,5 – 10 mm.)	Linyit ( 0,5 - 18 mm.)	Linyit ( 10 - 18 mm.)	Linyit (+ 18 mm.)	Asfaltit	Bitümlü Şeyl	Santral Amaçlı Linyit
Elektrik Üretim A.Ş.					✓	✓	✓
Elektrik Üretim A.Ş. 'ye Bağlı Ortaklar					✓	✓	✓
Valilikler				✓			
Bayiler			✓	✓			
Çimento Fabrikaları	✓	✓					
Şeker Fabrikaları	✓	✓	✓				
Toprak Sanayi	✓	✓	✓				
Diğer Sanayi Kuruluşları	✓	✓	✓				

## 1.4.3. Kömür Rezervleri, Üretim ve Dekapaj Faaliyetleri

Ülkemiz linyit rezervlerinin yaklaşık %25’i (3,7 milyar ton) TKİ Kurumu’na aittir. TKİ’nin kömür rezervlerinin hemen tamamı yapılan çalışmalarla görünür rezerv kategorisine alınmıştır.

TKİ Kurumu’nda kömür, açık işletmecilik ve yeraltı işletmeciliği olmak üzere iki temel yöntemle üretilmektedir. Yüzeve yakın kömür oluşumları ekonomik nedenlerle açık işletmecilik yöntemi ile üretilmelerine karşın derin kömür damarları yeraltı işletmeciliği yöntemi ile çıkartılmaktadır. Açık işletmecilik yöntemi ile üretilen kömür oluşumlarında büyük kapasiteli kazıcılar, yükleyiciler ve kamyonlar kullanılmakta, yeraltı işletmecilik yöntemi ile üretilen kömür oluşumlarında kazılan boşluğu göçmeden tutabilecek hidrolik tahkimatlar, kömür kazıcılar ve nakledici konveyörler kullanılmaktadır.

2014 yılında yaklaşık 17 milyon ton satılabilir kömür üretilmiştir. Üretilen kömürün yaklaşık yarısı açık ocak ve diğer yarısı ise yeraltı işletmecilik yöntemleriyle elde edilmiştir.

Dekapaj; açık işletme olarak çalışılan sahalarda iş hacminin en yoğun olduğu ve maliyetlerin de en önemli kısmını oluşturan faaliyetlerden olup, TKİ Kurumu, üretimlerini gerçekleştirebilmek amacıyla önemli miktarda bir dekapaj faaliyetini de yürütmektedir. Kurumun, 2013 yılında yaptığı dekapaj miktarı 115 milyon m3 olup, bu miktarın %39’u kurum imkânlarıyla ve %61’i ise özel sektör firmalarından hizmet alınmak suretiyle yapılmıştır.



#### 1.4.4. Satışlar

Üretimlerini tamamen termik santraller ile ısınma ve sanayinin talebine bağlı olarak gerçekleştiren TKİ, piyasaya arz ettiği ürün yelpazesinde de bunu dikkate almaktadır. Daha düşük ısı değerli kömürlerini termik santrallara veren TKİ, ithal kömürlerle rekabet edebilir nitelikteki kömürlerin ısınma ve sanayiye olan satışlarını artırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, TKİ kömürlerinin Türkiye'nin her tarafında torbalanmış olarak serbestçe satışını gerçekleştirmek amacıyla torbalama tesisleri kurulmuş olup bu tesislerde torbalanan kömürler, TKİ'nin 2004 yılında kurmuş olduğu bayilik sistemiyle piyasaya sunulmaktadır.

TKİ, 2014 yılında ürettiği ya da ürettirdiği kömürlerden yaklaşık 17 milyon tonunun satışını yapmış olup, bu miktarın %65'ini termik santrallarda kullanılmak üzere Elektrik Üretim Anonim Şirketi'ne (EÜAŞ) ya da bağlı ortaklıklarına, geri kalanını da ısınma ya da sanayide kullanılmak üzere piyasaya satmıştır.

#### 1.4.5. Fakir Ailelere Kömür Yardımları

TKİ Kurumu, Anayasa'nın sosyal devlet ilkesi doğrultusunda hazırlanarak yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararları gereği, 2003 yılından itibaren "Fakir Ailelere Kömür Yardımı" faaliyetini yürütmektedir. Bu kapsamda, Kurum tarafından 10 yıllık dönemde fakir ailelere yaklaşık 17,3 milyon ton kömür teslimatı yapılmıştır.

### 1.5. Kuruluşun Yapısı

TKİ'nin organları, Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüktür. Yönetim Kurulu, TKİ'nin amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirme ve yönetimi ile ilgili gerekli her türlü kararı almakla yükümlüdür. TKİ Genel Müdürlüğü; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. TKİ'ye bağlı 2 müessese müdürlüğü, 1 işletme müdürlüğü ve 6 kontrol müdürlüğü bulunmaktadır.

## 1.6. İnsan Kaynakları

TKİ Kurumu'nda 2014 yılı sonu itibariyle 1.528'i memur, 3.478'i işçi olmak üzere toplam 5.006 personel bulunmaktadır. Genel Müdürlük, müessese ve işletmelere göre 2014 yılı sonu itibariyle personel sayıları Çizelge 3'de verilmektedir.

**Çizelge 3 - Personel durumu (2014 sonu)**

		Memur	İşçi	Toplam
Genel Müdürlük		675	109	784
ELİ	Soma	333	1.468	1.801
	Çan	103	275	378
	Toplam	436	1.743	2.179
GLİ	Tavşanlı	322	1.567	1.889
Silopi Kontrol Müd.		43	27	70
Dodurga Kontrol Müd.		8	0	8
Göynük Kontrol Müd.		6	0	6
Saray Kontrol Müd.		11	0	11
Ilgın Kontrol Müd.		15	19	34
Keles Kontrol Müd.		0	0	0
TOPLAM		1.528	3.478	5.006

Kurumun mevcut personel yapısı oldukça yaşlı olup, personelin yaklaşık %57'si 40 yaşın üzerindedir. Personelin yalnızca %17'si 30 yaşın altındadır. Bu yaş yapısı, bir madencilik kuruluşu için en önemli olumsuzluk kaynaklarından birini oluşturmaktadır (Çizelge 4).

Personelin %42'sinin hizmet süresi 20 yıl ve üzerinde olup, emekliliğe hak kazanan Kurum personelinin oranı ise %37'dir. Hizmet süresi 5 yıl ve daha az olan personel oranı %31,5, 5-10 yıl arası %13,6 ve 10-15 yıl arası ise %4,5'dir. Hizmet sürelerine ilişkin söz konusu bileşim, kurumda hiyerarşik yapının etkin çalıştırılabilmesine engel olabilecek bir yapıya işaret etmektedir.

Kurum personelinin eğitim düzeyi incelendiğinde; %18'inin ilköğretim ve altı, %50,4'ünün lise ve meslek lisesi ve %31,6'sının ise yüksekokul ve üstü olduğu görülmektedir. Lisans sonrası uzmanlaşmanın ise binde 15 ile kurum personeli içerisinde son derece düşük düzeyde olduğu dikkat çekmektedir.

**Çizelge 4 - Personel hizmet süreleri, yaş grupları ve eğitim düzeyleri**

		Memur	Sözleşmeli	İşçi	Toplam
Hizmet Süresi	0 - 5 Yıllık	3	181	1.396	1.580
	5 - 10 Yıllık	8	192	485	685
	10 - 15 Yıllık	2	71	155	228
	15 - 20 Yıllık	6	127	290	423
	20 - 25 Yıllık	16	24	75	115
	25 Üzeri	122	776	1.077	1.975
	Toplam	157	1371	3478	5006
Emekliliğe Hak Kazananlar		115	115	115	738
Yaş Grupları	0 - 20	0	0	37	37
	20 - 30	3	165	624	792
	30 - 40	11	334	1.001	1346
	40 - 50	30	171	1.235	1436
	50 - 60	74	589	570	1233
	60 Üzeri	39	112	11	162
	Toplam	157	1371	3478	5006
Eğitim	Okur-yazar	0	0	4	4
	İlköğretim	0	58	842	900
	Lise	0	281	1.150	1431
	Meslek Lisesi	0	0	1.095	1095
	Yüksekokul	7	254	332	593
	Lisans	133	721	55	909
	Yüksek Lisans	15	55	0	70
	Doktora	2	2	0	4
	Toplam	157	1371	3478	5006

## 1.7. Kurum Kültürü

TKİ Kurumu 1957 yılında kurulmuş olmakla beraber, kurumsal kültürün kökenlerini 1935 yılında kurulan Etibank'a, giderek 19. yüzyılda Zonguldak'ta faaliyet gösteren kömür işletmelerine kadar dayandırmak mümkündür. Dolayısıyla, TKİ Kurumu'nun, gerçekte, 160 yılı aşkın bir kurumsal geçmişe sahip olduğu söylenebilir.

Madencilik endüstrisinde "kurumsal kültür", diğer pek çok endüstriden farklı olarak son derece belirleyici bir unsur durumundadır. Genel olarak madencilik endüstrisinin doğası; etkin, verimli ve güvenli madencilik faaliyetlerinin, uzun kurumsal geçmişe sahip kuruluşlar tarafından yapılabilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu gerçek, özellikle madencilik endüstrisi bakımından gelişmiş ülkelerde kolaylıkla izlenebilmektedir.

Ülke ekonomileri bakımından son derece büyük önem taşıyan madencilik sektörünü, diğer herhangi bir ekonomik sektörden farklı kılan temel özellikler bulunmaktadır. Mineral kaynaklarının, tükenbilir kaynaklar olması, çoğunlukla yer kabuğunun derinliklerinde bulunan yatak oluşumlarının büyük belirsizlikler taşıması, üretim öncesi faaliyetlerin, diğer sektörler nazaran, çok daha uzun süreli, kapsamlı, zorlu ve maliyetli olması, madencilik yatırımlarında arama maliyetlerinin son derece yüksek olup, büyük risk taşıması ve birçok durumda, katlanılan yüksek arama maliyetlerine karşın, ekonomik olarak işletilebilecek bir mineral varlığının belirlenememe olasılığının söz konusu olması, arama riskinin yanında, pek çok cevher için fiyat dalgalanmalarının diğer sektörler göre çok daha büyük olması ve ölçek ekonomisinin diğer sektörler göre belirleyici önem taşıması, bu endüstride uzun birikim ve deneyime, güçlü finansal yapılara sahip büyük ölçekli kuruluşları gerektirmektedir.

## 1.8. Teknoloji Kullanımı ve AR-GE

Kurum, özellikle 1970'li yıllardan itibaren ülkemiz kömür madenciliğinde yeni teknolojilerin kullanımı konusunda öncü olmuş; yeraltı mekanize üretim sistemi, döner kepçeli ekskavatör-bant konveyör-dökücü sürekli açık ocak madencilik sistemi ve açık ocaklarda dragline kullanımı gibi konularda ülkemiz madencilik endüstrisinde devrim sayılabilecek uygulamalara imza atmıştır. Bununla beraber, özellikle 1990'lardan itibaren yatırım bütçesinde önemli daralmalara gidilmiş olması, Kurumun yeni üretim teknolojilerinin uygulanması konusunda sınırlı kalmasına yol açmıştır.

Kurum, günümüzün değişen ve gelişen şartları açısından linyit üretimi ve sonraki aşamalarında çevre mevzuatlarına ve AB'ne uyum politikalarına uygun olarak ekonomiklik, verimlilik ve yenilikçilik esaslarına bağlı olmak kaydıyla, kömür kalitesinin yükseltilebilmesi ve çevre dostu olarak kullanılabilmesi yönünde gelişmiş kömür hazırlama, zenginleştirme ve diğer temiz kömür teknolojilerine büyük önem vermektedir.

Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge), Ürün-Geliştirme (Ür-Ge), ve Proses-Geliştirme çalışmalarının belirlenip aktif hale getirilmesi için çeşitli ulusal ve uluslararası araştırma kurumları ve üniversiteler ile sürekli işbirliği içinde bulunan Kurum, dünyada gelişen temiz kömür teknolojilerinden yararlanmak için bir dizi Ar-Ge faaliyetlerini ve projelerini yürütmektedir. Bunlar arasında; biyokütle ve kömür karışımlarından sıvı yakıt üretimi, kömürün gazlaştırılması, gazın temizlenmesi ve metanol üretimi, kömür karakterizasyonunun ve yanma davranışlarının incelenmesi, uzaktan kontrollü maden robotu, kömürden organomineral gübre ve hümitik asit esaslı maddelerin üretimi önemli görülenlerdir.





## 1.9. Makina-Ekipman Parkı

Kurumun makine parkı içerisindeki dragline sayısı 2, elektrikli ve hidrolik ekskavatör sayısı 54 ve ağır kamyon sayısı ise 224'dür (Çizelge 5). Makine parkı sayısal olarak büyük sayılmakla beraber, ekonomik ömür bakımından son derece yaşlanmış durumdadır. Ayrıca, Kurumun; kamulaştırılmış arazileri, 2 adet dinlenme ve eğitim tesisi, lojmanlar, idari ve sosyal binalar, ambarlar ve laboratuvarlar gibi çok sayıda varlıkları bulunmaktadır.

Çizelge 5 - Kurumun makina-ekipman parkı (2014 yılı sonu)

Makinenin Cinsi	ELİ	ÇLİ	GLİ	Genel Müdürlük	Toplam
Ağır Kamyon	105	45	74	0	224
Akaryakıt Tankeri	9	2	5	0	16
Ambulans	4	1	2	1	8
Bulldozer	46	11	31	0	88
Damperli Kamyon	24	5	15	0	44
Delik Delme Makinesi	21	4	8	0	33
Dizel Lokomotif	3	0	13	0	16
Dragline	0	0	2	0	2
Elektrikli Ekskavatör	16	5	12	0	33
Galeri Açma Makinesi	2	0	2	0	4
Grayder	14	3	7	0	24
Hidrolik Ekskavatör	10	4	7	0	21
İstif Makinesi ( forklift)	13	4	7	0	24
İtfaiye - Arazöz	4	1	1	0	6
Jeep	2	1	7	0	10
Jeneratör	14	4	13	0	31
Kamyonet-Pikap	14	1	16	8	39
Kompresör (Seyyar-Dizel)	17	10	15	0	42
Minibüs	3	3	2	3	11
Otobüs - Midibüs	8	2	2	5	17
Otomobil – Station Wagon	5	5	0	21	31
Paydozer	5	2	3	0	10
Sondaj Kamyonu	2	0	0	0	2
Sondaj Makinesi	0	1	4	0	5
Sulama Tankeri/Kamyonu	17	4	1	0	22
Tahta Kasalı Kamyon	2	3	6	1	12
Tamir-Çöp -Filtre-Anfo Kamyonu	4	2	0	0	6
Traktör	8	1	4	0	13
Trayler	6	4	8	0	18
Trolley Lokomotif	15		5	0	20
Vidanjör	2	0	0	0	2
Vinç/Mobil Vinç	9	2	13	0	24
Yağlama Kamyonu	8	3	0	0	11
Yeraltı Yükleyici	7	0	5	0	12
Yol Silindiri	5	1	2	0	8
Yükleyici	16	11	7	0	34
TOPLAM	440	145	299	39	923





## 1.10. Mali Durum

TKİ'nin brüt satış hacmi 2013 yılında 2,3 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Dönem zararı yaklaşık 12 milyon TL olmuştur. Aynı dönemde yapılan yatırım harcamaları miktarı ise 57 milyon TL şeklindedir.

TKİ'nin fon kaynakları başta kömür satışından elde edilen satış hasılatı, rodövans gelirleri, gayri menkul kira gelirleri, faiz ve komisyon gelirleri ile ruhsat hakkı devredilen kömür sahalarından elde edilen devir bedelinden oluşmaktadır.

2013 yılsonu itibarıyla TKİ'nin toplam dönen varlıkları yaklaşık 1,8 milyar TL ve toplam duran varlıkları ise yaklaşık 1,3 milyar TL'dir.

## 1.11. "TKİ 2010-2014 Stratejik Planı" Uygulama Durumu

TKİ 2010-2014 Stratejik Planı, 1 Haziran 2009 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından onay verilerek Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı ve Hazine Müsteşarlıklarına gönderilmiş ve söz konusu kurumlar tarafından da onaylanarak 2010 yılı başından itibaren uygulanmak üzere yürürlüğe girmiştir.

Bu tarihten itibaren, stratejik plana ilişkin yıllık performans programları da hazırlanmış ve gerek stratejik plan ve gerek ilgili performans programlarının takibi sürekli yapılarak bunlara ilişkin yıllık izleme ve değerlendirme raporları hazırlanarak yönetim kademelerine iletilmiştir.

Bununla beraber, dönem içerisinde stratejik planın uygulanmasına ilişkin önemli dar boğazlar söz konusudur. Öncelikle, kurum faaliyetleri, gerek makro enerji planlamalarındaki gerekse faaliyetleri TKİ faaliyetleriyle entegre özellik gösteren EÜAŞ gibi kuruluşların planlamalarındaki kısa vadeli değişimlerden büyük oranda etkilenmektedir. Kurumun, üretimlerini büyük ölçüde elektrik sektörüne yönelik gerçekleştiriyor olması nedeniyle elektrik üretim planlamalarındaki her sapma, Kurum orta/uzun vadeli planlarında da benzer şekilde sapmalara neden olmaktadır. Ayrıca, plan dönemi içerisinde, özellikle kömüre dayalı termik santralleri ile bağlı kömür sahalarının özelleştirme programının uygulanması nedeniyle Kuruma ait önemli kömür rezervleri özel sektörün kullanımına verilmiş, bu nedenle plan hedefleri önemli ölçülerde sapmıştır.

# 2. ÇEVRE ANALİZİ



Bu bölümde; Kurumun faaliyet alanında Dünya ve ülkemizdeki durum ve gelişmeler incelenmekte ve genel bir rekabet analizi yapılmaktadır.

## 2.1. Dünyadaki Durum ve Gelişmeler

Dünya toplam birincil enerji tüketimi, 2011 yılında 13.113 milyon ton petrol eşdeğeri olarak gerçekleşmiştir. Toplam tüketimin kaynaklara göre dağılımında %31,5 ile petrol ilk sırada yer almaktadır. Daha sonra %28,8 ile kömür ve %21,3 ile doğalgaz sıralanmaktadır.

Uluslararası Enerji Ajansı tarafından yapılan tahminlerde, dünya birincil enerji arzının 2030 yılında 17.572 milyon ton petrol eşdeğeri olacağı öngörülmektedir. Buna göre; 2030 yılında en büyük pay %29,3 ile kömürün olacaktır. Kömürü %27,9 ile petrol ve %22,8 ile doğal gaz izleyecektir. Kömürün dünya toplam enerji arzı içerisindeki payı 2030 yılına kadar önemli bir değişim göstermeyecektir. Bu öngörüde, kömür rezervlerinin petrol ve doğalgaz gibi diğer enerji kaynaklarına göre dünya üzerinde daha geniş bir yayılım gösteriyor olması rol oynamaktadır. Söz konusu enerji kaynaklarının kalan ömürleri dikkate alındığında, kömürün, özellikle 2030 yılından sonra çok daha büyük önem kazanacağı anlaşılmaktadır.

Diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında rezervinin çok daha uzun ömürlü olması, kömürün uzun vadeli yeterliliğini beraberinde getirmektedir. Mevcut üretim seviyeleri ile, dünya görünür kömür rezervlerinin 135 yılı aşkın bir sürede tüketileceği tahmin edilmektedir. Buna karşılık görünür petrol ve doğal gaz rezervlerinin tükenme ömürlerinin mevcut üretim seviyeleri ile sırasıyla 40 ve 60 yıl süreceği öngörülmektedir.

Kömür, 50'nin üzerinde ülkede üretilmekte ve 70'in üzerinde ülkede tüketilmektedir. Son 13 yıldır kesintisiz artmakta olan küresel kömür üretimi 2012 yılında da bir önceki yıla göre %2,9 oranında artarak 7.831 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Toplam üretimin yaklaşık %88'i taşkömürü ve %12'si ise linyit kategorisindedir.

2013 yılı dünya kömür üretiminin %46,6'sını (3.680 milyon ton) tek başına Çin gerçekleştirmiştir. ABD'nin payı %11,3 (892,6 milyon ton), Hindistan'ın payı %7,7 (605,1 milyon ton) ve Avustralya'nın payı ise %6,1 (478 milyon ton) oranındadır. Bu ülkeleri; Endonezya (421 milyon ton), Rusya Federasyonu (347,1 milyon ton), Güney Afrika Cumhuriyeti (256,7 milyon ton) ve Almanya (190,3 milyon ton) izlemektedir (Şekil 5). Bu sekiz ülkenin küresel kömür üretimi içindeki toplam payları %87 düzeyindedir.

Dünya linyit üretimi bir önceki yıla göre %5,5 oranında azalarak 2013 yılında 840 milyon ton olmuştur. Bu sınıftaki kömürlerin üretimi 1980'li yıllar boyunca önemli oranda artış göstermekle beraber, neredeyse 20 yılı aşkın bir süredir yaklaşık aynı düzeyde kalmıştır. 2013 yılında ise hemen her ülkede linyit üretimleri 2012 yılına göre gerilemiştir. Gerileme oranları Türkiye'de %15,6; Yunanistan'da %14,9; Avustralya'da %12,3; Çek Cumhuriyeti'nde %7,1 ve Rusya'da %5,4 düzeyindedir.

Dünya kömür tüketimi, son otuz yılda iki kattan fazla artmıştır. 2000-2012 arasındaki 12 yılda artış oranı %62 düzeyindedir. Tüketim artışı, büyük ölçüde Çin'in talebinden kaynaklanmıştır. 2012 yılı dünya kömür tüketiminin yaklaşık yarısı Çin tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu yılda Çin'in kömür tüketimi 3.666 milyon ton olmuştur. Diğer önemli kömür tüketicileri; sırasıyla, ABD (%10,7), Hindistan (%9,8), Rusya (%3,3), Almanya (%3,1), Güney Afrika Cumhuriyeti (%2,4), Japonya (%2,4), Avustralya (%1,8), Polonya (%1,8) ve Güney Kore (%1,7) şeklindedir (Şekil 8). Ülkemizin dünya kömür tüketimindeki payı da azımsanmayacak ölçüdedir. Türkiye'nin, 2012 yılı dünya kömür tüketimi içindeki payı 99,9 milyon ton ile %1,3 düzeyindedir. Söz konusu 11 ülkenin küresel kömür tüketimindeki toplam payı %86 oranındadır.

Günümüzde, Dünya kömür üretiminin yaklaşık %63'ü elektrik üretimi amacıyla kullanılmakta, %27'si demir-çelik endüstrisi dâhil sanayi sektörlerinde ve geriye kalan %10'luk kısım ise ısınma amaçlı ya da diğer alanlarda tüketilmektedir.

Kömür, elektrik üretimi amacıyla kullanılan yakıtlar arasında en yaygın olanıdır. Kömürün elektrik üretiminde en yüksek oranda kullanılan yakıt olma niteliğinin öngörülebilir bir gelecekte de değişmeyeceği tahmin edilmektedir. 1990 yılında dünya toplam elektrik üretiminde %37,5 oranında kullanılan kömür 2011 yılı itibarıyla %41,3 oranında kullanılmıştır. Uluslararası Enerji Ajansı tarafından, mevcut politikaların gelecekte de değişmeden devam edeceği varsayımıyla yapılan tahminlere göre kömürün elektrik üretiminde kullanım payı 2030 yılında %40,6 düzeyine yükselecektir.



## 2.2. Ülkemizdeki Durum ve Gelişmeler

### 2.2.1. Birincil Enerji Üretim ve Tüketimi

Ülkemiz birincil enerji tüketiminde ortalama yıllık artış oranı son on yılda %3,7 ve son yirmi yılda ise %3,6 düzeyindedir. Birincil enerji arzı 2013 yılında bir önceki yıla göre %0,2 artış göstererek 120,3 mtep olmuştur. Bu arzın kaynaklara dağılımında ilk sırayı 37,6 mtep ile doğal gaz almaktadır. Doğal gazı sırasıyla; 34,7 mtep ile kömür, 33,9 mtep ile petrol, 5,1 milyon tep ile hidrolik, 4,3 mtep ile odun, hayvan ve bitki artıkları ve 4,7 milyon tep ile jeotermal, rüzgâr ve güneş gibi yenilenebilir kaynaklar izlemektedir.

Yerli kömür arzı; 13,2 mtep linyit, 1 mtep taşkömürü ve 0,4 mtep asfaltit olmak üzere toplam 14,6 mtep ve ithal kömür arzı ise 16,7 mtep taşkömürü, 3,1 mtep petrokok ve 0,3 mtep kok olmak üzere toplam 20,1 mtep düzeyindedir.

Birincil enerji arzının kaynaklara dağılımında yıllar içerisinde önemli değişiklikler söz konusudur. 1971 yılında arzın %46,5'i petrol, %29'u odun ve hayvan-bitki artıkları ve %23,5'i yerli kömürden (liniyit, taşkömürü ve asfaltit) karşılanırken 2013 yılına gelindiğinde en büyük pay %31,3 ile 1980'li yılların ortalarından itibaren ithalatına başlanan doğal gazın olmuş, petrol %28,2, yerli kömür %12,1 ve odun ve hayvan-bitki artıkları %3,6 düzeyine gerilemiş, ithal kömür (taşkömürü, kok ve petrokok) ise %16,7 seviyesine yükselmiştir.

2013 sonu itibariyle Türkiye'nin birincil enerji üretimi bir önceki yıla göre yaklaşık aynı düzeyde kalmış ve 31,9 mtep şeklinde gerçekleşmiştir. Söz konusu yerli üretimin kaynaklara dağılımında, 15,5 mtep ile kömür ilk sırayı alırken, bunu 5,1 mtep ile hidrolik, 4,3 mtep ile odun, hayvan ve bitki artıkları, 4,1 mtep ile jeotermal, rüzgâr ve güneş gibi yenilenebilir enerji kaynakları, 2,5 mtep ile petrol ve 0,4 mtep ile doğal gaz izlemektedir. Yerli kömür üretimi; 14 mtep linyit, 1 mtep taşkömürü ve 0,5 mtep asfaltit şeklindedir.

Ülkemiz enerji tüketimi son yirmi yılda %100 ve son on yılda ise %43,5 artış gösterirken, enerji üretimimiz son yirmi yılda %20,8 ve son on yılda %34,3 arttırılabilmektedir. Eşdeğer petrol bazında kömür üretimindeki artış ise son yirmi ve on yıllık dönemlerde sırasıyla %33,8 ve %43,4 oranındadır.

Dolayısıyla, enerji üretimimizdeki artış enerji tüketimindeki artış hızının önemli ölçüde gerisindedir. Bu nedenle, yerli üretimin tüketimi karşılama oranı yirmi yıl önce %43,9 ve on yıl önce %28,4 düzeyindeyken söz konusu oran 2013 yılı itibariyle %26,6'ya kadar düşmüştür.

Aynı şekilde yerli kömür üretiminin enerji tüketimini karşılama oranında da gerileme söz konusudur. Bu oran, 1993 yılında %19,2 ve 2003 yılında %12,9 düzeyindeyken 2013 yılında %12,8 şeklinde gerçekleşmiştir.

Yerli enerji üretiminin tüketimi giderek daha az oranda karşılayabilmesi sonucunda enerji ithalatının da giderek artması kaçınılmaz olmuştur. 2013 yılı itibariyle ülkemizdeki enerji tüketiminin %26,6'sı yerli enerji kaynaklarından elde edilirken, %73,4 gibi önemli bir kısmı ise ithal kaynaklardan sağlanmıştır. Net enerji ithalatının kaynaklara dağılımı; 36,8 mtep doğal gaz, 33,4 mtep petrol ve 20,1 mtep kömür şeklindedir.

### 2.2.2. Kömür Üretim ve Tüketimi

Ülkemiz 2013 yılı satılabilir kömür üretimi; 57,5 milyon ton linyit, 2 milyon ton taşkömürü ve 0,9 milyon ton asfaltit olmak üzere bir önceki yıla göre %15,5 azalarak toplam 60,4 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

1980'li yıllardan itibaren sürekli bir düşme eğilimine giren taşkömürü üretimleri 2004 yılında 1,9 milyon tona kadar gerilemiştir. Bu tarihten sonra tekrar hareketlenen satılabilir taşkömürü üretimi 2012 yılında 2,3 milyon ton düzeyindedir. 2013 yılında 1,9 milyon ton ve 2014 yılında ise bir önceki yıla göre %5 oranında gerileyerek 1,8 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

Linyit üretimleri ise, özellikle 1970'li yılların başlarından itibaren, petrol krizlerine bağlı olarak elektrik üretimine yönelik linyit işletmeleri yatırımlarının başlaması ile hızlanmıştır. 1970 yılında 5,8 milyon ton olan linyit üretimi 1998 yılında yaklaşık 65 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Ancak, bu tarihten itibaren, özellikle doğal gaz alım anlaşmaları nedeniyle linyit üretimi sürekli azalmış, 2004 yılında 43,7 milyon ton ile en düşük seviyesini görmüştür. Bu tarihten sonra tekrar yükselen linyit üretimleri 2008 yılında 76 milyon tonu görmüş, ancak daha sonra tekrar gerileyerek 2013 yılında 57,5 milyon ton olarak gerçekleşmiştir.

2013 yılı satılabilir linyit üretimlerinin kuruluşlara dağılımı ise; TKİ 21,7 milyon ton, EÜAŞ ve bağlı ortaklıkları 24,7 milyon ton (EÜAŞ 21 milyon ton, KEAŞ ve YEAŞ 3,7 milyon ton) ve özel sektör 11,1 milyon ton şeklindedir. Böylelikle özel sektörün linyit üretimindeki payı bir yılda %9,3'den %19,3 düzeyine yükselmiştir.

2014 yılında TKİ'nin satılabilir linyit üretimi 14,9 milyon ton ve EÜAŞ'ın satılabilir üretimi ise 19 milyon ton olmuştur. Güney Ege Linyitleri İşletmesi Müessesesi, Yeniköy Linyitleri İşletmesi ve Bursa Linyitleri İşletmesi'nde mevcut linyit sahalarını TKİ'den devralan KEAŞ, YEAŞ ve SEAS'ın 2014 yılı linyit üretimlerinin toplam 9,4 milyon ton olduğu tahmin edilmektedir. Son özelleştirmelerle özel sektör linyit üretimlerinin bir önceki yıla göre önemli oranda artacağı ve yaklaşık 12-15 milyon ton civarlarına yükselebileceği değerlendirilmektedir. Bu durumda, 2014 yılı linyit üretiminin yaklaşık 55-58 milyon ton düzeyinde olması muhtemel görülmektedir.

Bu durumda, ülkemiz linyit üretimlerinin 2008 yılı sonrası gerileme eğilimine girdiği anlaşılmaktadır. Söz konusu gerilemenin nedenleri arasında; Afşin-Elbistan Linyit Havzası'nda işletilmekte olan Çöllolar Açık Kömür Ocağı'nda Şubat 2011 tarihinde meydana gelen heyelanlar nedeniyle söz konusu ocakta üretimin durdurulmak zorunda kalınması ve sektörde yeni yatırımların gerek kamu gerekse özel sektör tarafından yeterince yapılamaması öne çıkmaktadır.

Ülkemizde 2013 yılında tüketilen kömür 28,2 milyon tonu yerli ya da ithal taşkömürü ve 55,2 milyon tonu ise linyit olmak üzere toplam 83,4 milyon ton olmuştur. Dolayısıyla, bir önceki yıla göre 2013 yılında taşkömürü tüketimi %10,5 ve linyit tüketimi ise %19,5 gerilemiştir. Toplam kömür tüketimindeki gerileme ise %16,6 düzeyindedir.

2013 yılı taşkömürü arzının %41,8 oranındaki en büyük kısmı elektrik üretiminde ve %20,1 oranındaki kısmı ise ısınma amaçlı olarak tüketilmiştir. Kok fabrikalarının payı %19,8 ve diğer sanayinin payı ise %18,3 düzeyindedir. Taşkömürü tüketiminde elektrik santrallerinin payı giderek artmaktadır. On yıl önce %20 düzeyinde olan söz konusu pay 2003 yılı itibarıyla %40 düzeyini geçmiştir.

Ülkemizde üretilen linyit kömürleri; elektrik üretimi amacıyla termik santrallerde, sanayi sektörlerinde ve ısınma amaçlı olarak konut ve işyerlerinde tüketilmektedir. Linyitin elektrik üretimi amaçlı tüketim payı, 1970'li yılların başında ısı değer bazında %20'ler düzeyindeyken bu tarihten itibaren artmaya başlamış ve 2001 yılında %80 ile en yüksek seviyeyi görmüştür. Söz konusu gelişmeye paralel olarak, aynı dönemde konut ve hizmetlerin payı %42'den %7'ye ve sanayi sektörlerinin payı ise %36'dan %13'e gerilemiştir. 2001 yılı sonrasında ise süreç tersine dönmüş ve elektrik üretiminde kullanım payı görece düşerken sanayi sektörleri ile konut ve hizmetlerde kullanım payı tekrar artmıştır.

2013 yılında 57,5 milyon ton olan toplam linyit arzının miktar olarak %85,4'ü elektrik üretimi amacıyla termik santrallerde tüketilmiştir. Sanayi sektörlerinde kullanım payı %6,8 ve konut-işyerlerinde kullanım payı ise %7,7 düzeyindedir. Bununla beraber, elektrik üretiminde kullanılan linyitlerin ısı değerleri sanayi ya da ısınmada kullanılan kömürlere nazaran çok daha düşüktür. Toplam ısı değer bazında hesaplama yapıldığında; 2013 yılında arz edilen linyit enerjisinin %69,7'si elektrik üretiminde, %12,5'i sanayi sektörlerinde ve %17,6'sı ise konut ve işyerlerinde tüketilmiştir. Aynı yılda, 767 bin ton asfaltit arzının miktar olarak %42,8'i elektrik üretimi ve %33,2'si ısınma amaçlı tüketilmiş, kalan kısmı sanayi amaçlı kullanılmıştır. Petrokok ithalatının tamamı ise önemli kısmı çimento fabrikaları olmak üzere sanayi sektörlerinde tüketilmiştir.

### 2.2.3. Kömür İthalatı

Ülkemizde 1980'li yıllardan önce son derece düşük miktarlarda başlayan kömür ithalatı, 1990'lı yıllarda 10 milyon tonun ve 2000'li yıllarda ise 20 milyon tonun üzerine çıkmıştır. Kömür ithalatındaki artış oranı 2004-2014 arasındaki on yılda %79 ve son yirmi yılda ise %291 oranındadır. 2012 yılında kömür ithalatımız bir önceki yıla göre yaklaşık %23 artış göstererek 29,6 milyon ton düzeyine yükselmiş, 2013 yılında ise bir önceki yıla göre %8,4 azalarak 27,2 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. 2014 yılı kömür ithalatı ise %11 artışla 30,2 milyon ton olmuştur. Son yıllarda kömür ithalatındaki artışın en önemli nedeni, elektrik üretimi amaçlı kullanılacak buhar kömürlerine olan talepteki ciddi artıştır. Söz konusu eğilim dikkate alındığında, ithalatın önümüzdeki yıllarda da artarak süreceği ve kömür ithalat faturasının doğal gaz faturasına yakın düzeylere yükselebileceği anlaşılmaktadır.

### 2.3. Rekabet Analizi

Ülkemiz linyit üretiminin %90'a yakın kısmı yakın zamana kadar iki kamu kuruluşu (TKİ ve EÜAŞ) tarafından –kendi makine parkları ya da dışarıdan hizmet alma yoluyla- gerçekleştirilmekteydi. Bununla beraber, özellikle son yıllarda kömüre dayalı termik santrallerin kömür sahalarıyla birlikte özelleştirilmesi süreci hız kazanmış ve böylelikle özel sektörün üretimdeki payı da artmaya başlamıştır.

TKİ'nin toplam linyit üretimindeki payı 20 yıl önce %85 civarındayken 2014 yılı itibarıyla %30'un altına gerilemiştir. Özel sektörün linyit üretimindeki payı hızla artmaktadır.

Özel sektör elinde bulunan linyit sahası işletme ruhsatı sayısı MİGEM verilerine göre 380 adet olup 2012 yılında bu sahalardan sadece 31 adedinde 50.000 tonun üzerinde tüvenan kömür üretimi yapılmıştır.

Sektörde istihdamın belirlenmesine yönelik kapsamlı bir araştırma bulunmamasıyla beraber, doğrudan istihdamın taşkömüründe 18.500 ve linyitte 37.000 olmak üzere toplam 55.500 kişi civarında olduğu tahmin edilmektedir.

Türkiye toplam linyit rezervinin %25'i ve linyit üretim kapasitesinin ise yaklaşık %30'u TKİ'ye aittir. Üretimlerini tamamen termik santraller ile ısınma ve sanayi talebine bağlı olarak gerçekleştiren TKİ Kurumu, özel sektör tarafından işletilen 3 adet termik santrali beslemektedir. TKİ'nin endüstriyel pazarı içerisinde termik santraller dışında ısınma ve sanayi sektörleri de yer almaktadır. Sanayi sektörü içerisinde yer alan işletmeler; çimento üreticileri, toprak sektörü, tekstil sanayi, kimya endüstrisi, gıda sektörü, tütünlü madde üreticileri, metal ve demir çelik üreticileri, kâğıt sanayi ve diğerleridir.

TKİ'nin özellikle endüstriyel alanda çimento sektörünün payı oldukça büyüktür. Sektörde faaliyetlerini sürdüren çok sayıda çimento fabrikasıyla beşer yıllık çerçeve anlaşmaları yapılarak kömür satışı gerçekleştirilmektedir.

Bayiler, TKİ tarafından üretilmekte olan ürünlerin ısınma pazarına sunulmasına aracılık eden işletmelerdir. 2003 yılında Bakanlar Kurulu tarafından alınan bir kararla fakir ve ihtiyaç sahibi ailelere valiliklerin finansmanı ve yardımlarıyla kömür satışı yapılmaya başlanılmıştır. Kuruluşun, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü ile 10 yıldan bu yana yürüttüğü çalışmalar çerçevesinde fakir ailelere kömürün dağıtımı ve teslimatı gerçekleştirilmektedir.

Ülkemiz enerji sektöründe rekabet düzeyi son derece yüksektir. Kurum tarafından üretilen kömürlerin karşısındaki en önemli rakip kaynaklar; petrol, doğal gaz ve ithal kömür şeklindedir. Özellikle doğal gazın elektrik üretiminde kullanım payının artışı, linyite dayalı termik santrallerde üretim düşüşlerine, dolayısıyla linyit üretiminde gerilemelere neden olmaktadır. Bu durum, kurumun dinamizmini ve yatırımlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Kurum, çevrenin korunmasına yönelik yapılan yasal düzenlemelere gerek üretim gerekse pazarlama bakımından uyum sağlamakla birlikte, kömürün kimyasal yapısından kaynaklanan ve yakma sırasında oluşan gaz ve partiküller nedeniyle karşılaştığı olumsuzluklar, rekabet edebilirlik bakımından önemli bir engel oluşturmaktadır. Bununla beraber, temiz kömür teknolojilerinde son yıllarda artan gelişmeler dikkate alındığında, bu teknolojilerin kullanımı suretiyle kömür kullanımının daha da artırılması mümkün olup, kuruluşun bu yöndeki çalışmaları da artarak sürdürülmektedir.



# 3. PAYDAŞ ANALİZİ



Bu bölümde; kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlere ilişkin paydaş analizine yer verilmiştir. Paydaşların TKİ Kurumu hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması, stratejik plan çalışmasının etkinliği bakımından önemli görülmüştür. Bu çerçevede, paydaş görüşleri alınırken; anket uygulaması yönteminden yararlanılmıştır.

## 3.1. Katılımcılık

Katılımcılık, 2015-2019 Stratejik Plan sürecinin her adımında temel bir unsur olarak dikkate alınmıştır. Bu bakımdan, 2010-2014 Stratejik Plan uygulaması yol gösterici olmuştur.

Öncelikle, planın oluşturulmasında üst yönetimin tam desteği alınmış, amaç ve hedeflerin oluşturulmasında tüm birimlerin katkısı mümkün olduğunca sağlanmıştır. Önceki plan uygulamasında her birimde oluşturulan üçer kişilik komisyonlar, plan süresince önemli katkı sağlamışlardır. Plan yapım süreci öncesinde; plan yapımında çalışacak yaklaşık 40 kişilik yönetici ve personel TÜBİTAK/TÜSSİDE'de eğitime alınmışlardır. Söz konusu eğitim süresince ele alınan konular arasında; stratejik yönetimin temel kavramları, misyon-vizyon çalışması, GZFT analizi çalışması, stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesi, performans yönetimi temel kavramlarının paylaşılması ve performans göstergelerinin belirlenmesi bulunmaktadır.

## 3.2. Paydaşların Belirlenmesi

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluşun faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir. İç paydaşlar; faaliyetin gerçekleştirilmesinde kuruluş içerisinde yer alanlar, dış paydaşlar; kuruluş dışından olup faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel kurum ve kuruluşlar, yararlanıcılar/müşteriler ise faaliyetlerin ürünlerini kullanan hedef kitle şeklinde tanımlanmaktadır. Kuruluşumuz paydaşlarının belirlenmesinde, kuruluş faaliyetleri ile ilgisi olanlar, faaliyetleri yönlendirenler, kullananlar, etkileyenler ve faaliyetlerden etkilenenler dikkate alınmıştır.

## 3.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Yapılan anket çalışmasında amaçlanan hususlar aşağıda sıralanmaktadır.

- Durum analizinin en geniş katılım sağlanarak yapılabilmesi,
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- Paydaş/müşteri memnuniyetinin tespit edilmesi,
- Paydaşlardan elde edilecek verilerden kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında çıkarımlarda bulunulması,
- Elde edilen verilerden stratejik amaçların belirlenmesinde yararlanılması ve,
- Paydaş görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın tüm taraflarca sahiplenilmesi ve bu suretle uygulanma şansının artırılması.

TKİ paydaş anketine 42 kuruluş katılmıştır. Ankete katılanların %78'i kamu kuruluşu, diğerleri, yerel yönetim, sivil toplum kuruluşu, sendika, üniversite, müşteri ya da tedarikçidir.

Ankete katılanlardan, TKİ hakkındaki bilgi düzeylerini de belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; anket katılımcılarının %55'i TKİ'yi iyi ya da çok iyi derecede tanımaktadır. Anket katılımcılarından anket sorularına Çizelge 6'da verilen değerlendirme sistemini dikkate alarak cevap vermeleri istenilmiştir:

### Çizelge 6 - Paydaş anketi değerlendirme sistemi

1	Kesinlikle katılmıyorum	Çok az
2	Katılmıyorum	Az
3	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Orta
4	Katılıyorum	İyi
5	Kesinlikle katılıyorum	Çok iyi



### 3.3.1. Kurumsal Yapıya İlişkin Değerlendirmeler

Anket çalışmasından, kurumsal yapıya ilişkin elde edilen sonuçlar genel hatlarıyla Çizelge 7’de verilmektedir.

Çizelge 7 - Paydaş anketi sonuçları

	Kesinlikle katılmıyorum (%)	Katılmıyorum (%)	Ne katılıyorum ne katılmıyorum (%)	Katılıyorum (%)	Kesinlikle katılıyorum (%)
TKİ'nin yürütülen ortak çalışmalarda ve işbirliklerinde etkinliği ve verimliliği	0	5,4	48,7	35,1	10,8
Müşteri ve paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarını tespit etmesi, gerekli önlemleri almak konusunda etkinliği	0	2,6	39,5	50,0	7,9
Kuruluşunuz şikâyet ve önerilerinin dikkate alınması ve çözüm üretilmesi	0	2,7	32,4	51,4	13,5
TKİ hizmet/ürünlerinin kalitesinin dikkate alınması ve çözüm üretilmesi	0	5,1	20,5	64,1	10,3
Kurumsallık yetkinliği	0	2,5	22,5	52,5	22,5
Hizmet kalitesi yetkinliği	0	0	20,0	72,5	7,5
Bilgi ve hizmete zamanında ulaşabilme yetkinliği	0	5,0	30,0	55,0	10,0
Hizmet anlayışı yetkinliği	0	2,5	20,0	62,5	15,0
İşbirliklerine yatkınlık yetkinliği	2,4	0	24,4	48,8	26,8
Personel ve teknik yetkinlik	0	5,0	30,0	50,0	15,0
Şeffaflık yetkinliği	2,5	5,0	27,5	55,0	10,0
İlgili kişilere kolay ulaşım yetkinliği	5,0	2,5	22,5	42,5	27,5
Güvenilirlik yetkinliği	2,5	2,5	10,0	65,0	20,0

Kurumsal yetkinliklere ilişkin anket sonuçları değerlendirildiğinde; TKİ Kurumunun kurumsal yetkinliklerinin genel olarak ortalamadan oldukça yüksek olduğu, bunlar arasında “güvenilirlik”, “hizmet kalitesi”, “hizmet anlayışı” ve “işbirliklerine yatkınlık” hususlarının öne çıktığı görülmektedir. Kurumsal yetkinlikler arasında “ortak çalışmalarda ve işbirliklerinde etkinlik ve verimlilik” ve “müşteri ve paydaşlarının talep ve ihtiyaçlarını tespit etme ve gerekli önlemleri alma” yetkinliklerinin ise, tanımlanan diğer yetkinliklere göre daha olumsuz algılanıyor olmaları bakımından geliştirilme ihtiyaçlarının bulunduğu sonucuna varılabilir.

Çizelge 8’de TKİ’nin kurumsal yetkinliklerine ilişkin değerlendirme sonuçları karşılaştırılmaktadır.

Çizelge 8 - Yetkinliklerin karşılaştırılması

Yetkinlik	Ortalama	Mod	Anket Sayısı	Standart Sapma
Şeffaflık	3,65	4	40	0,82
Bilgiye ve hizmete zamanında ulaşabilme	3,70	4	40	0,71
Personel ve teknik yeterlilik	3,75	4	40	0,77
Hizmet anlayışı	3,90	4	40	0,66
Hizmet kalitesi	3,88	4	40	0,51
İşbirliklerine yatkınlık	3,90	4	40	0,83
İlgili kişilere kolay ulaşım yetkinliği	3,85	4	40	1,01
Kurumsallık	3,95	4	40	0,74
Güvenilirlik	3,98	4	40	0,79



### 3.3.2. Kurumsal Performansın İyileştirilmesine Yönelik Değerlendirmeler

Anket sonuçları, TKİ'nin kurumsal performansına ilişkin olarak değerlendirildiğinde, performans alanlarının neredeyse tümünün aynı oranda değerlendirildiği ve aralarında olumlu ya da olumsuz yönde öne çıkan bir alan olmadığı görülmektedir (Çizelge 9).

Çizelge 9 - Kurumsal performansın değerlendirilmesi

Performans	1	2	3	4	5	Ortalama	Anket Sayısı
İşlem maliyeti	1	2	14	17	4	3,6	38
Personel yetkinliği (bilgi, uzmanlık ve deneyim)	0	1	10	23	5	3,8	39
Üretim teknolojisi altyapısı	0	1	18	17	3	3,6	39
Personelin yaklaşımı	0	2	9	20	7	3,8	38
İşlem süresi	0	0	19	19	2	3,6	40
Yenilikçilik	0	3	12	18	4	3,6	37
Fiziksel mekân yetersizliği	1	0	20	16	2	3,5	39
Ürün kalitesi ve güvenilirliği	1	1	7	24	6	3,8	39
Müşteri ilişkileri yönetimi (pazarlama ve satış)	1	2	9	18	5	3,7	35
Büro otomasyon sistemi	0	1	19	15	2	3,5	37

### 3.3.3. TKİ'nin Öncelikli Olarak Ele Alması Gereken Konulara Yönelik Değerlendirmeler

Anket sonuçlarına göre TKİ'nin 5 yıllık stratejik planında öncelikli olarak ele alması gereken hususlar Çizelge 10'da önem sıralarına göre özetlenmektedir. Bu başlık altında öncelikli olarak ele alınması gereken konular arasında "Makine - Tesis - Teknoloji - ARGE", "Verimlilik - Planlama - Kalite - Maliyet", ve "İş Güvenliği" konuları Kurumun öncelikli olarak ele alması gereken konular arasında yer almaktadır.

Çizelge 10 - TKİ'nin öncelikli olarak ele alması gereken hususlar

Ana Konu	Önem Sırası					Toplam
	1	2	3	4	5	
Üretimi Arttırma - Pazarı Büyütme	4	3	1	1	2	11
Personel	-	3	2	2	2	9
Makine - Tesis - Teknoloji - ARGE	8	6	6	4	4	28
Verimlilik - Planlama - Kalite - Maliyet	5	6	5	6	2	24
Özelleştirme - Kurumun Geleceği	-	1	2	4	2	9
Çevre	1	3	3	1	3	11
Pazarlama- Satış	3	2	3	4	2	14
İş Güvenliği	10	6	5	2	2	25

# 4. GZFT ANALİZİ



Stratejik plan çalışmalarında yararlanılacak en önemli araçlardan biri de GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder. Güçlü yönler ile zayıf yönler işletmeye içsel iken, fırsat ve tehditler ise işletme için dışsal faktörlerdir. GZFT analizi; geniş katılımlı iç ve dış durum analizinin yapılarak kurumsal kapasitenin ortaya çıkarılmasını ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu bölümde; TKİ Kurumu'nun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler analiz edilmekte olup Kurumun güçlü ve zayıf yönleri Çizelge 11 ve tehditler ve fırsatlar ise Çizelge 12'de verilmektedir.

## Çizelge 11 - TKİ'nin güçlü ve zayıf yönleri

<p><b>Rezervler</b></p>	<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yeni arama projeleriyle rezervin artma potansiyelinin yüksekliği</li> <li>▪ Linyit rezervlerinin elektrik üretimi amaçlı kullanmaya uygun olması</li> </ul> <p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Linyit rezervlerinin büyük oranda düşük kalitede ve zenginleştirme için elverişsiz olması</li> </ul>
<p><b>Üretim</b></p>	<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kömür santrallerinin iklim koşullarından etkilenmeden yıl boyunca çalışabilmesi</li> </ul> <p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makine-ekipman ve üretim giderleri bakımından dışa bağımlılığın bulunması</li> <li>▪ Yenileme yatırımlarının zamanında yapılamamış olması nedeniyle üretim maliyetlerinin artması</li> </ul>
<p><b>Kurumsal Yapı</b></p>	<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yüksek bilgi birikim ve deneyimi</li> <li>▪ Sektörde marka haline gelmiş olması</li> <li>▪ Güvenilirliğinin yüksekliği</li> <li>▪ Faaliyetlerini yürütmek için gereken kaynaklara yurtiçi ya da yurtdışından kolaylıkla ulaşabiliyor olması</li> </ul> <p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurumdaki uzmanlaşmanın giderek aşınmakta olması</li> <li>▪ İş verimliliğinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde etkin birim ve yöntemlerin mevcut olmaması</li> <li>▪ Maliyet analizlerinin zamanında yapılmaması ve ihtiyaca cevap vermemesi</li> <li>▪ Yurt içi ve yurt dışı ihale sürecinde kurumun yeterince hızlı davranmaması</li> </ul>
<p><b>İnsan Kaynakları</b></p>	<p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurumda yeraltı madencilik birikiminin giderek yok olması</li> <li>▪ Kurumda kömür madenciliğine ilişkin mühendislik ve proje birikiminin giderek yok olması</li> <li>▪ Personelin yaş ortalamasının son derece yüksek olması</li> <li>▪ Çalışan verimliliğinin gelişmiş ülke standartlarından uzak olması</li> </ul>
<p><b>Çevre ve İş Güvenliği</b></p>	<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş güvenliği ve sağlığı anlamında Kurumsal kültüre sahip olması</li> <li>▪ Bu alanda yetişmiş teknik eleman, malzeme ve teçhizata sahip olması</li> </ul> <p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sahip olduğumuz kömürlerin birim ısı değer başına diğer enerji kaynaklarına göre çok daha yüksek karbondioksit emisyonuna sahip olması</li> <li>▪ Mevcut kömürlerin kükürt içerikleri nedeniyle çevreye olumsuz etkisinin fazla olması</li> <li>▪ Madencilik faaliyetleri sonucu doğal arazi yapısının bozulması</li> <li>▪ Madencilik faaliyetleri sonucu çok büyük miktarlarda atık oluşması</li> <li>▪ Yeraltı işyerinde çalışan personelin çoğunluğunun yeni işe girmesi</li> </ul>



## Çizelge 12 - Fırsatlar ve beklentiler / tehditler ve riskler

<b>Fırsatlar ve Beklentiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Madencilik faaliyetlerinin, genel olarak kırsal alanlarda yapılıyor olması bakımından, ekonomik, toplumsal ve kültürel eşitsizlikleri giderici etkisinin bulunması</li><li>▪ Kömür madenciliğinin istihdam ağırlıklı bir sektör olması bakımından bölgeler arası göçü sınırlayıcı nitelikte olması ve bunun yanında kömüre dayalı diğer bölgesel sanayileri de geliştirmek suretiyle dolaylı istihdam yaratma özelliğinin bulunması</li><li>▪ Kömür; taşıma ve depolamaya uygun niteliği nedeniyle güvenilirliğinin yüksekliği</li><li>▪ Ülkemizde enerji güvenliğinin giderek sorunlu hale gelmesiyle linyitin öne çıkması</li><li>▪ Sektörde yüksek teknolojiye ilişkin talep</li><li>▪ Kömür üretimi, temiz kömür, CO2 tutma ve depolama ile kömürü yeraltında gazlaştırmaya yönelik yeni teknolojilerin gelişiyor olması</li><li>▪ Yerli kömürün, diğer enerji kaynaklarına göre maliyet avantajının artması ve kömürden elde edilen elektriğin birim maliyetinin özellikle ithal kaynaklara göre giderek çok daha düşük kalması</li><li>▪ Sanayinin gelişmesi ve nüfus artışına paralel olarak enerji ihtiyacının giderek artması sonucunda sanayi, ısınma ve elektrik amaçlı kömür pazarında artış eğilimi</li><li>▪ Temel strateji belgelerinde yerli kömüre öncelik verilmesi gereğinin giderek daha kuvvetli vurgulanması</li><li>▪ Dünya genelinde kömürden elde edilen yan ürünlerin üretim ve kullanımının hızla yaygınlaşıyor olması</li><li>▪ Temiz kömür teknolojileri kullanımı sonucu kaliteli ürün elde edilmesi</li><li>▪ Yakma teknolojilerindeki hızlı gelişim nedeniyle düşük kalorili kömürlerden giderek daha fazla yararlanabilmenin mümkün olması</li><li>▪ Türkiye’de kişi başına emisyon miktarının gelişmiş ülkelere göre çok daha az olması</li></ul>
<b>Tehditler ve Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kömüre dayalı santrallere karşı kamuoyu tepkisi</li><li>▪ Küresel enerji fiyatlarında düşüş eğilimleri</li><li>▪ Yurtiçinde yeni petrol koku kapasitelerinin inşa ediliyor olması</li><li>▪ MTA haricinde kömür aramacılığında uzman bir kuruluşun ortaya çıkamaması</li><li>▪ Elektrik sektöründe ithal kaynaklara dayalı üretimin tercih edilmesi</li><li>▪ Açık ocak işletmeciliği yapılabilecek kömür rezervleri giderek tükendiğinden üretim maliyetlerinin artması</li><li>▪ Sektörde farklı kanunlara tabi olan bakanlıklar ile kurumlar ve kurumların birbirleri arasında koordinasyon eksikliği</li><li>▪ Madencilik sektörüne ilişkin yasa ve yönetmeliklerin tam anlamı ile sektörün sorunlarını çözememiş olması</li><li>▪ Elektrik santralleri ile bu santrallere kömür temin eden maden işletmelerinin farklı kurumsal yapılar elinde olması</li><li>▪ Kamukurumları, üniversiteler ve özel sektör tarafından yürütülen çalışmaların koordinasyonunda eksiklerin bulunması</li><li>▪ Değişen maden mevzuatı ile yeraltı ocaklarındaki maliyetlerin önemli oranda artması</li><li>▪ Ülkemiz kömür endüstrisinin uluslararası piyasalara açılma konusunda strateji geliştirememesi</li><li>▪ Kalifiye ara eleman temininde güçlük</li><li>▪ Sektörde, özellikle usta-çırak ilişkisinin zayıflaması</li><li>▪ Madencilik faaliyetlerinin ağır iş kolu olması nedeniyle işgücünün isteksizliği</li><li>▪ Belirsiz özelleştirme ve yeniden yapılandırma gibi söylemlerin personel üzerindeki olumsuz etkileri</li><li>▪ İSG mevzuatının yeni olması itibarıyla sürekli değişmesi ve yenilenmesi nedeniyle yeni mevzuata uyum süreci yaşanması</li></ul>



# 5. GELECEĞE BAKIŞ



## 5.1. Misyon

Ülkemizin enerji ihtiyacını nitelikli, güvenilir ve düşük maliyetli karşılamak üzere; linyit, asfaltit, bitümlü şeyl, turba gibi enerji hammaddelerini, bilimsel ve teknolojik yöntemler kullanarak ve çevresel faktörleri de dikkate almak suretiyle etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde aramak, üretmek, kullanımlarını sağlamak ve temiz kömür teknolojileri ile stratejik öneme sahip ikincil ürünleri elde etmektir.

2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı'nın "Yerli Kaynaklara Dayalı Enerji Üretim Programı" başlığı altında; "2011 ve 2012 yıllarında dış ticaret açığının sırasıyla yüzde 45 ve yüzde 62'si net enerji ithalatından kaynaklanmıştır. Hızla büyümekte olan enerji talebinin karşılanabilmesi için petrol, doğal gaz ve taşkömürü ithalatı sürekli artmaktadır. Bu durum enerjide yüksek oranlı dışa bağımlılığın sürmesine yol açmakta, cari işlemler dengesi ve enerji arz güvenliği üzerinde baskı oluşturmaktadır." tespiti yapılmakta ve yerli kaynakların enerji üretimindeki payının artırılması suretiyle enerjide dışa bağımlılığın azaltılmasının amaçlandığı ifade edilmektedir.

Bu amaca yönelik geliştirilen hedefler arasında ise; yerli kömürlerin elektrik üretimi amaçlı değerlendirilmesi, kamu elindeki işletilmeye hazır sahaların rödovans usulüyle özel sektöre devrinin sağlanması, kömür aramalarına hız verilerek rezervlerin artırılması ve yerli kömürlerin kullanımdaki ısı değerini artıracak veya kalitesini yükseltecek Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi hususları sayılmaktadır.

Ayrıca, Haziran 2009 tarihli "Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi" ile "Bilinen linyit kaynakları ve taşkömürü kaynakları 2023 yılına kadar elektrik enerjisi üretimi amacıyla değerlendirilmiş olacaktır. Bu amaçla elektrik üretimine uygun yerli linyit ve taş-kömürü sahalarının, elektrik üretimi amaçlı projelerle değerlendirilmesi uygulaması sürdürülecektir." ifadesi genel stratejik hedef olarak ortaya konulmuş, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın 2015-2019 Stratejik Planı'nda ise ülkemizin sahip olduğu yerli kömür kaynaklarının en etkin şekilde değerlendirilmesi temel hedeflerden biri olarak belirlenmiş, yapılacak yatırımlarla plan dönemi sonuna kadar yerli kömür kaynaklı elektrik enerjisi üretiminde yıllık 60 milyar kWh'lik üretim düzeyine ulaşılması hedeflenmiştir.

Gerçekten, ülkemizin, enerji kullanımı bakımından ithal kaynak bağımlılığı her geçen yıl daha da artmaktadır. Bu eğilimin sürmesi, ülkemiz bakımından önemli bir güvenlik sorununu da gündeme getirmektedir. Artan enerji ihtiyacının karşılanmasında, yerli linyitlerimizin, gerek elektrik üretimi amaçlı gerekse ısınma ve sanayide kullanımının artırılması, enerji güvenliğinin yanında ekonomiye katkı sağlaması bakımından da büyük önem taşımaktadır.

TKİ Kurumu'nun temel misyonu, önceki Stratejik Planı'nda da olduğu gibi "enerji güvenliği", giderek "ulusal güvenlik" kavramı üzerine inşa edilmiş olup, yukarıda değinilen temel dokümanlarla da uyum sağlamaktadır.

Ortaya konulan misyona yönelik olarak, TKİ, üretim ve satışlarını arttırma amacıyla proje ve faaliyetlerini geliştirme ve gerçekleştirme yönünde çaba gösterirken, söz konusu çabanın önemli bir boyutunu da, özel sektörle yapılacak akılcı işbirlikleri oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, genel ekonomik yarar, sektörün genel etkinlik ve verimliliğinin arttırılması yönündeki hedeflerin gerçekleştirilmesi, bu kapsamda Kurum tarafından işletilmeyen sahaların devir yoluyla ekonomiye kazandırılması, özel sektörden hizmet alımı şeklindeki işbirliklerinin Kurumsal yapıyı güçlendirici yönde sürdürülmesi stratejik önemdedir.

Dolayısıyla, toplumsal yarar ve ekonomik verimlilik esaslarına bağlı olarak yerli linyitlerimizin üretimlerinin artırılması ve ülkemiz linyit rezervlerimizden ulusal ekonomiye azami katma değer sağlayacak şekilde yararlanılması, Kurumumuzun öncelikli hedefleri arasındadır.

Bu amaçla; verimlilik, düşük maliyetli üretim, ürün kalitesi, üretimin sürekliliği, bilimsel yöntemler kullanılmak suretiyle yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmaları ve çevreye duyarlı üretim hususları Kurumumuz bakımından son derece önemli görülmektedir.

Ayrıca, kömürün kullanımı hususu da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kurum, kömürün zenginleştirilmesinin yanında, kömürün, gerek termik santrallarda gerekse ısınma ve sanayide verimli ve çevreye en az zararlı kullanımına yönelik araştırmalarda bulunmayı da stratejik bir husus olarak görmektedir.

## 5.2. Vizyon

Kömür endüstrisinde uluslararası rekabet edebilirliği olan bir kuruluş olmaktır.

Kurumumuzun gelecekte kendisini görmek istediği yer, kömür endüstrisinde uluslararası rekabet edebilirliği olan bir kuruluş olmaktır. Oluşturulan bu vizyon ifadesi, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın "bölgesel ve uluslararası etkinlik" hedefiyle de uyum içerisindedir.



### 5.3. Temel Değerler

İnsana ve çevreye duyarlı  
Ulusal stratejilere odaklı  
Etkin ve verimli  
Yeniliklere açık  
Güvenilir  
Şeffaf

Temel değerler, kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade etmektedir. Kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunmaktadır. Bu çerçevede, Kurumumuz tarafından yukarıda belirlenen temel değerler, gerçekte, ülkemizde 160 yıla yakın bir geçmişi bulunan kömür madenciliğinden Kuruma kalan miras olarak değerlendirilmelidir.

### 5.4. Stratejik Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri ve Stratejiler

Kurum stratejik amaçları ve bunları gerçekleştirmeye yönelik hedefler ile amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünü olan stratejilerin belirlenmesinde, gerek kurum içi analiz ve çevre analizi gerekse kuruluş GZFT analizlerinden geniş şekilde yararlanılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre; TKİ'nin 5 yıllık stratejik planında öncelikli olarak ele alınması gereken konular arasında; -önceki Stratejik Plan çalışmalarında da olduğu gibi- "Üretimi Arttırma - Pazarı Büyütme", "Verimlilik - Planlama - Kalite - Maliyet", "Teknoloji – ARGE" ve "Güçlü Kurumsal Yapı" konuları öne çıkmaktadır.

Çalışmadan elde edilen verilere göre; Kurumun güçlü yönleri arasında; yüksek bilgi birikimi ve deneyimi, kömür madenciliğindeki uzmanlığı, ülkemiz kömür rezervlerinin önemli bir kısmına sahip olması ve ülkemizde bugüne kadar gerçekleştirilen en önemli ve en büyük ölçekli kömür üretim projelerine tek başına imza atmış olması hususları öne çıkmaktadır.

Bunlar arasında, deneyim ve uzmanlık, sektörde çok büyük önem taşımaktadır. Madencilik endüstrisinde "kurumsal kültür", diğer pek çok endüstriden farklı olarak son derece belirleyici bir unsur durumundadır.

Kurumun zayıf yönleri arasında ise; Kuruma ilişkin özelleştirme ve yeniden yapılandırma konularındaki belirsizlikler ve söz konusu belirsizliklerin personel üzerindeki olumsuz etkileri, açık işletmeye uygun rezervlerin tükeniyor olması, idame/yenileme yatırımlarının zamanında yapılamıyor olması nedeniyle özellikle makine-ekipman parkının ekonomik ömrünü tamamlamak üzere olması hususları öne çıkmaktadır.

Ülkemiz ekonomisine en yüksek katkıyı yapmak bakımından TKİ'nin önünde önemli fırsatlar bulunmaktadır.

Dünyada temiz kömür teknolojileri alanında ortaya çıkan olumlu gelişmeler, kömür yakma teknolojilerindeki hızlı gelişim, kömür madenciliğindeki teknolojik gelişmeler, ülkemizin zengin linyit rezervlerine sahip olması ve yapılacak aramalar ile yeni kömür yataklarının bulunup geliştirilmesi olasılığının yüksek olması bu fırsatlar arasındadır.

Buna karşın tehditler arasında ise; elektrik üretiminde kömür kullanımının çevresel bakımdan tepki görmesi, enerji sektörü ile ilgili yapılan yapısal düzenlemelerde kömür kullanımını sınırlandıran unsurlar ve mevcut yasal düzenlemelerin kamunun yatırım yapmasını engellemesi gibi hususlar öne çıkmaktadır.

Gerek Kurum içi analizlerden, gerekse anket çalışmasından ortaya çıkan verilerden elde edilen sonuçlara göre, TKİ'nin öncelikli olarak ele alması gereken hususlar arasında öne çıkanlar aşağıda sıralanmaktadır:

- Kömür arama faaliyetlerine hız verilmeli, atıl durumdaki rezervler hızla işletmeye alınmalıdır.
- Ülkemiz enerji arz güvenliğini sağlamak üzere, yerli kömürlerimizin elektrik enerjisi üretimindeki payı arttırılmalıdır.
- Kurum, mali, teknolojik ve işgücü yönünden güçlendirilmelidir.
- Düşük maliyetle daha verimli üretime yönelik Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmelidir.
- Alternatif enerji kaynaklarıyla rekabet edebilmek için verimlilik arttırılmalı, maliyetler düşürülmelidir.
- Kurum yeniden yapılandırılmalı, hızlı karar alabilen bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Kurumun proje, mühendislik ve danışmanlık yetenekleri arttırılmalı ve bu alanlarda piyasada güçlü bir oyuncu olması sağlanmalıdır.
- Kurumun "İş Sağlığı ve Güvenliği" alanındaki standartları gelişmiş ülkeler seviyesine yükseltilmelidir.
- Kurumun örgütlenme yapısı gözden geçirilmeli, gereksiz ve işlevsiz birimler kaldırılmalıdır.
- Kurum, kömür ithalatı ve ihracatı alanlarındaki fırsatları araştırmalı ve değerlendirmelidir.
- Kurum, kömür sektöründe uluslararası işbirliği imkânlarını araştırmalı ve değerlendirmelidir.

Yukarıda belirlenen çerçevede, Kurum tarafından ortaya konulmuş bulunan vizyon ve misyon ifadelerini gerçekleştirebilmek amacıyla, stratejik amaçlar, dört ayrı ayak üzerinde oluşturulmuştur.



Kurum, üretim ve satışlarını arttırmayı enerji arz güvenliğine katkı yapabilme bakımından son derece önemli görmekte, bu amaca ulaşmada; maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi ve kurumsal yapının güçlendirilmesinin mutlaka gerekli olacağına inanmaktadır. Bu çerçevede oluşturulan stratejik amaçlar Çizelge 13'de sıralanmaktadır:

### Çizelge 13 - TKİ'nin stratejik amaçları

<b>Amaç 1. Yerli kömür üretimi ve pazar payını artırmak, bu pazarda kalıcı ve etkin olmak.</b>
<b>Amaç 2. Rekabet gücünü ve karlılığını yükseltmek için maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak.</b>
<b>Amaç 3. Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık vererek yeni teknolojiler geliştirmek ve kömürün farklı alanlarda kullanımı için ürün çeşitliliğini artırmak.</b>
<b>Amaç 4. Kurumsal yapıyı geliştirmek, güçlendirmek ve sürekliliğini sağlamak.</b>

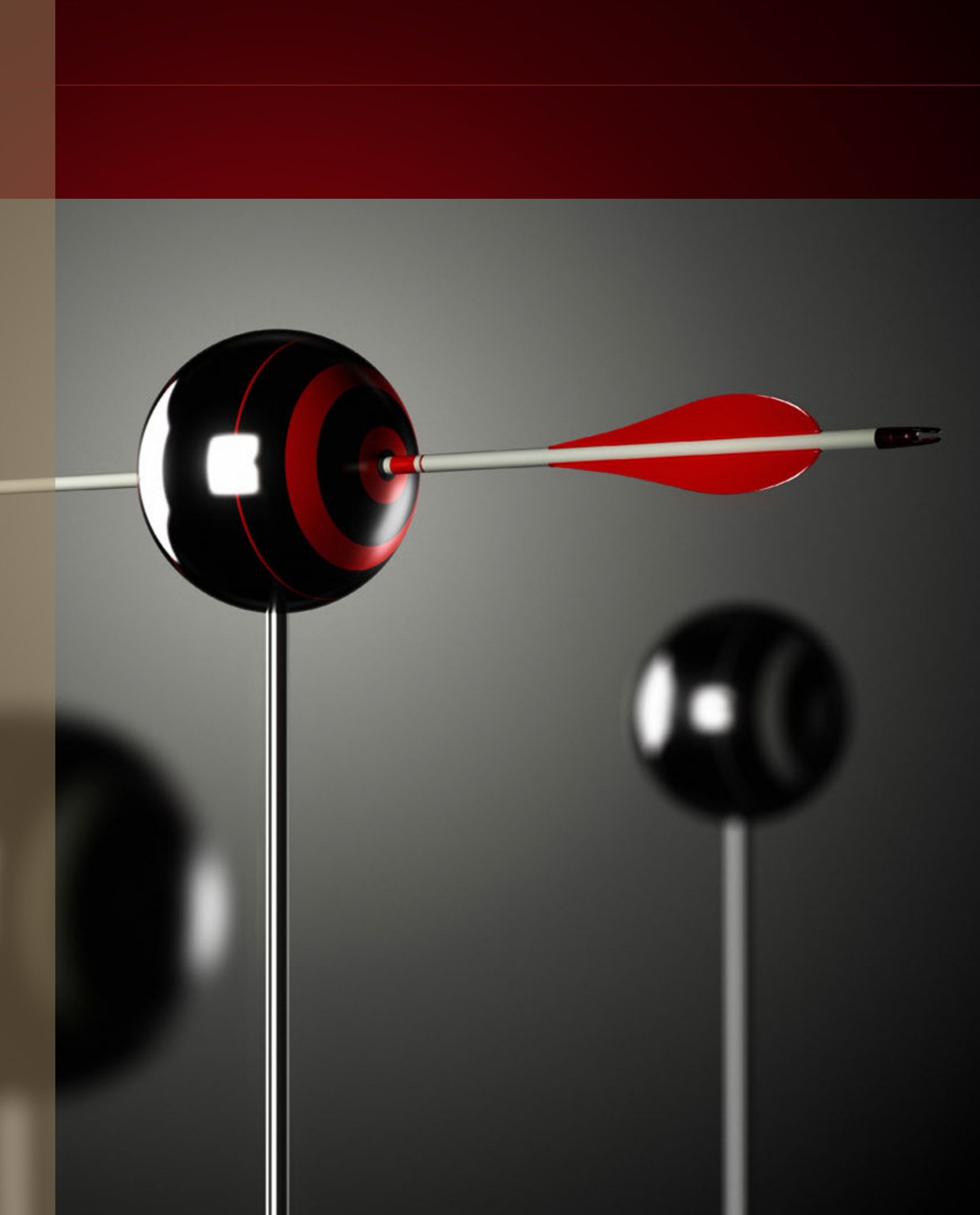
Kurumun stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hedefler, spesifik ve ölçülebilir alt amaçlar biçiminde tasarlanmış ve mümkün olduğu ölçüde miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilmeye çalışılmıştır.

2015-2019 Stratejik Planı'nda, belirlenen stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak; Stratejik Amaç 1 altında 3, Stratejik Amaç 2 altında 2, Stratejik Amaç 3 altında 1 ve Stratejik Amaç 4 altında 6 olmak üzere toplam 12 hedef belirlenmiştir.

### Çizelge 14 - TKİ'nin hedefleri

<b>STRATEJİK AMAÇ 1:</b> Yerli kömür üretimi ve pazar payını artırmak, bu pazarda kalıcı ve etkin olmak.
<b>Hedef 1.1.</b> Plan dönemi sonuna kadar kurumun sahip olduğu rezervler artırılacak, mevcut kömür rezervleri yeni kömür üretim projelerinde kullanılmak üzere geliştirilecek, rezervlere ilişkin risk ve belirsizlik en aza indirilecektir.
<b>Hedef 1.2.</b> Plan dönemi sonuna kadar kömür üretimi arttırılacaktır.
<b>Hedef 1.3.</b> Satışların arttırılmasına yönelik faaliyetler geliştirilecektir.
<b>STRATEJİK AMAÇ 2:</b> Rekabet gücünü ve karlılığını yükseltmek için maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak.
<b>Hedef 2.1.</b> Plan döneminde her işletme ve müessesede üretim maliyetleri düşürülecek, verimlilik artırılacaktır.
<b>Hedef 2.2.</b> Kurum bünyesinde maliyet ve verimlilik analiz ve izleme sistemlerinin kurulması sağlanacaktır.
<b>STRATEJİK AMAÇ 3:</b> Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek yeni teknolojiler geliştirmek ve kömürün farklı alanlarda kullanımı için ürün çeşitliliğini artırmak.
<b>Hedef 3.1.</b> Plan döneminde Araştırma-Geliştirme harcamalarının toplam yatırım harcamalarına oranı yükseltilecektir.
<b>STRATEJİK AMAÇ 4:</b> Kurumsal yapının geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması.
<b>Hedef 4.1.</b> Kurum iş süreçleri iyileştirilecek ve güçlendirilecektir.
<b>Hedef 4.2.</b> Kurum bünyesinde bir Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile bir İç Denetim Dairesi Başkanlığı'nın kurulmasıyla Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi, performans programlarının takibi, iç kontrol sisteminin oluşturulması ve kurumsal performans ve verimliliğin izlenerek arttırılması sağlanacaktır.
<b>Hedef 4.3.</b> Kurumda iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin standartlar yükseltilecektir.
<b>Hedef 4.4.</b> Kurumun muhasebe sistem ve standartları geliştirilecektir.
<b>Hedef 4.5.</b> Kurum bünyesinde etkin bir mühendislik/proje yapım ve değerlendirme yapılanması oluşturulacaktır.
<b>Hedef 4.6.</b> Kurumun yurtdışında kömür arama, üretim ve ithalat yapabilmesine ilişkin yapı oluşturulacaktır.





Belirlenen stratejik amaçlar, amaçların gerçekleşmesine yönelik hedefler, hedeflere ilişkin performans göstergeleri ile söz konusu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejiler aşağıda sıralanmaktadır.

## STRATEJİK AMAÇ 1:

### Yerli kömür üretimini ve pazar payını arttırmak, bu pazarda kalıcı ve etkin olmak

Haziran 2009 tarihli "Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi" ile "Bilinen linyit kaynakları ve taşkömürü kaynakları 2023 yılına kadar elektrik enerjisi üretimi amacıyla değerlendirilmiş olacaktır. Bu amaçla elektrik üretimine uygun yerli linyit ve taşkömürü sahalarının, elektrik üretimi amaçlı projelerle değerlendirilmesi uygulaması sürdürülecektir." ifadesi genel stratejik hedef olarak ortaya konulmuş olup, TKİ, kendi kurumsal stratejik amaçlarını bu doğrultuda oluşturmuştur. Bu çerçevede, kurumun öncelikli amacı, elektrik üretim tesislerinin kömür ihtiyacını gerçekleştirmeye yönelik olarak kömür üretimlerini arttırmak şeklinde tasarlanmış ve TKİ'nin 2015-2019 Stratejik Planı'ndaki ilk stratejik amacı "Yerli kömür üretimini ve pazar payını arttırmak, bu pazarda kalıcı ve etkin olmak" şeklinde ortaya konulmuştur.

Söz konusu stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik hedefler ise; "1) Plan dönemi sonuna kadar kurumun sahip olduğu rezervler artırılacak, mevcut kömür rezervleri yeni kömür üretim projelerinde kullanılmak üzere geliştirilecek, rezervlere ilişkin risk ve belirsizlik en aza indirilecek, 2) Plan dönemi sonuna kadar kömür üretimi arttırılacak ve 3) Satışların arttırılmasına yönelik faaliyetler geliştirilecek" şeklinde formüle edilmiştir.

**Hedef 1.1.** Plan dönemi sonuna kadar kurumun sahip olduğu rezervler artırılacak, mevcut kömür rezervleri yeni kömür üretim projelerinde kullanılmak üzere geliştirilecek, rezervlere ilişkin risk ve belirsizlik en aza indirilecektir.

Kurumumuz, mevcut kömür rezervlerini arttırmaya yönelik çalışmalarını plan döneminde de sürdürecektir. Bu çerçevede, 2004 yılında Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın girişimleriyle başlatılan "Linyit Arama Projesi" önemli görülmekte olup, söz konusu projeye plan döneminde de devam edilmesi planlanmaktadır.

Dolayısıyla, arama ve rezerv geliştirme faaliyetlerinde gerek MTA ve gerekse özel firmalardan hizmet alınmak suretiyle yapılacak ya da yapılmakta olan işbirlikleri stratejik önemde görülmektedir ve plan döneminde de sürdürülecektir.

#### Stratejiler

- Gerek Linyit Arama Projesi (LAP) gerekse diğer arama projeleri kapsamında yeni kömür sahalarının bulunması ve mevcut kömür rezervlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir.
- Arama ve rezerv geliştirme faaliyetlerinde MTA ile özel firmalardan hizmet alınmak suretiyle yapılmakta olan işbirlikleri sürdürülecektir.
- MİGEM tarafından yapılan ihalelere katılmak suretiyle, gelir getirici olduğu belirlenen yeni kömürlü sahalar Kuruma kazandırılacaktır.
- Yurtdışında kömür aramaları yoluyla yeni kaynakların oluşturulması sağlanacaktır.

## Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A1/H1.1/PF1:</b> TKİ-TPAO Ortak Yatırıma Yönelik Etüt ve Araştırma Projesi: Kurumumuz uhdesinde bulunan Bolu-Göynük ve Mengen ile Ankara-Nallıhan-Beydili civarındaki ruhsatlarımızda bitümlü şeyl kaynaklarımızdan sentetik petrol / sentetik gaz eldesi ve/veya elektrik enerjisi üretimi için bitümlü şeyl yakıtlı termik santral kurma imkanlarının araştırılması amacı ile, TPAO ile birlikte %50 ortaklıkla yürütülecek proje kapsamında sahalarımızda jeolojik etüt, sondajlar ve çeşitli analiz ile pilot çapta araştırmaların ve değerlendirmelerin yapılması.	Yapılacak Sondaj metraji (m)	3.000					Jeolojik Etüt Daire Bşk.
	Jeofizik kuyu log alımı (m)	3.000					
	Kimyasal-fiziksel ve diğer analizlerin yapılması (adet)	400	300				
	Zenginleştirme-laboratuvar ve pilot çapta analizler vs. yapılması (gerçekleşme %)	20	20	20	20	20	
<b>A1/H1.1/PF2:</b> Batı ve Orta Anadolu Linyit Arama Projesi: 2013 yılında başlatılan ve devam eden TKİ Linyit Arama Projesi kapsamında Batı ve Orta Anadolu'da yeni ruhsat alınan 25 sahada toplam 15.800 m. ± %20 linyit arama sondajı ile 2014 yılında alınan 35 adet sahada ve ileriki yıllarda alınabilecek yeni sahalarda jeolojik, jeofizik, sondajlı etüt yapılması.	Sondaj Metraji (m)	15.000	12.000	10.000	7.000	5.000	Jeolojik Etüt Daire Bşk.
<b>A1/H1.1/PF3:</b> Plan dönemi sonuna kadar yurtdışında ortak olunan/satın alınan kömür/ üretim sahası sayısı	Adet				1	1	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk. İşletme Dai. Bşk. Paz.ve Sat. Dai. Bşk.

### Hedef 1.2. Plan dönemi sonuna kadar kömür üretimi arttırılacaktır.

Enerji kullanımında ithal kaynak oranının her geçen yıl daha da artması, ülkemizde enerji arz güvenliğinin giderek daha da sorunlu hale gelmesine yol açmaktadır. Sorunun çözümüne yönelik önemli bir katkı yapacak olması bakımından yerli linyitlerimizin üretimlerinin artırılması ve ülkemiz linyit rezervlerimizden ulusal ekonomiye azami katma değer sağlayacak şekilde yararlanılması, Kurumumuzun öncelikli hedefleri arasındadır.

TKİ'nin, ülkemizin artan enerji ihtiyacını karşılamak amacıyla üretim kapasitesini sürekli artırma gayretinin yanı sıra, özel sektörün de bu alanda yatırım yapmasına yönelik çalışmalarda bulunması, genel ekonomik yarar bakımından önemlidir. Bu hedef doğrultusunda; elinde bulundurduğu kömür sahaları ile ilgili yeniden bir değerlendirme yapmış ve kalite açısından elektrik enerjisi üretiminde kullanılacak kömür özelliklerine sahip sahaları, kömürden üretilen birim elektrik enerjisi üretiminden pay almak (rodövens) şeklinde özetlenebilecek bir yöntemle, termik santral kurma şartıyla özel sektör kullanımına açmıştır.

Bu amaca yönelik olarak son dönemde, termik santral kurma şartı ile; Şırnak-Silopi, Bolu Göynük, Adana-Tufanbeyli, Eskişehir-Mihalıççık, Manisa-Soma, Bursa Keles, Kütahya-Domaniç ve Bingöl Karlıova'da bulunan kömür sahalarının ihaleleri yapılmış, bu suretle kurulacak santraller ile ülkemizin enerji arz güvenliğine katkının yanı sıra, yöre halkına istihdam olanağının da sağlanması ve söz konusu sahaların ekonomiye kazandırılması planlanmıştır.

### Stratejiler

- Dönem öncesinde planlanan üretim faaliyetlerinin plan döneminde de aksatılmadan sürdürülmesi sağlanacaktır.
- Mevcut rezervlerin elektrik üretimi amaçlı değerlendirilmesine yönelik hazırlık ve projelendirme çalışmaları tamamlanacaktır.
- Kömür üretimlerinin arttırılmasına yönelik olarak özel sektörle yapılabilecek işbirliği imkanları geliştirilecektir.
- Başlamış bulunan yatırımların zamanında tamamlanarak üretime geçilmesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir.



## Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim		
<b>A1/H1.2/PF1:</b> Bolu-Göynük Kömür-Elektrik Üretim Projesi	Üretilecek enerji x1.000 kWh/yıl	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1.800.000	1.600.000	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF2:</b> Adana-Tufanbeyli Kömür-Elektrik Üretim Projesi	Üretilecek enerji x1.000 kWh/yıl				1.800.000	3.600.000	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF3:</b> Eskişehir-Mihalıççık Kömür-Elektrik Üretim Projesi	Üretilecek enerji x1.000 kWh/yıl	825.500	825.500	825.500	825.500	825.500	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF4:</b> Manisa-Soma-Deniş Kömür-Elektrik Üretim Projesi	Üretilecek enerji x1.000 kWh/yıl				675.000	2.700.000	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF5:</b> Bursa-Keles Kömür-Elektrik Üretim Projesi	Üretilecek enerji x1.000 kWh/yıl				135.000	1.620.000	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF6:</b> Kütahya-Domaniç Kömür-Elektrik Üretim Projesi	Üretilecek enerji x1.000 kWh/yıl					1.050.000	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF7:</b> Bingöl-Karlıova Kömür-Elektrik Üretim Projesi	Üretilecek enerji x1.000 kWh/yıl					340.000	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF8:</b> Ömerler Yeraltı Mekanizasyon Tevsi Projesi	Tüvenan üretim ton	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	İşletme Dai. Bşk.		
<b>A1/H1.2/PF9:</b> Eskişehir-Alpu, Trakya-Vize, Konya-Ilgın rezervlerinin ekonomiye kazandırılması	Yatırım öncesi süreçlerin tamamlanma durumu	Ön jeolojik-jeofizik etüt ve incelemeler					Sahaların yatırımcılara açılmaya başlanması	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk. Jeolojik Etüt Dai. Bşk.	
			İlave rezerv sondajlarının yapılması						
			Hidrojeolojik etüt						
				Jeoteknik etüt					
				İşletilebilir rezerv belirleme					

### Hedef 1.3. Satışların arttırılmasına yönelik faaliyetler geliştirilecektir.

Üretimlerini tamamen termik santraller ile ısınma ve sanayinin talebine bağlı olarak gerçekleştiren TKİ, piyasaya arz ettiği ürün yelpazesinde de bunu dikkate almaktadır. Daha düşük ısı değerli kömürlerini termik santrallara veren TKİ, diğer kömürlerine göre nispeten yüksek kalorili olan Soma ve Tunçbilek kömürlerinin kalitelerini iyileştirmek suretiyle, ithal kömürlerle rekabet edebilir nitelikte kömürlerin ısınma ve sanayiye olan satışlarını arttırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, TKİ kömürlerinin Türkiye'nin her tarafında torbalanmış olarak serbestçe satışını gerçekleştirmek amacıyla torbalama tesisleri kurulmuş, bu tesislerde torbalanan kömürler, TKİ'nin 2004 yılında kurmuş olduğu bayilik sistemiyle piyasaya sunulmaktadır. Ayrıca Anayasa'nın sosyal devlet ilkesi doğrultusunda hazırlanarak yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı gereği, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu ile yürütülen ortak çalışmalar çerçevesinde fakir ailelere ücretsiz kömür yardımı uygulaması da TKİ tarafından yürütülmektedir.

Plan döneminde, gerek piyasa amaçlı kömür satışlarının gerekse sosyal yardımlar kapsamındaki kömür tedarik faaliyetlerinin aksatılmadan yürütülmesi sağlanacaktır.

#### Stratejiler

- Diğer ülkelerde kömür üretimi ve uluslararası piyasalarda kömür ticaretine ilişkin fırsatlar araştırılacaktır.
- Kömür sektörünün her aşamasında uluslararası işbirliği imkanları araştırılacak ve değerlendirilecektir.
- Kömür satışlarının uzun vadeli sözleşmeler yoluyla yapılmasına öncelik verilecektir.
- Torbalı kömür satışları arttırılacaktır.
- Kömür satışlarına yönelik olarak, Kurum paydaşları ile işbirlikleri güçlendirilecektir.
- Fakir ailelere kömür dağıtımı kapsamında Kurum faaliyetlerinin etkinliği arttırılacaktır.



## Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A1/H1.3/PF1:</b> Pazar Analizi Projesi	Gerçekleşme oranı (%)	100					Paz.ve Satış Dai.Bşk.
<b>A1/H1.3/PF2:</b> Kömür Stok Sistemi Araştırma Projesi: ELİ ve GLİ Müesseselerince üretilen kömürlerin stoklanabilme imkanlarının belirlenmesine yönelik araştırma projesi yapılacaktır.	Gerçekleşme oranı (%)	50	50				Paz.veSatış Dai.Bşk., ELİ, GLİ
<b>A1/H1.3/PF3:</b> GLİ Kömür Torbalama Faaliyetleri: GLİ'de üretilen kömürlerin torbalanma miktarı arttırılacaktır.	Torbalanacak +18 mm kömür miktarı (ton)	890.000	900.000	920.000	930.000	950.000	Paz.ve Satış Dai. Bşk.,GLİ
	Torbalanacak 10-18 mm kömür miktarı (ton)	110.000	120.000	130.000	140.000	150.000	
<b>A1/H1.3/PF4:</b> GLİ ve ELİ'den üretilen toz ve parça kömürlerin demiryolu taşıma kapasitelerinin artırılmasına ilişkin çalışmalar. GLİ vagon yükleme sahasında TCDD yeni hatlar eklemek ve mevcut hatları revize ederek GLİ vagon yükleme kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.	Artış oranı (%)	20					Paz.ve Satış Dai. Bşk., GLİ
<b>A1/H1.3/PF5:</b> Laboratuvar Yeterlilik Belgelerinin Yenilenmesi	Yeterlilik belgesi yenilenecek laboratuvar sayısı (adet)	2				2	Paz.ve Satış Dai. Bşk.
<b>A1/H1.3/PF6:</b> Laboratuvar Akreditasyon Belgelerinin Yenilenmesi	Akreditasyon belgesi yenilenecek laboratuvar sayısı (adet)	2				2	Paz.ve Satış Dai. Bşk.
<b>A1/H1.3/PF7:</b> Uluslararası düzeyde laboratuvarlar arası karşılaştırma testlerine katılım sağlanacaktır.	Katılacak laboratuvar sayısı (adet)	2	2	2	2	2	Paz.ve Satış Dai. Bşk.

## STRATEJİK AMAÇ 2:

### Rekabet gücünü ve karlılığı yükseltmek için maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak.

Kurumun plan dönemindeki temel stratejik amaçlarından biri de maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliği artırılmasına ilişkindir. Bu kapsamda iki ana hedef ortaya konulmuştur:

- Plan döneminde her işletme ve müessesede üretim maliyetleri düşürülecek, verimlilik artırılacaktır.
- Kurum bünyesinde maliyet ve verimlilik analiz ve izleme sistemlerinin kurulması sağlanacaktır.

#### Hedef 2.1. Plan döneminde her işletme ve müessesede üretim maliyetleri düşürülecek, verimlilik artırılacaktır.

Toplumsal yarar ve ekonomik verimlilik esaslarına bağlı olarak yerli linyitlerimizin üretimlerinin artırılması ve ülkemiz linyit rezervlerimizden ulusal ekonomiye azami katma değer sağlayacak şekilde yararlanılması, Kurumumuzun öncelikli hedefleri arasındadır. Bu amaçla; verimlilik, düşük maliyetli üretim, ürün kalitesi, üretimin sürekliliği, bilimsel yöntemler kullanılmak suretiyle yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmaları ve çevreye duyarlı üretim hususları Kurumumuz bakımından son derece önemli görülmektedir.

#### Stratejiler

- Kurum makine parkı maliyetlerinin düşürülmesine yönelik olarak kurum makine parkı ihtiyaç analizi ve fizibilite çalışmaları yapılacaktır.
- Araştırma sonuçlarına göre Kurum makine parkı; yeni makine alım ve/veya hurdaya ayırma ya da revizyon ve ünite yenileme ile yenilenecektir.
- Üretim birimlerinde kömür üretim, dekapaj ve kömür zenginleştirme maliyetlerinin düşürülmesine yönelik araştırmalar yapılacaktır.
- Üretim birimlerindeki işgücü verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- Tesisler ve makine parkı enerji sarfiyatlarında yeni teknolojiler kullanılmak suretiyle tasarruf sağlanacaktır.





## Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A2/H2.1/PF1:</b> Kömür Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesi Projesi	Bir önceki yıla göre azalma oranı (%)	2	2	2	2	2	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk. İşletme Dai. Bşk.
<b>A2/H2.1/PF2:</b> Dekapaj Maliyetlerinin Düşürülmesi Projesi	Bir önceki yıla göre azalma oranı (%)	2	2	2	2	2	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk. İşletme Dai. Bşk.
<b>A2/H2.1/PF3:</b> Kömür Zenginleştirme Tesis Maliyetlerinin Düşürülmesi Projesi	Bir önceki yıla göre azalma oranı (%)	2	2	2	2	2	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk. İşletme Dai. Bşk.
<b>A2/H2.1/PF4:</b> İşgücü Verimliliğinin Arttırılması Projesi	Bir önceki yıla göre artma oranı (%)	2	2	2	2	2	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk. İşletme Dai. Bşk.
<b>A2/H2.1/PF5:</b> Enerji Giderlerinin Azaltılması Projesi	Bir önceki yıla göre azalma oranı (%)	2	2	2	2	2	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk. İşletme Dai. Bşk.
<b>A2/H2.1/PF6:</b> Makine Parkı İhtiyaç Analizi Araştırması	Gerçekleşme oranı (%)	50	50				Makine İkmal Dai. Bşk.
<b>A2/H2.1/PF7:</b> Birincil enerji yoğunluğunda iyileşme sağlanması	İşletme ve müesseselerde birincil enerji yoğunluğu (TEP cinsinden tüketim/ birim çıktı*) azalma oranı (%)	6	4	4	3	3	Makine İkmal Dai.Bşk.
<b>A2/H2.1/PF8:</b> Yerli imalat kullanım oranlarının arttırılmasının sağlanması	Yerli imalat kullanım oranı (ortalama, en az %)	22	24	26	28	30	Satınalma Dai.Bşk.

**Hedef 2.2.** Kurum bünyesinde maliyet ve verimlilik analiz ve izleme sistemlerinin kurulması sağlanacaktır

### Stratejiler

Kurumda bir maliyet ve verimlilik izleme ve analiz sistemi kurularak maliyet ve verimlilik analizlerinin yapılması ve güncellenmesi ile analiz sonuçlarına göre iyileştirme alanlarının belirlenerek kurumsal hedeflerin güncellenmesine yönelik sistemin kurulması sağlanacaktır.

## Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
A2/H2.2/PF1: TKİ Maliyet ve Verimlilik İzleme ve Analiz Sistemi Projesi	Gerçekleşme Oranı (%)	20	20	20	20	20	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk., İşletme DB, Muhasebe DB.

## STRATEJİK AMAÇ 3:

### Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek yeni teknolojiler geliştirmek ve kömürün farklı alan-larda kullanımı için ürün çeşitliliğini artırmak.

Kömürden yararlanmada aramadan nihai kullanıma kadar her aşamada yüksek teknoloji kullanımı ve bu bakımdan araştırma geliştirme çalışmaları son derece önemlidir. Kurum, bilimsel yöntemler kullanılmak suretiyle yapılacak araştırma ve geliştirme çalışmaları ve çevreye duyarlı üretim hususları; kömürün zenginleştirilmesinin yanında, kömürün, gerek termik santrallarda gerekse ısınma ve sanayide verimli ve çevreye en az zararlı kullanımına yönelik araştırmalarda bulunmayı da stratejik bir husus olarak görmektedir.

### Hedef 3.1. Plan döneminde Araştırma-Geliştirme harcamalarının toplam yatırım harcamalarına oranı yükseltilecektir.

Kurumun araştırma-geliştirme faaliyetlerine verdiği önem son yıllarda önemli ölçüde artış göstermiş ve söz konusu faaliyetlere yapılan harcamaların toplam yatırım harcamaları içindeki payı 2008 yılında binde 32 düzeyindeyken –bir önceki Stratejik Plan'daki hedeflere uygun olarak- 2013 yılında yüzde 13 düzeyine kadar yükselmiştir. Bu plan döneminde de Ar-Ge faaliyetlerinin aynı şekilde sürdürülmesi ve Ar-Ge harcamalarının toplam yatırım harcamalarına oranının her yıl yükseltilmesi hedeflenmektedir.

### Stratejiler

- Kömürden gaz, petrol ve hidrojen üretiminin sağlanmasına yönelik yerli teknolojilerin gelişimi desteklenecektir.
- Kuruma ait sahalarda kömür gazlaştırma teknolojilerinin uygulanabilirliği araştırılacaktır.
- Temiz kömür teknolojileri ile yakma teknolojilerinin geliştirilmesi yönündeki araştırmalar desteklenecektir.
- Üretilen yüksek kükürt içerikli kömürlerin teshin ve sanayi sektörlerinde kullanılabilmesi amacıyla yakma teknolojilerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir.
- Kömürün kurutulması ve briketlenmesiyle ilgili yürütülecek AR-GE çalışmaları tamamlanacaktır.
- Kömürden humik asit ve türevlerinin elde edilmesine ilişkin çalışmalar sürdürülecektir.
- Asfaltit ve bitümlü şeyllerin değerlendirilmesine yönelik araştırmalar yürütülecektir.
- Kömür kalitesinin iyileştirilmesine yönelik araştırmalar sürdürülecektir.
- AR-GE laboratuvarlarının tamamlanarak geliştirilmeleri sağlanacaktır.

## Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A3/H3.1/PF1:</b> Soma Gazlaştırma Projesi: Kömürün gazlaştırılması ve elde edilen sentez (syngas) gazından üre/amonyak, sentetik doğal gaz (SNG), metanol ve türevlerinin üretilmesi projesi	2014 yılı içerisinde yatırımcı/ yatırımcıların bulunması, nihai yatırım kararının alınması	Ortak girişim şirketinin kurulması	İnşaat	İnşaat	İnşaat	Tesisin üretime geçmesi	Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk.
<b>A3/H3.1/PF2:</b> MicGas Kömür Biyoteknoloji Projesi: Düşük kalorili ve hümik asit içeriği yüksek olan kömürlerin MicGas Kömür Biyoteknolojisi kullanılarak; gaz hümik asit, adsorban madde, A- hax ve diğer hümik maddelerin üretilmesi projesi	2014 yılı içerisinde yatırımcı/ yatırımcıların bulunması	Ortak girişim şirketinin kurulması	İnşaat	Tesisin üretime geçmesi			Etüt Proje ve Tesis Dai.Bşk.
<b>A3/H3.1/PF3:</b> Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Kimyasal Maddeler Elde Edilmesi: Tunçbilek 250kg/saat kapasiteli sürüklemeli yatak gazlaştırma tesislerinden elde edilen gazın temizlenmesi ve metanol üretimi ile ilgili pilot ölçekte Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.	Gerçekleşme Oranı %	35	35	30			Ar-Ge DB, Etüt Pr. DB, İlgili Müesse ve İşletme
<b>A3/H3.1/PF4:</b> Demonstrasyon Ölçekte Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Kimyasal Maddeler Elde Edilmesi: Metanol üretimi ile ilgili demonstrasyon ölçekte Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.	Gerçekleşme Oranı %				50	50	Ar-Ge DB, Etüt Pr. DB, İlgili Müesse ve İşletme
<b>A3/H3.1/PF5:</b> Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Sıvı Yakıt ve Elektrik Üretimi ve Sentez Gazı (SNG) Elde Edilmesi: Temiz ve çevre dostu teknolojiler ile sıvı yakıt üretimi ve yüksek verimlilikte ayrıklaştırılmış ve merkezi santraller için uygulanabilir teknolojilerin geliştirilmesi ile ilgili Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.	Gerçekleşme Oranı %	60	40				Ar-Ge DB, Etüt Pr. DB, İlgili Müesse ve İşletme
<b>A3/H3.1/PF6:</b> Demonstrasyon Ölçekte Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Sıvı Yakıt ve Elektrik Üretimi ve Sentez Gazı (SNG) Elde Edilmesi: Demonstrasyon Ölçekte Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.	Gerçekleşme Oranı %			35	35	30	Ar-Ge DB, Etüt Pr. DB, İlgili Müesse ve İşletme
<b>A3/H3.1/PF7:</b> Türkiye Bitümlü Şeyl Yataklarında Solvent Ekstraksiyon Yöntemi ile Sıvı Yakıt Üretim Potansiyelinin Araştırılması (TKİ-TÜBİTAK MAM Projesi)	Gerçekleşme Oranı %	50	25	25			Jeolojik Etüt Arama Dai.Bşk.

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A3/H3.1/PF8:</b> Organik toprak düzenleyiciler için tarla ve sera denemeleri	Gerçekleşme Oranı %	20	20	20	20	20	Ar-Ge Dai. Bşk.
<b>A3/H3.1/PF9:</b> Kömürden Organomineral Gübre Üretim Çalışmaları: Ilgın'daki mevcut hümik asit tesisine ilave üniteler yapılacaktır.	Gerçekleşme Oranı %	50	50				Ar-Ge Dai. Bşk.-Ilgın Kontrol Md.lüğü
<b>A3/H3.1/PF10:</b> Çeşitli Alanlarda (Boya, Kauçuk, Su Arıtımı) Kullanılmak Üzere Hümik Asit Esaslı Maddelerin Üretimi: Ilgın'daki mevcut hümik asit tesisine ilave üniteler yapılacaktır.	Gerçekleşme Oranı %	50	50				Ar-Ge Dai. Bşk.-Ilgın Kontrol Md.lüğü
<b>A3/H3.1/PF11:</b> Biyolojik Yöntemle Kömürün Gazlaştırılması ve Hümik Asit: Kömürün biyolojik gazlaştırılması ve hümik asit ile ilgili fizibilite çalışması.	Gerçekleşme Oranı %	50	50				Ar-Ge Dai. Bşk.
<b>A3/H3.1/PF12:</b> Hümik Asit Ürün Çeşitlendirme Çalışmaları ve Tesis Yenileme: Tesiste revizyon.	Gerçekleşme Oranı %	10	20	20	25	25	Ar-Ge Dai. Bşk.-Ilgın Kontrol Md.lüğü
<b>A3/H3.1/PF13:</b> Hümik Asit Üretimi: Hümik asit üretimine devam edilecektir.	Üretilen Miktar (ton)	250	280	320	370	425	Ar-Ge Dai. Bşk.
<b>A3/H3.1/PF14:</b> Lavvar verimliliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar: Lavvarlarda toz, fındık parça vb. muhtelif ebatlarda kömürlerin kalite ve verimlilik yönünden iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilecektir.	Gerçekleşme Oranı %	40	30	10	10	10	Ar-Ge DB, Paz.Sat. DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF15:</b> Lavvar şlam atıklarının geri kazanımı: Şlam havuzlarındaki atık malzemelerdeki ince ebatlı kömürlerin geri kazanımı, yüksek killi malzemelerin değerlendirilmesi ile ilgili Ar-Ge çalışması.	Gerçekleşme Oranı %	50	50				Ar-Ge DB, İşletme DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF16:</b> Pilot ölçekte lavvar şlam atıklarının geri kazanımı	Gerçekleşme Oranı %			35	35	30	Ar-Ge DB, İşletmeDB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF17:</b> Isıl değeri düşük kömürlerin ekstraksiyon yöntemiyle külsüzleştirilmesi ve alternatif ürünlerin geliştirilmesi: Laboratuvar koşullarında ve pilot ölçekte külsüz kömür üretimi ile ilgili proje.	Gerçekleşme Oranı %	70	30				Ar-Ge DB

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A3/H3.1/PF18:</b> Kömürün briketlenmesi ve kurutulmasına ilişkin proje	Gerçekleşme Oranı %	30	25	25	20		Ar-Ge DB, Paz.Sat. DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF19:</b> Kuru zenginleştirme teknikleri optik zenginleştirme ve xray ile ilgili Ar-Ge çalışması	Gerçekleşme Oranı %	30	30	40			Ar-Ge DB, Paz.Sat. DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF20:</b> Kömür hazırlama ve kırma ile ilgili Ar-Ge çalışması	Gerçekleşme Oranı %	30	30	40			Ar-Ge DB, İşletmeDB, Etüt DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF21:</b> Üretimde izleme ve kontrol sistemleri: Kömür madenciliğinde jeomekaniğin, maden mekaniğinin, çevre koşullarının, personelin, oluşabilecek tehlikelerin ve maden makinalarının, üretim miktarının izlenmesi amacıyla izleme ve kontrol sistemlerinin kurulmasına ilişkin AR-Ge çalışması	Gerçekleşme Oranı %	20	20	20	20	20	Ar-Ge DB, İşletmeDB, Etüt DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF22:</b> Üretim yapılan sahaların rehabilitasyonu	Gerçekleşme Oranı %	20	20	20	20	20	Ar-Ge DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF23:</b> Şlam havuzlarının susuzlandırılması, çevre mevzuatına uygun olarak depolanması: Üretilen ve stoklardaki şamların geri kazanımı, şamlardan kalan atıkların mevzuata uygun bir biçimde değerlendirilmesi ve depolanması	Gerçekleşme Oranı %	30	30	20	10	10	Ar-Ge DB, İlgili Müesse ve işletme
<b>A3/H3.1/PF24:</b> Kömürün iyileştirilmesi ve farklı alanlarda kullanımı için ürün çeşitliliğinin artırılmasına ilişkin temiz kömür teknolojileri, gazlaştırma, sıvılaştırma ve benzeri alanlarda Türkiye’de yapılacak ArGe çalışmalarının TKİ tarafından koordinasyon, izleme ve denetim sisteminin oluşturulması	Gerçekleşme Oranı %	100					Ar-Ge DB

## STRATEJİK AMAÇ 4:

### Kurumsal yapının geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması.

Kurum faaliyetlerinin etkinlik düzeyini artırabilmek bakımından, var olan kurumsal yapının geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması önemli görülmektedir. Bu kapsamda; Kurum bünyesinde bir Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile bir İç Denetim Dairesi Başkanlığı'nın kurulacak, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin standartlar yükseltilecek, Türkiye muhasebe standartlarıyla uyumlu finansal raporlama yapılabilmesi bakımından gerekli kurumsal altyapı oluşturulacak, kurumun muhasebe sisteminin iyileştirilmesine ve performans esaslı bütçeleme sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar tamamlanacak, Kurum bünyesinde etkin bir mühendislik/proje yapım ve değerlendirme yapılanması oluşturulacak, Kurumun yurtdışında kömür arama, üretim ve ithalat yapabilmesine ilişkin yapı oluşturulacaktır.

Söz konusu amaç kapsamında; TKİ'nin yürürlükteki kurumsal yapısı gerek işlev gerekse hizmet sunma biçimleri olarak yeniden değerlendirilerek örgütsel yapıda söz konusu olabilecek düzenlemelerin yanı sıra iş süreçlerinin söz konusu düzenlemeler ile uyumlandırılması, temel iş süreçlerine ilişkin usul ve esasların yeniden gözden geçirilmesi ve gerektiğinde kadro planlarının güncellenmesi gerçekleştirilecektir.

TKİ, bir yandan kurum iş süreçlerinin iyileştirilip güçlendirilmesini sağlarken diğer yandan personel varlığını da nitelik ve nicelik olarak geliştirmeye yönelik çalışmaları da yürütecektir. TKİ, bu kapsamda, öngörülen çalışmaların gerektirdiği fiziksel ve teknolojik altyapıyı da oluşturacak çalışmaları plan döneminde tamamlayacaktır.

#### Hedef 4.1. Kurum iş süreçleri iyileştirilecek ve güçlendirilecektir.

##### Stratejiler

- Kurum içi faaliyetlerde bilgi işlem sistemlerinden yararlanma düzeyi arttırılacaktır.
- Kurum Kaynak Planlama Sistemi ve Kurum Karar Destek Sisteminin kuruluşu gerçekleştirilecektir.
- Kurum mevzuatı güncellenerek daha etkin hale getirilecektir.
- Kurumda mevcut çalışma ortamları İSG kriterlerine uygun hale getirilecektir.



## Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A4/H4.1/PF1:</b> Elektronik İhale Sistemi	Gerçekleşme oranı (%)	10	15	20	25	30	Bilgi İşlem/ Satınalma Dai.
<b>A4/H4.1/PF2:</b> Satın Alma Sürecinin İyileştirilmesi	Satınalma biriminde çalışan sayısında artış (adet)	5	5	5	5	5	Bşk. Satınalma Dai.Bşk.
	Kamu İhale Mevzuatı konusunda eğitim alan çalışan sayısı (kişi)	12	12	12	12	12	
	İhale sürecine ilişkin şikayet oranı (adet)	12	12	11	10	9	
<b>A4/H4.1/PF3:</b> Kurum Hukuksal Altyapısının Elektronik Ortama Aktarılması	Gerçekleşme oranı (%)	20	20	20	20	20	APK, Bilgi İşlem/Hukuk Müş.
<b>A4/H4.1/PF4:</b> Kurum Mevzuatının İyileştirilmesi	Gerçekleşme oranı (%)	20	20	20	20	20	Hukuk Müş.
<b>A4/H4.1/PF5:</b> Kurum Organizasyon Analizi	Gerçekleşme oranı (%)	100					Pers. Dai.Bşk.
<b>A4/H4.1/PF6:</b> Toplam personel eğitim harcamalarının yıllık brüt satış hasılatına oranı arttırılacaktır.	Artış oranı (%)	2	2	2	2	2	Eğitim Dai. Bşk.
<b>A4/H4.1/PF7:</b> Personelin Mesleki ve Teknik Gelişiminin Sağlanması	Teknik ve idari personele yönelik eğitim, seminer (adam*gün)	892*(4)	881 (4)	870 (4)	861 (4)	850*(4)	Eğitim Dai. Bşk.
	Teknik ve idari personele yönelik kongre, kurultay (adam*gün)	379*(3)	374*(3)	369*(3)	364*(3)	359*(3)	
	İşçi personelin iş sağlığı ve güvenliği (adam*gün)	2.728*(1,8)	3.978*(1,8)	3.726*(1,8)	3.249*(1,8)	3.232*(1,8)	
	Personelin ilk yardım eğitimleri (adam*gün)	228*(1,6)	225*(1,6)	222*(1,6)	219*(1,6)	216*(1,6)	
	İşçi personelin yetiştirme eğitimleri (adam*gün)	467*(4,7)	461*(4,7)	455*(4,7)	449*(4,7)	443*(4,7)	
	İşçi personelin geliştirme eğitimleri (adam*gün)	318*(1,5)	314*(1,5)	310*(1,5)	306*(1,5)	302*(1,5)	
<b>A4/H4.1/PF8:</b> Sivil Savunma Yapısının İyileştirilmesi	Kriz öncesi ve kriz hali için eğitim alan personel oranı (%)	20	20	20	20	20	İdari İşler Dai. Bşk.
	Sivil savunma servislerinin tatbikat sayısı (adet)	1	1	1	1	1	
	Sivil savunma konusunda eğitim alan personel sayısı (kişi)	270	270	270	270	270	

**Hedef 4.2.** Kurum bünyesinde bir Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile bir İç Denetim Dairesi Başkanlığı'nın kurularak Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi, performans programlarının takibi, iç kontrol sisteminin oluşturulması ve kurumsal performans ve verimliliğin izlenerek artırılması sağlanacaktır.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2015 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının tespitine ilişkin 30/09/2014 tarihli ve 2014/6842 sayılı Kararnamenin "İç kontrol sisteminin oluşturulması" başlıklı 24'üncü maddesinde kamu iktisadi teşebbüslerinin iç kontrol sistemi kurmalarına yönelik hükümler yer almaktadır. Bu bakımdan; gerek stratejik plan ve performans programlarının etkin şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekse iç kontrol sisteminin oluşturulmasını teminen Kurum bünyesinde bir Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile bir İç Denetim Dairesi Başkanlığı kurulacaktır.

Yürütülmesi gereken görev, sadece stratejik plan yapımı ya da iç kontrol uyum eylem planının hazırlanmasıyla sınırlı değildir. Kurulması ve yürütülmesi gereken sistemlerin çerçevesi son derece geniş olup; Kurumun orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak, Kurumun stratejik planını hazırlamak ve güncellemek, Stratejik Planın uygulanması, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları koordine ederek izlemek, Stratejik Planın izlenmesiyle ilgili faaliyetlere ilişkin verilerin girildiği "Yönetim Bilgi Sistemi"nin işletilmesini sağlamak, Kurumun görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, Kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek, plan ve politika konularında gerekli koordinasyonu sağlamak, hazırlanan kısa, orta ve uzun dönemli politika önerilerinde bulunmak, politikaların ekonomik etki analizine ilişkin çalışmaları yapmak veya yaptırmak, bu alanda koordinasyon sağlamak, Kurumun çeşitli faaliyetlerine ilişkin planlamalarının Kurum stratejik plan ve politikaları ile uyumunu sağlamak, Kurumun görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek, Kurumun yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak, Kurumun ve/veya birimlerin belirlenen performans ve kalite ölçütlerine uyumunu değerlendirmek, Kurumun performans programlarının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek, Kurum bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programlarına uygun olarak hazırlamak ve Kurum faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek ve iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesini sağlamak gibi pek çok görevi de içermektedir.

### Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A4/H4.2/PF1:</b> Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın kurulması	Gerçekleşme Oranı %	100					APK/Stratejik Plan Koord. Birimi
<b>A4/H4.2/PF2:</b> İç Denetim Dairesi Başkanlığı'nın kurulması	Gerçekleşme Oranı %	100					APK/Stratejik Plan Koord. Birimi



### Hedef 4.3. Kurumda iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin standartlar yükseltilecektir.

#### Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A4/H4.3/PF1:</b> İş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin iyileştirilmesi	İş kazası oranının azaltılması (Yüz bin çalışanda iş kazası oranı) %	3	3	3	2,5	2,5	İş Güv. Sağ. DB.
	İş yerlerinde iş güvenliği konularında yürütülen faaliyetlerin işyeri bazında izlenmesi (adet/yıl)	16	16	16	16	16	İş Güv. Sağ. DB.
	İşyerleri için risk değerlendirme güncelleme sayısı (adet)	-	6	-	7	-	İş Güv. Sağ.DB Müessese Müd., İşletme Müd.
	6331 sayılı kanun çerçevesinde işyerleri için acil durum tatbikatı sayısı (adet)	18	21	21	21	21	İş Güv. Sağ.DB Müessese Müd., İşletme Müd.
	OHSAS 18001 Yönetim Sistemi kurulması gerçekleştirme oranı (%)	50	50				İş Güv. Sağ.DB Müessese Müd., İşletme Müd.
<b>A4/H4.3/PF2:</b> Sağlık İşleri Müdürlüğü Laboratuvarlarının geliştirilmesi için yeni cihazların alınması	Gerçekleşme oranı (%)	100					İş Güv.Dai.Bşk.
<b>A4/H4.3/PF3:</b> Madencilik Eğitim Merkezi kurulması	Gerçekleşme oranı (%)	10	35	35	20		Etüd-İş Güv. ve Sağ.-Eğt.Dai. Bşk.-İlgili Mües.
<b>A4/H4.3/PF4:</b> Uluslararası standartlarda etkin, verimli ve güvenli madencilik yapılmasına imkan sağlayacak işletme ve denetim yapısının hayata geçirilmesi	Gerçekleşme (%)	50	50				İş Güv. Sağ.DB

#### Hedef 4.4. Kurumun muhasebe sistem ve standartları geliştirilecektir.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2015 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının tespitine ilişkin 30/09/2014 tarihli ve 2014/6842 sayılı Kararnamenin "Bağımsız denetim ve finansal raporlama" başlıklı 30'uncu maddesinde bağımsız denetime tabi olacak kamu iktisadi teşebbüslerinin, bu konuda gerekli tedbirleri alması ve Türkiye muhasebe standartlarıyla uyumlu finansal raporlama yapma hususunda gerekli kurumsal altyapıyı oluşturması hüküm altına alınmıştır. Söz konusu kararname hükmünün yerine getirilmesini teminen Kurumda gerekli yapılanma sağlanacaktır. Ayrıca, Kurumun muhasebe sisteminin iyileştirilmesine ve performans esaslı bütçeleme sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar da plan döneminde tamamlanacaktır.

#### Stratejiler

- Türkiye muhasebe standartlarıyla uyumlu finansal raporlama yapılabilmesi bakımından gerekli altyapının oluşturulması sağlanacaktır.
- Plan döneminde Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi'nin kuruluşu tamamlanacaktır.
- Kurumun geçmişe yönelik tüm muhasebe kayıtları elektronik veri tabanına geçirilecektir.

#### Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A4/H4.4/PF1:</b> Türkiye muhasebe standartlarıyla uyumlu finansal raporlama yapılabilmesi bakımından gerekli kurumsal altyapı oluşturulacaktır.	Gerçekleşme Oranı %	100					Muh.Dai.Bşk.
<b>A4/H4.4/PF2:</b> Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi	Gerçekleşme Oranı %	20	20	20	20	20	Muh.Dai.Bşk.
<b>A4/H4.4/PF3:</b> Uluslararası Muhasebe Standartlarına Uyumun Sağlanması	Gerçekleşme Oranı %	20	20	20	20	20	Muh.Dai.Bşk.



**Hedef 4.5.** Kurum bünyesinde etkin bir mühendislik / proje yapım ve değerlendirme yapılanması oluşturulacaktır.

#### Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A4/H4.5/PF1:</b> Proje Değerlendirme Karar Destek Sistemi	Gerçekleşme oranı (%)	25	25	50			Etüt Proje Dairesi Başkanlığı Jeolojik Etüt Arama Dairesi Başkanlığı
	Kurum sondaj ve rezerv bilgilerine ilişkin veri tabanının oluşturulması (%)	25	25	50			
	Sahip olunan tüm rezervlerin detay rezerv modellerinin oluşturulması (%)	25	25	50			
	Modellenen tüm rezervlerin detay projelerinin yapılması (%)	25	25	50			
	Detay projelerin her yıl güncellenmesine ilişkin yapının oluşturulması (%)	25	25	50			
<b>A4/H4.5/PF2:</b> Mühendislik/ Danışmanlık Hizmetleri Projesi: Ulusal/ Uluslararası Mühendislik/proje hizmeti verecek bir proje biriminin oluşturulması	Gerçekleşme oranı (%)	50	50				Etüt Proje ve Tesis Dai. Bşk.



**Hedef 4.6.** Kurumun yurtdışında kömür arama, üretim ve ithalat yapabilmesine ilişkin yapı oluşturulacaktır.

#### Performans Göstergeleri / Önemli Aşamalar ve Çıktılar

Proje / Faaliyet	Performans Göstergesi	2015	2016	2017	2018	2019	Sorumlu Birim
<b>A4/H4.6/PF1:</b> Uluslararası Kömür Piyasalarında Kurum İçin Fırsatlar Araştırma Projesi: 2015 yılında diğer ülkelerde ve uluslararası piyasalarda kömür ticaretine ilişkin fırsatların ortaya konulmasına yönelik bir araştırma projesi yapılacaktır.	Gerçekleşme Oranı %	100					Paz. ve Satış Dai.Bşk
<b>A4/H4.6/PF2:</b> Uluslararası İşbirliği İmkanları Projesi: Kömürde uluslararası işbirliği imkanları araştırılacaktır.	Gerçekleşme Oranı %	50	50				Paz. ve Satış Dai.Bşk

# 6. MALİYETLENDİRME



Ortaya konulan stratejik amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak plan dönemi için belirlenen hedef-lerin gerektirdiği kaynak ihtiyacı, her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılmak suretiyle tespit edilmiştir. Buna göre; belirlenen stratejik amaçlar için kaynak ihtiyacı plan dönemi için toplam 221.421.738 TL düzeyinde olup, bu miktar kurumun özkaynaklarından sağlanacaktır.

**Çizelge 15 - Maliyetlendirme**

HEDEF / PROJE / FAALİYET	PERFORMANS HEDEFİ				
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>TOPLAM MALİYET</b>	42.205.860	50.336.553	47.388.770	52.435.345	29.054.210
<b>STRATEJİK AMAÇ 1:</b> Yerli kömür üretimi ve pazar payını arttırmak, bu pazarda kalıcı ve etkin olmak.	20.675.000	33.325.000	28.325.000	26.825.000	4.275.000
<b>Hedef 1.1.</b> Plan dönemi sonuna kadar kurumun sahip olduğu rezervler artırılacak, mevcut kömür rezervleri yeni kömür üretim projelerinde kullanılmak üzere geliştirilecek, rezervlere ilişkin risk ve belirsizlik en aza indirilecektir.	7.500.000	6.000.000	5.000.000	3.500.000	2.550.000
<b>A1/H1.1/PF1:</b> TKİ-TPAO Ortak Yatırıma Yönelik Etüt ve Araştırma Projesi: Kurumumuz uhdesinde bulunan Bolu-Göynük ve Mengen ile Ankara-Nallıhan-Beydili civarındaki ruhsatlarımızda bitümlü şeyl kaynaklarımızdan sentetik petrol/sentetik gaz eldesi ve/veya elektrik enerjisi üretimi için bitümlü şeyl yakıtlı termik santral kurma imkanlarının araştırılması amacı ile, TPAO ile birlikte %50 ortaklıkla yürütülecek proje kapsamında sahalarımızda jeolojik etüt, sondajlar ve çeşitli analiz ile pilot çapta araştırmaların ve değerlendirmelerin yapılması.	2.500.000	2.000.000	1.675.000	1.175.000	850.000
<b>A1/H1.1/PF2:</b> Batı ve Orta Anadolu Linyit Arama Projesi: 2013 yılında başlatılan ve devam eden TKİ Linyit Arama Projesi kapsamında Batı ve Orta Anadolu'da yeni ruhsat alınan 25 sahada toplam 15.800 m. ± %20 linyit arama sondajı ile 2014 yılında alınan 35 adet sahada ve ileriki yıllarda alınabilecek yeni sahalarda jeolojik, jeofizik, sondajlı etüt yapılması.	4.000.000	3.200.000	2.650.000	1.850.000	1.350.000
<b>A1/H1.1/PF3:</b> Plan dönemi sonuna kadar yurtdışında ortak olunan/satın alınan kömür/üretim sahası sayısı	1.000.000	800.000	675.000	475.000	350.000
<b>Hedef 1.2.</b> Plan dönemi sonuna kadar tüvenan kömür üretimi artırılacaktır.	1.000.000	22.000.000	23.000.000	23.000.000	1.000.000
<b>A1/H1.2/PF1:</b> Bolu-Göynük Kömür-Elektrik Üretim Projesi	0	0	0	0	0
<b>A1/H1.2/PF2:</b> Adana-Tufanbeyli Kömür-Elektrik Üretim Projesi	0	0	0	0	0

<b>A1/H1.2/PF3:</b> Eskişehir-Mihalıççık Kömür-Elektrik Üretim Projesi	0	0	0	0	0
<b>A1/H1.2/PF4:</b> Manisa-Soma-Deniş Kömür-Elektrik Üretim Projesi	0	0	0	0	0
<b>A1/H1.2/PF5:</b> Bursa-Keles Kömür-Elektrik Üretim Projesi	0	0	0	0	0
<b>A1/H1.2/PF6:</b> Kütahya-Domaniç Kömür-Elektrik Üretim Projesi	0	0	0	0	0
<b>A1/H1.2/PF7:</b> Bingöl-Karlıova Kömür-Elektrik Üretim Projesi	0	0	0	0	0
<b>A1/H1.2/PF8:</b> Ömerler Yeraltı Mekanizasyon Tevsii Projesi	0	0	0	0	0
<b>A1/H1.2/PF9:</b> Eskişehir-Alpu, Trakya-Vize ve Konya-İlgın rezervlerinin ekonomiye kazandırılması	1.000.000	22.000.000	23.000.000	23.000.000	1.000.000
<b>Hedef 1.3.</b> Satışların arttırılmasına yönelik faaliyetler geliştirilecektir.	12.175.000	5.325.000	325.000	325.000	725.000
<b>A1/H1.3/PF1:</b> Pazar Analizi Projesi	4.000.000				
<b>A1/H1.3/PF2:</b> Kömür Stok Sistemi Araştırma Projesi: ELİ ve GLİ Müesseselerince üretilen kömürlerin stoklanabilme imkanlarının belirlenmesine yönelik araştırma projesi yapılacaktır.	4.750.000	5.000.000			
<b>A1/H1.3/PF3:</b> GLİ Kömür Torbalama Faaliyetleri: GLİ'de üretilen kömürlerin torbalanma miktarı arttırılacaktır.	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
<b>A1/H1.3/PF4:</b> GLİ ve ELİ'den üretilen toz ve parça kömürlerin demiryolu taşıma kapasitelerinin artırılmasına ilişkin çalışmalar. GLİ vagon yükleme sahasında TCDD yeni hatlar eklemek ve mevcut hatları revize ederek GLİ vagon yükleme kapasitesinin artırılması sağlanacaktır.	2.700.000				
<b>A1/H1.3/PF5:</b> Laboratuvar Yeterlilik Belgelerinin Yenilenmesi	200.000				200.000
<b>A1/H1.3/PF6:</b> Laboratuvar Akreditasyon Belgelerinin Yenilenmesi	200.000				200.000
<b>A1/H1.3/PF7:</b> Uluslararası düzeyde laboratuvarlar arası karşılaştırma testlerine katılım sağlanacaktır.	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000

<b>STRATEJİK AMAÇ 2:</b> Rekabet gücünü ve karlılığını yükseltmek için maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak.	4.280.000	4.200.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
<b>Hedef 2.1:</b> Plan döneminde her işletme ve müessesede üretim maliyetleri düşürülecek verimlilik artırılacaktır.	4.230.000	4.150.000	3.950.000	3.950.000	3.950.000
<b>A2/H2.1/PF1:</b> Kömür Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesi Projesi	1.020.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>A2/H2.1/PF2:</b> Dekapaj Maliyetlerinin Düşürülmesi Projesi	815.000	800.000	800.000	800.000	800.000
<b>A2/H2.1/PF3:</b> Kömür Zenginleştirme Tesis Maliyetlerinin Düşürülmesi Projesi	950.000	920.000	920.000	920.000	920.000
<b>A2/H2.1/PF4:</b> İşgücü Verimliliğinin Arttırılması Projesi	815.000	800.000	800.000	800.000	800.000
<b>A2/H2.1/PF5:</b> Enerji Giderlerinin Azaltılması Projesi	285.000	280.000	280.000	280.000	280.000
<b>A2/H2.1/PF6:</b> Makine Parkı İhtiyaç Analizi Araştırması	195.000	200.000			
<b>A2/H2.1/PF7:</b> Birincil enerji yoğunluğunda iyileşme sağlanması	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
<b>A2/H2.1/PF8:</b> Yerli imalat kullanım oranlarının arttırılmasının sağlanması	0	0	0	0	0
<b>Hedef 2.2:</b> Kurum bünyesinde maliyet ve verimlilik analiz ve izleme sistemlerinin kurulması sağlanacaktır.	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>A2/H2.2/PF1:</b> TKİ Maliyet ve Verimlilik İzleme ve Analiz Sistemi Projesi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>STRATEJİK AMAÇ 3:</b> Araştırma-Geliştirme faaliyetlerine ağırlık vererek yeni teknolojiler geliştirmek ve kömürün farklı alanlarda kullanımı için ürün çeşitliliğini artırmak.	11.160.000	8.307.000	11.020.000	17.425.000	17.430.000
<b>Hedef 3.1.</b> Plan döneminde Araştırma-Geliştirme harcamalarının toplam yatırım harcamalarına oranı yükseltilecektir.	11.160.000	8.307.000	11.020.000	17.425.000	17.430.000
<b>A3/H3.1/PF1:</b> Soma Gazlaştırma Projesi: Kömürün gazlaştırılması ve elde edilen sentez (syngas) gazından üre/amonyak, sentetik doğal gaz (SNG), metanol ve türevlerinin üretilmesi projesi	0	0	0	0	0



<b>A3/H3.1/PF2:</b> MicGas Kömür Biyoteknoloji Projesi: Düşük kalorili ve hümik asit içeriği yüksek olan kömürlerin MicGas Kömür Biyoteknolojisi kullanılarak; gaz hümik asit, adsorban madde, Ahax ve diğer hümik maddelerin üretilmesi projesi	0	0	0		
<b>A3/H3.1/PF3:</b> Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Kimyasal Maddeler Elde Edilmesi: Tunçbilek 250 kg/saat kapasiteli sürüklemeli yatak gazlaştırma tesislerinden elde edilen gazın temizlenmesi ve metanol üretimi ile ilgili pilot ölçekte Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.	4.000.000	3.500.000	3.000.000		
<b>A3/H3.1/PF4:</b> Demonstrasyon Ölçekte Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Kimyasal Maddeler Elde Edilmesi: Metanol üretimi ile ilgili demonstrasyon ölçekte Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.				7.500.000	7.500.000
<b>A3/H3.1/PF5:</b> Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Sıvı Yakıt ve Elektrik Üretimi ve Sentez Gazı (SNG) Elde Edilmesi: Temiz ve çevre dostu teknolojiler ile sıvı yakıt üretimi ve yüksek verimlilikte ayrıştırılmış ve merkezi santraller için uygulanabilir teknolojilerin geliştirilmesi ile ilgili Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.	3.000.000	750.000			
<b>A3/H3.1/PF6:</b> Demonstrasyon Ölçekte Kömürün Gazlaştırılması Sonucu Sıvı Yakıt ve Elektrik Üretimi ve Sentez Gazı (SNG) Elde Edilmesi: Demonstrasyon Ölçekte Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilecektir.			5.000.000	7.500.000	7.500.000
<b>A3/H3.1/PF7:</b> Türkiye Bitümlü Şeyl Yataklarında Solvent Ekstraksiyon Yöntemi ile Sıvı Yakıt Üretim Potansiyelinin Araştırılması (TKİ-TÜBİTAK MAM Projesi)	300.000	292.000	100.000		
<b>A3/H3.1/PF8:</b> Organik toprak düzenleyiciler için tarla ve sera denemeleri	60.000	65.000	70.000	75.000	80.000
<b>A3/H3.1/PF9:</b> Kömürden Organomineral Gübre Üretim Çalışmaları: Iğın'daki mevcut hümik asit tesisine ilave üniteler yapılacaktır.	150.000	150.000			
<b>A3/H3.1/PF10:</b> Çeşitli Alanlarda (Boya, Kauçuk, Su Arıtımı) Kullanılmak Üzere Hümik Asit Esaslı Maddelerin Üretimi: Iğın'daki mevcut hümik asit tesisine ilave üniteler yapılacaktır.	150.000	150.000			

<b>A3/H3.1/PF11:</b> Biyolojik Yöntemle Kömürün Gazlaştırılması ve Hümik Asit: Kömürün biyolojik gazlaştırılması ve hümik asit ile ilgili fizibilite çalışması.	0	0			
<b>A3/H3.1/PF12:</b> Hümik Asit Ürün Çeşitlendirme Çalışmaları ve Tesis Yenileme: Tesiste revizyon.	250.000	300.000	400.000	500.000	500.000
<b>A3/H3.1/PF13:</b> Hümik Asit Üretimi: Hümik asit üretimine devam edilecektir.	0	0	0	0	0
<b>A3/H3.1/PF14:</b> Lavvar verimliliklerinin artırılmasına yönelik çalışmalar: Lavvarlarda toz, fındık parça vb. muhtelif ebatlarda kömürlerin kalite ve verimlilik yönünden iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilecektir.	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
<b>A3/H3.1/PF15:</b> Lavvar şlam atıklarının geri kazanımı: Şlam havuzlarındaki atık malzemelerdeki ince ebatlı kömürlerin geri kazanımı, yüksek killi malzemelerin değerlendirilmesi ile ilgili Ar-Ge çalışması.	450.000	450.000			
<b>A3/H3.1/PF16:</b> Pilot ölçekte lavvar şlam atıklarının geri kazanımı			500.000	500.000	500.000
<b>A3/H3.1/PF17:</b> Isıl değeri düşük kömürlerin ekstraksiyon yöntemiyle külsüzleştirilmesi ve alternatif ürünlerin geliştirilmesi: Laboratuvar koşullarında ve pilot ölçekte külsüz kömür üretimi ile ilgili proje.	600.000	600.000			
<b>A3/H3.1/PF18:</b> Kömürün briketlenmesi ve kurutulmasına ilişkin proje	550.000	250.000			
<b>A3/H3.1/PF19:</b> Kuru zenginleştirme teknikleri optik zenginleştirme ve xray ile ilgili Ar-Ge çalışması	50.000	50.000	200.000		
<b>A3/H3.1/PF20:</b> Kömür hazırlama ve kırma ile ilgili Ar-Ge çalışması	200.000	400.000	400.000		
<b>A3/H3.1/PF21:</b> Üretimde izleme ve kontrol sistemleri: Kömür madenciliğinde jeomekaniğin, maden mekaniğinin, çevre koşullarının, personelin, oluşabilecek tehlikelerin ve maden makinalarının, üretim miktarının izlenmesi amacıyla izleme ve kontrol sistemlerinin kurulmasına ilişkin AR-Ge çalışması	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
<b>A3/H3.1/PF22:</b> Üretim yapılan sahaların rehabilitasyonu	400.000	500.000	500.000	500.000	500.000

<b>A3/H3.1/PF23:</b> Şlam havuzlarının susuzlandırılması, çevre mevzuatına uygun olarak depolanması: Üretilen ve stoklardaki şamların geri kazanımı, şamlardan kalan atıkların mevzuata uygun bir biçimde değerlendirilmesi ve depolanması	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>A3/H3.1/PF24:</b> Kömürün iyileştirilmesi ve farklı alanlarda kullanımı için ürün çeşitliliğinin artırılmasına ilişkin temiz kömür teknolojileri, gazlaştırma, sıvılaştırma ve benzeri alanlarda Türkiye'de yapılacak ArGe çalışmalarının TKİ tarafından koordinasyon, izleme ve denetim sisteminin oluşturulması	150.000				
<b>STRATEJİK AMAÇ 4:</b> Kurumsal yapının geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması.	6.090.860	4.504.553	4.043.770	4.185.345	3.349.210
<b>Hedef 4.1.</b> Kurum iş süreçleri iyileştirilecek ve güçlendirilecektir.	1.860.860	1.594.553	1.803.770	1.915.345	2.049.210
<b>A4/H4.1/PF1:</b> Elektronik İhale Sistemi	90.000	10.000	105.000	115.000	120.000
<b>A4/H4.1/PF2:</b> Satın Alma Sürecinin İyileştirilmesi	90.000	100.000	105.000	115.000	120.000
<b>A4/H4.1/PF3:</b> Kurum Hukuksal Altyapısının Elektronik Ortama Aktarılması	450.000	500.000	530.000	565.000	600.000
<b>A4/H4.1/PF4:</b> Kurum Mevzuatının İyileştirilmesi	375.000	400.000	425.000	450.000	480.000
<b>A4/H4.1/PF5:</b> Kurum Organizasyon Analizi	280.000				
<b>A4/H4.1/PF6:</b> Toplam personel eğitim harcamalarının yıllık brüt satış hasılatına oranı arttırılacaktır.	325.000	350.000	375.000	400.000	430.000
<b>A4/H4.1/PF7:</b> Personelin Mesleki ve Teknik Gelişiminin Sağlanması	200.860	184.553	213.770	220.345	249.210
<b>A4/H4.1/PF8:</b> Sivil Savunma Yapısının İyileştirilmesi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>Hedef 4.2.</b> Kurum bünyesinde bir Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı ile bir İç Denetim Dairesi Başkanlığı'nın kurularak Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi, performans programlarının takibi, iç kontrol sisteminin oluşturulması ve kurumsal performans ve verimliliğin izlenerek arttırılması sağlanacaktır.	0	0	0	0	0
<b>A4/H4.2/PF1:</b> Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın kurulması	0	0	0	0	0
<b>A4/H4.2/PF2:</b> İç Denetim Dairesi Başkanlığı'nın kurulması	0	0	0	0	0

<b>Hedef 4.3.</b> Kurumda iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin standartlar yükseltilecektir.	3.150.000	2.150.000	2.000.000	2.000.000	1.000.000
<b>A4/H4.3/PF1:</b> İş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin iyileştirilmesi	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>A4/H4.3/PF2:</b> Sağlık İşleri Müdürlüğü Labratuarının geliştirilmesi için yeni cihazların alınması	1.000.000				
<b>A4/H4.3/PF3:</b> Madencilik Eğitim Merkezi kurulması	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
<b>A4/H4.3/PF4:</b> Uluslararası standartlarda etkin, verimli ve güvenli madencilik yapılmasına imkan sağlayacak işletme ve denetim yapısının hayata geçirilmesi	150.000	150.000			
<b>Hedef 4.4.</b> Kurumun muhasebe sistem ve standartları geliştirilecektir.	300.000	210.000	240.000	270.000	300.000
<b>A4/H4.4/PF1:</b> Türkiye muhasebe standartlarıyla uyumlu finansal raporlama yapılabilmesi bakımından gerekli kurumsal altyapı oluşturulacaktır.	120.000				
<b>A4/H4.4/PF2:</b> Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
<b>A4/H4.4/PF3:</b> Uluslararası Muhasebe Standartlarına Uyumun Sağlanması	130.000	160.000	190.000	220.000	250.000
<b>Hedef 4.5.</b> Kurum bünyesinde etkin bir mühendislik/proje yapım ve değerlendirme yapılanması oluşturulacaktır.	300.000	300.000	0	0	0
<b>A4/H4.5/PF1:</b> Proje Değerlendirme Karar Destek Sistemi	100.000	100.000			
<b>A4/H4.5/PF2:</b> Mühendislik/ Danışmanlık Hizmetleri Projesi: Ulusal/ Uluslararası Mühendislik/proje hizmeti verecek bir proje biriminin oluşturulması	200.000	200.000			
<b>Hedef 4.6.</b> Kurumun yurtdışında kömür arama, üretim ve ithalat yapabilmesine ilişkin yapı oluşturulacaktır.	480.000	250.000	0	0	0
<b>A4/H4.6/PF1:</b> Uluslararası Kömür Piyasalarında Kurum İçin Fırsatlar Araştırma Projesi: 2015 yılında diğer ülkelerde ve uluslararası piyasalarda kömür ticaretine ilişkin fırsatların ortaya konulmasına yönelik bir araştırma projesi yapılacaktır.	280.000				
<b>A4/H4.6/PF2:</b> Uluslararası İşbirliği İmkanları Projesi: Kömürde uluslararası işbirliği imkanları araştırılacaktır.	200.000	250.000			

# 7. STRATEJİK PLAN UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ



TKİ 2015-2019 Stratejik Planı”, toplam 4 temel stratejik amaç altında 12 adet hedefi içermekte olup, amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çok sayıda proje ve faaliyetten oluşmaktadır. Söz konusu proje ve faaliyetler arasında plan dönemi öncesinde başlamış ve plan döneminde devam edecek ya da tamamlanacak proje ve faaliyetler olduğu gibi plan dönemi içinde başlanacak ve sürdürülecek olanlar da yer almaktadır. Ayrıca, “TKİ 2015-2019 Stratejik Planı”, geleceğe yönelik kapsayıcı bir planı ifade etmekte olup, Kurumun yıllık iş programları da Stratejik Plan çerçevesinde şekillendirilecektir.

## 7.1. İzleme ve Değerlendirme Sorumluluğu

Söz konusu planın uygulanmaya başlanması ile birlikte, planda ortaya konulan proje ve faaliyetlerin izleme ve değerlendirilme süreci de başlatılmış olacaktır. Dolayısıyla, Stratejik Plan içerisinde öngörülen tüm proje ve faaliyetlerin koordinasyonu, izlenmesi ve değerlendirilmesi ile genel olarak Kurumun belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşma bakımından hangi noktada olduğunun belirlenmesi hususlarında Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi görevli olacaktır. Stratejik Plan İzleme, Değerlendirme ve Raporlama Sisteminin kurulması, buna yönelik teşkilat, fiziki yapı ve personel gereksiniminin tamamlanması hususlarına, Stratejik Plan içerisinde, 2015 yılında tamamlanacak bir hedef olarak yer verilmiştir.

Bu çerçevede, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın yürüteceği görevler arasında, genel olarak; Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde Kurumun orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak, Kurumun görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek, Kurumun yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak, Kurumun görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak, stratejik plana ilişkin performans programı hazırlamak ve yönetim bilgi sistemleri geliştirmek hususları da bulunacaktır.

## 7.2. İzleme ve Değerlendirme

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, öncelikle, Kurum Stratejik Planı'nın, kurum içindeki birimlere dağıtılmasından sorumlu olacaktır. Birimler kendilerine dağıtılan stratejik planı inceleyerek kendi faaliyet planlarını geliştireceklerdir. Stratejik plan ve birimlerin faaliyet planları bir bütünlük arz edecektir.

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması, değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi şeklinde yapılacaktır.

Bu çerçevede, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Stratejik Planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlayacaktır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Stratejik Plan'ın izlenmesine yönelik her türlü veri ihtiyacının karşılanabilmesi için bir sistem geliştirecektir.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, birimlerden gelen performans ölçülerini konsolide ederek üst yönetime sunacak, üst yönetimden Stratejik Plan'a ilişkin gelen kararlar doğrultusunda birimlere geri bildirim yapmak suretiyle birimleri yönlendirecektir. Üst yönetim, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'ndan gelen performans sonuçlarını değerlendirecek, gerektiğinde hedef ya da faaliyet değişikliği kararı vermek suretiyle Stratejik Plan'ın revize edilmesini talep edebilecek ve genel olarak Stratejik Plan'ın uygulanmasını sağlayacaktır. Birimler ise, kendi faaliyet planlarını Kurum Stratejik Plan'ına uygun şekilde geliştirerek, gerektiğinde plana ilişkin iyileştirme önlemlerini alacak ve birim düzenli olarak performansını Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na iletacaktır.

Stratejik planda belirlenen amaçların ve hedeflerin gerçekleşme durumu Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından değerlendirilecektir. Başkanlık, her üç ayın sonunda yıllık planlarda belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin olarak ilgili birim yöneticilerinden rapor isteyecek ve bu raporları değerlendirerek genel bir rapor hazırlayacaktır. Raporla stratejik amaçların gerçekleşme oranı veya düzeyi belirlenecek ve ayrıca sonuçlar hakkında ilgili birimlere geri besleme yapılacaktır. Planın gerçekleşme durumu, verilen dönemlerde işin yüzde kaç oranında tamamlandığı bakımından incelenecektir.

İzleme ve değerlendirme; a) fiziki ilerlemeye ilişkin veri/bilgi toplanması ve analizi, b) mali ilerlemeye ilişkin veri/bilgi toplanması ve analizi, c) uygulama süreç ve sonuçlarının kalite unsurlarının (katılımcılık, kurum içi/ kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon, iç/dış paydaşlarda sahiplenme, elde edilen sonuçların sürdürülebilirliği ve temel politika belgeleri ile uyumu, vb.) izlenmesi ve d) çevresel faktörlerin (gelişen fırsat ve tehditler, paydaş beklentilerindeki değişim, kamu yönetimindeki olası yeni yapılanma ve dönüşümler, mevzuat değişiklikleri, vb.) izlenmesi şeklinde beş bölümde gerçekleştirilecek ve ayrıca Stratejik Plan uygulama sürecini etkileyebilecek riskler, "risk yönetimi" yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilerek bu çerçevede olası riskler, risklerin potansiyel etkisi, risk yönetimi stratejisi ve sorumlu birimler belirlenecektir. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, izleme ve değerlendirmenin zamanında ve etkin bir şekilde yapılabilmesini teminen Kurumda bir "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi" geliştirecektir.

Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Sistemi ile birimlerdeki proje ve faaliyet sonuçlarının performans ölçüleri bazında izlenmesi, proje ve faaliyet sonuçlarının performans ölçüleri çerçevesinde izlenmesine yönelik bir geri bildirim sisteminin geliştirilerek ilgili değerlerin üç ayda bir Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na gönderilmesi sağlanacaktır.

### 7.3. Raporlama

İzleme ve değerlendirme sonucunda oluşturulacak raporlar ile stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeyleri belirlenecek, aksaklıklar ve darboğazlar ile proje ve faaliyetlerden sorumlu birimlerin çalışmaları ortaya konulacaktır. İzleme raporları ile ilerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilecektir. Hazırlanan raporlar ile; belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekçi olduğu, yönetimin ne ölçüde etkili ve başarılı olduğu, zamanın ne ölçüde yeterli olduğu, hizmetlerin ne ölçüde kaliteli olduğu, bütçenin ne ölçüde yeterli olduğu ve ilgili yöneticilerin ne ölçüde işleri takip ettikleri değerlendirilecektir.

İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde dört temel raporlama yapılacaktır.

1. Üç Aylık Raporlar: Her üç ayın sonunda yıllık planlarda belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin olarak ilgili birim yöneticilerinden rapor istenecek ve bu raporlar değerlendirerek üç aylık genel raporlar hazırlanacaktır.
2. Yıllık Raporlar: Kurum içi kullanıma yönelik yıllık ilerleme raporları, performans programı ve faaliyet raporunun hazırlanmasına temel teşkil edecektir.
3. Faaliyet Raporu: Stratejik plana ilişkin yıllık faaliyet raporları ilgili kuruluşlara gönderilecek ve kamuoyu ile paylaşılacaktır.
4. Stratejik Plan Tamamlanma Raporu: Stratejik Planın uygulama sürecinin tamamlanmasını takip eden yıl içinde hazırlanacaktır. Uygulama sürecinde elde edilen başarılar, çıkarılan dersler ve sonuçların sürdürülebilirliği gibi hususlara ilişkin değerlendirmeleri içerecektir.







## **Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi**

### ▪ **Koordinatör**

Dr. Nejat TAMZOK, *Maden Yük. Mühendisi*

### ▪ **Stratejik Planlama Ekibi**

Musa ÖZCAN, *Maden Mühendisi*

Gülşen ÖZEL, *Maden Mühendisi*

Özlem DEMİRKOL, *Maden Mühendisi*

S. Seda BABAYİĞİT, *Programcı*



[www.tki.gov.tr](http://www.tki.gov.tr)