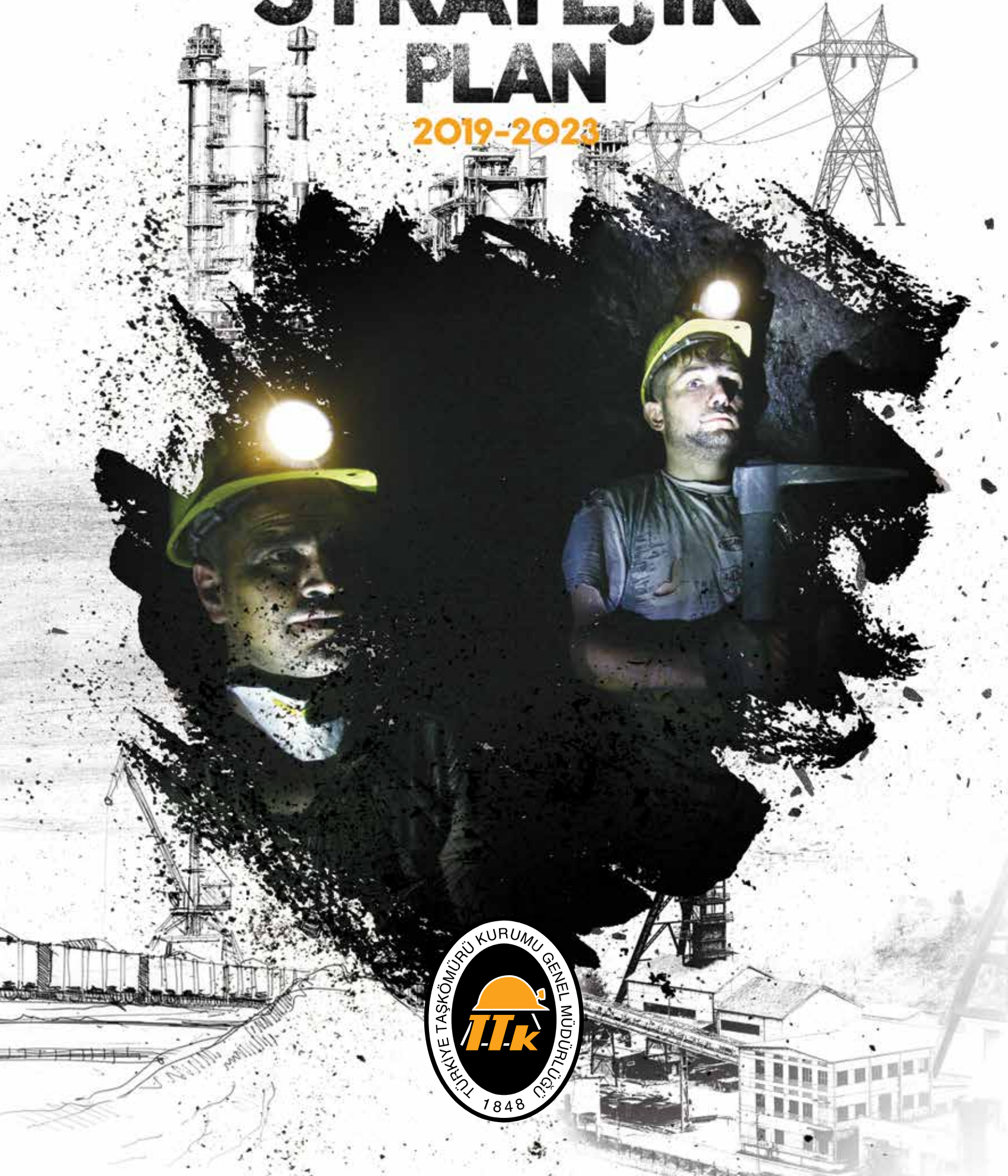


TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU

# STRATEJİK PLAN

2019-2023



# TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMU STRATEJİK PLANI

(2019-2023)







“ Zonguldak’ın derin toprakları  
altındaki maden serveti  
ne kadar kıymetli ise,  
bizim gözümüzde Zonguldak da  
o kadar çok değerli bir ilimizdir. ”

*Mustafa Kemal Atatürk*

## Recep Tayyip ERDOĞAN

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı



***“Kömürü  
ülkemizin  
yeni millî güç  
kaynaklarından  
biri hâline  
getirmeye  
kararlıyız.”***

# İÇİNDEKİLER



IV	T.C. CUMHURBAŞKANI'NIN YAZISI
VIII	BAKANIN SUNUŞU
X	T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ BAŞKANLIĞI ONAY YAZISI
XII	GENEL MÜDÜRÜN SUNUŞU
XVI	BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

<b>1</b>	<b>1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>
<b>4</b>	<b>2. DURUM ANALİZİ</b>
6	2.1 Kurumsal Tarihçe
10	2.2 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi
10	2.3 Mevzuat Analizi
12	2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi
13	2.5 Faaliyet Alanları ve Ürün ve Hizmetlerin Analizi
15	2.6 Paydaş Analizi
17	2.7 Kuruluş İçi Analiz
17	2.7.1 Organizasyon Yapısı
19	2.7.2 İnsan Kaynakları Yapısı
24	2.7.3 Kurum Kültürü
25	2.7.4 Fiziki Kaynaklar
25	2.7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı
25	2.7.5.1 Üretimde Mekanizasyon Çalışmaları
26	2.7.5.2 Bilişim Altyapısı
28	2.8 Finansal Analiz
30	2.9 Sektörel Analiz
30	2.9.1 PESTLE Analizi
31	2.9.2 Sektörel Yapı Analizi
32	2.10 GZFT Analizi
34	2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi



<b>36</b>	<b>3. GELECEĞE BAKIŞ</b>
38	3.1 TTK Misyonu
38	3.2 TTK Vizyonu
38	3.3 TTK Temel Değerleri
<b>40</b>	<b>4. STRATEJİ GELİŞTİRME</b>
42	4.1 Amaçlar
43	4.2 Amaçlar, Hedefler, Stratejiler ve Riskler ile Dengeli Kart Yaklaşımı
65	4.3 Maliyetlendirme
<b>66</b>	<b>5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME</b>
<b>68</b>	<b>EKLER</b>
68	EK 1 TTK 2019-2023 Strateji Geliştirme Kurulu
69	EK 2 TTK 2019-2023 Stratejik Planlama Ekibi







## TABLolar

11	Tablo 1. Mevzuat Analizi
12	Tablo 2. Üst Politika Belgeleri Analizi
13	Tablo 3. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi
13	Tablo 4. Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler
14	Tablo 5. 2019 Yılı Taşkömürü Rezervleri ve Kimyasal Özellikleri
15	Tablo 6. Paydaşlar
16	Tablo 7. Paydaş Etki/Önem Matrisi
17	Tablo 8. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi
21	Tablo 9. Tahsil Düzeylerine Göre Personel Yapısı Tablosu
25	Tablo 10. TTK Taşıtlar, Arsa ve Binalar
29	Tablo 11. Finansal Analiz
31	Tablo 12. PESTLE Analizi Sonuçları
31	Tablo 13. Sektörel Yapı Analizi
32	Tablo 14. GZFT Analizi
34	Tablo 15. Tespitler ve İhtiyaçlar
56	Tablo 16. GZFT Stratejileri
56	Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri
64	Tablo 18. Sorumlu (S) ve İş Birliği Yapılacak (İ) Birimler Tablosu
65	Tablo 19. Tahmini Maliyetler

## GRAFİKLER ve ŞEKİLLER

18	Şekil 1. TTK Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması
20	Şekil 2. Kurum Geneli Çalışan Yapısı
21	Şekil 3. Tahsil Düzeylerine Göre Personel Yapısı Tablosu
22	Şekil 4. Memur Hizmet Süreleri Dağılımı
22	Şekil 5. İşçilerin Hizmet Süreleri Dağılımı

## KISALTMALAR

TTK	Türkiye Taşkömürü Kurumu
GZTF	Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği
PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Çevresel, Yasal Analizler

## Fatih DÖNMEZ

Türkiye Cumhuriyeti Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı / SUNUŞ YAZISI



Ülkemizde, ekonomik gelişme ve artan refah seviyesinin sonucu olarak enerji sektörünün her alanında hızlı bir gelişim ve değişim yaşanmaktadır.

Bu kadar hızla gelişen ve değişen bir piyasa ortamı içerisinde Bakanlığımız; bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşları ile birlikte enerji sektöründeki gelişmeleri dikkatle izlemekte ve ülkemizin artan enerji talebi doğrultusunda enerji arz güvenliğimize yönelik politikaları oluşturarak stratejilerini belirlemektedir.

Ülkemizin geleceğine yön verecek olan bu önemli çalışmaların, stratejik yönetim anlayışı ile belli bir plan ve program dahilinde sürdürülmesi, geleceğe yönelik vizyon ve stratejilerinin belirlenmiş olması, verimliliği ve etkinliği artırarak kamu kaynaklarının en iyi şekilde kullanılmasını sağlayacaktır.

Stratejik planlar sadece bürokratik belgeler bütünü değil, kamunun paydaşları ile iletişiminin en önemli parçalarından biridir. Bu sebeple kamuoyuna arz ettiğimiz “Millî Enerji ve Maden Politikası”, temel politika olarak stratejik planlarımızda yerini almıştır. Stratejik plan döneminde arz güvenliği, öngörülebilir piyasalar ve yerileştirme politikaları ön plana çıkmaktadır. Bakanlık olarak enerji politikalarını sadece bir emtia politikası olarak değil aynı zamanda da bir sanayi politikası olarak değerlendirmekteyiz.

2019-2023 Stratejik Planı'nda; sürdürülebilirlik çerçevesinde, sektörün tüm katılımcılarının ve tüketicilerinin konumunun güçlendirmesine imkân sağlayacak amaç ve hedefler belirlenmiştir.

Türkiye Taşkömürü Kurumu Stratejik Planı'nda ülkemiz taşkömürü rezervlerinin, ulusal politikalar çerçevesinde ekonomiye kazandırılması için taşkömürü üretimini ve verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, kurumsal yapıyı geliştirmek hedeflenmiş olup önümüzdeki beş yılda bu hedefleri gerçekleştirerek enerji ve demir çelik endüstrisi için stratejik öneme sahip taşkömürü üretiminin istenilen seviyeye çıkarılması beklenmektedir.

Uygulamaya konulacak Türkiye Taşkömürü Kurumu 2019-2023 Stratejik Planı'nın sanayi ve enerji sektörümüze en yüksek katkıyı sağlamasını ve gelecek beş yıla ışık tutmasını temenni eder, planın hazırlanması aşamasında emeği geçen bütün yönetici ve çalışanlarımıza teşekkür ederim.

# T.C. CUMHURBAŞKANLIĞI

## STRATEJİ BAŞKANLIĞI / ONAY YAZISI



Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğünün 2019-2023 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Plan; Onuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberine uygunluk kapsamında değerlendirilmiş ve uygulamaya konulması uygun bulunmuştur.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Naci AĞBAL'.

**Naci AĞBAL**  
T.C. Cumhurbaşkanlığı  
Strateji ve Bütçe Başkanı



## Kazım EROĞLU

Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürü / SUNUŞ YAZISI



Türkiye Taşkömürü Kurumu Ana Statüsü gereği “Devletin Genel Sanayi ve Enerji” politikasına uygun olarak havzadaki taşkömürü ve diğer maden rezervlerini en iyi şekilde değerlendirerek enerji ve demir çelik sektöründe kullanıma sunmaktadır. Fosil yakıt olarak kömür, ülkemizde ve dünyada önemini korumaktadır. Ülkemizde elektrik enerjisi üretiminin %35’i kömürden sağlanmakta olup dünya genelinde bu oran %41’dir. Demir çelik endüstrisinde, ham çelik üretiminin %70’i taşkömürü kullanılarak sağlanmaktadır. Bu nedenle taşkömürü stratejik öneme sahiptir ve sadece Zonguldak havzasında üretiliyor olması ülkemiz için önemini daha da artırmaktadır. Bu bilinçle mevcut rezervlerimizi en uygun yöntemlerle üretmek ve ürettirerek ülke ekonomisine en üst seviyede katkı sağlamak çabamızdır.

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

Kurum yönetimi olarak çalışanların geniş katılımı ve tüm birimlerin mutabakatının sağlandığı bir plan hazırlayabilmek öncelikli hedefimiz olmuştur.

Türkiye Taşkömürü Kurumunun 2019-2023 Stratejik Planı’nda; ülke sanayisi için önem arz eden taşkömürü rezervlerinin en uygun yöntemlerle hazır hale getirilmesi ve üretilmesi, kullandığımız ekipmanların kendi imkânlarımızla imalatıyla yerleştirmeye katkı sağlanması, köklü bir geçmişe dayanan Kurumumuzun bilgi birikimi ve deneyiminin aktarılması, iş güvenliği çalışmalarının en üst düzeyde sürdürülmesi, iş kazalarının azaltılması, Kurum içi iletişim, personel gelişimi ve finansal durumun iyileştirilmesi hedeflenmiştir.

Stratejik plan hazırlık çalışmalarına katkı sağlayan, başta çalışanlarımız olmak üzere tüm paydaşlarımıza, APK Dairesi Başkanlığına, TÜBİTAK-TÜSSİDE ekibine ve maden fotoğrafları arşivini kullanımımıza açan çalışanımız Kahraman BEKÇİLİ’ye teşekkür eder, hazırlanan stratejik planın Kurumumuza, bölgemize ve ülkemize hayırlı olmasını dilerim.







“Yüz karası değil  
kömür karası,  
böyle kazanılır  
ekmek parası.”

*Orhan Veli Kanık*

# BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

## MİSYONUMUZ

Stratejik öneme sahip taşkömürü rezervlerini demir çelik ve enerji sektörünün ihtiyacı doğrultusunda uygun ve güvenli yöntemlerle çevresel etkileri de dikkate alarak ülke ekonomisine kazandırmak.

## VİZYONUMUZ

Ülkenin metalürjik kömür ihtiyacının önemli bir kısmını karşılarken, bilgi ve deneyimiyle de yeraltı kömür madenciliğini geliştiren öncü kurum olmak.

## TEMEL DEĞERLERİMİZ

- İş Sağlığı ve Güvenliğine Önem Vermek
- Bilgiye Erişebilirlik
- Hesap Verebilirlik
- Müşteri Odaklılık
- Öncü ve Yönlendirici Olmak
- Saygınlık ve Güvenilirlik
- Tutarlılık ve Süreklilik
- Gelişime Açıklık ve Sürekli İyileştirme Anlayışı
- Kaynak Kullanımında Etkinlik ve Verimlilik
- Takım Çalışması Odaklı Olmak



## AMAÇ VE HEDEFLER

### AMAÇ 1: Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak

Hedef 1.1: Sürülen galeri miktarı artırılabacaktır.

Hedef 1.2: Üretim miktarı ve randımanlar artırılacaktır.

Hedef 1.3: Metalurjik kömür üretim oranı artırılacaktır.

Hedef 1.4: Elektrik arızalarından kaynaklı üretim kesinti süresi azaltılacaktır.

### AMAÇ 2: Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik ve Yetkinliğini Artırmak

Hedef 2.1: Kabul görmüş akreditasyon ve sistem belgeleri alınacaktır.

Hedef 2.2: Üretimde kullanılan malzemelerin Kurum olanakları ile üretimi artırılacaktır.

Hedef 2.3: Atex sertifikalı ürün sayısı artırılacaktır.

Hedef 2.4: Prim-penalite uygulanan sanayi satışlarında verilen penalite (ceza) tutarı iyileştirilecektir.

Hedef 2.5: Geri dönüştürülebilir atıklar ekonomiye kazandırılacaktır.

### AMAÇ 3: İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek

Hedef 3.1: İSG kültürü sürekli iyileştirilerek iş kazalarının sayısı %3 oranında azaltılacaktır.

Hedef 3.2: İSG eğitimi alan çalışan sayısı oranı artırılacaktır.

Hedef 3.3: Kurum dışında verilen eğitimler artırılacaktır.

### AMAÇ 4: Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak

Hedef 4.1: Kurum içi eğitimler yaygınlaştırılacaktır.

Hedef 4.2: Çalışan memnuniyeti her yıl %3 oranında artırılacaktır.

Hedef 4.3: Kurum içi etkinlik faaliyetleri artırılacaktır.

### AMAÇ 5: Finansal Durumu İyileştirilmek

Hedef 5.1: Koklaşır nitelikteki kömür fiyatları, dünya piyasasına göre  $\pm$  %5 oranında belirlenecektir.

Hedef 5.2: Üretim maliyeti düşürülecektir (ticari maliyet).

Hedef 5.3: Gelirlerin giderleri karşılama oranı artırılacaktır.

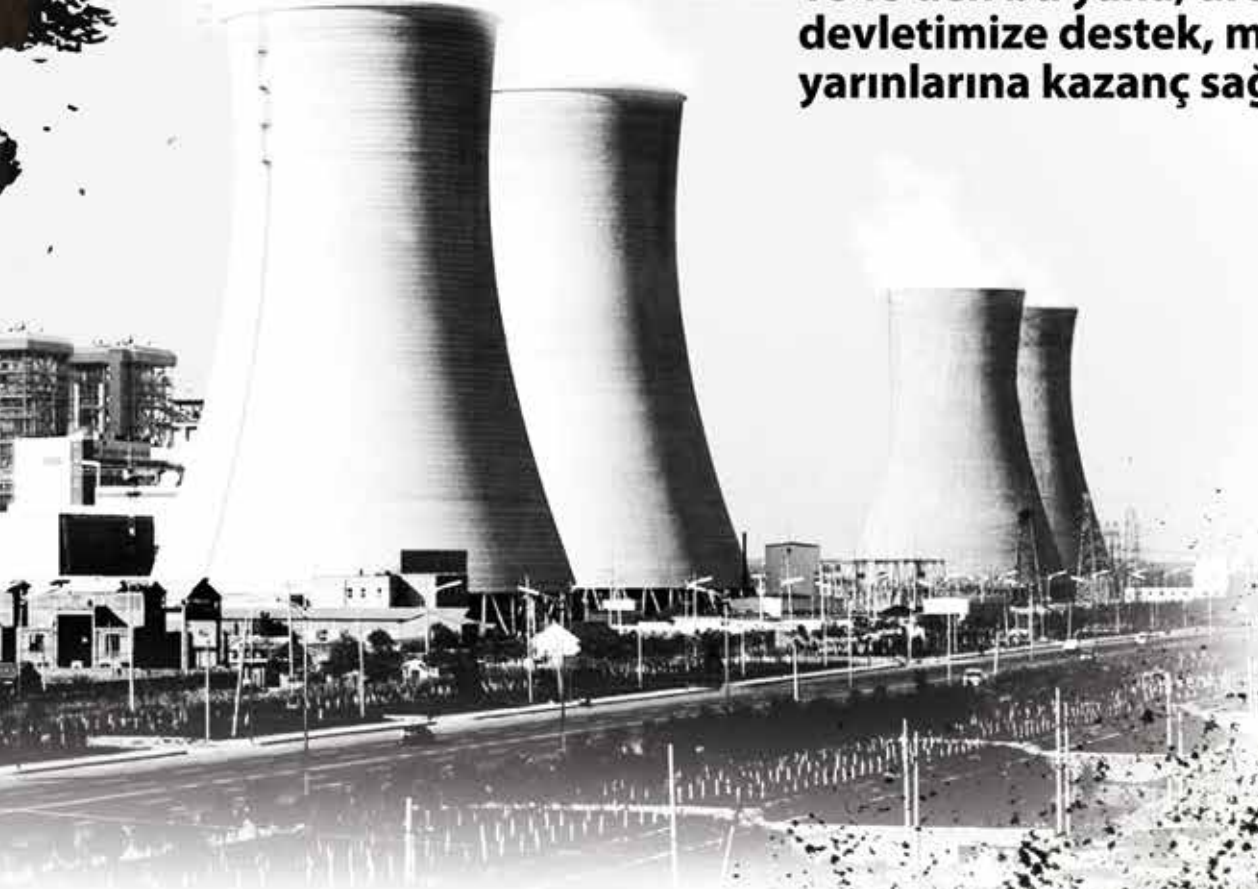
1

# STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ



# KÖMÜRÜN KARASINDAN GELECEĞİN AYDINLIĞINA

“ 1848’den bu yana, üretimlerimizle devletimize destek, milletimizin yarınlarına kazanç sağlıyoruz. ”



# STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuş ve merkezi idareye bağlı tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. İlgili yasa ve esaslar çerçevesinde Kurumumuz 2019-2023 Stratejik Planı'nın hazırlanmasına yönelik süreç başlatılmıştır.

2019-2023 Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında, Kurumumuzun amaç ve hedefleri belirlenirken öncelikle "Üst Politika" analizleri yapılmıştır. Madencilik sektörü ile ilgili olarak üst politikalarda yer alan:

- 10. Kalkınma Planı; yerli kömür kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi içindeki payının artırılması,
- Orta Vadeli Program (YEP); yerli kaynak rezervlerimizde artış sağlamak üzere petrol, doğal gaz, kaya gazı ve kömür aramalarının artırılması ve güneş, rüzgâr, biyokütle, yenilenebilir enerji ve yerli kömür kaynaklarının elektrik üretimindeki payı artırılabilecek, YEKA modeli ile bu enerji teknolojilerinin yerleştirilmesi desteklenecektir.
- Maden arama ve sondaj çalışmaları hızla devam ettirilerek, bulunan rezervler kamu/ özel iş birliğinde yeni iş modelleri ve finansman mekanizmalarıyla ekonomiye kazandırılacaktır.
- 65. Hükümet Programı; kömür ve jeotermal gibi yerli kaynakların potansiyelinin tespitine yönelik arama faaliyetlerinin en üst düzeye çıkarması,

hedefleri kapsamında, 2019-2023 Stratejik Plan dönemi Kurumumuzun orta ve uzun vadeli amaçları, temel ilke ve politikaları, hedef ve öncelikleri, performans göstergeleri ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler belirlenmiştir.

Strateji hazırlık çalışmalarını yönlendirmek için Strateji Geliştirme Kurulu, çalışmaların koordinesini için Strateji Planlama Ekibi, çalışmalarının yürütümü için ise Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı koordinatör birim olarak görevlendirilmiştir.

Stratejik Plan çalışmalarının ilk adımı olarak TUBİTAK-TÜSSİDE'den Stratejik Yönetim eğitimi alınmış ve plana girdi sağlamak üzere 06.12.2017 tarihinde "İç Paydaş Çalıştayı" düzenlenmiştir. Çalışma "Kürsüden anlatma ve toplu dinleme konferansı" şeklinde değil, yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak, katılımcıların tüm çalışmalara başından sonuna kadar aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonrasında Kurumun GZET analizi için önemli girdiler elde edilmiştir. 07.12.2017 tarihinde de "Dış paydaş Çalıştayı" düzenlenmiş, Kurumun dış paydaşları olarak; kamu sektörü, sivil toplum kuruluşları ve üniversite temsilcilerinden oluşan 43 paydaş katılmıştır. Bu çalışmada da aynı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılmış, elde edilen sonuçlarla PESTLE analizi için önemli girdiler oluşturulmuştur.

Stratejik Plan çalışma aşamalarında Kurum çalışanlarının geniş katılımlarıyla; iç ve dış paydaş listeleri, ürün ve hizmetler, kurumsal değerler, vizyon ve misyon ifadeleri, amaç ve hedefler belirlenmiştir. Çalışma modeli olarak her bir çalışma öncelikle birimler bazında yapılmış, sonrasında ortaya çıkan fikirler Stratejik Planlama Ekibi ile konsolide edilmiş sonuçlar Strateji Geliştirme Kurulunda görüşülmüş ve hem görüşleri çalışmaya dahil edilmiş hem de o ana kadar yapılmış çalışmalar değerlendirilmiştir.

Tüm stratejik plan çalışmaları kapsamında; birimler ile 32 toplantı Stratejik Planlama Ekibi ile 15 toplantı, Strateji Geliştirme Kurulu ile 10 toplantı ve Üst Yönetim ile 5 toplantı yapılmıştır.

Stratejik planda ülke sanayisi için stratejik öneme sahip taşkömürünü bilimsel ve teknolojik yöntemler kullanarak aramak, en verimli şekilde üretmek, sanayi-enerji sektöründe kullanıma sunmak için en uygun planlamayı yapmak ve bu plan kapsamında 5 yıllık Kurum hedefleri ile ilgili faaliyetleri belirli periyotlarla izlemek amaçlanmıştır.

Tüm stratejik plan çalışmaları kapsamında;

Birimler ile Stratejik Planlama Ekibi ile Stratejik Geliştirme Kurul ile Üst Yönetim ile

**32**  **15**  **10**  **5**

adet toplantı yapılmıştır.



**2**

## **DURUM ANALİZİ**





# KARA ELMASIN IŞILTISINDAN IŞLEYEN DEMİR ÇELİĞE

“Yerin metrelerce altında,  
her biri alın teriyle çalışan emekçilerimizin  
üretimiyle ülkemizin sanayisine  
güç katıyoruz.”



## 2

# DURUM ANALİZİ

## 2.1. Kurumsal Tarihçe

1829 yılında Bahriye erlerinden Uzun Mehmet tarafından Kdz. Ereğlisinde taşkömürü mostrasını bulması, ülkemiz kömür işletmeciliğinin temelini oluşturmaktadır.

Osmanlı donanmasının ihtiyacını karşılamak ve "Hazine-i Hassa" tarafından yönetilmek üzere sarrafların kurduğu kömür kumpanyasına kiraya verilmiştir.

**Hazine-i Hassa İdaresi:**  
(1848-1854)

Kırım Harbi'nin çıkması üzerine bu defa, müttefik donanmanın ihtiyacını karşılamak için havza ocakları emaneten veya geçici olarak İngilizlere bırakılmıştır.

**Geçici, Emanet İdare ve İngiliz Kömür Kumpanyası Devri:**  
(1854-1865)



1865 yılında padişahın emriyle havzanın yönetimi "Ereğli Sancağı Kaymakamı ve Madeni Hümayun Nazırı" Mirliwa (Tuğgeneral) Dilaver Paşa'ya verilmiştir.

### **Bahriye İdaresi: (1865-1883)**

1884 yılından havzayı yerli ve yabancı kumpanyalar işletse de 1908 yılında Havza Ticaret ve Ziraat Nezaretine bağlanmasının ardından yerli ve yabancı sermayesi ile işlettilmesine devam edilmiştir.

### **Meşrutiyet Devri: (1884-1914)**



## 2.1. Kurumsal Tarihçe

Savaş nedeniyle kömür merkezi kurularak işletme hakkı Almanya'ya, 1. Dünya savaşının sonunda ise havzanın idaresi İstanbul'da bulunan "İtilaf Kuvvetleri Kömür Komisyonu"na verilmiştir.

### 1. Dünya Savaşı Devri: (1914-1920)

Millî mücadele zaferle sonuçlandıktan sonra, sosyal ve iktisadi kalkınmamızın ön hedefleri tespit edilerek; 121 sayılı Havza-i Fahmiye Amele Kanunu, 2818 sayılı Maden Kanunu vb. yasal düzenlemeler ile havzasının ekonomik, sosyal ve teknik problemleri ele alınmış ve düzenlemeler yapılmıştır.

### Himayeci Dönem ve Vasıtalı Müdahaleci: (1920-1936)



Demir çelik ve enerji sanayisinin koklaşabilir kömür ihtiyacının karşılanması ve yönetimin ihtisaslaşmış kadrolarla tek merkezden yürütülmesini sağlamak amacıyla 22/05/1957 tarihinde kabul edilen 6974 sayılı Kanun ile kömür üretim faaliyetleri ile uğraşan müesseseler Etibank'tan ayrılıp tüzel kişiliğe ve iktisadi bağımsızlığa sahip, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu (TKİ) bünyesinde toplanmıştır.

### **İşletmecilik Dönemi: (1936-1982)**

Ereğli Kömür İşletmeleri Müessesesi yerine; Kozlu, Karadon, Armutçuk, Üzülmöz, Amasra müesseselerinden oluşan Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğü'nün kurulması Bakanlar Kurulunun 10/10/1983 tarih ve 96 sayılı KHK ile kararlaştırılmıştır. Kurumumuz ana statüsünde değişiklik önerimiz, Yüksek Planlama Kurulunun 12/03/2001 tarihli kararı ile onaylanmış, havza sınırları içindeki taşkömürünün yanı sıra diğer madenleri işletme ve işletirme hakkı alınarak faaliyet alanımız genişletilmiştir.

### **TTK'nın Kuruluşu: (1983 )**



## 2.2 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi, “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.” hükmü çerçevesince;

- 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5. maddesi,
- 18.10.2008 tarihli ve 27028 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2009 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının eki Bakanlar Kurulu Kararının altıncı bölümü

hükümleri gereğince, TTK’da 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde stratejik plan çalışmaları yapılmış ve Kalkınma Bakanlığına sunulmuştur. O dönemde Kurumumuzun yeniden yapılandırma kapsamına alınması nedeniyle hazırlanmış olan plan askıya alınmıştır. Bu nedenle bu planın hedefleri izleme ve değerlendirme sürecine sokulmamıştır.

2010-2014 dönemi için hazırlanmış olan stratejik plan; stratejik planların doğası gereği geliştirilmesi gereken alanlar ile mevcutta güçlü olunan ve sürdürülmesi gereken alanlara odaklanmıştır. Bu alanlar Kurumun son dönemlerinde karşı karşıya bulunduğu;

- Üretimin düşmesi,
- Çıkarılan metalurjik kömür miktarının yetersiz kalması,
- Verimsizlik,
- Maliyetler ve zararlar

olarak hedeflere yansımıştır. Ayrıca İSG uygulamaları, hem Kurumun iyi olduğu hem de yapılan işin gereği olarak sürekli ön planda olan bir alan olması nedeniyle yine hedeflerde yer bulmuştur.

## 2.3 Mevzuat Analizi

Kurumun kuruluşu itibariyle tabi olduğu kanun ve mevzuatlar aşağıda listelenmiştir:

- 10 Eylül 1337 tarihli “151 sayılı Ereğli Havzai Fahmiyesi Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun”
- 24 Haziran 1937 tarih ve 3639 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “ 3241 sayılı Ereğli Şirketinden Alınan Liman Demiryolu ve Madenlerle Kozlu ve Kilimli Demiryollarının İşletilmesi ve Havzadaki Deniz İşlerinin İnhisar Altına Alınması Hakkında Kanun”
- 5 Haziran 1940 tarih ve 4527 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “3867 sayılı Ereğli Kömür Havzasındaki Ocakların Devletçe İşletirilmesi Hakkında Kanun”
- 18 Haziran 1984 tarih ve 18435 (1. mükerrer) Resmi Gazete’de yayımlanan “233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”
- 19 Haziran 1986 tarih ve 19139 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “3303 sayılı Taşkömürü Havzasındaki Taşınmaz Malların İktisabına Dair Kanun”

- 28/10/1983 tarih ve 18205 (mükerrer) Resmi Gazete’de yayımlanan “96 sayılı Kanun Hükmünde Kararname” (Yürürlükten kalkmıştır.)
- 11.12.1984 tarih ve 18602 sayılı Resmi Gazete’de yayımlan Türkiye Taşkömürü Kurumunun Ana Statüsü
- 29 Ocak 1990 tarih ve 20417(1. mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname “
- 15 Haziran 1985 tarih ve 18785 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “3213 sayılı Maden Kanununun 26/05/2004 tarih ve 5177 sayılı Kanunun 23’üncü maddesi ile değişik EK-1 maddesi”

### Yasal düzenleme önerileri

3213 sayılı Maden Kanununun Ek-1 değişiklik önerimiz ile ihale edilen yeni ruhsat alanlarında yapılacak madencilik faaliyetlerinden doğacak iş kanunu, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili idari, mali ve hukuki sorumluluklar ihaleyi alan yeni ruhsat sahibine aittir şeklinde öneri getirilmiştir.

- 30/5/2013 tarihli ve 6491 sayılı Türk Petrol Kanununda değiştirilmesini talep ettiğimiz kanun maddeleri ile rödövanlı sahaların 3. kişilerce işletilmesinden doğan mali, hukuki sorumlulukların rödövan firmalarına ait olması düzenlenmiştir.
- Türkiye Taşkömürü Kurumunda çalışmakta olan 4857 sayılı İş Kanununa tabi vardiya mühendislerinin 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye tabi sözleşmeli mühendis kadrolarına atanmaları sağlanması amacı ile 375 sayılı KHK’da değişiklik öngören teklifimiz Bakanlığa gönderilmiştir. Bu teklif, Kurumumuzda işçi kadrosunda olan mühendislerin başmühendis gibi kadrolara gelmesine yönelik bir düzenlemedir.
- 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 57’nci maddesindeki mevzuat değişiklik önerisi ile Kurumun taşınır taşınmaz malların alacaklılarca haczedilmesinin önlenmesi ve icraya konulmadan ödenmesinin sağlanarak gereksiz harç ve masrafların oluşmasının engellenmesi amaçlanmıştır.

**Tablo 1. Mevzuat Analizi**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yeraltı madenlerinin ekonomiye kazandırılması	3213 sayılı Maden Kanunu	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiye kazandırılması	Taşkömürü üretiminin artırılması
Rödövan işlemleri	3213 sayılı Maden Kanunu	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiye kazandırılması	Taşkömürü üretiminin artırılması
İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önlemlerin alınması	İSG süreçlerine yönelik aksiyonların alınması

## 2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Stratejik plan hazırlanırken üst politika belgeleri incelenmiş, söz konusu üst politika belgelerine uyumlu ve tutarlı olarak hazırlanmıştır.

Üst politika belgeleri olarak kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, yıllık program ile Kurumumuzu ilgilendiren diğer faktörler incelenmiştir. Bu belgelere ilaveten bağlı bulunduğumuz Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının Stratejik Plan'ı da göz önünde bulundurulmuş; amaç, hedef ve politikalar bu kapsamda oluşturulmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2. Üst Politika Belgeleri Analizi**

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)	Yerli kömür kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi içindeki payının artırılması	Elektrik enerjisi üretiminde kullanılan taşkömürünün üretiminin artırılması
65. Dönem Hükümet Programı	Kömür ve jeotermal gibi yerli kaynakların potansiyelinin tespitine yönelik arama faaliyetlerinin en üst düzeye çıkarması	Taşkömürü rezervlerinin hazır hâle getirilmesi
Orta Vadeli Program (YEP)	Güneş, rüzgâr, biokütle, yenilenebilir enerji ve yerli kömür kaynaklarının elektrik üretimindeki payının artırılması	Taşkömürü üretiminin artırılması





## 2.5 Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetlerin Analizi

Bu analiz sürecinde Kurumumuzun faaliyet alanı ile ürün ve hizmetleri belirlenmiştir. Ürün ve hizmetlerin satış miktarları ile bunlardan sağlanan gelirler analiz edilmiştir. Kurumumuzun ülkenin tek taşkömürü üreten kurumu olması nedeniyle başka bir kuruluş ile performans kıyaslaması yapılamamıştır.

**Tablo 3. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi**

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A- Taşkömürü Satışı	1. Toz Kömürler 2. Parça Kömürler 3. Santral Yakıtı Kömürler
B- Hizmet Satışı	1. Demiryolu Cer Hizmetleri 2. Liman Hizmetleri 3. Eğitim Hizmetleri 4. Tahlisiye (Arama-Kurtarma) Hizmetleri 5. Alev Sızdırmazlık (ALsz) Hizmetleri 6. Test ve Laboratuvar Hizmetleri 7. Maden Makinaları İmalat ve Satış Hizmetleri 8. Misafirhane Hizmetleri
C- Kiralama	1. Rödövens Usulü Kiralama 2. Taşınır/Taşınmaz Kiralama 3. Patlayıcı Madde Depolama

**Tablo 4. Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler**

Ürün/Hizmet	Gerçekleştirilen Satış Miktarı (Ton)					Satışlardan Sağlanan Gelir (TL)					
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018	
Taşkömürü	0/10	415.680	304.762	325.185	309.012	247.534	117.868.323	90.529.946	95.371.061	158.459.495	174.682.053
	0/18	47.403	20.581				9.782.936	4.756.343			
	10/18	1.795	8.460	6.101	6.430	4.807	636.413	3.138.429	2.379.334	3.055.362	2.948.486
	18/100				11.575						5.783.645
	18/150	116.322	60.965	68.950	58.951	54.385	43.862.951	23.206.038	27.888.197	28.518.747	33.501.524
	Santral Yakıtı	730.326	521.164	461.789	434.954	362.468	107.165.725	79.645.838	56.213.693	57.490.418	51.667.180
	<b>Kömür Satış Toplamı</b>	<b>1.311.527</b>	<b>915.931</b>	<b>862.024</b>	<b>820.922</b>	<b>669.194</b>	<b>279.316.348</b>	<b>201.276.593</b>	<b>181.852.285</b>	<b>253.307.667</b>	<b>262.799.243</b>
Hizmet Satışı	Muhtelif						32.072.100	38.636.853	38.344.155	48.876.265	52.529.870
	Maddi Duran Varlıklar (Muhtelif)						3.668.382	3.962.498	4.128.859	4.113.755	4.532.252
Kiralama	Rödövensli Sahalar (Saha Adedi)	35	32	27	26	20	17.345.547	15.615.566	13.315.419	14.790.739	16.269.743
	<b>Kiralama Toplam (Muhtelif)</b>						<b>21.013.929</b>	<b>19.578.064</b>	<b>17.444.278</b>	<b>18.904.493</b>	<b>20.801.995</b>

## DURUM ANALİZİ

Tablo 5. 2019 Yılı Taşkömürü Rezervleri ve Kimyasal Özellikleri

	İşletme Adı	Kategori Adı	Seviye	Rezerv Miktarı (Ton)	Koklaşabilirlik	Tüv.Alt Isıl Değeri Kkal/Kg	Tüv.Üst Isıl Değeri Kkal/Kg	Kükürt %	Uçucu Madde %	Kül %	Nem %	
Armutçuk	Armutçuk	Hazır		1.763.554	Yarı Koklaşabilir	3.592	3.996	0,90	32	38,21	4,29	
		Görünür	-200/-650	1.826.966								
		Muhtemel	-150/-650	11.089.144								
		Mümkün	-200/-650	5.885.637								
	<b>Armutçuk Toplam</b>					<b>20.565.301</b>						
	Alacaagzi	Görünür	Mostra/-300	5.800.000		3.592	3.996	0,90	32	38,21	4,29	
		Muhtemel	-150/-650	3.318.347								
Mümkün		-200/-650	1.997.527									
<b>Alacaagzi Toplam</b>				<b>11.115.874</b>								
<b>Armutçuk Toplam</b>				<b>31.681.175</b>								
Amasra	Amasra-A	Hazır		420.000	Koklaşmaz	2.709	2.990	1,50	36	43,20	5,32	
		Görünür	-30/-300	5.596.047								
		Muhtemel	-100/-300	2.176.308								
		Mümkün	-300/-550	7.758.000								
	<b>Amasra-A Toplam</b>					<b>15.950.355</b>						
	Amasra-B	Görünür	Mostra/-550	395.954.757		2.709	2.990	1,50	36	43,20	5,32	
		Muhtemel	-250/-750	151.161.950								
Mümkün		-550/-1200	58.812.778									
<b>Amasra-B Toplam</b>				<b>605.929.485</b>								
<b>Amasra Toplam</b>				<b>621.879.840</b>								
Üzülmöz	Asma-Dilaver	Hazır		305.389	Koklaşabilir	2.737	3.059	0,80	29	60,89	7,75	
		Görünür	Mostra/-600	133.528.026								
		Muhtemel	-600/-800	32.060.000								
	<b>Asma-Dilaver Toplam</b>					<b>165.893.415</b>						
	Bağlık-İnağzi	Muhtemel	0/-1200	62.282.000		2.737	3.059	0,80	29	60,89	7,75	
		Mümkün	-800/-1200	74.020.000								
<b>Bağlık-İnağzi Toplam</b>				<b>136.302.000</b>								
<b>Üzülmöz Toplam</b>				<b>302.195.415</b>								
Karadon	Gelik	Hazır		1.168.953	Koklaşabilir	3.132	3.455	0,80	29	66,74	5,00	
		Görünür	Mostra/-460	29.026.226								
		Muhtemel	-460/-760	63.881.130								
		Mümkün	-760/-1200	53.900.000								
	<b>Gelik Toplam</b>					<b>147.976.309</b>						
	Gelik-Dikkanat	Görünür	-50/-360	20.898.130		3.132	3.455	0,80	29	66,74	5,00	
		Muhtemel	-360/-460	2.101.870								
	<b>Gelik-Dikkanat Toplam</b>					<b>23.000.000</b>						
	Kilimli	Hazır		588.888		3.132	3.455	0,80	29	66,74	5,00	
		Görünür	Mostra/-460	80.586.693								
Muhtemel		-460/-860	93.179.000									
Mümkün		-860/-1200	63.134.000									
<b>Kilimli Toplam</b>				<b>237.488.581</b>								
<b>Karadon Toplam</b>				<b>408.464.890</b>								
Kozlu	Kozlu	Hazır		3.411.423	Koklaşabilir	2.422	2.675	0,80	29	65,99	5,50	
		Görünür	Mostra/-700	62.675.898								
		Muhtemel	-700/-900	40.539.000								
		Mümkün	-900/-1200	47.975.000								
<b>Kozlu Toplam</b>				<b>154.601.321</b>								
<b>Genel Toplam</b>				<b>1.518.822.641</b>								

## 2.6 Paydaş Analizi

Paydaş çalışmasında, belirlenen paydaş listelerindeki kurum, kuruluş, özel ve tüzel kişilerden oluşan paydaşlarla fikir tepsisi yöntemi kullanılarak analiz yapılmıştır. Çıktılardan tekrar eden ifadeler, genel kabul görmeyen ya da geçerli olmayan ifadeler elenmiş ve çıktılar konsolide edilmiştir. Yeni oluşan liste Stratejik Planlama Ekibi ile değerlendirilmiştir. Liste, etki ve önem açısından öncelik sırasına göre düzenlenmiş ve Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu ile yapılan benzer çalışmalar sonrasında ortaya çıkan paydaş listesi aşağıdaki gibi şekillenmiştir. Çalıştaylarda elde edilen paydaş görüşleri GZFT analizi ve PESTLE analizlerinin temelini oluşturmuş, detaylı bir şekilde yer almıştır.

**Tablo 6. Paydaşlar**

Paydaş	Sınıfı	Etki	Önem	Önceliği
Belediyeler	Dış Paydaş	4	4	Düşük Öncelikli
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş	4	4	Düşük Öncelikli
Demir Çelik Fabrikaları	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Devlet Demir Yolları	Dış Paydaş	3	4	Düşük Öncelikli
Diğer Müşteriler (Küçük Sanayi "Isınma Amaçlı")	Dış Paydaş	4	4	Düşük Öncelikli
Elektrik Dağıtım Şirketleri	Dış Paydaş	1	3	Orta Öncelikli
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Hizmet/Mal Alımı Yapılan Firmalar (Diğer)	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Hizmet/Mal Alımı Yapılan Firmalar (Üretim)	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	3	4	Düşük Öncelikli
Kurum Personelleri	İç Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Maliye ve Hazine Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Orman Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Rödövens Firmaları	Dış Paydaş	2	4	Orta Öncelikli
Sayıştay	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Sendikalar	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Sivil Toplum Örgütleri	Dış Paydaş	5	5	Düşük Öncelikli
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Termik Santraller	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	5	5	Düşük Öncelikli
TSE	Dış Paydaş	4	4	Düşük Öncelikli
Üniversiteler	Dış Paydaş	4	3	Düşük Öncelikli
Valilikler	Dış Paydaş	4	3	Orta Öncelikli
Vatandaşlar	Dış Paydaş	2	4	Orta Öncelikli

## DURUM ANALİZİ

Tablo 7. Paydaş Etki/Önem Matrisi

Paydaş	Etkisi	Önemi	Sonuç
Belediyeler	Zayıf	Düşük	İzle
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Zayıf	Düşük	İzle
Demir Çelik Fabrikaları	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Devlet Demir Yolları	Zayıf	Düşük	İzle
Diğer Müşteriler (Küçük Sanayi, "Isınma Amaçlı")	Zayıf	Düşük	İzle
Elektrik Dağıtım Şirketleri	Güçlü	Düşük	İzle
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Hizmet/Mal Alımı Yapılan Firmalar (Diğer)	Zayıf	Düşük	İzle
Hizmet/Mal Alımı Yapılan Firmalar (Üretim)	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Kamu İhale Kurumu	Zayıf	Düşük	İzle
Kurum Personelleri	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Maliye ve Hazine Bakanlığı	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Orman Genel Müdürlüğü	Zayıf	Düşük	İzle
Rödövens Firmaları	Güçlü	Düşük	Bilgilendir
Sayıştay	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Sendikalar	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Sivil Toplum Örgütleri	Zayıf	Düşük	İzle
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Termik Santraller	Güçlü	Yüksek	Birlikte Çalış
Ticaret Bakanlığı	Zayıf	Düşük	İzle
TSE	Zayıf	Düşük	İzle
Üniversiteler	Zayıf	Düşük	İzle
Valilikler	Zayıf	Düşük	İzle
Vatandaşlar	Güçlü	Düşük	Bilgilendir



Tablo 8. Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler	Müşteriler					Rödevans Firmaları
		Kurum Birimleri/ Çalışanları	Vatandaşlar	Demir Çelik Fabrikaları	Termik Santraller	Diğer Müşteriler	
Taşkömürü Satışı	Toz Kömürler			✓		✓	
	Parça Kömürler	✓	✓				
	Santral Yakıtı Kömürler				✓		
Hizmet Satışı	Demiryolu Cer Hizmetleri			✓		✓	
	Liman Hizmetleri			✓		✓	
	Eğitim Hizmetleri	✓				✓	✓
	Tahlisiye (Kaza-Kurtarma) Hizmetleri						✓
	Alev Sızdırmazlık (ALSz) Hizmetleri					✓	
	Test ve Laboratuvar Hizmetleri					✓	
	Maden Makinaları İmalat ve Satış Hizmetleri	✓					
	Misafirhane Hizmetleri	✓	✓				
Kiralama	Rödövens Usulü Kiralama						✓
	Taşınır/Taşınmaz Kiralama	✓	✓				
	Patlayıcı Madde Depolama					✓	

## 2.7 Kuruluş İçi Analiz

### 2.7.1 Organizasyon Yapısı

Kurumun organizasyon şemasına bakıldığında, organizasyon yapısının genel müdür, dört genel müdür yardımcısı ve bunlara bağlı ana hizmet, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşmaktadır. Kurumda yevmiyeli, kadrolu, sözleşmeli ve hizmet alımı yolu ile olmak üzere 4 ayrı statüde personel istihdam edilmektedir. Kurum, üretim faaliyetlerini 5 müessesede gerçekleştirmektedir. Emek yoğun bir üretim modeline sahip olması nedeniyle çalışanların çoğunluğunu işçiler oluşturmaktadır.

## 2

## DURUM ANALİZİ

Şekil 1. TTK Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması



### 2.7.2. İnsan Kaynakları Yapısı

Kurumda, jeolojik yapının karmaşıklığı emek-yoğun çalışma zorunluluğunu doğurmuş ve geçmiş yıllardaki tercihler nedeniyle işçi sayısı 1960 yılında en yüksek noktasına ulaşarak 43.787 seviyesine gelmiştir. Daha sonrasında ikinci en yüksek seviyesi 1977 yılında 42.784 olarak gerçekleştikten sonra sürekli bir azalma trendine girilmiştir. 1990 yılında 34 bin dolayında olan toplam kayıtlı işçi sayısı, ilk defa 2008 yılında 10.000'in altına inmiştir. 2009 yılındaki işçi alımları ile tekrar 12.000 seviyesine çıksa da yoğun emekliliklerden dolayı 2013 yılında tekrar 10.000'nin altına inmiştir. Günümüzde ise işçi sayımız yaklaşık olarak 7.200 civarındadır.

1990 yılında toplam 2.642 olan kadrolu ve sözleşmeli memur sayısında günümüze kadar yaklaşık 929 kişi emeklilik ve başka nedenlerden dolayı Kurumdan ayrılmıştır. Buna karşılık "Genel Yatırım ve Finansman Kararnamesi" çerçevesince, ayrılan memur çalışanın bir kısmına karşılık yeni memur alımı yapılmıştır. Memur çalışan sayısı yaklaşık 1.453 düzeyine gelmiştir. İşçi sayılarındaki azalma oranı memurlarda görülmemiştir.

Kurumda daire başkanı ve üst yöneticiler için hedef ve 360 derece yetkinlik değerlendirme süreçleri işletilmektedir. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının uygulamalarına paralel olarak bu değerlendirme süreci zamanla diğer yöneticilere de uygulanacaktır.



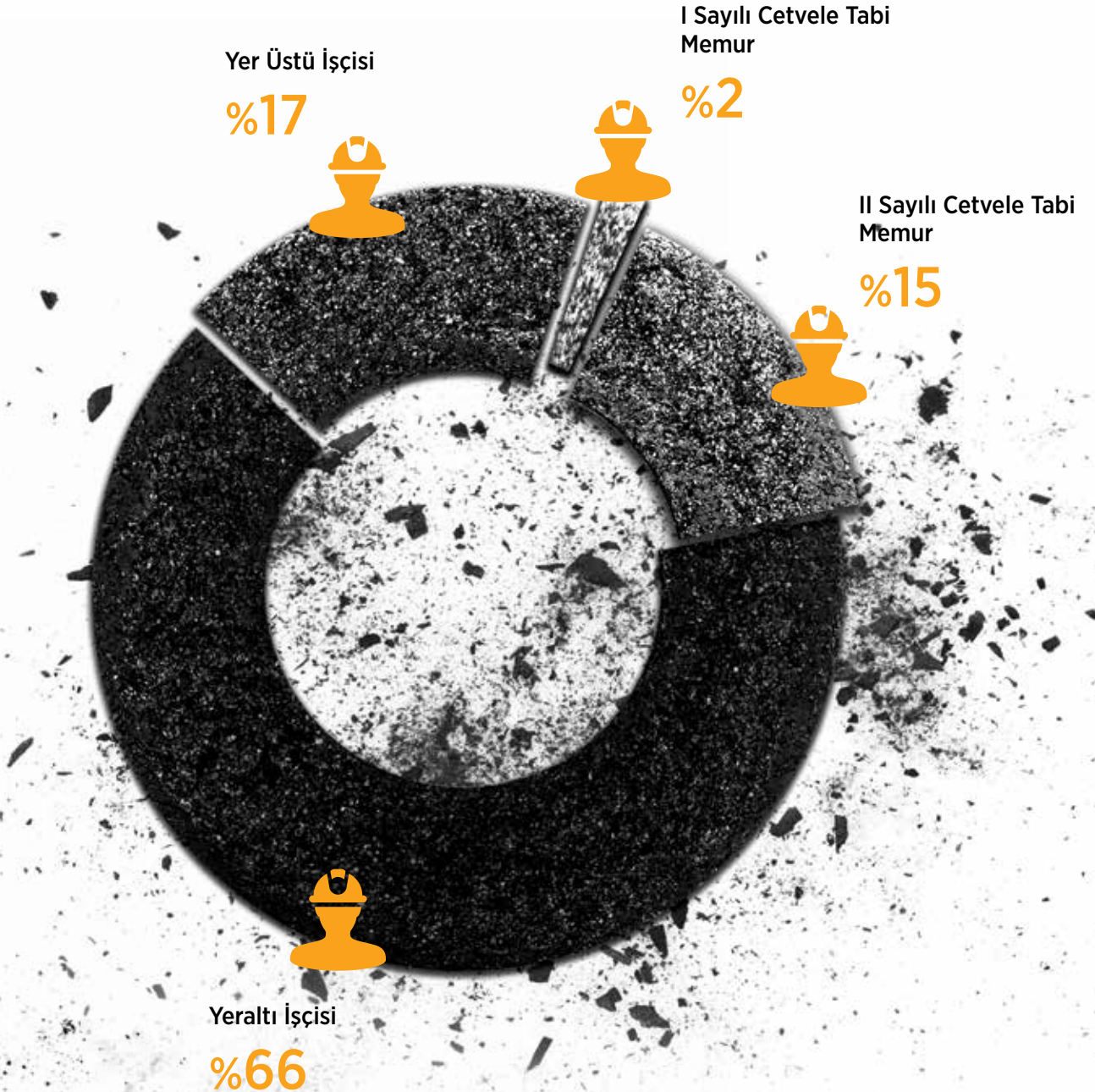
## 2

## DURUM ANALİZİ

Kurum, 2018 Mayıs ayı itibariyle yeniden yapılandırma ve norm kadro çalışmalarına başlamıştır. Bu kapsamda dönemin gereklilikleri, etkin, verimli ve yalın çalışma prensipleri doğrultusunda organizasyon şeması gözden geçirilmekte olup buna bağlı olarak birimlerin yetki ve sorumlulukları ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi çalışmaları yapılacaktır.

2018 yıl sonu itibariyle TTK'da çalışan toplam kişi sayısı 8.560'dir. Bu sayının dağılımına bakıldığında, I- sayılı cetvelde yer alan memur sayısı 143, II- sayılı cetvelde yer alan sözleşmeli sayısı 1.281 kişi olmak üzere, toplam memur sayısı 1.424 kişidir. İşçi sayısı ise 7.136 kişidir. Aşağıdaki grafiklerde kişi sayılarının dağılımı verilmiştir.

Şekil 2. Kurum Geneli Çalışan Yapısı





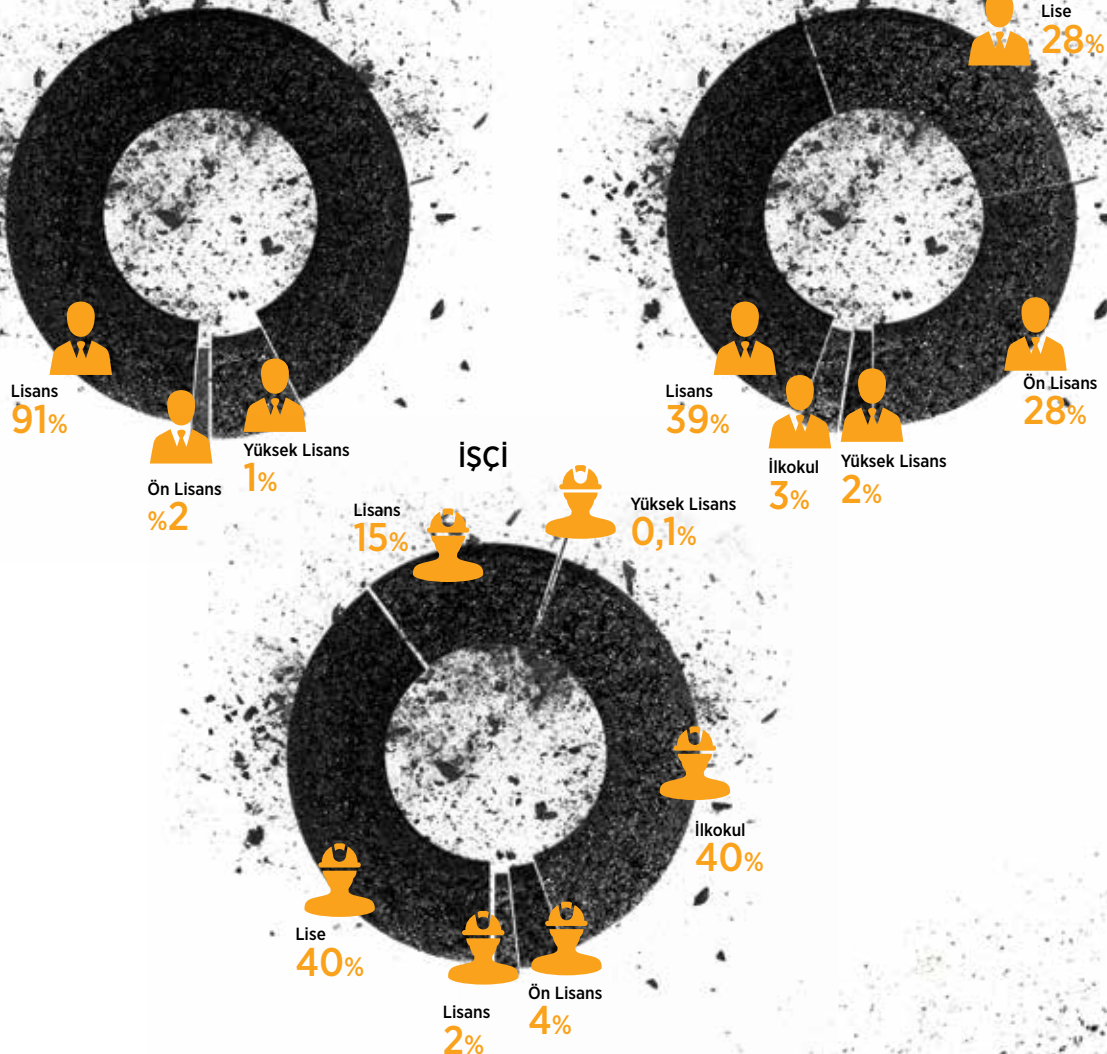
Tablo 9. Tahsil Düzeylerine Göre Personel Yapısı Tablosu

Kadro	Tahsil Düzeyi	Armutçuk T.İ.M.	Kozlu T.İ.M.	Üzülmöz T.İ.M.	Karadon T.İ.M.	Amasra T.İ.M.	Genel Müdürlük	Genel Toplam
Memur (I Sayılı Cetvele Tabi)	Ön Lisans					1	1	2
	Lisans	7	12	8	13	6	84	130
	Yüksek Lisans		3	3			5	11
Memur (II Sayılı Cetvele Tabi)	Ortaokul	8	7	5	2	7	2	31
	Lise	33	57	80	63	42	84	359
	Ön Lisans	35	38	53	59	37	124	346
	Lisans	47	57	45	100	43	213	505
	Yüksek Lisans	1	8	4	2	3	22	40
İşçi	İlkokul	370	641	467	933	227	145	2.783
	Ortaokul	99	223	243	423	43	61	1.092
	Lise	387	547	501	983	198	264	2.880
	Ön Lisans	31	50	36	98	22	31	268
	Lisans	11	30	15	25	4	24	109
	Yüksek Lisans			2			2	4
Memur (I Sayılı Cetvele Tabi)		7	15	11	13	7	90	143
Memur (II Sayılı Cetvele Tabi)		124	167	187	226	132	445	1.281
İşçi Toplamı		898	1.491	1.264	2.462	494	527	7.136
Genel Toplam		1.029	1.673	1.462	2.701	633	1.062	8.560

Şekil 3. Tahsil Düzeylerine Göre Personel Yapısı Tablosu

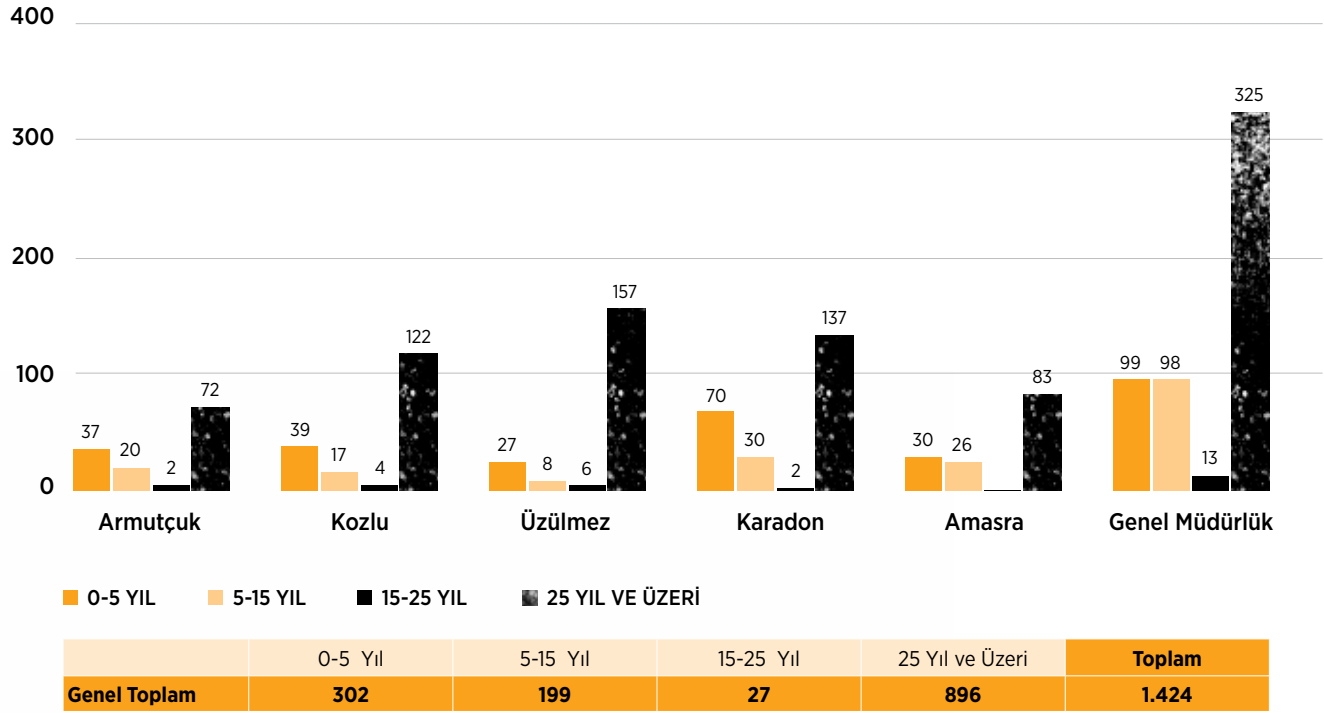
Memur (I Sayılı Cetvele Tabi)

Memur (II Sayılı Cetvele Tabi)

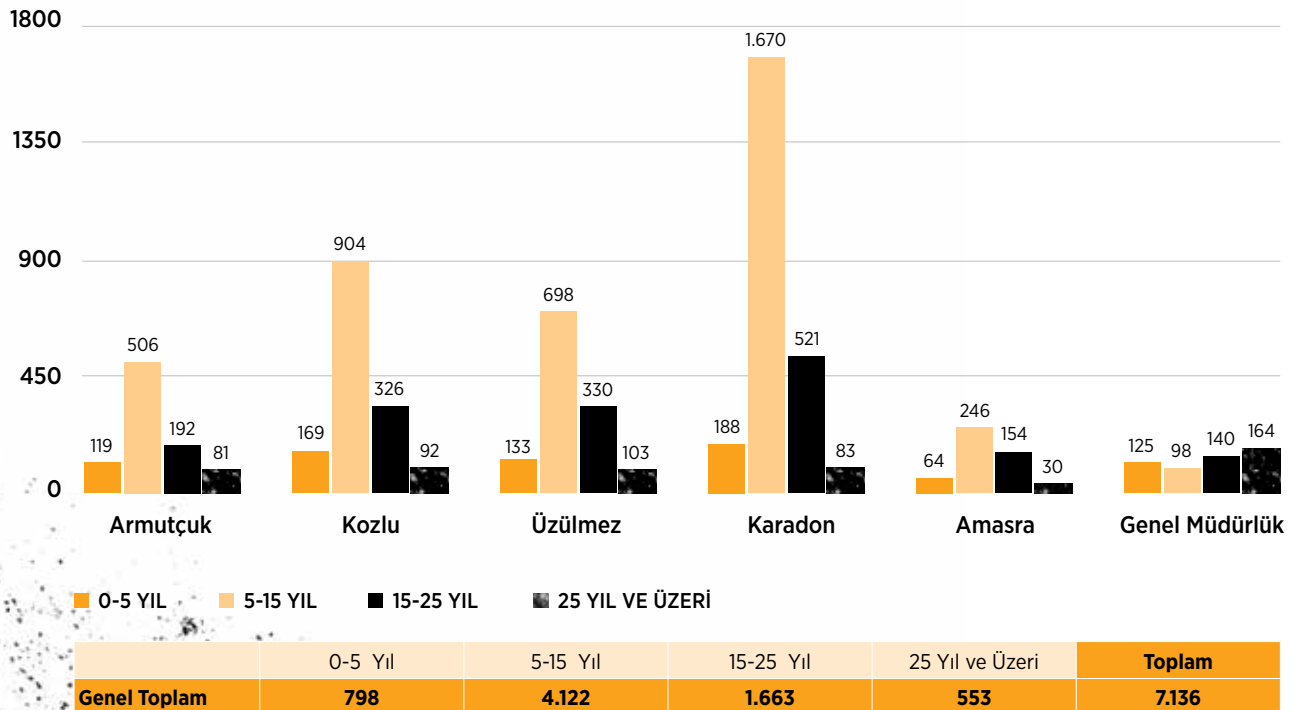


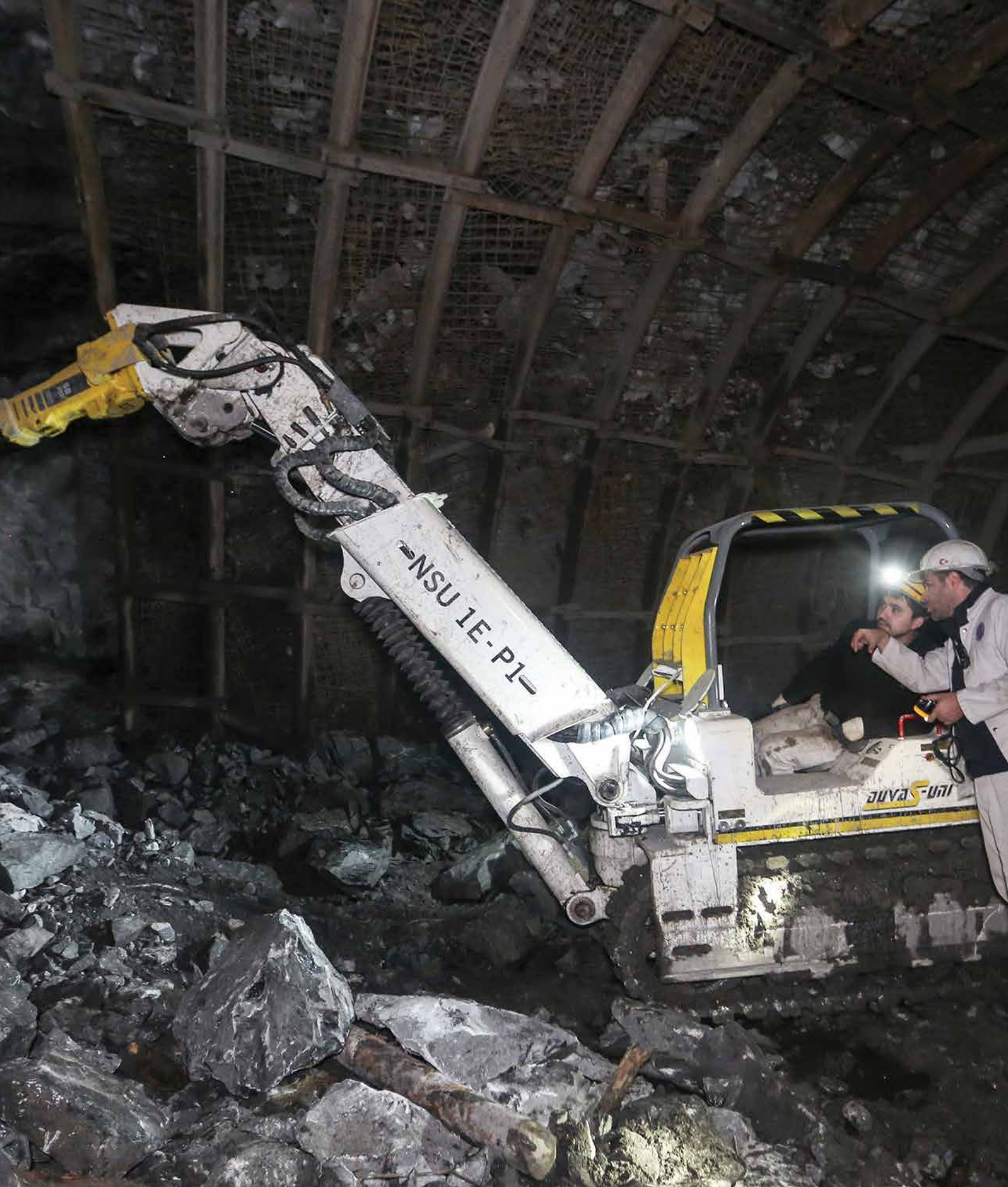
## DURUM ANALİZİ

Şekil 4. Memur Hizmet Süreleri Dağılımı



Şekil 5. İşçilerin Hizmet Süreleri Dağılımı





## 2

## DURUM ANALİZİ

**2.7.3 Kurum Kültürü**

Kurum yapımıza bakıldığında, Türkiye Taşkömürü Kurumu her ne kadar 1983 yılında kurulmuş olsa da Zonguldak havzasındaki taşkömürü üretimi 1840'lı yıllara dayanmaktadır. Madencilik kültürünün nesilden nesile aktarılmasından dolayı da Türkiye Taşkömürü Kurumunun 178 yılı aşkın kurumsal bir kültüre sahip olduğu söylenebilir.

Derin yeraltı kömür madenciliği yapılan Zonguldak taşkömürü havzasının karmaşık jeolojik yapısı tam mekanize sistemler ile üretimi zorlaştırmakta, taşkömürü üretimi ağırlıklı olarak insan gücüne dayalı, emek yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ancak insan gücüne dayanan klasik üretim yöntemlerinin yanı sıra son yıllarda havza şartlarına uygun mekanize kazı teçhizatı ile pilot çapta uygulamalar yapılmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Bu tür teçhizatların havza çapında yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.

Kurumda yürütülen çalışmalara farklı seviyelerden ve bölümlerden katılım önemsenmektedir. Çalışanların fikir ve önerilerini iletebilecekleri sistemler mevcuttur. Ayrıca yönetim olarak açık kapı politikası izlenmekte ve çalışanların fikir ve önerilerini rahatlıkla iletebilmesi sağlanmaktadır.

Yeraltı işçiliğinde takım çalışması daha gelişmiş olmakla birlikte Kurum genelinde bu tip çalışma ortamlarının daha da artırılması önemsenmektedir.

İletişim ve bilgi paylaşımını artırıcı ortam ve araçların daha fazla kullanılması gerekmektedir.

Kurum, çalışanlarının gelişimine önem verilmekte bu amaca yönelik eğitim programları sürdürülmektedir. Yasal zorunluluklar gereği işçi ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik düzenlenen eğitimlere ek olarak diğer çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarının çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

Özellikle günümüz koşullarında teknoloji kullanımı önemsenmekte ve uygulamaya alınmaktadır. Üretimde teknoloji kullanımı ve mekanizasyon çalışmaları başlamış ve devam etmektedir. Bu süreçler yeraltı çalışanları ve diğer birimler tarafından kabul görmüştür.

Stratejik plan yönetim çalışmaları tüm Kurum genelini kapsayacak şekilde planlanmış ve yürütülmüştür. Her birim ve seviyeden katılım önemsenmiş ve fikirleri çalışmalara baz teşkil etmiş, bundan sonra da katılımlı şekilde yürütülecektir. Belirlenmiş olan amaç ve hedefler kurum genelinde kabul görmüş ve Kurumun gelişimine katkı sağlayacak şekilde oluşturulmuştur.



## 2.7.4 Fiziki kaynaklar

Tablo 10. TTK Taşıtlar, Arsa ve Binalar

Bina, Arsa ve Taşıtlar		Armutçuk T.İ.M.	Amasra T.İ.M.	Üzülmez T.İ.M.	Karadon T.İ.M.	Kozlu T.İ.M.	Genel Müdürlük	Toplam
Taşıtlar	Binek Otomobil	3	2	2	4	4	12	27
	Minibüs-Otobüs	1	1	2	1	1	6	12
	Kamyonet	4	3	5	5	1	12	30
	Kamyon	4	3	2	2	2	6	19
	Ambulans	2	1	2	2	2		9
	<b>Taşıtlar Toplamı</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>97</b>
Arsalar	Arsalar	30	3	41	45	65	63	247
Binalar	İdari Binalar	69	39	53	96	46	16	319
	Hizmet Binaları	94	6	108	414	112	103	837
	Sosyal Binalar	5	5	8	5	4	9	36
	<b>Binalar Toplamı</b>	<b>168</b>	<b>50</b>	<b>169</b>	<b>515</b>	<b>162</b>	<b>128</b>	<b>1.192</b>

## 2.7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

### 2.7.5.1 Üretimde Mekanizasyon Çalışmaları

Zonguldak taşkömürü havzasının karmaşık jeolojik yapısı nedeni ile taşkömürü üretimi ağırlıklı olarak insan gücüne dayalı emek yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. 2011 yılında Kurum yönetimi, Zonguldak havzasındaki jeolojik yapıya benzer ülkelerde kullanılan ve kendini kanıtlamış MV4 tipi teçhizatın Kurum ocaklarında denenmesi kararını almış, bu kapsamda bu ülkelerle karşılıklı teknik görüşmeler sonucunda bu tür teçhizatın havzanın jeolojik yapısı ve Kurum altyapı tesislerine uyum sağlayabilecek taşınabilir, mukavim ve çalışanların pratik olarak kullanabileceği sistemler olduğu görüşü oluşmuştur.

Başlangıçta denemek amacıyla Amasra TİM'de pilot bir üretim panosunda tam mekanize kazı teçhizatının denenmesi ve başarılı olması halinde havza çapında yaygınlaştırılması planlanmıştır. Deneme çalışmaları sonrasında projeden beklenen fayda sağlanmış olup teçhizatın Karadon, Üzülmez ve Kozlu TİM'deki dik damarlarda kullanılmasına yönelik uygun damarlar tespit edilerek, mümkün olan panolarda tam mekanize ve yarı mekanize üretim yöntemiyle üretim yapılması planlanmıştır.

Mevcut durum itibarıyla Üzülmez T.İ.M'de bir ünite yarı mekanize sistemi üretimde devreye alınmış, Armutçuk ve Amasra müesseselerinde 1 takım komple yarı mekanize ayak sisteminin (130 m) üretim panosuna montajı tamamlanmış ve üretime başlanmıştır. Kozlu T.İ.M'de birer ünite yarı mekanize kazı sistemi kurulum aşamasındadır.

Damar içi ve ana kat hazırlıklarının zamanında yapılabilmesi için hazırlık işinde de mekanizasyon uygulamalarının hayata geçirilmesi planlanmaktadır. Bu amaçla Karadon, Kozlu ve Armutçuk müesseselerinde 4 adet çok amaçlı elektro hidrolik delici kırıcı makine alınmış olup damar içi hazırlık ve galeri taramalarında kullanılmaktadır. Ayrıca (taş içi) hazırlık galerilerinde kullanılmak üzere galeri açma makinalarının sözleşmesi imzalanmış olup fiili olarak işleme alınması planlanmaktadır.

Tüm bu çalışmalara ek olarak Maden Makinaları Fabrikası İşletme Müdürlüğünde; üretimde kullanılan teçhizatın yerleştirilmesi, özellikle yedek parça imali ve tamirat konularında Kurumun kendi kendine yetebilmesi için çalışmalar yürütülmektedir.

## 2

## DURUM ANALİZİ

**2.7.5.2 Bilişim Altyapısı**

Kurumun bilgisayar ve ağ altyapısı teknik olarak yeterli kapasiteye sahip olup yaklaşık 1.700 bilgisayar kullanıcısı bulunmaktadır. İnternet bant genişliğimiz 200 Mbps'dir. Müesseselerle bağlantımız fiber hatla sağlanmaktadır ve bant genişlikleri lokasyon bilgilerine göre (Metro Ethernet 10/20/40 Mbps vb.) belirlenmektedir.

Güvenli internet sağlamak ve ağ erişimini kontrol etmek için merkezi olarak antivirüs programı, güvenlik duvarı ve NAC (Ağ Erişim Kontrolü) sistemlerimiz mevcuttur. Ayrıca kullanıcıların internet erişimleri 5651 sayılı yasaya göre loglanmaktadır. DDOS (Dağıtık Hizmet Engelleme) atak önleme hizmetini de yine internet servis sağlayıcımız üzerinden temin etmekteyiz.

Bilişim sistemleri ile ilgili ortaya çıkan yazılım ve donanım ihtiyaçları bakanlıkça merkezi satın alma ile temin edilmektedir.

Genel Müdürlüğümüz ve bağlı müesseselere ait bilgi varlıklarının gizliliğinin, bütünlüğünün, erişilebilirliğinin ve sürekliliğinin sağlanması için BGYS (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi) kurulması ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Sertifikası alınması için çalışmalarımız başlamıştır. Bu kapsamda, sızma testleri (penetrasyon testleri) yapılması için de çalışmalarımız devam etmektedir.

Müesseselerimizde, üretim/iş sağlığı ve güvenliği alanlarında da bilişim sistemlerinden yararlanılmaktadır. Yeraltında olası iş kazalarının önüne geçilmesi, sistemli bir çalışma yapısı oluşturulması amacıyla özellikle insan faktöründen kaynaklanabilecek tehditlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak, merkezi gaz izleme ve erken uyarı sistemleri kullanılmaktadır. Ayrıca 2012 yılından beri, işçilerin yer tespiti, Personel Devam Kontrol Sistemi (PDKS) hesaplamalarında "Çipli Lamba Sistemi" kullanılmaktadır.

Konuma dayalı her türlü veriyi toplama, depolama, işleme ve görüntüleme görevlerini yerine getiren üç boyutlu yeraltı imalat planları bilgisayar ortamına aktarılmış, yeraltı çalışmaları ilgili müesseselerce sisteme işlenmekte ve yeraltı imalat haritaları bilgisayar ortamında izlenebilmektedir.



## 2.8. Finansal Analiz

Ülkemizde taşkömürü madenciliği, Zonguldak taşkömürü havzasında Kurumumuz ve özel sektör firmalarınca gerçekleştirilmektedir. Derin yeraltı kömür madenciliği yapılan Zonguldak taşkömürü havzasının, karmaşık jeolojik yapısı tam mekanize sistemler ile üretimi zorlaştırmakta, taşkömürü üretimi ağırlıklı olarak insan gücüne dayalı emek yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Her ne kadar son yıllarda havza şartlarına uygun mekanize kazı teçhizatı ile pilot çapta uygulama yapılmış ve başarılı sonuçlar elde edilmiş olsa da havzanın jeolojik yapısı nedeniyle bazı bölgelerinde insan gücüne dayalı emek yoğun şekilde çalışmalar devam edecektir. Bu durum Kurumun, personel maliyetlerinin yeteri kadar düşürülememesinin nedenidir ve Kurumun 2019-2023 Stratejik Planı'nın belirli dönemlerinde gelir-gider dengesinin negatif olduğu görülebilecektir.

Kurumun 2014-2018 yılları arası ortalama gelir durumuna bakıldığında; Kurumun gelirlerinin %74'ü taşkömürü satışından, %14'ü maden makinaları tamir bakım/onarım hizmetlerinden, liman ve demiryolu işleri vb. hizmet satışından, %12'si rödövens, faiz, kira gelirleri vb. gelir kalemlerinin bulunduğu olağan/olağandışı gelirlerden oluşmaktadır.

Zonguldak havzasında, sağlıklı kayıtların mümkün olduğu 1942 yılından günümüze kadar 246 milyon ton (1865 yılından günümüze kadar yaklaşık 400 milyon ton) taşkömürü üretimi yapılmıştır. Bu üretim ile Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarından itibaren ülke sanayisinin gelişimine önemli katkısı olmuştur.

Kurumun 2014-2018 yılları arası ortalama gider durumuna bakıldığında; %9'u malzeme, %65'i işçilik, %10'u memur ücretleri, %8'i dışardan sağlanan fayda ve hizmet, %6'sı amortisman ve tükenme payları, %2'si ise mali yükümlülükler ile diğer giderlerden oluşmaktadır.

Ayrıca ülkemizde Zonguldak havzası dışında taşkömürü üretimi yapılmadığından Türkiye Taşkömürü Kurumunun muadili bir başka kurum bulunmamaktadır.

Zonguldak kömür havzasında ise 20'si rödövens usulü kiralama, 4'ü ruhsat devirli olmak üzere 24 özel firma taşkömürü üretimi yaparak ülke ekonomisine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Bu kuruluşların finansal yapısına bakıldığında gider kalemlerinin büyük kısmı işçilik ve işçilik ile ilgili diğer giderlerinden oluşmaktadır. Son yıllarda bu giderlerini karşılamakta zorluk çektiğinden hükümetimiz tarafından; 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanununun 41, 53 ve 63'üncü maddelerinde 10/9/2014 tarihli ve 6552 sayılı Kanunla yapılan değişiklikler ile 3213 sayılı Kanunun ek 9'uncu maddesi sınırlı olmak kaydıyla ve 4/6/1985 tarihli ve 3213 sayılı Maden Kanununun geçici 29'uncu maddesinin ikinci fıkrası kapsamında, 3213 sayılı Kanunun 2'nci maddesinde sayılan IV. grup madenlerden "Linyit" ve "Taşkömürü" çıkararak ve özel hukuk tüzel kişilerinin ruhsat sahibi olarak işlettikleri yeraltı maden işletmelerinde meydana gelen maliyet artışlarının karşılanması amacıyla Zonguldak havzasında taşkömürü üretimi yapan söz konusu işletmelere Kurumumuz aracılığı ile destek verilmesini kararlaştırılmıştır.



Tablo 11. Finansal Analiz

Rasyolar	2014	2015	2016	2017	2018	Değerlendirme
Cari Oran Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar	1,93	1,36	1,67	1,61	1,23	Cari oran, Kurumun her bir liralık borcuna karşılık kaç liralık nakdi veya nakde dönüştürülebilecek olan (çek, senet vb.) varlıklarını gösterir. Bu bakımdan bu değer 1'in üstünde olması beklenir ki TTK ideal oran olan 1,5 ile 2'ye yakın orana sahiptir.
Likidite Oranı (Dönen Varlıklar - Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar	1,17	0,88	0,92	1,05	0,79	Likidite oranı, stoklardaki kömürlerin paraya çevrilmeme riskini ortadan kaldırarak, Kurumun her bir liralık borcuna karşılık kaç liralık nakdi veya nakde dönüştürülebilecek (çek, senet vb.) olan varlıklarını gösterir. Bu bakımdan bu değer 1'in üstünde olması beklenir.
Kaldıraç Oranı Toplam Borçlar/ Toplam Varlıklar	0,33	0,30	0,24	0,25	0,28	Bu oran, Kurumun hangi ölçüde borca bağımlı olduğunu belirtir. Enflasyon oranları dikkate alınmadığında 0,5'lik bir oranın altında olması arzu edilir. TTK bu oranın altında bir orana sahiptir.
Varlık Devir Hızı Net Satışlar/Toplam Varlıklar	0,57	0,41	0,38	0,50	0,52	Bu oran, Kurum varlıklarının kullanımındaki verimliliği ölçmektedir. Bu oranın düşük çıkması yatırımlardan gerekli verimin alınmadığı anlamına gelir ki bunun başlıca sebebi işçi sayılarının yetersizliğidir.
Stok Devir Hızı Net Satışlar/Stoklar	4,16	2,80	2,12	3,56	4,27	Stok devir hızı oranının yüksek olması, Kurumun mallarının stokta beklemeden hemen satıldığını, stokların iyi yönetildiğini göstermektedir. TTK zaten sıfır veya sıfıra yakın stok ilkesini benimsemektedir.
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/Ticari Alacaklar	7,95	7,43	10,40	9,75	12,12	Alacak devir hızının yüksekliği olumlu bir durum olduğunu gösterir. Bu durum Kurumun alacaklarını kısa süre tahsil etmesi anlamına gelir.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı	45,28	48,47	34,63	36,9	29,71	Ortalama tahsilat süresi 30-48 gündür. Kurumsal olarak bu süre kısa bir süre olarak nitelendirilebilir.
Net Kâr Marjı Net Kâr/Net Satışlar	-1,87	-3,15	-4,02	-2,84	-2,84	Net Kâr Marjı; Net Kâr/Net Satışlar oranının 0'dan büyük olması kârlılığı gösterir ancak bu oranın eksi değer olması Kurumun zarar etmekte olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
Varlık Kârlılığı Net Kâr/Toplam Varlıklar	-1,06	-1,29	-1,52	-1,41	-1,47	Varlık kârlılığı oranının yüksek olması olumlu bir durumdur. Fakat işçi sayısının yetersizliği ve havzanın jeolojik yapısından dolayı Kurum bu kârlılığı sağlayamamakta ve sonuç negatif çıkmaktadır.
Öz sermaye Kârlılığı Net Kâr/Öz sermaye	-1,30	-1,85	-2,01	-1,88	-2,04	Öz sermaye kârlılığı oranının yüksek olması olumlu bir durumdur. Fakat işçi sayısının yetersizliği ve havzanın jeolojik yapısından dolayı Kurum bu kârlılığı sağlayamamakta ve sonuç negatif çıkmaktadır.
Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği (Bin TL)	604.845	759.437	925.772	871.623	944.734	Kurumun sermaye artışı öncesi kaynak ihtiyacını gösterir. Bu ihtiyaçların %75'i istihdam maliyetlerinden geri kalanı ise hizmet alım, malzeme ve diğer gider kalemlerinde oluşmaktadır.
Transferleri Sonrası FDF (Bin TL)	47.425	456	11.212	18.334	50.616	Negatif işaretler Kurumun sermaye artışı sonrası kaynak ihtiyacını gösterir.

## 2.9. Sektörel Analiz

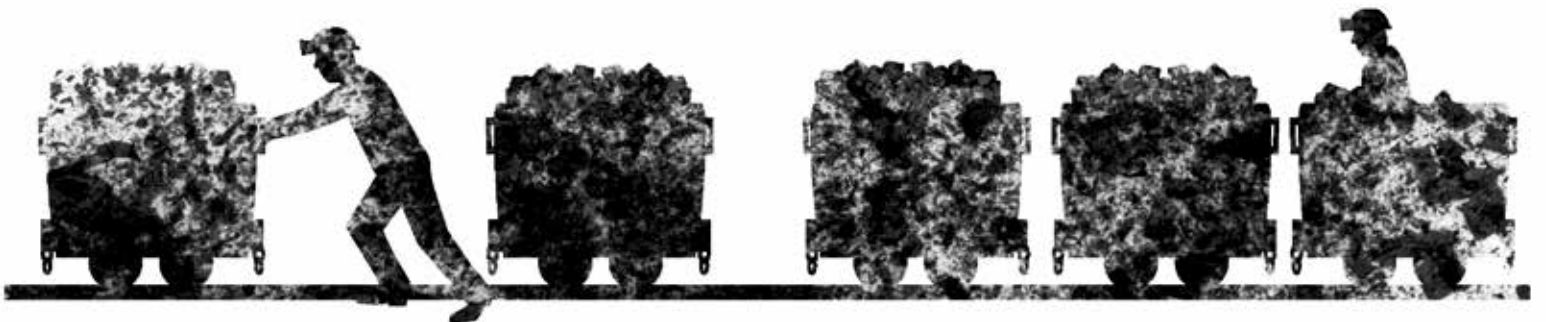
Dünya enerji arzı ile ilgili yapılmış tüm senaryoların ortak özelliği, 21. yüzyıl boyunca enerjiye olan talebin artacağı öngörüsüdür. Normal şartlar altında 2050 yılına kadar enerji ihtiyacının bugünkü seviyenin en az iki katına çıkacağı tahmin edilmektedir. Enerji talebindeki artışın nedeni gayet açıktır. Sanayileşmiş ülkelerde enerji temin güvencesi üretimin ve hizmetlerin devamlılığı için bir ön şarttır.

Kömür, enerji kaynağı olarak birçok avantajlara sahiptir. Dünya fosil kaynaklı enerji kaynaklarının tükenme ömürlerine bakıldığında; petrol ve doğal gazın tükenme ömrü 50- 60 yıl, kömürünki ise 100-120 yıl olarak görülmektedir. Rezervlerinin çokluğu, kömürün geniş bir coğrafyaya yayılmış (50'den fazla ülkede üretiliyor) olması, kömür kaynaklarının petrol ve doğal gaza göre politik ve yönetim açısından daha istikrarlı bölgelerde yer alıyor ve üretiliyor olması kömüre hammadde olarak ayrı bir önem katmaktadır. Ayrıca dünyanın önemli bir kesiminde kömür madenciliğinde gelişmiş teknolojilerin uygulanması sonucunda düşük üretim maliyetlerinin oluşması, artan bir şekilde serbestleşen elektrik piyasasında kömürün ucuz bir yakıt olarak önemini korumasını sağlamaktadır.

Kömürün iki önemli kullanım alanı demir çelik endüstrisi ve termik santrallerdir. Bu açıdan bakıldığında kömürün kalkınmanın temeli olarak önemini koruyacağı ve olumlu bir geleceğe sahip olduğu görülecektir. Fakat bu olumlu gelecek, günümüzdeki teknolojik araştırmalara ve bu araştırmalar sonucunda geliştirilen yeniliklerin dünya çapında uygulamaya konulmasına bağlıdır.

### 2.9.1. PESTLE Analizi

Dış Paydaş Çalışmayı kapsamında; belirlenen paydaş listelerindeki, kurum, kuruluş, özel ve tüzel kişilerden oluşan paydaşlarla sektörel eğilim analizi yapılmıştır. Katılımcılarla yapılan çalışmalar toparlanarak, Stratejik Planlama Ekibi ile yeniden değerlendirilmiş ve tekrar eden, aynı anlama gelen ya da benzer konuları içeren ifadeler konsolide edilerek bir tek ifade olarak yeniden düzenlenmiş ve Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu ile de benzer bir çalışma yapılarak, Tablo 12'deki PESTLE analizi sonuçları elde edilmiştir.



Tablo 12. PESTLE Analizi Sonuçları

Etkenler		Fırsat / Tehdit	Ne Yapmalı?
Politik	Ülkemizin bulunduğu jeopolitik konum nedeniyle bölgesel siyasi istikrarsızlıklar ticari ve ekonomik düzeni etkileyebilecektir.	Tehdit	Üretim miktarının artırılması, kullanılan teçhizatların yerleştirilmesi ve fiyat politikasının ekonomik koşullara göre yönetilmesi
	Yenilenebilir enerjiye olan talep artışı devam edecektir.	Tehdit	Taşkömürünün başta demir çelik sektörü olmak üzere sanayi sektörlerine satışına odaklanması
	Millî doğal kaynakların önemi artacaktır.	Fırsat	Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi
Ekonomik	Taşkömürü özelliği nedeniyle stratejik önemini sürdürecektir.	Fırsat	Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi
	Sanayi ve demir çelik sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerde enerji ihtiyacı artacaktır.	Fırsat	Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi
	Jeopolitik konum nedeniyle ortaya çıkabilecek ekonomik dalgalanmalar iş gücü maliyetlerini olumsuz etkileyebilecektir.	Tehdit	Üretim teknolojileri kullanımı ve iş gücü optimizasyonlarının yapılması
Sosyokültürel	Çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik toplumsal talepler devam edecektir.	Tehdit	Yasal çerçevede gerekli aksiyonların alınması
	Yetişmiş ara eleman ihtiyacı giderek artacaktır.	Tehdit	Sektörün gelişimine katkı sağlayacak aktiviteler yapılması
Teknolojik	Teknolojik gelişmeler doğrultusunda üretim miktarları ve maliyetler gibi konularda gelişim kaydedilecektir.	Fırsat	Uygun üretim teknolojilerin fizibilitesinin yapılarak kullanılması
	Maden sektöründe kullanılan teknolojiler için dışa bağımlılığı azaltacak yerleştirme çalışmalarının önemi giderek artacaktır.	Fırsat	Kurum içinde yerleştirme çalışmalarının artırılması
	Yeraltı madenciliğinde personel takip sistemleri, gaz ölçüm gibi iş güvenliğine yönelik sistemler sürekli gelişecektir.	Fırsat	Uygun teknolojilerin fizibilitesinin yapılarak kullanılması
Yasal	Gelişen teknolojiler ile birlikte hem çevre hem de iş güvenliği konularında gelişim sağlanacaktır.	Fırsat	Uygun teknolojilerin fizibilitesinin yapılarak kullanılması
	Madencilik sektöründe yerli üretimin artırılmasına yönelik politikalar yasal düzenleme ve teşviklerle desteklenmeye devam edecektir.	Fırsat	Ortaya çıkacak yasa ve teşviklerin analiz edilerek değerlendirilmesi
Çevresel	Toplumun çevresel olaylara olan duyarlılığı giderek artacaktır.	Tehdit	Üretim sürecinde çevresel etkilerin göz önünde bulundurulması ve gerekli önlemlerin alınması

## 2.9.2. Sektörel Yapı Analizi

Tablo 13. Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	Talep artarak devam edecektir.	X		Üretim miktarının artırılması
	Yenilenebilir enerji kaynaklarından üretilen elektrik enerjisi miktarı artacaktır.		X	Taşkömürünün başta demir çelik sektörü olmak üzere sanayi sektörlerine satışına odaklanması
Rekabet Durumu	İthal kömür için herhangi bir kota/vergi uygulanmamaktadır.		X	Fiyat belirlenirken yurt dışı muadil ürünler ile rekabetçi bir fiyatlandırmanın yapılması
Paydaşlar	Demir çelik sektöründe üretim giderek artmaktadır.	X		Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi
	Termik santrallerin sayısı giderek artmaktadır.	X		Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi

## 2.10. GZFT Analizi

İç paydaşlarla yapılan çalıştayda GZFT analizi çalışması yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen fikirler stratejik plan çalışmalarında değerlendirilerek Kurumun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile Kurum dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

**Tablo 14. GZFT Analizi**

Güçlü Alanlar	1. Stratejik açıdan önemli olan taşkömürünün Türkiye'deki en köklü ve tek üreticisi olması.
	2. Bölgenin gelişmesine yaptığı katkı ve sağladığı istihdam nedeniyle oluşturduğu olumlu algı.
	3. Türkiye'nin enerji ve sanayi sektörüne olan katkısı.
	4. Sektörel mevzuat oluşturma çalışmalarında belirleyici olması.
	5. Kurumun uzman ve deneyimli personele sahip olması.
	6. Çalışanlara sağlanan eğitim programlarının güçlü ve sürekli olması.
	7. Kurumun sektörde okul gibi görülmesi.
	8. Maden Makinaları Fabrikası ile makine üretim ve bakımını yapabiliyor olması.
	9. Kurumun taşkömürü rezervlerinin ülke ekonomisine katkı sağlayacak düzeyde olması.
	10. Kurumun iş sağlığı, güvenliği ve eğitimi konularında deneyimli olması.
	11. Doğal afetlerde ve maden iş kazalarındaki arama-kurtarma faaliyetlerinde Türkiye'de önde gelen kuruluşlardan biri olması.
Zayıf (Gelişmeye Açık) Alanlar	1. Yeraltı işçi sayısının yetersiz olması.
	2. Üretimin, teorik/kurulu/fiziki kapasitenin altında olması.
	3. Üretim alanlarında yeni hazırlık çalışmalarının zamanında tamamlanamaması.
	4. Çalışanların performanslarını ölçen bir sistemin olmaması.
	5. AR-GE çalışmalarının yetersiz olması.
	6. Ocak açıklıklarının fazla olması nedeniyle konsantrasyonun sağlanamaması.
	7. Bilgi ve tecrübe paylaşımının yetersiz olması.
	8. Üretim maliyetlerinin yüksek olması.

<b>Fırsatlar</b>	1. Taşkömürün stratejik öneme sahip olması.
	2. Millî kaynakların kullanımının öncelikli hâle gelmesi.
	3. Enerji ihtiyacının sanayi için giderek artacak olması.
	4. Demir çelik sektöründe kapasitelerin artacak olması.
	5. Teknolojik gelişmeler sebebiyle maliyetlerin azalması.
	6. Millî ve yerli teknolojilere verilen önemin artması.
	7. Yerli üretime yönelik teşviklerin devam edecek olması.
	8. Bölgede madencilik kültürünün yüksek olması sebebiyle ihtiyaca uygun çalışan bulunabilmesi.
	9. Bülent Ecevit Üniversitesi ile iş birliği imkânı.
	10. Bölgemizde sanayi tesisleri kurulmasına yönelik çalışmaların olması. (Organize Sanayi Bölgeleri, Filyos Projesi vb.)
	11. Müşterilere yakınlığı ve mevcut ulaşım altyapıları sayesinde ürün transfer kolaylığı.
	12. Bölgedeki termik santral ve demir çelik fabrikalarının var olması.
	13. Enerjiye olan ihtiyaç ve talebin tüm dünyada artması.
	14. Kömürün değerinin uluslararası piyasalarda artması.
	15. Üretime yönelik teknolojik dönüşüm yatırımlarını devletin desteklemesi.
	16. İş güvenliği konusundaki mevzuat düzenlemeleri nedeniyle meslek hastalıkları ve iş kazalarının azalma eğilimi.
	17. Yerli makine imalat sektörünün gelişmekte olması.
	18. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda sektörde kullanılacak otomasyon sistemlerindeki yenilikler.
	19. Fiyat avantajı doğrultusunda elektrik üretiminde önemini koruması.
	20. Ruhsat devri yasasının çıkmış olması nedeniyle Türkiye Taşkömürü Kurumunda, rödövan sisteminden kaynaklanan sorunların ortadan kalkacak olması.
	21. Kömür rezervlerinin daha geniş bir coğrafyada yer alması sebebiyle kullanımının yoğunluğu.
	22. Ruhsat devri yasasının çıkmış olması nedeniyle TTK'da rödövan sisteminden kaynaklanan sorunların ortadan kalkacak olması
<b>Tehditler</b>	1. Jeolojik yapı nedeniyle mekanize üretim sistemlerinin tüm üretim birimlerinde uygulanamaması.
	2. Sektörde kullanılan bir kısım makine ve teçhizatın dışa bağımlılık.
	3. Şehrin fiziki ve sosyal koşulları nedeniyle bölge dışından gelen çalışanların ayrılma talepleri.
	4. Özelleştirme algısı nedeniyle çalışanlardaki motivasyon eksikliği.
	5. Tecrübeli işçi personelin erken emekli olması.
	6. Kurumun zarar etmesi nedeniyle kamuoyundaki olumsuz algı.
	7. Büyük firmaların taşkömürü üretim işine girme eğilimi.
	8. Çevre, iş sağlığı ve güvenliği anlamında yapılacak her düzenlemenin üretim maliyetini artırması.
	9. Ruhsat devri yasasının çıkmış olması nedeniyle Türkiye Taşkömürü Kurumunun küçülme ihtimali.
	10. Jeopolitik konum nedeniyle bölgesel siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar.
	11. Yenilenebilir enerjiye verilen önemin ve yatırımların giderek artması.
	12. Çevresel ve toplumsal duyarlılıkların Kurum'a bakış açısını olumsuz etkilemesi.

## 2.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 15. Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Hazırlanan fakat uygulamaya alınamayan stratejik planın amaç ve hedefleri üretim artışı, verimlilik ve mali yönetim konuları bu stratejik plan dönemi içinde geçerli konulardır.	Üretim artışının sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir.
Mevzuat Analizi	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiyeye kazandırılması.	Mevcut üretim miktarının artırılması gerekmektedir.
	İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimlerin ve önlemlerin artırılması.	Gelişmeler doğrultusunda İSG süreçlerine yönelik aksiyonların alınması gerekmektedir.
Üst Politika Belgeleri Analizi	Yerli yeraltı kaynakların potansiyelinin tespitine yönelik arama faaliyetlerinin azami düzeye çıkarılması.	Rezervlerin hazır hâle getirilmesi için hazırlık çalışmalarına hız kazandırılması gerekmektedir.
	Yerli kömür kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi içindeki payının artırılması.	Taşkömürü üretimini artırmak gerekmektedir.
	Yerleştirme çalışmalarının artırılması.	Madencilik sektöründe kullanılan makine ve ekipmanların yerleştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir.
Paydaş Analizi	Demir çelik fabrikaları ve termik santrallerin kömür ihtiyaçlarının giderek artması.	İhtiyaç olan taşkömürünün, istenilen miktar ve kalitede üretilmesi gerekmektedir. Müşteri ilişkileri ve müşteri bağlılığı yaratılması gerekmektedir.
	Kömür harici ürün ve hizmetlerin de sektörde önem arz etmesi.	Diğer ürünlere olan talebinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Çalışanların kıdem yılının yüksek olması nedeniyle emekliliklerin yoğun olması.	İnsan gücünün gelişiminin sağlanması, deneyimlerin aktarılması gerekmektedir.
	Genç çalışanların sıklıkla farklı kurumlara geçiş yapma çabası ve motivasyon eksiliğinin olması.	Çalışan memnuniyetinin artırılması ve bağlılığın sağlanması gerekmektedir. İletişimi artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir.
Kurum Kültürü Analizi	Teknoloji kullanarak üretim hedeflenirken, etkin iş güvenliğinin sağlanması.	Gelişmeler doğrultusunda ihtiyaç duyulması halinde, İSG süreçlerine yönelik yeni aksiyonların alınması ve sürekli denetimlerin yapılması gerekmektedir.
	Kalite belgeleri konusunda çalışmaların önemsenmesi.	Bakanlık ve Kurum öncelikleri doğrultusunda sistem ve akreditasyon belgesi çalışmalarının yapılması gerekmektedir.
	Takım çalışmasına yönelik faaliyetlerin artırılması.	İletişimi artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir.
	Kurum içi iletişimin ve özellikle Kurumun geleceğine yönelik hedef ve stratejilerin aktarılması noktasında gelişim ihtiyacının olması.	Çalışan gelişimine yönelik eğitim programlarının tasarlanması gerekmektedir.
	Yönetici yetiştirme ve geliştirme eğitimlerine yönelik bir programın oluşturulması.	
	Kurum faaliyetlerinde çevresel etkilerin önemsenmesi.	Kurum genelinde çevresel etkilere yönelik çalışmaların artırılarak devam etmesi gerekmektedir.
Kurumun madencilik, iş sağlığı ve güvenliği alanında önemli deneyimlerinin bulunması.	Sektörün geliştirilmesine yönelik bilgi ve deneyim paylaşımının yapılması gerekmektedir.	
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	Mekanizasyon projelerinin önem kazanması.	Fiziki şartlara uygun mekanizasyon sistemleri seçiminin yapılması gerekmektedir.
Finansal Analiz	Öz yeterlilik ve kârlılık oranlarının olumsuz seyretmesi.	Taşkömürü üretimini artırmak, maliyetleri düşürmek gerekmektedir.
Sektörel Analiz	Sanayi ve enerji sektöründe taşkömürü ihtiyacının artması.	Taşkömürü üretimini artırmak gerekmektedir.



3

## GELECEĞE BAKIŞ





# KÖMÜR DAMARLARINDAN TÜRKİYE'NİN KALBİNE

“ Yerli ve milli kaynaklarımızı  
en verimli şekilde kullanarak  
milletimizin ihtiyaçlarını  
en iyi şekilde karşılıyoruz. ”



# 3

## GELECEĞE BAKIŞ

Bu bölümdeki çalışmalar geniş bir katılım sağlanarak ortaya çıkarılmıştır. Öncelikle stratejik yönetim eğitimi sırasında ortaya çıkarılan misyon, vizyon ve temel değerler ifadeleri Strateji Planlama Ekibiyle tartışılmış, ifadeler konsolide edilerek Strateji Geliştirme Kurulunun görüşüne sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu ile de benzer çalışmalar yapılarak Kurumun misyon, vizyon ve temel değerleri belirlenmiştir.

### 3.1. TTK Misyonu

Stratejik öneme sahip taşkömürü rezervlerini demir çelik ve enerji sektörünün ihtiyacı doğrultusunda uygun ve güvenli yöntemlerle, çevresel etkileri de dikkate alarak ülke ekonomisine kazandırmak.

### 3.2. TTK Vizyonu

Ülkemizin metalurjik kömür ihtiyacının önemli bir kısmını karşılarken, bilgi ve deneyimiyle de yeraltı kömür madenciliğini geliştiren öncü kurum olmak.

### 3.3. TTK Temel Değerleri

- İş Sağlığı ve Güvenliğine önem vermek
- Bilgiye erişebilirlik
- Hesap verebilirlik
- Müşteri odaklılık
- Öncü ve yönlendirici olmak
- Saygınlık ve güvenilirlik
- Tutarlılık ve süreklilik
- Gelişime açıklık ve sürekli iyileştirme anlayışı
- Kaynak kullanımında etkinlik ve verimlilik
- Takım çalışması odaklı olmak



# 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME



# DERİNLEŞEN MADENLERDEN YÜKSELEN DEĞERLERE

“Madenlerimiz derinleşip  
çıkardığımız değerler arttıkça  
ekonomimizi güçlendiriyor,  
ülkemizin refahı için  
durmaksızın çalışıyoruz.”



## 4

# STRATEJİ GELİŞTİRME

## 4.1. Amaçlar

Amaçların belirlenmesi sürecinde yine geniş katılım sağlanması önemsenmiştir. Kurumun misyonu, vizyonu ve durum analizi sırasında ortaya konan tespit ve ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak amaç ifadeleri oluşturulmuştur.

- Üretim, verimlilik ve randımanları artırmak
- Ürün ve hizmetlerin kalite, çeşitlilik, yerlilik ve yetkinliğini artırmak
- İş sağlığı ve güvenliği süreçlerini etkin yürütmek
- Kurum içi iletişim ve personel gelişimini sağlamak
- Finansal durumu iyileştirmek



## 4.2. Amaçlar, Hedefler, Stratejiler ve Riskler ile Dengeli Kart Yaklaşımı

# AMAÇ (A1)

## Üretim, verimlilik ve randımanları artırmak

Ülke ekonomisinin ihtiyacı olan taşkömürünün üretimini artırmak için hazırlık ve üretim çalışmalarında klasik yöntemlerin yanı sıra taştta ve kömürde mekanizasyon yöntemleriyle rezervleri hazır hale getirmek ve üretmek hedeflenmiştir.

AMAÇ (A1)		Üretim Verimlilik ve Randımanları Artırmak							
Hedef (H1.1)		Sürülen galeri miktarı artırılabacaktır.							
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1. B10 kesitine indirgenmiş sürülen galeri uzunluğu (Kümülatif, Metre)*	100	5.537	10.943	17.087	23.617	28.993	34.205	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Etüd, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri								
Riskler	Jeolojiden kaynaklanan riskler. Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması. İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler. İş kazaları ve doğal afetler.								
Stratejiler	Modernizasyon ve mekanizasyon çalışmaları devreye alınacaktır. İş kazalarına yönelik gerekli önlemler artırılacak ve denetimler sıklaştırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	374.700.000 TL								
Tespitler	Yerli yeraltı kaynakların potansiyelinin tespitine yönelik arama faaliyetlerinin azami düzeye çıkarılması. Demir çelik fabrikaları ve termik santrallerin kömür ihtiyaçlarının giderek artması.								
İhtiyaçlar	Rezervlerin hazır hâle getirilmesi için hazırlık çalışmalarına hız kazandırılması gerekmektedir. İhtiyaç olan kömürün istenilen, miktar ve kalitede üretilmesi gerekmektedir.								

\* Uzunlukları metre cinsinden yıllar itibarıyla kümülatif olarak 2023 yılına getirilmiştir

## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

<b>AMAÇ (A1) Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak</b>									
<b>Hedef (H1.2) Üretim miktarı ve randımanlar artırılabacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1. Satılabilir Üretim Miktarı* (Kümülatif, x Bin Ton)	20	900	1.900	3.300	5.400	7.500	9.600	3 ay	6 ay
PG1.2.2. Satılabilir Genel Randımanı** (Kg/ Yevmiye Adedi)	40	529	628	751	1.250	1.250	1.250	3 ay	6 ay
PG1.2.3. Satılabilir İçeri Randımanı (Kg/ Yevmiye Adedi)	40	671	801	961	1.500	1.500	1.500	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	İşletmeler Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri								
Riskler	Jeolojiden kaynaklanan riskler. Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması. İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler. İş kazaları ve doğal afetler.								
Stratejiler	Modernizasyon ve mekanizasyon çalışmaları devreye alınacaktır. Hazırlık çalışmaları, üretim sürecine paralel olarak yürütülecektir. İş kazalarına yönelik gerekli önlemler alınacak ve denetimler artırılabacaktır.								
Maliyet Tahmini	1.382.904.000 TL								
Tespitler	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiye kazandırılması. Yerli kömür kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi içindeki payının artırılması. Demir çelik fabrikaları ve termik santrallerin kömür ihtiyaçlarının giderek artması. Kârlılık oranlarının olumsuz seyretmesi.								
İhtiyaçlar	Taşkömürü üretimini artırmak, maliyetleri düşürmek gerekmektedir.								

\* Üretim miktarları yıllar itibarıyla kümülatif olarak 2023 yılına getirilmiştir.

\*\* Randıman (verimlilik) bir vardiyada bir işçinin yaptığı üretim miktarıdır.





<b>AMAÇ (A1) Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak</b>									
<b>Hedef (H1.3) Metalurjik kömür üretim oranı artırılacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.3.1. Metalurjik Kömürün Satılabilir Kömür İçindeki Oranı	100	%37	%38	%38	%39	%40	%40	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	İşletmeler Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı, Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri								
Riskler	Jeolojiden kaynaklanan riskler Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması İş kazaları ve doğal afetler								
Stratejiler	Modernizasyon ve mekanizasyon çalışmalarının devreye alınacaktır. İş kazalarına yönelik gerekli önlemler alınacak ve denetimler artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiye kazandırılması. Yerli kömür kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi içindeki payının artırılması. Demir çelik fabrikaları ve termik santrallerin kömür ihtiyaçlarının giderek artması. Kârlılık oranlarının olumsuz seyretmesi.								
İhtiyaçlar	Taşkömürü üretimini artırmak, maliyetleri düşürmek gerekmektedir.								

<b>AMAÇ (A1) Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak</b>									
<b>Hedef (H1.4) Elektrik arızalarından kaynaklı üretim kesinti süresi azaltılacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.4.1. Arıza Süresi (Saat)	100	%85	%75	%65	%55	%45	%40	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Yüksek Gerilim İşletme Müdürlüğü								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Müessese Müdürlükleri, Diğer Kurum ve Kuruluşlar								
Riskler	Doğa Şartları (Yangın, Deprem, Toprak Kayması, Aşırı Kar-Buz Yüğü) Eskiye Ekipman								
Stratejiler	Sürekli kontrol ve bakımlar yapılacaktır. Endüstri 4.0 sürecine uygun kestirimci bakım yöntemleri ile arızalar oluşmadan tespit edilecektir. Eski ekipmanlar yenilecektir.								
Maliyet Tahmini	3.938.000 TL								
Tespitler	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiye kazandırılması Yerli kömür kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi içindeki payının artırılması Demir çelik fabrikaları ve termik santrallerin kömür ihtiyaçlarının giderek artması. Kârlılık oranlarının olumsuz seyretmesi.								
İhtiyaçlar	Taşkömürü üretimini artırmak, maliyetleri düşürmek gerekmektedir.								

## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

## AMAÇ (A2)

## Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak

Kurumumuz yeraltı ve yer üstünde kullanılan maden makineleri ve ekipmanlarını kendi bünyesinde üreterek ulusal bazda yerleştirme ile Kuruma katma değer kazandırmayı hedeflemektedir. Üretim ve diğer birimlerde teknik ve idari standartlaşmaya gidilmesi amacıyla beş yıllık dönemde; kalite kontrol, iş sağlığı ve güvenliği, enerji, bilgi güvenliği ve çevre yönetimi ile ilgili sistem belgelerini alma çalışmaları sürdürülecektir.

AMAÇ (A2)		Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak							
Hedef (H2.1)		Kabul görmüş akreditasyon ve sistem belgeleri alınacaktır.							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.1.1. Alınan Belge ve Akreditasyon Sayısı (Kümülatif Miktar)	100	3	4	8	9	16	26	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm birimler ve ilgili diğer kurum ve kuruluşlar								
Riskler	Sertifikasyon için gerekli fiziki altyapının sağlanamaması. Kriterler kapsamında gerekli personel yetkinliğinin ve sayısının sağlanamaması. Laboratuvarında kullanılan cihaz ve donanımların temin edilememesi.								
Stratejiler	Personel yetkinliğini artırmak için gerekli eğitim ve danışmanlık desteği alınacaktır. İhtiyaç duyulan tüm belgeler öncelikle Genel Müdürlük, daha sonra Müesseses Müdürlikleri için alınacaktır. Müesseseler için alınacak belgelerde öncelikle bir müessesede pilot uygulama yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	3.208.000 TL								
Tespitler	Kömür harici ürün ve hizmetlerin de sektörde önem arz etmesi. Yerleştirme çalışmalarının artırılması. Kalite belgeleri konusunda çalışmaların önemsenmesi.								
İhtiyaçlar	Diğer ürünlere olan talebinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bakanlık ve Kurum öncelikleri doğrultusunda sistem ve akreditasyon belgesi çalışmalarının yapılması gerekmektedir.								

<b>AMAÇ (A2) Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>										
<b>Hedef (H2.2) Üretimde kullanılan malzemelerin Kurum olanakları ile üretimi artırılacaktır.</b>										
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.2.1. Yerleştirme Hasılat Tutarı (Kümülatif, Milyon TL)	100	28,1	58,1	90,7	126,5	164,3	203,3	3 ay	6 ay	
Sorumlu Birim	Maden Makinaları Fabrika İşletme Müdürlüğü									
İş Birliği Yapılacak Birimler	Makine ve İkmal Dairesi Başkanlığı, Satınalma Dairesi Başkanlığı, Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri									
Riskler	Emeklilik ve/veya tayin sonrası deneyimli personelin azalması. Malzeme teminindeki aksaklıklar. Kesintili üretim nedeniyle aynı kalitenin sağlanamaması.									
Stratejiler	Katma değeri yüksek olan malzemelere odaklanılacaktır. Sürekli eğitimler ile personel gelişimi sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	175.200.000 TL									
Tespitler	Yerleştirme çalışmalarının artırılması.									
İhtiyaçlar	Madencilik sektöründe kullanılan makine ve ekipmanların yerleştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bakanlık ve Kurum öncelikleri doğrultusunda sistem ve akreditasyon belgesi çalışmalarının yapılması gerekmektedir.									

<b>AMAÇ (A2) Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>										
<b>Hedef (H2.3) Atex sertifikalı ürün sayısı artırılacaktır.</b>										
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.3.1. Alınan Atex Sertifika Sayısı (Kümülatif)	100	13	15	17	19	21	23	3 ay	6 ay	
Sorumlu Birim	Maden Makinaları Fabrika İşletme Müdürlüğü									
İş Birliği Yapılacak Birimler	Makine ve İkmal Dairesi Başkanlığı, Satınalma Dairesi Başkanlığı, Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri									
Riskler	Emeklilik ve/veya tayin sonrası deneyimli personelin azalması. Denetimler sırasında tespit edilen uyumsuzluklar nedeniyle sertifikaların askıya alınması.									
Stratejiler	Kurumun temelde ihtiyaç duyduğu ve maliyet olarak yüksek maliyetli ürünlere odaklanılacaktır.									
Maliyet Tahmini	200.000 TL									
Tespitler	Yerleştirme çalışmalarının artırılması.									
İhtiyaçlar	Madencilik sektöründe kullanılan makine ve ekipmanların yerleştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bakanlık ve Kurum öncelikleri doğrultusunda sistem ve akreditasyon belgesi çalışmalarının yapılması gerekmektedir.									

## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

<b>AMAÇ (A2)</b>		<b>Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>							
<b>Hedef (H2.4)</b>		<b>Prim-penalite uygulanan sanayi satışlarında verilen penalite (ceza) tutarı iyileştirilecektir.</b>							
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
PG2.4.1. Penalite Oranı (P.O.= Ceza Tutarı / Satış Tutarı)	100	%0,53	%0,52	%0,51	%0,50	%0,50	%0,50	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri								
Riskler	Analiz sonuçlarının farklı çıkması. İstenilen evsafta ürün üretilmemesi. Hava ve nakliye şartlarının kömürün evsafını bozması.								
Stratejiler	FOB (Lavvar çıkışı teslim) satışı yapılacaktır. Numuneler yükleme noktasından alınacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Yerli kömür kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi içindeki payının artırılması. Demir çelik fabrikaları ve termik santrallerin kömür ihtiyaçlarının giderek artması.								
İhtiyaçlar	İhtiyaç olan taşkömürünün, istenilen miktar ve kalitede üretilmesi gerekmektedir.								

<b>AMAÇ (A2)</b>		<b>Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>							
<b>Hedef (H2.5)</b>		<b>Geri dönüştürülebilir atıklar ekonomiye kazandırılacaktır.</b>							
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
PG2.5.1.* Geri Dönüşüme Gönderilen Atıkların, Geri Dönüştürülebilir Atıklara Oranı	100	%82	%85	%87	%89	%91	%93	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	İşletmeler Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm birimler, diğer kurum ve kuruluşlar								
Riskler	Atık üreten tesislerde geri dönüşüme kazandırma işleri için yeterli personel olmaması. Emeklilik, yeni düzenlemeler ve öncelikler nedeniyle genel anlamda personel yetersizliği. Geri dönüşüm için gerekli fiziki yeterliliklerin sağlanamaması. Geri dönüştürülebilir atıklar konusunda yeterli farkındalığın, hassasiyetin oluşturulamaması.								
Stratejiler	Farkındalığın artırılması için bilgilendirme faaliyetleri düzenlenecektir. Öncelikli atıklar belirlenecektir. Geri dönüşümü/kazanımı sağlanacak atıkları toplayan, işleyen firma ve kuruluşlarla etkin, verimli iş birliği sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	473.700 TL								
Tespitler	Kalite belgeleri konusunda çalışmaların önemsenmesi Kurum faaliyetlerinde çevresel etkilerin önemsenmesi								
İhtiyaçlar	Bakanlık ve Kurum öncelikleri doğrultusunda kalite belgesi çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Kurum genelinde çevresel etkilere yönelik çalışmaların artırılarak devam etmesi gerekmektedir.								

# AMAÇ (A3)

## İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek

Kurumumuz tarafından her zaman önem verilen iş sağlığı ve güvenliğinin eğitim ve denetim faaliyetlerini artırarak iş kazalarını en aza indirmek.

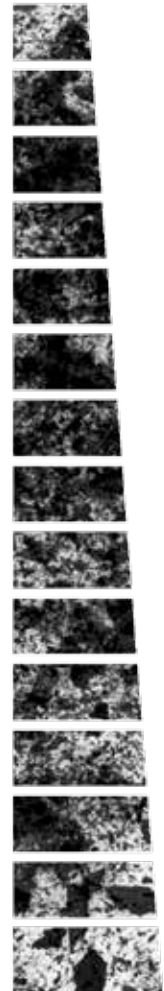
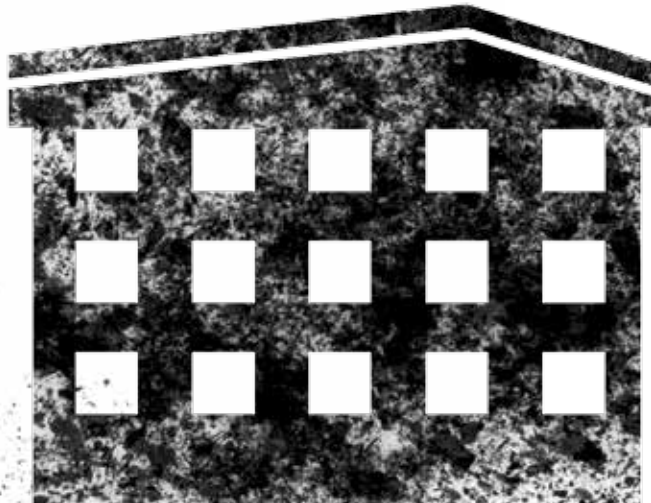
<b>AMAÇ (A3) İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek</b>									
<b>Hedef (H3.1) İSG kültürü sürekli iyileştirilerek iş kazalarının sayısı %3 oranında azaltılacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1. Kaza Adedi (Yıllık)	100	2.406	2.334	2.264	2.195	2.130	2.066	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	İş Sağlığı, Güvenliği ve Eğitim Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm birimler								
Riskler	Yeraltı çalışma koşulları. Kurum çalışanlarının İSG konusuna yeteri kadar önem vermemesi.								
Stratejiler	Güncel teknolojiler takip edilecektir. Etkin denetim ve eğitim sağlanacaktır. Eğitimler sadece teorik değil uygulamalı olarakda verilecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Teknoloji kullanarak üretim hedeflenirken etkin iş güvenliği sağlamak önemlidir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitimlerin ve önlemlerin artırılması.								
İhtiyaçlar	Gelişmeler doğrultusunda ihtiyaç duyulması halinde, İSG süreçlerine yönelik yeni aksiyonların alınması ve sürekli denetimlerin yapılması gerekmektedir.								

<b>AMAÇ (A3) İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek</b>									
<b>Hedef (H3.2) İSG eğitimi alan çalışan sayısı oranı artırılacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.2.1. İSG Eğitimlere Katılım Oranı (İSG Eğitimi Alan Sayısı/ Toplam Çalışan Sayısı)	100	%85	%90	%92	%93	%95	%97	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	İş Sağlığı, Güvenliği ve Eğitim Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm birimler								
Riskler	Çalışanlar tarafından eğitimin öneminin kavranamaması. Birimlerin eğitime katılımın sağlanması konusunda yeterli önemi vermemesi.								
Stratejiler	Birimler eğitimlerin zorunluluğu konusunda bilgilendirilecektir. Eğitim planlamaları olabildiğince erken yapılacak, ilgili birim ve kişilere bildirilecektir.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	Teknoloji kullanarak üretim hedeflenirken, etkin iş güvenliğinin sağlanması.								
İhtiyaçlar	Gelişmeler doğrultusunda ihtiyaç duyulması halinde, İSG süreçlerine yönelik yeni aksiyonların alınması ve sürekli denetimlerin yapılması gerekmektedir.								

## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

<b>AMAÇ (A3)</b>		<b>İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek</b>							
<b>Hedef (H3.3)</b>		<b>Kurum dışında verilen eğitimler artırılabacaktır.</b>							
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
PG3.3.1. Eğitim Verilen Kişi Sayısı (Kümülatif)	100	2.750	5.500	8.250	11.250	14.500	17.750	3 ay	6 ay
<b>Sorumlu Birim</b>	İş Sağlığı, Güvenliği ve Eğitim Dairesi Başkanlığı								
<b>İş Birliği Yapılacak Birimler</b>	Diğer kurum ve kuruluşlar								
<b>Riskler</b>	Eğitim ile ilgili belge verme yetkisinin olmaması.								
<b>Stratejiler</b>	Mesleki Yeterlilik Kurumundan belge verme yetkisi alınacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	378.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Kurumun madencilik, iş sağlığı ve güvenliği alanında önemli deneyimlerinin bulunması.								
<b>İhtiyaçlar</b>	Sektörün geliştirilmesine yönelik bilgi ve deneyim paylaşımının yapılması gerekmektedir.								



# AMAÇ (A4)

## Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak

Kurum çalışanlarının dikey ve yatay iletişimini artırmak ve çalışanların işi ile ilgili kişisel gelişimini artıracak eğitimler düzenlemek.

AMAÇ (A4)		Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak							
Hedef (H4.1)		Kurum içi eğitimler yaygınlaştırılacaktır.							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1. Eğitim Alma Oranı (Eğitim Alan Sayısı /Toplam Çalışan Sayısı)	50	%85	%90	%92	%93	%95	%97	3 ay	6 ay
PG4.1.2. Eğitim Anket (Memnuniyet) Sonuçlarının Ortalaması	50	%85	%90	%91	%92	%94	%95	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	İş Sağlığı, Güvenliği ve Eğitim Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Personel Daire Başkanlığı								
Riskler	Çalışanlar tarafından eğitimin öneminin kavranamaması. Eğitim tesislerinin yetersizliği.								
Stratejiler	Eğitim programları yeniden gözden geçirilecek ve tüm personelin ihtiyacına yönelik hazırlanacaktır. Eğitim planlamaları olabildiğince erken yapılacak, ilgili birim ve kişilere bildirilecektir. Eğitim tesisleri iyileştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	865.000 TL								
Tespitler	Genç çalışanların sıklıkla farklı kurumlara geçiş yapma çabası ve motivasyon eksikliğinin olması. Takım çalışmasına yönelik faaliyetlerin artırılması								
İhtiyaçlar	Çalışan memnuniyetinin artırılması ve bağlılığın sağlanması gerekmektedir. İletişimi artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi gerekmektedir.								

## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

<b>AMAÇ (A4) Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak</b>									
<b>Hedef (H4.2) Çalışan memnuniyeti her yıl %3 oranında artırılabacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.2.1. Memnuniyet Anket Sonuçlarının Yıllık Artış Oranı (Kümülatif)	100	0	%3	%6	%9	%12	%15	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Personel Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Tüm birimler								
Riskler	Yönetim ve ilgili birimlerin gereken önemi vermemesi								
Stratejiler	Anket sonuçları değerlendirilerek memnuniyet oranı en düşük konular ile hızlı çözülebilecek konulara odaklanılacaktır. Takım çalışması ile iletişim ve eğitim faaliyetlerine verilen önem artırılabacaktır. Üst yönetimin iletişim faaliyetlerine katılımı artırılabacaktır.								
Maliyet Tahmini	77.600 TL								
Tespitler	Genç çalışanların sıklıkla farklı kurumlara geçiş yapma çabası ve motivasyon eksikliğinin olması. Takım çalışmasına yönelik faaliyetlerin artırılması.								
İhtiyaçlar	Çalışan memnuniyetinin artırılması ve bağlılığın sağlanması gerekmektedir. İletişimi artırıcı faaliyetler düzenlenmesi gerekmektedir. Çalışan gelişimine yönelik eğitim programlarının tasarlanması gerekmektedir.								

<b>AMAÇ (A4) Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak</b>									
<b>Hedef (H4.3) Kurum içi etkinlik faaliyetleri artırılabacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.3.1. Kurumun Etkinlik Sayısı (Kümülatif Toplam)	100	0	30	60	90	120	150	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Personel Dairesi Başkanlığı, İdari ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı ve Tüm Birimler								
Riskler	Çalışanlara düzenli olarak yazılı veya elektronik ortamda bilgilendirme yapılamaması. Bilgi boşluğu ve bilgi kirliliği.								
Stratejiler	Çalışanların fikir ve önerileri dinlenecek, görüşleri alınacaktır. Çalışanlarla düzenlenen ortak toplantı ve etkinlikler artırılabacak, üst yönetimin de katılımı sağlanacaktır. Hızlı sonuç alınacak aktivitelere öncelik verilecektir.								
Maliyet Tahmini	610.000 TL								
Tespitler	Genç çalışanların sıklıkla farklı kurumlara geçiş yapma çabası ve motivasyon eksikliğinin olması. Takım çalışmasına yönelik faaliyetlerin artırılması.								
İhtiyaçlar	Çalışan memnuniyeti artırılması ve bağlılığın sağlanması gerekmektedir. İletişimi artırıcı faaliyetler düzenlenmesi gerekmektedir.								





## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

## AMAÇ (A5)

## Finansal Durumu İyileştirmek

Sürdürülebilir bir finansal yapıya ulaşarak ülke ekonomisine maksimum katkı sağlamak.

AMAÇ (A5)		Finansal Durumu İyileştirmek							
Hedef (H5.1)	Koklaşır nitelikteki kömür fiyatları, dünya piyasasına göre $\pm$ %5 oranında belirlenecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.1.1. Dünya Kömür Fiyatlarını Gösterir Platts Dergisi ve Argus Dergisi Verileri ile Satış Fiyatı Arasındaki Fark	100	$\pm$ %5	$\pm$ %5	$\pm$ %5	$\pm$ %5	$\pm$ %5	$\pm$ %5	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı								
Riskler	Demir çelik sektöründe kullanılan koklaşır nitelikteki kömür kullanım oranının düşük kalması nedeniyle, fiyatlarda belirleyici olamamak. Dünya piyasalarında yaşanan beklenmedik gelişmeler. (Müdahaleler, spot piyasa, dolar kuru, ithalat serbestisi, dünya demir çelik piyasasındaki arz-talep durumu ve sektörel yapı, koklaşabilir nitelikteki kömürlerin dünya piyasasındaki yeri)								
Stratejiler	Kömürlerimizin orta uçuculu sınıfa devrildiği yönünde reklamı yapılacak ve veriler paydaşlarla paylaşılacaktır. Koklaşır nitelikteki kömür üretimi artırılacak ve fiyat tespitinde belirleyici olunacaktır. Kömürlerimizi orta uçucu kömürler sınıfına sokmak için iyileştirmeler yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	İhtal kömür için herhangi bir kota/vergi uygulanmaması. Demir çelik sektöründe üretim giderek artması. Termik santrallerin sayısı giderek artması. Öz yeterlilik ve kârlılık oranlarının olumsuz seyretmesi.								
İhtiyaçlar	Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi gerekmektedir.								

<b>AMAÇ (A5) Finansal Durumu İyileştirmek</b>									
<b>Hedef (H5.2) Üretim maliyeti düşürülecektir.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.2.1. Ton Başına Maliyet (Ticari Maliyet)	100	1.685	1.589	1.345	950	950	950	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	İşletmeler Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı, Muhasebe Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri								
Riskler	Jeolojiden kaynaklanan riskler. Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması. İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler. İş kazaları ve doğal afetler.								
Stratejiler	Modernizasyon ve mekanizasyon çalışmaları devreye alınacaktır. Hazırlık çalışmaları üretim sürecine paralel olarak yürütülecektir. İş kazalarına yönelik gerekli önlemler alınacak ve denetimler artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	137.203.000 TL								
Tespitler	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiye kazandırılması. Öz yeterlilik ve kârlılık oranlarının olumsuz seyretmesi.								
İhtiyaçlar	Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi gerekmektedir.								

<b>AMAÇ (A5) Finansal Durumu İyileştirmek</b>									
<b>Hedef (H5.3) Gelirlerin giderleri karşılama oranı artırılacaktır.</b>									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.3.1. Gelirlerin Giderlere Oranı	100	%27	%33	%63	%56	%56	%56	3 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birimler	İşletmeler Dairesi Başkanlığı, Muhasebe Dairesi Başkanlığı, Müessese Müdürlükleri								
Riskler	Jeolojiden kaynaklanan riskler. Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması. İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler. İş kazaları ve doğal afetler.								
Stratejiler	Modernizasyon ve mekanizasyon çalışmaları devreye alınacaktır. Hazırlık çalışmaları, üretim sürecine paralel olarak yürütülecektir. Tüm kurumda maliyet azaltıcı çalışmalar yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	137.203.000 TL								
Tespitler	Zonguldak havzasında bulunan taşkömürünün ekonomiye kazandırılması. Öz yeterlilik ve kârlılık oranlarının olumsuz seyretmesi.								
İhtiyaçlar	Üretim miktarının artırılması ve fiyat politikasının kârlılığı artıracak şekilde yönetilmesi gerekmektedir.								

## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

Tablo 16. GZFT Stratejileri

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
<b>Güçlü Yönler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörel deneyimimiz ve uzman personelimiz doğrultusunda Ar-Ge faaliyetlerine önem verilmesi.</li> <li>Maden Makinaları Fabrikası'nın ülkenin yerlileştirme politikası doğrultusunda yerli firmalar ile iş birliği yapması.</li> <li>Madencilik ve İSG gibi konulardaki deneyimimizle sektördeki ortaya çıkacak eğitim ihtiyaçlarını karşılamak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni geliştirilecek eğitim programları ve deneyim paylaşım ortamları ile yeni neslin elde tutulmasının sağlanması.</li> <li>Mevzuat çalışmalarında yer alarak, sektörün görüş ve ihtiyaçlarının yeni düzenlemelere yansımaları sağlamak.</li> <li>Rezervlerin etkin kullanımı ve verimlilikteki artış ile maliyetlerin azaltılması ve kârlılığın artırılması.</li> </ul>
<b>Zayıf Yönler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşçi takviyesi ve teknoloji kullanımı yoluyla sağlanacak üretim artışı ile müşterilerin ihtiyacını uygun fiyatla karşılayabilmek.</li> <li>Kurulu kapasitenin etkin kullanımı için sürekli gelişen teknolojilerin takip edilmesi.</li> <li>Üniversitelerin Ar-Ge süreçlerine dahil edileceği ortamlar/projeler yaratılması</li> <li>İşçi ihtiyaçlarının yerel bazda giderilmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum içi iletişimi artırarak kurumun geleceğine yönelik özelleştirme gibi algıların bertaraf edilmesi.</li> <li>Performans sistemi uygulamalarının kurum genelinde adaletli şekilde uygulanarak kurum dışı transferlerin azaltılması.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -1

AMAÇ (A1)	Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak	
Hedef (H1.1)	Sürülen galeri miktarı artırılacaktır.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeolojiden kaynaklanan riskler.</li> <li>Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması.</li> <li>İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler.</li> <li>İş kazaları ve doğal afetler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeraltındaki damar yapısının süreklilik göstermemesi (kömür damarlarının, yanal ve düşey yöndeki devamlılığında karşılaşılan problemler (sedimantolojik ve tektonik)) nedeniyle standart olmaması.</li> <li>Düzenli işçi alımı olmamasından dolayı işçi sayısının sürekli azalması.</li> <li>Yurt dışından gelen malzemeler başta olmak üzere ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle temin gecikmeleri.</li> <li>İş kazası ve doğal afetler sonucu üretimin aksaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondaj, litolojik korelasyonlar yapılması ve kesit çıkarılması, formasyonlara göre klasik ve mekanizasyon sistemlerini kullanmak.</li> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>İhalelerde teknik ve idari süreçlerin daha etkin yürütülmesi.</li> <li>İş güvenliği süreçlerinin etkin yönetilmesi.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -2

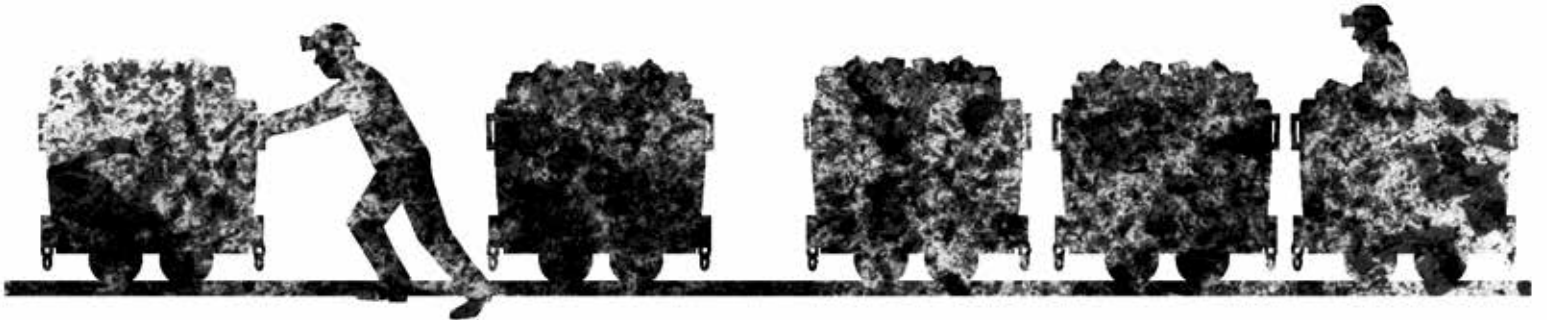
AMAÇ (A1)	Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak	
Hedef (H1.2)	Üretim miktarı ve randımanlar artırılacaktır.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeolojiden kaynaklanan riskler.</li> <li>Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması.</li> <li>İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler.</li> <li>İş kazaları ve doğal afetler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeraltındaki damar yapısının süreklilik göstermemesi (kömür damarlarının, yanal ve düşey yöndeki devamlılığında karşılaşılan problemler (sedimantolojik ve tektonik)) nedeniyle standart olmaması.</li> <li>Düzenli işçi alımı olmamasından dolayı işçi sayısının sürekli azalması.</li> <li>Yurt dışından gelen malzemeler başta olmak üzere ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle temin gecikmeleri.</li> <li>İş kazası ve doğal afetler sonucu üretimin aksaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondaj, litolojik korelasyonlar yapılması ve kesit çıkarılması.</li> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>İhalelerde teknik ve idari süreçlerin daha etkin yürütülmesi.</li> <li>İş güvenliği süreçlerinin etkin yönetilmesi.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -3

<b>AMAÇ (A1)</b>		<b>Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak</b>	
<b>Hedef (H1.3)</b>		<b>Metalurjik kömür üretim oranı artırılabacaktır.</b>	
<b>Riskler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol faaliyetleri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeolojiden kaynaklanan riskler.</li> <li>• Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması.</li> <li>• İş kazaları ve doğal afetler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeraltındaki damar yapısının süreklilik göstermemesi (kömür damarlarının, yanal ve düşey yöndeki devamlılığında karşılaşılan problemler (sedimantolojik ve tektonik)) nedeniyle standart olmaması.</li> <li>• Düzenli işçi alımı olmamasından dolayı işçi sayısının sürekli azalması.</li> <li>• İş kazası ve doğal afetler sonucu üretimin aksaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondaj, litolojik korelasyonlar yapılması ve kesit çıkarılması.</li> <li>• Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>• İş güvenliği süreçlerinin etkin yönetilmesi.</li> </ul>	

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -4

<b>AMAÇ (A1)</b>		<b>Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak</b>	
<b>Hedef (H1.4)</b>		<b>Elektrik arızalarından kaynaklı üretim kesinti süresi azaltılacaktır.</b>	
<b>Riskler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol faaliyetleri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doğa şartlar (Yangın, deprem, toprak kayması, aşırı kar-buz yükü).</li> <li>• Eskiye ekipmanlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bölgenin yapısı ve enerji hatlarının arazide olması nedeniyle yaşanan arızalar.</li> <li>• Enerji hatları, trafo vb. ekipmanların zamanla eskimesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürekli kontrol ve bakım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.</li> <li>• Uzun vadeli planlama doğrultusunda eskiye ekipmanların güncel teknolojiler doğrultusunda yenilenmesi.</li> </ul>	



## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -5

<b>AMAÇ (A2)</b>		<b>Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>	
<b>Hedef (H2.1)</b>		<b>Kabul görmüş akreditasyon ve sistem belgeleri alınacaktır.</b>	
<b>Riskler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol faaliyetleri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sertifikasyon için gerekli fiziki altyapının sağlanamaması.</li> <li>Kriterler kapsamında gerekli personel yetkinliğinin ve sayısının sağlanamaması.</li> <li>Laboratuvarında kullanılan cihaz ve donanımların temin edilememesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili sertifikasyonların alınabilmesi için ön koşul olan fiziki altyapıların oluşturulamaması.</li> <li>İlgili sertifikasyonların alınabilmesi için ön koşul olan personel yetkinlik ve sayısının olmaması.</li> <li>İlgili sertifikasyonların alınabilmesi için ön koşul olan cihaz ve donanımların temin edilememesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkin planlama ile gerekli hazırlıkların yapılması.</li> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda personel planlamasının yapılması.</li> <li>Etkin planlama ile gerekli hazırlıkların yapılması.</li> </ul>	

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -6

<b>AMAÇ (A2)</b>		<b>Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>	
<b>Hedef (H2.2)</b>		<b>Üretimde kullanılan malzemelerin Kurum olanakları ile üretimi artırılabacaktır.</b>	
<b>Riskler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol faaliyetleri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emeklilik ve/veya tayin sonrası deneyimli personelin azalması.</li> <li>Malzeme teminindeki aksaklıklar.</li> <li>Kesintili üretim nedeniyle aynı kalitenin sağlanamaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenli işçi alımı olmamasından dolayı işçi sayısının sürekli azalması.</li> <li>Üretimde kullanılan malzemelerin ihale yoluyla temin edilememesi veya geç temini.</li> <li>Aynı malzemeden sürekli üretimin olmaması, dönemsel olarak farklı ürünlerin üretilmesi nedeniyle oluşan kalite sorunları.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>Etkin planlama ve malzeme temin sürecinin etkin yürütülmesi.</li> <li>Üretim ve kalite kontrol süreçlerinin iyileştirilmesi.</li> </ul>	

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -7

<b>AMAÇ (A2)</b>		<b>Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>	
<b>Hedef (H2.3)</b>		<b>Atex sertifikalı ürün sayısı artırılabacaktır.</b>	
<b>Riskler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol faaliyetleri</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emeklilikler ve/veya tayin sonrası deneyimli personelin azalması.</li> <li>Denetimler sırasında tespit edilen uyumsuzluklar nedeniyle sertifikaların askıya alınması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenli personel alımı olmamasından dolayı personel sayı ve yetkinliğinin azalması.</li> <li>İlgili sertifikaların sürekliliğinin sağlanması için belli koşulların sağlanamaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>İlgili koşulların sağlanması için sürekli kontrollerin yapılması ve aksiyonların alınması.</li> </ul>	

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -8

<b>AMAÇ (A2)</b>		<b>Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>
<b>Hedef (H2.4)</b>	<b>Prim-penalite uygulanan sanayi satışlarında verilen penalite (ceza) tutarı iyileştirilecektir.</b>	
<b>Riskler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiz sonuçlarının farklı çıkması.</li> <li>İstenilen evsafıta ürün üretilmemesi.</li> <li>Hava ve nakliye şartlarının kömürün evsafını bozması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TTK ile müşteri tarafından alınan numunelerde yapılan analizlerde farklı sonuçlar elde edilmesi.</li> <li>Müşteriye taahhüt edilen özelliklerde ürün üretilmemesi.</li> <li>Nakliye ve iklim koşulları nedeniyle ürün özelliklerinin değişmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteriler ile mutabık kalınarak numunelerin lavuar sonrası alınması.</li> <li>Satış ile üretim birimleri arasında koordinasyonun sağlanması.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -9

<b>AMAÇ (A2)</b>		<b>Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>
<b>Hedef (H2.5)</b>	<b>Gerici dönüşürülebilir atıklar ekonomiye kazandırılacaktır.</b>	
<b>Riskler</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol faaliyetleri</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atık üreten tesislerde geri dönüşüm işleri için yeterli personel olmaması.</li> <li>Emeklilik, yeni düzenlemeler ve öncelikler nedeniyle genel anlamda personel yetersizliği.</li> <li>Gerici dönüşüm için gerekli fiziki yeterliliklerin sağlanamaması.</li> <li>Gerici dönüşürülebilir atıklar konusunda yeterli farkındalığın, hassasiyetin oluşturulamaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Düzenli işçi alımı olmamasından dolayı işçi sayısının sürekli azalması.</li> <li>Gerici dönüşümü sağlanacak ve sağlanan malzemelerin stoklanması için gerekli alanların oluşturulamaması.</li> <li>Kişilerin geri dönüşüme yeterli önemi vermemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>İhtiyaçlar doğrultusunda hazırlıkların yapılması.</li> <li>Gerekli bilinçlendirme ve bilgilendirme çalışmalarının yapılması.</li> </ul>



## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -10

AMAÇ (A3)	İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek	
Hedef (H3.1)	İSG kültürü sürekli iyileştirilerek iş kazalarının sayısı %3 oranında azaltılacaktır.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeraltı çalışma koşulları.</li> <li>• Personelin konuya yeterli önemi vermemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziki koşulların iş kazası riskini artırıyor olması.</li> <li>• İş kazaları için kişilerin dikkatsiz olması, gerekli kişisel önlemlerin alınmaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş güvenliği süreçlerinin etkin yönetilmesi.</li> <li>• Gereklî bilinçlendirme ve bilgilendirme çalışmalarının yapılması.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -11

AMAÇ (A3)	İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek	
Hedef (H3.2)	İSG eğitimi alan çalışan sayısı oranı artırılacaktır.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birimlerin eğitime katılımın sağlanması konusunda yeterli önemi vermemesi.</li> <li>• Çalışanlar tarafından eğitimin öneminin kavranamaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlanan eğitimlere katılım oranının az olması.</li> <li>• Eğitim faaliyetlerinin kişiler tarafından önemsenmemesi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birim yöneticileri ile koordinasyon sağlanması.</li> <li>• Etkin planlama ve iletişim faaliyeti yürütülmesi.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -12

AMAÇ (A3)	İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek	
Hedef (H3.3)	Kurum dışında verilen eğitimler artırılacaktır.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim ile ilgili belge verme yetkisinin olmaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetkilendirilmiş kuruluş olmamak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buna yönelik çalışmalar yapılması.</li> </ul>



Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -13

<b>AMAÇ (A4)</b>		<b>Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak</b>	
<b>Hedef (H4.1)</b>		<b>Kurum içi eğitimler yaygınlaştırılacaktır.</b>	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlar tarafından eğitimin öneminin kavranamaması.</li> <li>• Eğitim tesislerinin yetersizliği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanların kişisel ve teknik gelişimlerine yönelik eğitimleri önemsememesi.</li> <li>• Eğitim tesisindeki fiziki yetersizlikler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilinçlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi.</li> <li>• Eğitim tesisinin fiziki imkânlarının geliştirilmesi.</li> </ul>	

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -14

<b>AMAÇ (A4)</b>		<b>Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak</b>	
<b>Hedef (H4.2)</b>		<b>Çalışan memnuniyeti her yıl %3 oranında artırılabacaktır.</b>	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim ve ilgili birimlerin gereken önemi vermemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bu konunun yeterince önceliklendirilmemesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan memnuniyetine yönelik yapılacak faaliyetlerin planlanması ve takibinin sağlanması.</li> </ul>	

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -15

<b>AMAÇ (A4)</b>		<b>Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak</b>	
<b>Hedef (H4.3)</b>		<b>Kurum içi etkinlik faaliyetleri artırılabacaktır.</b>	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlara düzenli olarak yazılı veya elektronik ortamda bilgilendirme yapılamaması.</li> <li>• Bilgi boşluğu ve bilgi kirliliği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeterli iletişim faaliyetlerinin planlanmaması.</li> <li>• İletişim faaliyetlerinin yetersiz olması nedeniyle bilgi kirliliği oluşması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili planlamanın yapılması.</li> <li>• İletişim kanalları ile bilgi kirliliğinin yönetilmesi.</li> </ul>	

## 4

## STRATEJİ GELİŞTİRME

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -16

AMAÇ (A5)	Finansal Durumu İyileştirmek	
Hedef (H5.1)	Koklaşır nitelikteki kömür fiyatları, dünya piyasasına göre $\pm$ %5 oranında belirlenecektir.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Demir çelik sektöründe kullanılan koklaşır nitelikteki kömür kullanım oranındaki payımızın düşük kalması nedeniyle fiyatlarda belirleyici olamamak.</li> <li>Dünya piyasalarında yaşanan beklenmedik gelişmeler (Müdahaleler, spot piyasa, dolar kuru, ithalat serbestisi, dünya demir çelik piyasasındaki arz-talep durumu ve sektörel yapı). Koklaşabilir nitelikteki kömürlerin dünya piyasasındaki yeri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demir çelik sektörünün koklaşır kömür ihtiyacı yaklaşık 7 milyon ton/ yıl olup bunun % 10-15'lik kısmını (700 bin-1 milyon ton) TTK üretiminden karşılaması mümkündür. Ancak TTK sadece Kardemir'in 300 bin ton yerli kömür ihtiyacının yarısını karşılayabilmesi nedeniyle fiyat belirlemede etkin pozisyonda değildir.</li> <li>Kontrol edilemeyen gelişmeler.</li> <li>Çevresel kaygılar nedeniyle fosil yakıt tüketiminde azalma eğilimi göstermesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koklaşır nitelikteki kömür üretimini artırmak ve fiyat tespitinde belirleyici olmak.</li> <li>Orta ve yüksek uçuculu kömürler arasında yer alan kömürlerimizi, orta uçuculu kömürler sınıfına sokmak için iyileştirmeler yapmak.</li> <li>Çevreye duyarlı taşkömürü üretimi yapmak.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -17

AMAÇ (A5)	Finansal Durumu İyileştirmek	
Hedef (H5.2)	Üretim maliyeti düşürülecektir.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeolojiden kaynaklanan riskler.</li> <li>Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması.</li> <li>İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler.</li> <li>İş kazaları ve doğal afetler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeraltındaki damar yapısının süreklilik göstermemesi (kömür damarlarının, yanal ve düşey yöndeki devamlılığında karşılaşılan problemler (sedimantolojik ve tektonik)) nedeniyle standart olmaması.</li> <li>Düzenli işçi alımı olmamasından dolayı işçi sayısının sürekli azalması.</li> <li>Yurt dışından gelen malzemeler başta olmak üzere ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle temin gecikmeleri.</li> <li>İş kazası ve doğal afetler sonucu üretimin aksaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondaj, litolojik korelasyonlar yapılması ve kesit çıkarılması.</li> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>Teknik ve idari süreçlerin daha etkin yürütülmesi.</li> <li>İş güvenliği süreçlerinin etkin yönetilmesi.</li> </ul>

Tablo 17. Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri -18

AMAÇ (A5)	Finansal Durumu İyileştirmek	
Hedef (H5.3)	Gelirlerin giderleri karşılama oranı artırılacaktır.	
Riskler	Açıklama	Kontrol faaliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeolojiden kaynaklanan riskler.</li> <li>Emeklilikler nedeniyle işçi sayısının azalması.</li> <li>İhale süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler.</li> <li>İş kazaları ve doğal afetler.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeraltındaki damar yapısının süreklilik göstermemesi (kömür damarlarının yanal ve düşey yöndeki devamlılığında karşılaşılan problemler (sedimantolojik ve tektonik)) nedeniyle standart olmaması.</li> <li>Düzenli işçi alımı olmamasından dolayı işçi sayısının sürekli azalması.</li> <li>Yurt dışından gelen malzemeler başta olmak üzere ihale süreçlerinin uzaması nedeniyle temin gecikmeleri.</li> <li>İş kazası ve doğal afetler sonucu üretimin aksaması.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondaj, litolojik korelasyonlar yapılması ve kesit çıkarılması.</li> <li>Norm kadro çalışmaları doğrultusunda işe alım planlamasının yapılması.</li> <li>Teknik ve idari süreçlerin daha etkin yürütülmesi.</li> <li>İş güvenliği süreçlerinin etkin yönetilmesi.</li> </ul>





## 4.3. Maliyetlendirme

Tablo 19. Tahmini Maliyetler (TL)

AMAÇ VE HEDEFLER	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM
<b>Amaç 1. Üretim, Verimlilik ve Randımanları Artırmak</b>	<b>247.821.000</b>	<b>346.041.000</b>	<b>375.207.000</b>	<b>388.324.000</b>	<b>412.541.000</b>	<b>1.769.934.000</b>
Hedef 1.1: Sürülen galeri miktarı artırılabacaktır.	64.200.000	72.600.000	85.000.000	77.000.000	82.000.000	380.800.000
Hedef 1.2: Üretim miktarı ve randımanlar artırılabacaktır.	182.800.000	272.500.000	289.453.000	310.650.000	327.501.000	1.382.904.000
Hedef 1.3: Metalurjik kömür üretim oranı artırılabacaktır.	0	0	0	0	0	0
Hedef 1.4: Elektrik arızalarından kaynaklı üretim kesinti süresi azaltılacaktır.	821.000	941.000	754.000	674.000	3.040.000	6.230.000
<b>Amaç 2. Ürün ve Hizmetlerin Kalite, Çeşitlilik, Yerlilik ve Yetkinliğini Artırmak</b>	<b>30.299.000</b>	<b>33.545.700</b>	<b>37.866.000</b>	<b>38.057.000</b>	<b>39.262.000</b>	<b>179.029.700</b>
Hedef 2.1: Kabul görmüş akreditasyon ve sistem belgeleri alınacaktır.	227.000	826.000	1.933.000	110.000	100.000	3.196.000
Hedef 2.2: Üretimde kullanılan malzemelerin Kurum olanakları ile üretimi artırılabacaktır.	30.000.000	32.600.000	35.800.000	37.800.000	39.000.000	175.200.000
Hedef 2.3: Atex sertifikalı ürün sayısı artırılabacaktır.	30.000	35.000	40.000	45.000	50.000	200.000
Hedef 2.4: Prim-penalite uygulanan sanayi satışlarında verilen penalite (ceza) tutarı iyileştirilecektir.						
Hedef 2.5: Geri dönüştürülebilir atıklar ekonomiyeye kazandırılacaktır.	42.000	84.700	93.000	102.000	112.000	433.700
<b>Amaç 3. İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini Etkin Yürütmek</b>	<b>62.000</b>	<b>68.000</b>	<b>75.000</b>	<b>83.000</b>	<b>90.000</b>	<b>378.000</b>
Hedef 3.1: İSG kültürü sürekli iyileştirilerek iş kazalarının sayısı %3 oranında azaltılacaktır.	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.2: İSG eğitimi alan çalışan sayısı oranı artırılabacaktır.	0	0	0	0	0	0
Hedef 3.3: Kurum dışında verilen eğitimler artırılabacaktır.	62.000	68.000	75.000	83.000	90.000	378.000
<b>Amaç 4. Kurum İçi İletişim ve Personel Gelişimini Sağlamak</b>	<b>715.000</b>	<b>1.265.500</b>	<b>7.375.600</b>	<b>320.700</b>	<b>360.800</b>	<b>10.037.600</b>
Hedef 4.1: Kurum içi eğitimler yaygınlaştırılacaktır.	540.000	1.155.000	7.255.000	190.000	210.000	9.350.000
Hedef 4.2 Çalışan memnuniyeti her yıl %3 oranında artırılabacaktır.	75.000	500	600	700	800	77.600
Hedef 4.3: Kurum içi etkinlik faaliyetleri artırılabacaktır.	100.000	110.000	120.000	130.000	150.000	610.000
<b>Amaç 5. Finansal Durumu İyileştirmek</b>	<b>38.000</b>	<b>40.000</b>	<b>42.000</b>	<b>44.000</b>	<b>46.000</b>	<b>210.000</b>
Hedef 5.1: Koklaşır nitelikteki kömür fiyatları, dünya piyasasına göre ± %5 oranında belirlenecektir.	38.000	40.000	42.000	44.000	46.000	210.000
Hedef 5.2: Üretim maliyeti düşürülecektir. (ticari maliyet)*	0	0	0	0	0	0
Hedef 5.3: Gelirlerin giderleri karşılama oranı artırılabacaktır.*	0	0	0	0	0	0
Genel Yönetim Giderleri	3.000.000	3.300.000	3.630.000	3.990.000	4.400.000	18.320.000
<b>TOPLAM</b>	<b>281.935.000</b>	<b>384.260.200</b>	<b>424.195.600</b>	<b>430.818.700</b>	<b>456.699.800</b>	<b>1.977.909.300</b>

\* Hedef 5.2 ve Hedef 5.3'ün tahmini maliyetleri Hedef 1.2. Üretim miktarı ve randımanlar artırılabacaktır maliyetinin içinde yer almaktadır.

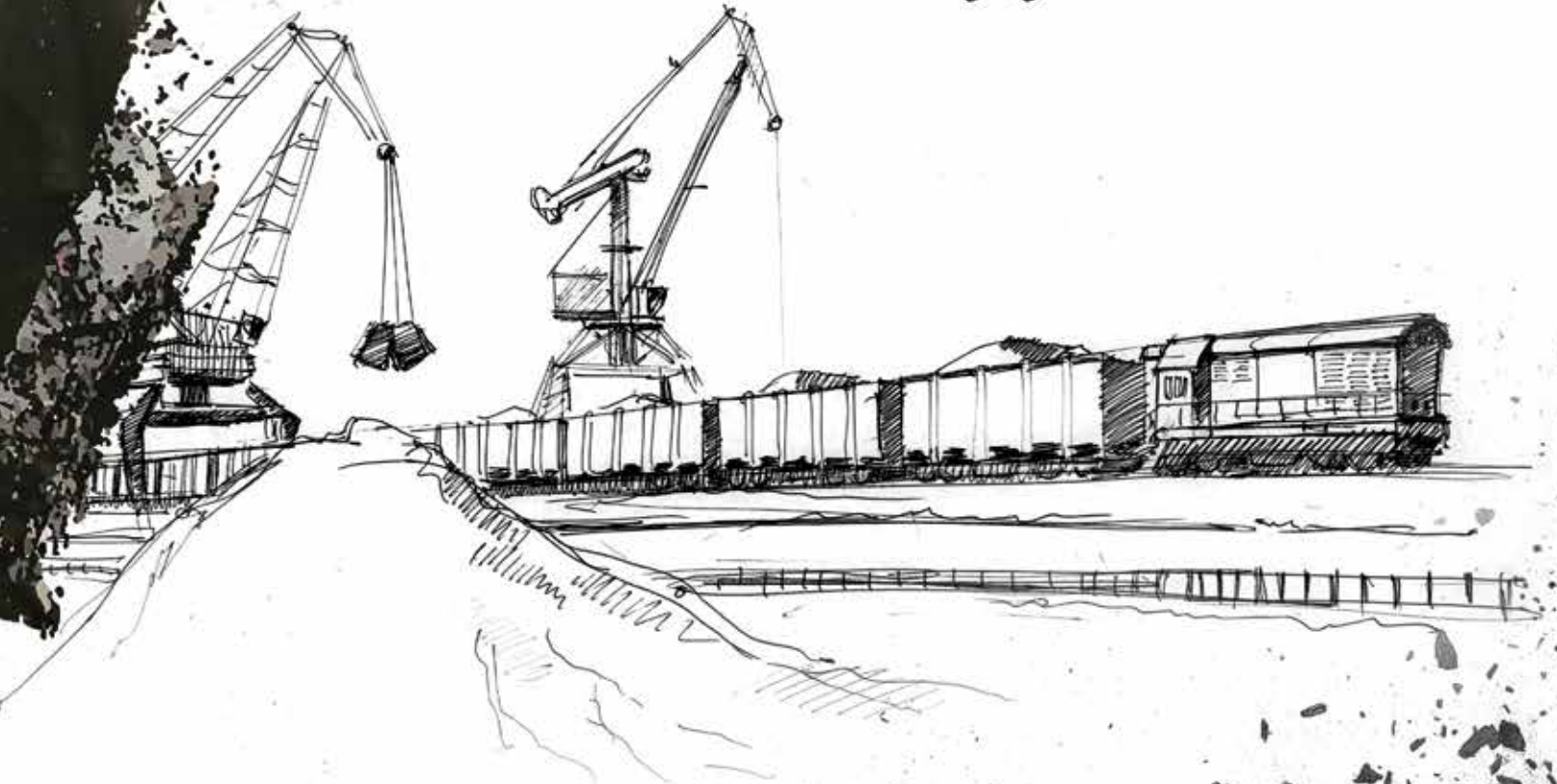
**5**

# İZLEME VE DEĞERLENDİRME



# BİR LAMBANIN IŞIGINDAN GÜNEŞLER AÇAN YARINLARA

“ Yerin metrelerce altındaki karanlığı  
milli değere dönüştürüyor,  
aydınlatabileceğimiz yarınlar için  
mücadele ediyoruz. ”



## 5

## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları ile Daire Başkanlarından oluşan Strateji Geliştirme Kurulu tarafından yerine getirilecektir. Kurul, yıl ortası ve müteakip yılın ocak ayında olmak üzere yılda iki kez toplanacaktır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonu ve sekreteryası APK Daire Başkanlığı tarafından yürütülecektir.

Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi hedefler bazında gerçekleştirilecektir. Hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler hedef tablolarında verilmiştir. Hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu birimler hedeflerde sağlanan gelişmelere ilişkin bilgi ve verileri 3'er aylık dönemler halinde APK Dairesi Başkanlığına iletilecektir.

İzleme toplantılarında stratejik planla belirlenen hedeflerdeki gerçekleştirmeler ele alınacak, hedeften sapmanın olması durumunda bunun nedenleri değerlendirilecek ve düzeltici önlemlere ilişkin öneriler sunulacaktır.

KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre kurumumuzca, performans programlarını en geç 15 Temmuz 'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilecektir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilecektir.

## EKLER

## EK 1. Türkiye Taşkömürü Kurumu 2019-2023 Strateji Geliştirme Kurulu

Sıra No	Adı-Soyadı	Birimi	Ünvanı	Görevi
1	Kazım EROĞLU	Genel Müdürlük	Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür	Kurul Başkanı
2	Ercan GEBEŞ	Genel Müdürlük	Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Yardımcısı	Üye
3	Muhammet Safa TOPUZ	Genel Müdürlük	Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür Yardımcısı	Üye
4	İsmail GÜNER	Genel Müdürlük	Genel Müdür Yardımcısı	Üye
5	Muharrem KIRAZ	Genel Müdürlük	Genel Müdür Yardımcısı	Üye
6	Musa ŞEKERCİ	APK Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
7	Nizam ÇEBİ	Pazarlama ve Satış Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
8	Alaattin ÜLPER	Muhasebe Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
9	Tevfik BAŞ	İşletmeler Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
10	Ejder ERBAY	Etüt, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
11	Mithat GÜLSEVER	Makine İkmal Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
12	Akşin KAYMAK	Personel Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
13	Faik Ahmet SARIALIOĞLU	İş Sağlığı, Güvenliği ve Eğitim Dairesi Başk.	Daire Başkanı	Üye
14	Ergün ÖZDEMİR	İç Denetim Birimi	İç Denetçi Sorumlusu	Üye
15	Sevgican KUYUMCU	APK Dairesi Başkanlığı	Strateji Geliştirme ve İstatistik Şube Müdürü V.	Üye



**Ek 2. Türkiye Taşkömürü Kurumu 2019-2023 Stratejik Planlama Ekibi**

Sıra No	Adı-Soyadı	Birimi	Üvanı	Görevi
1	Ercan GEBEŞ	Genel Müdürlük	Genel Müdür Yardımcısı	Ekip Başkanı
2	Musa ŞEKERCİ	APK Dairesi Başkanlığı	Daire Başkanı	Üye
3	Mehmet DELEN	Hukuk Müşavirliği	Hukuk Müşaviri V.	Üye
4	Nihat KAYABALI	Kozlu T.İ.M.	İşletme Müdürü	Üye
5	Semahat KARAÇAM	Etüd, Plan-Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye
6	Gürsel YAYLA	Makine İkmal Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye
7	Kadir ÇELİK	Maden Makinaları Fab. İşletme Müdürlüğü	Şube Müdürü	Üye
8	Emel ÖVÜÇ	ALSz Şube Müdürlüğü	Şube Müdürü	Üye
9	Sinan EREN	İşletmeler Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye
10	Feridun BİRİNCİ	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye
11	İsmail Hakkı GÜVEN	Personel Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye
12	Gürsel ŞENLER ÇEBİ	Muhasebe Dairesi Başkanlığı	Şube Müdürü	Üye
13	Sevgican KUYUMCU	APK Dairesi Başkanlığı	Strateji Geliştirme ve İstatistik Şb.Md.V.	Üye
14	Yaşar ALBAYRAK	İş Sağlığı, Güvenliği ve Eğitim Dairesi Başkanlığı	Başmühendisi V.	Üye









## **TTK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**

Yayla Mahallesi İhsan Soyak Sokak

No: 6 PK:67030 / ZONGULDAK

Tel: (0372) 259 40 00 • Faks: (0372) 251 19 00

[ttk@taskomuru.gov.tr](mailto:ttk@taskomuru.gov.tr)

<http://www.taskomuru.gov.tr>

