



" Türkiye'nin Şekeri "

2024



2028

STRATEJİK PLAN





**TÜRKİYE
ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.**

2024 2028 STRATEJİK PLAN

Plan; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9'uncu ve 41'inci maddelerine dayanılarak yürürlüğe konulan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hükümlerine göre Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca hazırlanmıştır.





"Şeker Fabrikalarının sayısı 20'ye çıkmaz ve şekeri ekmek kadar kolay alınır hale getirmezsek gurbüz çocuklara hasret kalacağız."

K. Atatürk





Recep Tayyip ERDOĞAN
Cumhurbaşkanı



Ülkemizde şeker fabrikalarının kurulmasının ana hedefi; şeker ihtiyacının karşılanması yanında, tarımı ve dolayısıyla çiftçiyi kalkındırmaktır. Tarım ve sanayinin bütünleşmesinin en önemli örneklerinden olan şeker sektörü ülkemizin sosyoekonomik yaşantısında çok önemli rol oynamıştır. Yarattığı katma değer ve sağladığı istihdam ile şeker sektörünün en önemli aktörlerinden olan TÜRKŞEKER teknolojik ve ekonomik gelişmeler ışığında kuruluşundan bu yana ülkemiz için önemli konumunu sürdürmektedir.

Tarım ve Orman Bakanlığımızın ilgili kuruluşu olan TÜRKŞEKER, Türkiye'nin şeker sektörüne ilişkin üretim ve tedarik boyutunda sağladığı ivmeyi bundan sonra da artırarak devam ettirme azim ve kararlılığındadır. Şüphesiz ki hazırlanan bu plan, yakın dönemde bu hedefe ulaşma hususunda bizlere yol gösterecek en önemli enstrümanlardan birisi olacaktır.

Bu vesileyle; stratejik planın hazırlık aşamasında katkı veren başta Sayın Genel Müdürüm olmak üzere herkese teşekkür ederken, TÜRKŞEKER'in 2024-2028 Stratejik Planının tüm paydaşlarımıza ve nihayetinde ülkemize hayırlı olmasını temenni ederim.

İbrahim YUMAKLI

Tarım ve Orman Bakanı





Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi Genel Müdürlüğünün 2024-2028 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Planın; On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

İbrahim ŞENEL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı



TÜRKŞEKER, 100 yıla yakın deneyimine dayanan güven ve edindiği saygınlık ile sektöre değer katarken çağdaş politikaların belirlenmesi ve bu bağlamdaki hedefleri doğrultusunda gelişmiş teknolojik uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmaktadır. Bu kapsamda, geçmişte olduğu gibi gelecekte de öncü rolünü sürdürebilmek için cesur adımlar atan ve sürdürülebilirlik temelli gelecek vizyonunu temsil eden TÜRKŞEKER, sektörde lider konumunu güçlendirmek amacıyla belirlediği hedefler doğrultusunda çalışmalarına kararlı bir şekilde devam etmektedir.

Dünyada dönem dönem yoğunlaşan arz sorunları, ülkeleri “gıda güvencesi” ve “kendine yeterlilik” konusunda yeni stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir. Küresel ekonomide geleceğe dönük risklerin ve belirsizliklerin sürdüğü, ülkeler arasındaki güç dengelerinin şekillendiği bir dönemde, toplumumuzun ihtiyaç duyduğu şekeri üretmiş olmak, ülkemiz için de stratejik önem taşımaktadır.

Sözleşmeli ve planlı tarım uygulamalarını hayata geçirerek 97 yıldır çiftçilerimize ve üreticilerimize destek olan, tarladan rafa tüm süreçleri denetleyerek kaliteden ödün vermeden güvenli gıdayı tüketicisiyle uygun fiyatlarla buluşturan TÜRKŞEKER, üretilen kristal şekerin yanında, yan ürün olarak elde edilen melas ve yaş pancar posası ile melasın işlenmesiyle elde edilen biyoetanol ve etil alkol gibi çok kıymetli ürünleri de üreterek ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır.

TÜRKŞEKER yeni dönem vizyonuylay, yenilik ve girişimciliğe daha çok önem verecek, ülkemizde yapılacak yenilikçi şeker tarımı faaliyetlerine daha çok odaklanacak ve ulusal hedeflere katkı sağlanmasına yönelik sonuç odaklı tarımsal faaliyetlerin içinde daha çok yer alacaktır. Tüm merkez ve taşra teşkilatı birimleriyle, yeknesak ve tek vücut olmuş bütünsel yapısıyla, geleceğe dönük şeker teknolojilerinin ülke sathına yaygınlaştırılıp uygulanması hususunda geçmişte olduğu gibi bundan sonra da ülkemizin lokomotif kuruluşu olmaya devam edecektir.

Bu plan ile TÜRKŞEKER, şeker sektörü piyasasında kuruluşundan bu yana başardığı önemli işlere ilave olarak, bundan sonra da aynı doğrultuda çok daha dinamik ve verimli çalışmalar gerçekleştirecektir. Üzerinde titizlikle çalıştığımız bu planın, toplumumuzun azami düzeyde istifade edebileceği, gıda ve şeker sektörüne ışık tutacak, önemli bir kilometre taşı olacağına inancım sonsuzdur.

2024-2028 dönemine ait stratejik planın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederken, bu planı uygulayacak olan tüm değerli Teşekkül çalışanlarımıza da şimdiden başarılar diliyorum.

Dr. Muhiddin ŞAHİN
TÜRKŞEKER Genel Müdürü ve
Yönetim Kurulu Başkanı






Türkşeker
"Türkiye'nin Şekeri"

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler.....	23
1.1. Stratejik Planın Amacı	24
1.2. Stratejik Planın Dayanağı	24
1.3. Hazırlık Çalışmaları	24

İKİNCİ BÖLÜM

DURUM ANALİZİ

2.1. Kurumsal Tarihçe	28
2.2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi	29
2.3. Mevzuat Analizi	30
2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	31
2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi	33
2.5.1. Pancar Tarımı	35
2.5.2. Şeker Üretimi.....	37
2.5.3. Elde Edilen Melas	38
2.5.4. Elde Edilen Yaş Pancar Posası	39
2.5.5. Etil Alkol Üretimi	39
2.5.6. İthalat	40
2.6. Paydaş Analizi	40
2.6.1. Paydaşların Tespiti	40
2.6.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi	41
2.6.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi.....	44
2.6.3.1. İç Paydaş Analizi	44
2.6.3.2. Dış Paydaş Analizi	45
2.6.3.3. Çiftçi Analizi	45
2.7. Kuruluş İçi Analiz	46
2.7.1. Teşekkülün Teşkilat Yapısı	46
2.7.2. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	47

2.7.3. Kurum Kültürü Analizi	49
2.7.4. Fiziki Kaynak Analizi	50
2.7.5. Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı.....	52
2.8. Finansal ve Mali Analiz.....	55
2.9. Sektörel Analiz	56
2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi	56
2.9.2. Sektörel Yapı Analizi	57
2.10. GZFT Analizi	58
2.11. Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GELECEĞE BAKIŞ

3.1. Misyon – Vizyon ve Temel Değerler.....	63
---	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİ GELİŞTİRME

4.1. Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler.....	66
4.1.1. Müşteriler-Yararlanıcılar Perspektifi	67
4.1.2. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Perspektifi	67
4.1.3. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Perspektifi	67
4.1.4. Finansal Perspektif.....	67
4.2. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	91
4.3. Maliyetlendirme.....	96

BEŞİNCİ BÖLÜM

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

5.1. İzleme ve Değerlendirmenin Sorumluluğu	101
5.2. İzleme ve Değerlendirme	101
5.3. Raporlama	102

Tablolar

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler	23
Tablo 2: Mevzuat Analizi	30
Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi.....	32
Tablo 4: Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi.....	33
Tablo 5: Türkiye’de Yıllar İtibariyle Şeker Pancarı Ekim, Üretim ve Fiyatları	35
Tablo 6: TÜRKŞEKER’in Yıllar İtibariyle Şeker Pancarı Ekim, Üretim ve Fiyatları	35
Tablo 7: Türkiye’de Yıllar İtibariyle Kota – Üretim İlişkisi (Pancar Şekeri A Kotası)(Ton)	37
Tablo 8: Türkiye’de Yıllar İtibariyle Pancar Şekeri Üretimi (Ton)	37
Tablo 9: TÜRKŞEKER’in Yıllar İtibariyle Toplam Şeker Üretimi (Ton).....	38
Tablo 10: Türkiye’de Yıllar İtibariyle Elde Edilen Melas Miktarı (Ton).....	38
Tablo 11: Yıllar İtibariyle TÜRKŞEKER’in Yaş Pancar Posası Miktarı (Ton).....	39
Tablo 12: Yıllar İtibariyle TÜRKŞEKER’in Alkol Üretimi	40
Tablo 13: Türkiye’de Yıllar İtibariyle Pancar Şekeri İthalatı (Ton).....	40
Tablo 14: TÜRKŞEKER’in Paydaşları ve Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	41
Tablo 15: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi*	43
Tablo 16: Teşekkülün Statü Bazlı Personel Dağılımı (Yıl Sonu İtibariyle)	47
Tablo 17: 5 Yıllık Personel Sayısı (Fiili Ortalama).....	47
Tablo 18: TÜRKŞEKER’de Çalışan Personelin Öğrenim Durumu (Yıl Sonu İtibariyle).....	48
Tablo 19: Eğitime Katılan Kişi Sayısı	48
Tablo 20: Kurum Kültür Analizi	49
Tablo 21: Teşekkülün Gayrimenkulleri.....	50
Tablo 22: TÜRKŞEKER’in Fiziki Kaynakları	51
Tablo 23: 2022 Yılı İtibariyle Teşekkülün Araç Sayısı.....	51
Tablo 24: Donanım Envanteri Mevcut Durumu	52
Tablo 25: Teknolojik Malzeme Mevcut Durumu	52
Tablo 26: Envantere Kayıtlı Yazılımlar (2022)	53
Tablo 27: Teşekkülün Mali Oranları	55
Tablo 28: Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi.....	56
Tablo 29: Sektörel Yapı Analizi.....	57
Tablo 30: GZFT Listesi	58
Tablo 31: GZTF Stratejileri.....	59
Tablo 32: Tespitler ve İhtiyaçlar	60
Tablo 33: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	69
Tablo 34: Hedef Kartları	70
Tablo 35: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	91
Tablo 36: Tahmini Maliyetler (TL).....	96

Şekiller & Kısaltmalar

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Teşekkül Teşkilat Yapısı	46
Şekil 2: TÜRKŞEKER'in Misyon- Vizyon ve Temel Değerleri	63

KISALTMALAR

AAT: Atık Arıtım Tesisi
AR-GE: Araştırma ve Geliştirme
CBS: Coğrafi Bilgi Sistemleri
ÇED: Çevresel Etki Değerlendirmesi
EBYS: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
EPDK: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
ERP: Kurumsal Kaynak Planlama
FKM: Felaket Kurtarma Merkezi
Da: Dekar
DİR: Dahilde İşleme Rejimi
GES: Güneş Enerjisi Sistemi
GZFT: Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehdit Analizi
H: Hizmet
İ: İşbirliği Yapılacak Birim
İSG: İş Sağlığı Güvenliği
KİK: Kamu İhale Kurumu
KİT: Kamu İktisadi Teşebbüsü
OVP: Orta Vadeli Program
PESTLE: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz
S: Sorumlu Birim
SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu
TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK: Türk Akreditasyon Kurumu
TTK: Türkiye Taşkömürü Kurumu
UPS: Kesintisiz Güç Kaynağı
Ü: Ürün

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

MİSYON VE VİZYON

MİSYON

Sürdürülebilir ve çevreye duyarlı bir anlayışla şeker pancarını sözleşmeli üretim modeliyle üretirmek, toplumun ihtiyacı olan şekeri en uygun maliyetle verimli ve kaliteli şekilde üreterek piyasa koşullarında sunmak.

VİZYON

Türkiye Yüzyılında; pancar ve şeker üretiminin yenilikçi yöntemlerle sürdürülebilirliğini sağlamak, sektörde öncü ve lider olmak.



TEMEL DEĞERLER

ÇEVREYE DUYARLILIK

Teşekkül tüm faaliyetlerinde çevrenin korunmasına, doğal kaynaklarının etkin kullanılmasına ve üretimin sürdürülebilirliğine önem verir.

SOSYAL SORUMLULUK

Toplumsal genel çıkarlarını korur, geliştirir, toplumun ve sektörün ihtiyaçlarını gözetir.

GÜVENİLİRLİK

Teşekkül, geçmişten geleceğe ürün ve hizmet güvenliği ilkesine bağlılığı ile kurumsal yapısını ve imajını korur. Faaliyet ve uygulamalarında tutarlıdır.

AÇIKLIK VE SAYDAMLIK

Teşekkül tüm faaliyetlerinde saydamlığı ve hesap verilebilirliği esas alır.

SÜREKLİ İYİLEŞME VE YENİLİKÇİLİK

Teşekkül, kurumsal yapı, insan kaynakları, teknoloji, ürün/hizmet tasarım ve sunumunda, dinamizm ve yetkinlikleri geliştirmeyi önemser.

PAYDAŞ ODAKLILIK

Teşekkül, politika ve uygulamalarında iç ve dış paydaşların görüşlerini dikkate alır.

ETKİNLİK VE VERİMLİLİK

Teşekkül, tüm faaliyetlerinde kaynaklarını etkili ve verimli kullanır, olumlu sonuçlar elde eder.

İSTİKRAR

Teşekkül, tüm faaliyetlerinde piyasa dengesini ve sürdürülebilirliği esas alır.

SEKTÖRDE ÖNCÜLÜK

Teşekkül, sektörde model olma vizyonu ile belirlediği standart ve uygulamalar ile piyasaya öncülük eder.

KALİTE

Teşekkül, ürün ve hizmetlerinde standartlara uygun olarak tüm paydaşlarının bugün ve gelecekteki beklentilerini karşılar, müşteri memnuniyetine odaklanır.

1. BÖLÜM



STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ





Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

Amaç ve hedeflerimiz dengeli kart yaklaşımı ile **Tablo 1**'de gösterilmektedir.

TABLO 1

Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

DENGELİ KART YAKLAŞIMI		
Perspektifler	Amaçlar	Hedefler
Müşteriler-Yararlanıcılar Perspektifi	Şeker piyasasındaki etkin rolümüz sürdürülecektir.	- Hem bölge hem de sektör bazlı şeker talepleri arz payımız kapsamında karşılanacaktır. - Müşterileri/talebin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesi artırılabilecektir. - Perakende sektöründe satış yapılacaktır. - Müşterilere yerinde teslimat yapılacaktır. - TÜRKŞEKER marka imajını artıracak faaliyetler yapılacaktır.
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Perspektifi	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.	- Pancar üretiminin taahhüdü karşılama oranı artırılabilecektir. - Şeker üretim kotasını karşılayacak miktarda pancar üretimi sürdürülecektir. - Etkin münavebe takibi yapılacaktır. - Coğrafi ve iklim özelliklerine göre bölgesel üretim teşvik edilecektir. - Teşekkülce geliştirilen yerli pancar tohumu çeşitlerinin kullanımı artırılabilecektir.
	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.	- Fabrikaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen makine ve teknoloji yenilenecektir. - Enerji verimliliği artırılabilecektir. - Üretimde çevreye duyarlılık artırılabilecektir. - Yenilenebilir enerji kaynakları devreye alınarak şebekeden çekilen net elektrik miktarı azaltılacaktır. - İş kazaları en aza indirilecektir.
Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi perspektifi	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.	- Teşekkülün bilgi işlem altyapısı iyileştirilecektir. - İnsan kaynaklarının niteliği artırılabilecektir. - Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır. - Destek hizmetleri kapasitesi artırılabilecektir.
Finansal Perspektif	Şeker maliyetleri düşürülecektir.	- Bedeli ödenen/işlenen pancar farkı düşürülecektir. - Fabrika merkez kantarında tesellüm oranı artırılabilecektir. - Polar şeker – randıman farkı düşürülecektir.



1.1. Stratejik Planın Amacı

Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. (TÜRKŞEKER) **2024-2028 Stratejik Planının** amacı; teşekkülün amaç ve çalışma konuları doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin mevcut durumun tespit edilerek gelecek ile ilgili planların oluşturulması ve faaliyetlerin buna uygun şekilde geliştirilmesine rehberlik eden temel kararları almaktır.

1.2. Stratejik Planın Dayanağı

Stratejik plan, 11/10/2022 tarihli ve 6206 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ekinde yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklarının 2023 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının 25. maddesinin ikinci fıkrası kapsamında Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi temel alınarak hazırlanmıştır.

1.3. Hazırlık Çalışmaları

2024-2028 Stratejik Planı hazırlama çalışmaları mevcut duruma ilişkin bilgilerin toplanması, gerekli analizlerin yapılması ve gelecek perspektifinin tanımlanması olmak üzere üç temel yönetime dayanılarak yapılandırılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen toplantı, anket, görüşme ve analizler sayesinde etkileşimli bilgi, görüş ve önermeler elde edilmiştir.

TÜRKŞEKER'in kurumsal düzeyde stratejik analizinin yapılması, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve performansının ölçülmesi dışında yöntem olarak, belirlenen hedeflerin nasıl hayata geçirilmesi gerektiğine cevap oluşturan proje ve



faaliyetlere de stratejik plan içerisinde yer verilmiştir. Stratejik planın önemli noktalarından birisi de teşekkülümüzün geleceğe bakışının, yönelimlerinin ve temel tercihlerinin günün koşullarına uygun olarak yeniden belirlmesidir.

Stratejik plan çalışmaları TÜRKŞEKER'in 19/12/2022 tarihli E-86138648-602.04.99-251751 sayılı Genelgesi ile başlamış ve Stratejik Planlama Ekibi kurulmuştur. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından açılış brifingi yapılmış, Stratejik Planlama Ekibine hazırlık süreci ile ilgili farkındalık eğitimi verilmiştir.

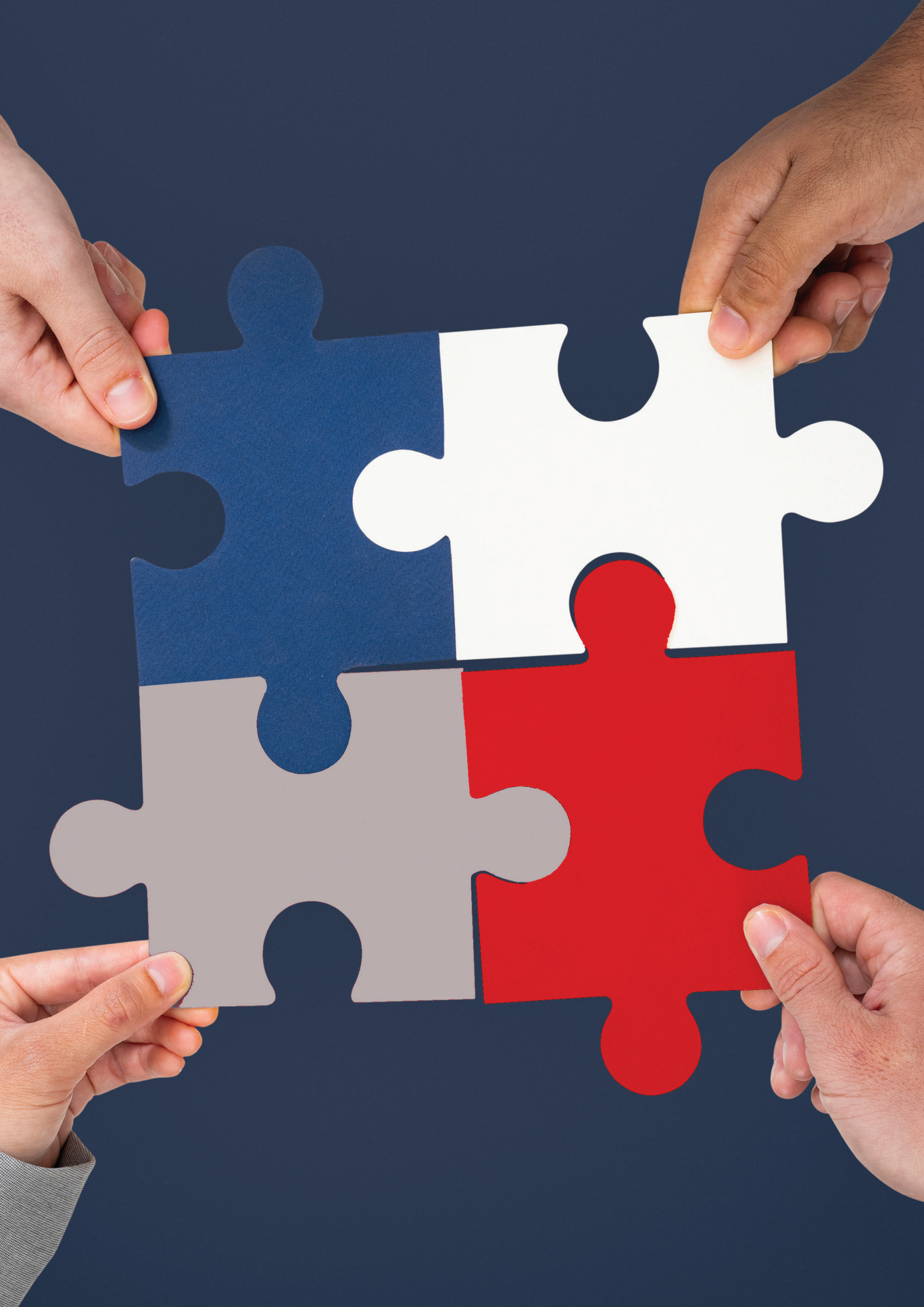
Mevcut durumun analiz edilmesine yönelik olarak teşekkülün tarihçesi, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin analizi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, finansal analiz, sektörel analiz, GZFT (SWOT) analizi, tespitler ve ihtiyaçlar bölümleri değerlendirilmiştir.

Yapılan toplantılar sonucunda teşekkülün misyon ve vizyonu ile temel değer ve ilkeleri belirlenmiş ve bu çerçevede, teşekkülün stratejik performans alanları olarak piyasa düzenlemesi, üretim ve ticaret ile kurumsal yapının güçlendirilmesi alanları seçilmiştir.

Stratejik performans alanlarına ait stratejik amaçlarımızı belirledikten sonra bu amaçlara ulaşmak için alt hedefler oluşturulmuştur. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesine yönelik performans göstergeleri belirlenmiştir. Stratejik hedeflerin 5 yıllık performans göstergeleri temel alınarak stratejik amaçların yıllar bazında tahmini bütçeleri oluşturulmuştur.

Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında, belirlenen periyotlarda hedeflerin kontrol edilebilmesi için izleme ve değerlendirme sistemi kurulmuştur.





2. BÖLÜM



DURUM ANALİZİ

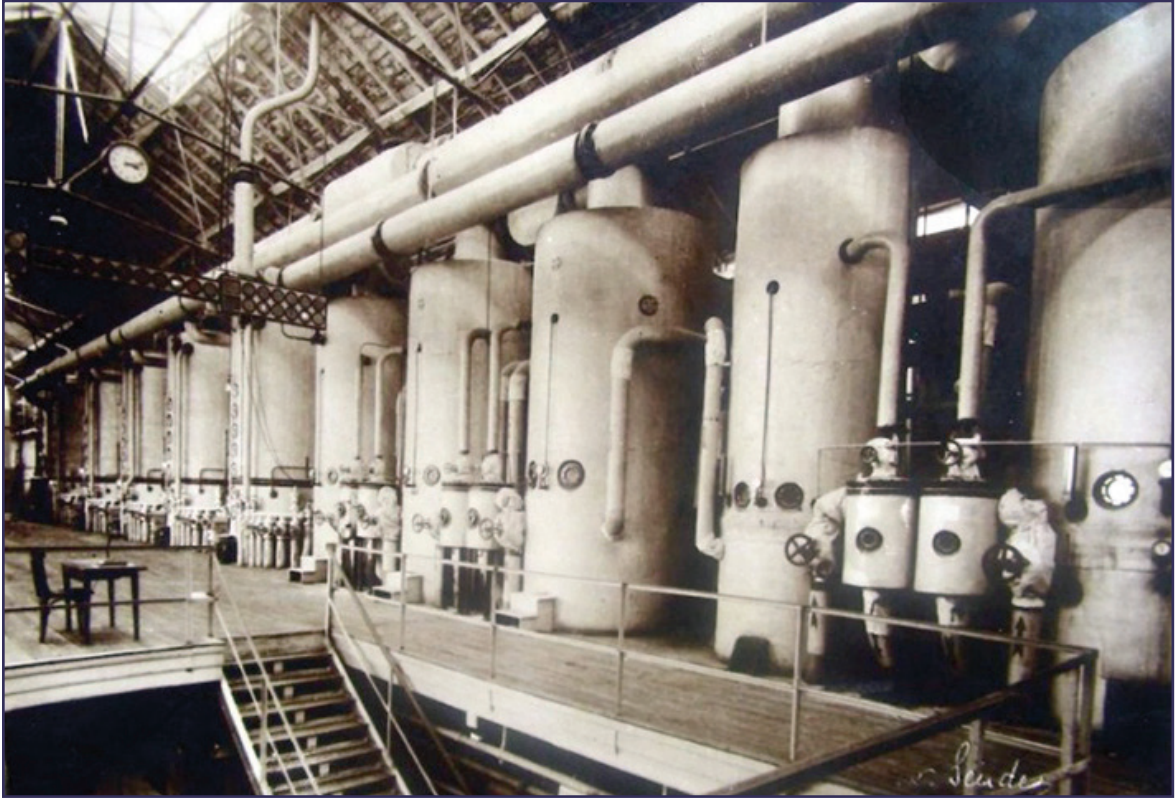
2.1. Kurumsal Tarihçe

Şeker fabrikası kurma teşebbüslerinin gerçekleşebilmesi ancak Büyük Önderimiz Atatürk'ün kurduğu Cumhuriyet Döneminin sağladığı geniş imkanlar sayesinde olabilmekmiştir. Bu istikametteki ilk ciddi teşebbüs **Uşaklı Molla Ömeroğlu Nuri (Şeker)** adında bir çiftçi tarafından başlatılmıştır. Uşak'ta mahalli birçok müteşebbisin iştiraki ile 19/04/1923



tarihinde 600.000 TL sermaye ile kurulan **Uşak Terakki Ziraat T.A.Ş.** 06/11/1925 tarihinde ilk şeker fabrikasının temelini atmış ve fabrika 17/12/1926 tarihinde işletmeye açılmıştır.

Uşak'ta şeker fabrikası kurma çalışmaları devam ederken yine aynı yıllarda İstanbul'da da özel şahısların ve bazı milli bankaların iştiraki ile 14/06/1925'te 500.000 TL sermayeli **İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikaları T.A.Ş.** kurulmuştur. 22/12/1925 tarihinde **Alpullu Şeker Fabrikası**'nın temeli atılarak on bir ayda fabrikanın montajı bitirilmiş ve 26/11/1926 tarihinde fabrika işletmeye açılarak ilk Türk şekerini üretmiştir. 1933 yılına kadar ülkemizin şeker ihtiyacı bu iki



fabrikanın üretimi ile kısmen karşılanmış, 05/12/1933 tarihinde **Eskişehir Şeker Fabrikası** 19/10/1934 tarihinde **Turhal Şeker Fabrikası** işletmeye açılmıştır. Ayrı şirketler halindeki dört şeker fabrikası, üç milli bankamızın eşit paylarla ortak oldukları tek bir şirket çatısı altında toplanmıştır. 22 milyon TL sermayeli Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. (TÜRKŞEKER) olarak dört ayrı fabrika bu şirket tarafından devralınmıştır. Şeker üretim faaliyetleri 1950 yılına kadar



zaman zaman tevsi edilen dört şeker fabrikası ile yürütülmüştür. 1953-1963 tarihleri arasında 13 şeker fabrikası, 1977-2001 yıllarında 13 şeker fabrikası işletmeye alınmıştır.

Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. , Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 20/12/2000 tarihli ve 2000/92 sayılı Kararı ile özelleştirme kapsamına, Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 12/08/2008 tarihli 2008/50 sayılı Kararı ile özelleştirme programına alınmıştır. 2018 yılında yapılan özelleştirmeler sonrası TÜRKŞEKER sektörde; 15 Şeker Fabrikasının yanı sıra 3 Makine Fabrikası, 1 Elektromekanik Aygıtlar Fabrikası, 1 Alkol Fabrikası ve 1 Şeker Enstitüsü ile ülkemizin önde gelen sanayi kuruluşlarındandır. Ülkemiz şeker ihtiyacının yaklaşık %37'sini karşılayacak pazar payına sahip olan TÜRKŞEKER sektörde lider konumdadır. TÜRKŞEKER, bir asra yakındır pancar üretiminde sözleşmeli tarım modelini başarıyla uygulamaktadır. Sözleşmeli üretimin ülkemizde ilk ve en yaygın uygulandığı ürün şeker pancarıdır.



Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi 29/4/2021 tarihli ve 3923 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile özelleştirme kapsam ve programından çıkarılarak, Türkiye Varlık Fonu'na devredilmiştir. 12/11/2021 tarihli ve 4083 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Tarım ve Orman Bakanlığı ile ilgilendirilmiştir.

2.2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi

15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri(KİT) ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Karar" gereği 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'ye tabi kamu iktisadi teşebbüslerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Ancak TÜRKŞEKER özelleştirme programında olması nedeniyle stratejik plan çalışmaları kapsamının dışında kalmıştır.

29/04/2021 tarihli ve 3923 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile özelleştirme kapsam ve programından çıkartılan teşekkülün stratejik planı ilk kez hazırlanmıştır.

2.3. Mevzuat Analizi

- TÜRKŞEKER, 233 sayılı KHK kapsamında bir İktisadi Devlet teşekkülüdür.
- Teşekkülün merkezi Ankara ilindedir.
- Teşekkül; mevzuat ve ana statüsü çerçevesinde görevlerini yürütmekte olup, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı tüzel kişiliğe haizdir. Teşekkülün nominal sermayesinin tamamı devlete aittir.
- Teşekkül; 29/04/2021 tarihli ve 3923 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile özelleştirme kapsam ve programından çıkartılarak Türkiye Varlık Fonu'na devredilmiştir.
- Teşekkül; 12/11/2021 tarihli ve 4083 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı ile ilgilendirilmiştir.
- Teşekkül çalışanları; memur, sözleşmeli personel, daimi işçi ve geçici işçi statülerinden oluşmaktadır.

Teşekkülün görev ve sorumlulukları ile faaliyet alanına ilişkin yasal düzenlemelerin yer aldığı mevzuat analizi **Tablo 2**'de gösterilmektedir.

TABLO 2

Mevzuat Analizi

S.No	Yasal Yükümlülük	Takip/Uygulama Sorumluluğu
1	233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname	Personel Daire Başkanlığı
2	Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklarının Yılı Genel Yatırım ve Finansman Programı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
3	399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname	Personel Daire Başkanlığı
4	4634 Sayılı Şeker Kanunu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
5	Strateji Geliştirme Birimi Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
6	Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
7	657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu	Personel Daire Başkanlığı
8	4857 Sayılı İş Kanunu	Personel Daire Başkanlığı
9	6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu	Personel Daire Başkanlığı
10	2531 Sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun	Personel Daire Başkanlığı
11	213 Sayılı Vergi Usul Kanunu	Mali İşler Daire Başkanlığı
12	3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu	Personel Daire Başkanlığı
13	4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu	Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı
14	5176 Sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Kanunu	Personel Daire Başkanlığı
15	Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	Personel Daire Başkanlığı
16	6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
17	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu	Satınalma Daire Başkanlığı
18	4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu	Satınalma Daire Başkanlığı



2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

On İkinci Kalkınma Planı, ülkemizin 2028 hedefleri doğrultusunda; toplumumuzu yüksek refah seviyesine ulaştırma yolunda temel ulusal politika dokümanıdır. Planlar, daha yüksek refah seviyesine ulaşma konusunda topluma yol göstermekte, kısa vadeli yaklaşımların da ötesine geçerek uzun vadeli temel amaç ve öncelikleri ortaya koymaktadır.

Kalkınma planlarında yer verilen politikaların etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli amaçlarının, temel ilke, hedef ve önceliklerinin, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarının kalkınma planıyla uyumlu olması önem arz etmektedir.

Bu kapsamda teşekkülümüzün geleceği planlanırken On İkinci (2024-2028) Kalkınma Planı, 2024-2026 Orta Vadeli Programı ve 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı incelenmiştir. Üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar stratejik planda ortaya konulan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin üst politika belgeleriyle uyumlu olması hususuna önem verilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan üst politika belgeleri analizi **Tablo 3'te** yer almaktadır.

TABLO 3

Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi Yasal Yükümlülük	İlgili Bölüm/Referans Dayanak	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	3. Planın Hedefleri ve Politikaları 3.1. İstikrarlı Büyüme, Güçlü Ekonomi	299. Tarım sektöründe sanayiyle etkileşimi daha yüksek bir yapı içinde gıda arz güvenliğinin sağlandığı, verimliliğin artırıldığı, risklere karşı dayanıklı bir üretim yapısı tesis edilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme 3.2.3.1 Kamu Yatırım Politikaları 3.5.4. Kamuda Stratejik Yönetim	414.1. KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır. 416.2. KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir.
	3.2.2.1. Tarım ve Gıda	490.3 Tarım arazilerinin kullanımı etkin şekilde izlenecek, kullanılmayan araziler üretime kazandırılacaktır. 491.1. Bitkisel ürünlerin arz talep dengesi, tarım arazilerinin kabiliyet sınıflarına uygun kullanımı ve stratejik ürünlerin üretiminde kendine yeterliliğin sağlanması amacıyla üretim planlaması yapılacaktır. 495.2. Tarım ve sanayi etkileşiminin güçlendirilmesi amacıyla sözleşmeli üretim desteklenerek yaygınlaştırılacaktır.
Orta Vadeli Program (OVP) (2024-2026)	II. Temel Amaçlar	Özellikle enerji, sanayi, ulaştırma ve tarım sektörlerinde bütünsel ve çevre dostu politikalar benimsenerek sürdürülebilir, düşük emisyonlu yüksek teknolojiye dayalı üretim teknikleriyle Türkiye'nin uluslararası rekabetçi konumu güçlendirilecektir.
	III. Politika ve Tedbirler 1. Büyüme	25. Tarım arazilerinin korunması, amacı dışında kullanımının önüne geçilmesi ve etkin kullanımı için zorlayıcı ve özendirici düzenlemeler hayata geçirilerek ekilebilir ve sulanabilir alanlar artırılacaktır. 26. Ürün ve tarım parseli bazında asgari ve azami üretim alanları belirlenecek, çiftçi başvurularının, üretim izinlerinin ve ekim kontrolünün çerçevesi ortaya konulacaktır. 27. Gıda fiyatlarında istikrarı ve gıda arz güvenliğini sağlamak için teminen arazinin verim kabiliyeti ile birlikte yağış ve sulama imkânları da gözetilerek stratejik tarım ürünlerinde hedef yeterlilik oranları belirlenecek ve üretim planlaması yapılacaktır.
	III. Politika ve Tedbirler 9. Dijital Dönüşüm	16. Yerli ve milli gözlem uydusu İMECE'nin savunma, afet yönetimi, çevre, şehircilik, tarım ve ormancılık gibi alanlarda etkin şekilde kullanımı sağlanacak, yer gözlem uydusu geliştirme kapasitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülecektir.



2.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi

Bu analiz sürecinde, teşekkülümüzün sunduğu faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri belirlenmiş, ürün ve hizmetlerin satış hacimleri ile bunlardan sağlanan gelirler analiz edilmiştir. Faaliyet Alanı ile Ürün/Hizmet Listesi **Tablo 4**'te gösterilmektedir.

TABLO 4

Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
Faaliyet Alanı-1 (Pancar Tarımı)	Pancar Tarımını ve Kalitesini Geliştirme Faaliyetleri (H-1)
Faaliyet Alanı-2 (Şeker)	Kristal Şeker Üretimi (Ü-1)
Faaliyet Alanı-3 (Yan Ürünler)	Yaş Pancar Posası Eldesi (Ü-2) Melas Eldesi (Ü-3)
Faaliyet Alanı-4 (Alkol)	Etil Alkol Üretimi (Ü-4)
Faaliyet Alanı-5 (Tohum)	Tohum Üretimi ve Islahı (Ü-5)
Faaliyet Alanı-6 (Strateji)	Teşekkülün Gelecek Vizyonunu Belirleme Faaliyetleri (H-2)
Faaliyet Alanı-7 (İmalat)	Tüm Ana ve Yardımcı Malzeme İmalat Faaliyetleri (H-3)
Faaliyet Alanı-8 (Bakım-Onarım)	Tüm Ana ve Yardımcı Malzeme Bakım-Onarım Faaliyetleri (H-4)
Faaliyet Alanı-9 (AR-GE)	İşletme ve Tarımsal Üretime Yönelik Tüm Yenilik Faaliyetleri (H-5)
Faaliyet Alanı-10 (Kalite-Kontrol)	İşletme ve Tarımsal Üretime Yönelik Tüm Kalite-Kontrol Faaliyetleri (H-6)
Faaliyet Alanı-11 (Proje)	İşletme ve Tarımsal Üretime Yönelik Tüm Proje Faaliyetleri (H-7)
Faaliyet Alanı-12 (Bilgi İşlem)	İşletim Sistemleri, Yazılım-Programlama, Bilgi Güvenliği Faaliyetleri (H-8)
Faaliyet Alanı-13 (Eğitim)	Tüm Paydaşlara Yönelik Kişisel ve Mesleki Eğitim Faaliyetleri (H-9)
Faaliyet Alanı-14 (Satınalma)	İşletme ve Yardımcı Mal, Demirbaş Malzeme ve Tüm Hizmetlere Ait Tedarik Faaliyetleri (H-10)
Faaliyet Alanı-15 (Pazarlama/Satış)	Şeker, Yan Ürünler, Alkol ve Tohum İçin Pazarlama/Satış Faaliyetleri (H-11)
Faaliyet Alanı-16 (İnşaat)	İnşaat-Emlak İş ve İşlemlerine Yönelik Faaliyetler (H-12)
Faaliyet Alanı-17 (Teşekkülün İletişimi)	Basın-Yayın ve teşekkülün İletişime Yönelik Faaliyetleri (H-13)
Faaliyet Alanı-18 (Mali İşler)	Mali ve Muhasebe İş ve İşlemlerine Yönelik Faaliyetler (H-14)
Faaliyet Alanı-19 (Hukuki İşlemler)	Hukuki İş ve İşlemlerine Yönelik Faaliyetler (H-15)
Faaliyet Alanı-20 (İnsan Kaynakları)	Personel Özlük İş ve İşlemlerine Yönelik Faaliyetler (H-16)





2.5.1. Pancar Tarımı

Şeker pancarı üretimi; ilgili kanun ve yönetmelik hükümleri doğrultusunda, şirketlere tahsis edilen pancar şekeri kotalarının üretim garantisi için, belirlenen pancar ekim alanlarında, üreticiler ve/veya temsilcileri ile şirketler veya fabrikalar arasında sözleşme düzenlenmesi suretiyle kotalı olarak yapılmaktadır. TÜRKŞEKER tarafından Türkiye genelinde 2022 yılında; 35 ilde, 1.211 köyde, 28.427 çiftçi ile pancar üretimi yapılmıştır. Ülkemizde son 5 yıllık pancar üretimine ilişkin veriler **Tablo 5**'te gösterilmektedir.

TABLO 5

Türkiye'de Yıllar İtibariyle Şeker Pancarı Ekim, Üretim ve Fiyatları

Yıllar	Pancar Eken Çiftçi Sayısı	Ürün Taşıyan Alan (Bin Da)	Üretilen Pancar (Ton)	Verim (Ton/Da)	Baz Alım Fiyatı (A Kotası) (TL/Ton)
2018	106.237	2.907	17.436.100	5,998	235
2019	88.279	3.101	18.054.320	5,822	300
2020	93.812	3.363	23.025.738	6,846	336
2021	86.296	3.024	17.767.086	5,876	420
2022	77.065	2.954	19.253.962	6,518	1.400

Yıllar itibariyle TÜRKŞEKER tarafından sözleşmeli üretim yoluyla gerçekleştirilen pancar üretimine ilişkin veriler **Tablo 6**'da gösterilmektedir.

TABLO 6

TÜRKŞEKER'in Yıllar İtibariyle Şeker Pancarı Ekim, Üretim ve Fiyatları

Yıllar	Pancar Eken Çiftçi Sayısı	Ürün Taşıyan Alan (Bin Da)	Üretilen Pancar (Ton)	Verim (Ton/da)	Baz Alım Fiyatı (A Kotası) (TL/Ton)
2018	40.240	954	5.780.670	6,044	235
2019	34.424	1.106	6.651.672	6,015	300
2020	38.238	1.242	8.582.038	6,911	336
2021	36.821	1.195	6.470.264	5,415	420
2022	28.427	1.038	6.350.317	6,121	1.400





2.5.2. Şeker Üretimi

Ülkemizde şeker sektörü kotalar ile düzenlenmektedir. Şeker kotaları, yurt içi şeker üretimi ve arzında istikrarı sağlamak üzere, sakaroz kökenli ve diğer şekerler için ayrı ayrı belirlenmektedir. Son 5 yıllık pancar şekeri için belirlenen A kotası şeker miktarları ile üretim miktarları **Tablo 7**'de gösterilmektedir.

TABLO 7

Türkiye’de Yıllar İtibariyle Kota - Üretim İlişkisi (Pancar Şekeri A Kotası) (Ton)

Pazarlama Yılı	TÜRKŞEKER			Özel Fabrikalar			Genel Toplam		
	Kota	Üretim	Üretim/ Kota (%)	Kota	Üretim	Üretim/ Kota (%)	Kota	Üretim	Üretim/ Kota (%)
2018/19	901.350	682.096	76	1.663.650	1.523.409	92	2.565.000	2.205.505	86
2019/20	934.000	893.027	96	1.698.500	1.564.541	92	2.632.500	2.457.568	93
2020/21	935.100	935.100	100	1.697.400	1.697.263	100	2.632.500	2.632.363	100
2021/22	939.900	869.050	92	1.692.600	1.600.249	95	2.632.500	2.469.299	94
2022/23	979.700	790.235	81	1.701.550	1.660.073	98	2.681.250	2.450.308	91

Ülkemizde son 5 yılda pancar şekeri üretimi **Tablo 8**'de gösterilmektedir.

TABLO 8

Türkiye’de Yıllar İtibariyle Pancar Şekeri Üretimi (Ton)

Yıllar	Kampanya Süresi (Gün)	İşlenen Pancar	Üretilen Şeker
2018/2019	95	17.049.102	2.273.263
2019/2020	99	17.751.820	2.535.602
2020/2021	70-177	22.291.911	3.069.306
2021/2022	43-132	17.423.766	2.519.549
2022/2023	54-149	18.858.051	2.652.190

Türkiye’de 2023 yılı itibariyle; yıllık **3 milyon 151 bin** tonu pancar şekeri, **990 bin** tonu nişasta bazlı şeker olmak üzere toplam **4 milyon 141 bin** ton şeker üretim kapasitesi mevcuttur. TÜRKŞEKER’in **15** şeker fabrikası ile toplam şeker üretim kapasitesi **1.176.000** ton/yıldır.

Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.'nin şeker üretim politikası; öncelikle tahsis edilen kotayı karşılayacak seviyede, standartlara uygun kalitede, asgari maliyet ve azami katma değer yaratacak şekilde şeker üretimi yapmaktır.

Bu kapsamda yıllar itibariyle işlenen pancar ve üretilen şeker miktarları **Tablo 9**'da gösterilmektedir.

TABLO 9**TÜRKŞEKER'in Yıllar İtibariyle Toplam Şeker Üretimi (Ton)**

Yıllar	Kampanya Süresi (Gün)	İşlenen Pancar	Üretilen Şeker
2018/2019	90	5.525.000	685.700
2019/2020	110	6.442.000	894.670
2020/2021	140	8.165.000	1.072.700
2021/2022	105	6.245.000	869.050
2022/2023	99	6.145.000	827.920

2.5.3. Elde Edilen Melas

Şeker fabrikalarında yan ürün olarak melas elde edilmektedir. İşlenen **100 kg** pancardan yaklaşık olarak **4,5 kg** melas elde edilmektedir.

Yaklaşık % 50 şeker içeren melas; fermentasyon hammaddesi olarak, etil alkol üretiminde, doğrudan hayvan yemi olarak, içilebilir kalitede direk damıtılan içkilerde, içilemeyen kalitede endüstriyel tüketim ve ilaç sanayiinde, sirke, hamur mayasında, briket kömür imalinde, inşaat harçlarında, kozmetik sanayiinde kullanılmaktadır.

Türkiye'de yıllar itibariyle elde edilen melas miktarları **Tablo 10**'da gösterilmektedir.

**TABLO 10****Türkiye'de Yıllar İtibariyle Elde Edilen Melas Miktarı (Ton)**

Yıllar	TÜRKŞEKER	Özel Fabrikalar	Toplam
2018	246.500	503.603	750.103
2019	277.302	444.905	722.207
2020	390.631	619.910	1.010.541
2021	278.769	425.388	704.157
2022	255.565	483.142	738.707



2.5.4. Elde Edilen Yaş Pancar Posası

Şeker fabrikalarında yan ürün olarak ayrıca yaş pancar posası elde edilmektedir. Yaş pancar posası doğrudan veya melas ile karıştırılarak hayvan yemi olarak değerlendirilmektedir. Üretim miktarı işlenen pancar miktarı ile paralellik göstermekte olup, genellikle işlenen pancarın %30'u oranında yaş pancar posası elde edilmektedir.

TÜRKŞEKER'in yıllar itibariyle elde ettiği yaş pancar posası miktarları **Tablo 11**'de gösterilmektedir.



TABLO 11

Yıllar İtibariyle TÜRKŞEKER'in Yaş Pancar Posası Miktarı (Ton)

Yıllar	Elde Edilen Yaş Pancar Posası
2018	1.675.682
2019	2.064.262
2020	2.491.898
2021	2.007.550
2022	1.845.176

2.5.5. Etil Alkol Üretimi

Yan ürün olarak elde edilen melastaki şekerin enzimler vasıtası ile fermantasyona uğratarak alkol ve karbondioksit parçalanması metodu ile bazı şeker fabrikalarında etil alkol üretimi de yapılmaktadır. Teşekkülümüz bünyesinde Eskişehir ve Malatya alkol üretim tesisleri bulunmaktadır. Alkol üretim atık maddesi şlempenin, çevre kirliliğine etkisinin büyük olması nedeniyle; Eskişehir Alkol Üretim Tesisine Şlempe Arıtım Tesisleri kurulmuş olduğundan sadece bu alkol üretim tesisi çalıştırılmaktadır. Yıllar itibariyle TÜRKŞEKER tarafından üretilen etil alkol miktarı **Tablo 12**'de gösterilmektedir.

TABLO 12

Yıllar İtibariyle TÜRKŞEKER'in Alkol Üretimi

Yıllar	İşlenen Melas (Ton)	Üretilen Etil Alkol (Bin Litre)
2018	30.728	6.410
2019	11.868	3.547
2020	31.200	8.957
2021	15.178	3.016
2022	25.050	6.624

2.5.6. İthalat

Türkiye’de, diğer ürünlerde olduğu gibi şekerde de koruma tedbirleri Dünya Ticaret Örgütü Tarım Anlaşması, “Pazara Giriş Taahhütleri” doğrultusunda belirlenmiş ve uygulanmaktadır. 2004 yılından itibaren şekerde gümrük vergisi %135 olarak uygulanmaktadır.

Türkiye’nin yıllar itibariyle pancar şekeri ithalat miktarı **Tablo 13**’te gösterilmektedir.

TABLO 13

Türkiye’de Yıllar İtibariyle Pancar Şekeri İthalatı (Ton)

Yıllar	Pancar Şekeri İthalatı
2018	201.000
2019	169.000
2020	221.000
2021	48.699
2022	602.479

2.6. Paydaş Analizi

2.6.1. Paydaşların Tespiti

Paydaş analizleri, TÜRKŞEKER stratejik planının özellikle hedef kısımlarının oluşturulmasına kaynak teşkil etmektedir. Çiftçi anketleri ile üreticilerimizin bakış açısından teşekkülün imaj ölçümü hedeflenirken, dış paydaş anketi ile toplum nezdinde teşekkülün imaj ve algısına ilişkin değerlerin ölçülmesi hedeflenmiştir. İç paydaş anketleri ile ise çalışanlarımızın iş yerindeki memnuniyetleri, iş performanslarına ilişkin beklenti ve değer analizleri yapılmıştır.



2.6.2. Paydaşların Önceliklendirilmesi

TÜRKŞEKER faaliyetleri ile toplumun her kesimini etkilemektedir. Ancak bir faaliyet yerine getirilirken faaliyetin gerçekleştirilmesinde kuruluş içerisinde yer alanlar (iç paydaşlar/kuruluş çalışanları), kuruluş dışından olup faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde iş birliği yapılması gereken temel kurum/kuruluşlar ve ürünleri kullanan hedef kitle (dış paydaşlar) yer almaktadır.

Bu kapsamda belirlenen önemli paydaşlar ile TÜRKŞEKER'in iç ve dış paydaşlarının öncelik durumu **Tablo 14**'te, paydaşların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada gösteren paydaş-ürün/hizmet matrisi ise **Tablo 15**'te gösterilmektedir. Stratejik planımızda hedef ve performans göstergeleri belirlenirken; paydaşlarımızın teşekkülümüze yönelik görüş, öneri ve beklentileri; anketler, çalıştaylar, sektör toplantıları, bilgi edinme gibi faaliyetler vasıtasıyla elde edilen görüşleri de dikkate alınmıştır.

TABLO 14

TÜRKŞEKER'in Paydaşları ve Paydaşların Önceliklendirilmesi

Sıra No	Paydaş Adı	İç/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
1	Üst Yönetim	İç Paydaş	3	3	Yüksek
2	İdari Birimler	İç Paydaş	2	2	Yüksek
3	Şeker Fabrikası Müdürlükleri	İç Paydaş	2	3	Yüksek
4	Makine Fabrikası Müdürlükleri	İç Paydaş	2	3	Yüksek
5	Alkol Fabrikası Müdürlükleri	İç Paydaş	2	3	Yüksek
6	Şeker Enstitüsü Müdürlüğü	İç Paydaş	2	3	Yüksek
7	Tohum İşleme Fabrikası	İç Paydaş	2	3	Yüksek
8	Memur	İç Paydaş	2	3	Yüksek
9	Sözleşmeli Personel	İç Paydaş	2	3	Yüksek
10	Daimi İşçi	İç Paydaş	2	3	Yüksek
11	Geçici İşçi	İç Paydaş	2	3	Yüksek
12	Taşeron	İç Paydaş	2	3	Yüksek
13	Cumhurbaşkanlığı Türkiye Varlık Fonu	Dış Paydaş	3	3	Yüksek

14	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
15	Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
16	Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
17	Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	Yüksek
18	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
19	Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	Yüksek
20	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	Yüksek
21	Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
22	Sosyal Güvenlik Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
23	Sayıştay	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
24	TTK	Dış Paydaş	2	2	Düşük
25	KİK	Dış Paydaş	2	2	Yüksek
26	EPDK	Dış Paydaş	2	2	Yüksek
27	Valilikler	Dış Paydaş	2	2	Yüksek
28	Belediyeler	Dış Paydaş	2	2	Yüksek
29	Adli Yargı Makamları	Dış Paydaş	2	2	Yüksek
30	İdari Yargı Makamları	Dış Paydaş	2	2	Yüksek
31	Muhtarlıklar	Dış Paydaş	2	2	Yüksek
32	Tedarikçi Firmalar	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
33	Pankobirlik	Dış Paydaş	3	3	Yüksek
34	Türk Telekom	Dış Paydaş	3	3	Yüksek



TABLO 15

Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi*

PAYDAŞ	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2	Faaliyet Alanı 3				Faaliyet Alanı 4
	Ü.1	Ü.2	Ü.3	Ü.4	Ü.5	H.1	H.2	H.3	H.4	H.5
Merkez Teşkilatı										
Üst Yönetim	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
İdari Birimler	+	+	+	+		+			+	+
Taşra Teşkilatı										
Şeker Fabrikası Müdürlükleri	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Makine Fabrikası Müdürlükleri	+	+	+	+	+		+	+	+	
Alkol Fabrikası Müdürlüğü	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Şeker Enstitüsü Müdürlüğü	+	+	+	+		+	+			+
Tohum İşleme Fabrikası	+	+	+	+	+	+		+	+	
Kamu Kurumları										
Cumhurbaşkanlığı Türkiye Varlık Fonu	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	+	+	+	+	+		+	+	+	+
Tarım ve Orman Bakanlığı	+	+	+	+		+	+	+	+	
Hazine ve Maliye Bakanlığı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	+	+	+	+		+			+	
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Sağlık Bakanlığı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ticaret Bakanlığı	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Sosyal Güvenlik Kurumu	+	+	+	+	+	+	+		+	
Sayıştay	+	+	+	+	+	+		+	+	+
TTK	+	+	+	+	+		+	+		
KİK	+	+	+	+	+	+			+	
EPDK	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Valilikler	+	+	+	+		+		+	+	+
Belediyeler	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Adli Yargı Makamları	+	+	+	+	+	+		+	+	+
İdari Yargı Makamları	+	+	+	+		+	+	+	+	
Muhtarlıklar	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Özel Şirketler										
Tedarikçi Firmalar	+	+	+	+	+	+		+	+	+
Pankobirlik	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
Türk Telekom	+	+	+	+		+	+	+	+	

(*) Ürün ve hizmetlere ilişkin detaylar Tablo 4'te gösterilmektedir.

2.6.3. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

TÜRKŞEKER 2024-2028 Stratejik Plan çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla iç ve dış paydaşlarımızın görüşlerine başvurulmuştur. Çalıştaylar ve anketler düzenlenerek teşekkülümüzün güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditler ortaya konulmuş buna göre gelecek projeksiyonları belirlenmiştir.

Paydaş anketlerimiz internet üzerinden 4 hafta süreyle yayımlanmış ve paydaşlarımıza yazı ile ve web sitesi üzerinden duyurulmuştur.

2.6.3.1. İç Paydaş Analizi

2024-2028 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında, merkez ve taşra teşkilatında çalışan tüm personele durum analizi çalışmalarında katılımcılığı sağlamak ve geniş kitlelere ulaşmak üzere paydaş anketi geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

Anket, kurumsal nitelikler, kurum yeterlik düzeyi, kuruma yönelik tutum ölçeğinin değerlendirildiği ve kuruluşumuzun gelecek plan dönemine ait önerilerin yer aldığı dört ana bölümden oluşmuştur.



Yapılan anket sonuçlarına göre iç paydaşların %52 ile %63'ü (kararsızlar dahil) kurumun fiziksel olanaklar, temizlik hizmetleri, teknolojik imkânlar, sağlık hizmetleri, yemek, lojman, servis imkânları, güvenlik tedbirleri gibi hizmetlerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılan personelin %78 ile %80'i teşekkülden ve çalıştıkları birimden memnun olduklarını ve birim amirleri ile iyi iletişim kurduklarını beyan etmişlerdir. Katılımcılar, birimler arası iletişim ve işbirliği, iş sağlığı ve güvenliği, kurum aidiyeti, mesleki gelişim için uygun eğitimlerin sağlanmasına yönelik sorulara ise %60 ile %67 arasında olumlu cevap vermişlerdir.

"Teşekkülün gelecek plan dönemi içerisinde hangi faaliyet, ürün ve hizmetlere daha fazla önem verilmelidir?" sorusuna katılımcıların % 71'i "Fabrikaların Modernizasyonu", %51'i ise "Sosyal İmkanların (lojman, sosyal tesisler, sosyal aktiviteler vb.) Artırılması" olarak cevap vermişlerdir. Bunun dışında katılımcıların yaklaşık %30'u "İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Önlemlerin ve Farkındalığın Artırılması", "Enerji Verimliliğinin Artırılması", "Ar-Ge Faaliyetleri", "Şeker Pancarı Verimliliğinin Artırılmasına Yönelik Faaliyetler" ve "Eğitim ve Mesleki Olanakların Artırılması" faaliyetlerine gelecek plan döneminde daha fazla önem verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılar tarafından **TÜRKŞEKER 2024-2028** vizyonunda en fazla yer alması istenen üç kavram; yenilikçilik, teknolojik odaklılık ve liyakat olarak değerlendirilmiştir.

Anket sonuçlarına göre yapılacak iyileştirmelerle, tüm personelin mesleki bilgi ve becerisini artırmaya yönelik önlemlerin alınmasıyla ve daha etkili insan kaynakları yönetimiyle sahip olunan yeterli fiziksel ve bilgi işlem altyapısı da kullanılarak amaç ve hedeflere zamanında ve başarılı bir şekilde ulaşılacağı değerlendirilmektedir.



2.6.3.2. Dış Paydaş Analizi

Yasal mevzuat, hukuki statü, yürütülmekte olan hizmetler ve faaliyetler ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, üreticilerden oluşan dış paydaş anketine göre paydaşların TÜRKŞEKER'in;

- ▶ Kurumsal imajının güvenilir olduğu,
- ▶ Ürün ve hizmetlerinden memnun oldukları,
- ▶ TÜRKŞEKER'in bekledikleri kaliteye sahip olduğu,
- ▶ Çalışanlarının mesleki yeterliliğinden memnun oldukları,
- ▶ İrtibatlı oldukları kişilerin kamu etik kurallarına uygun davrandıkları,
- ▶ İrtibatlı oldukları kişilerden yeterli bilgi ve danışmanlık desteğini aldıkları,
- ▶ Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi uygulamalarını yeterli buldukları,
- ▶ Yurt dışında pazarlama ağının genişletilmesine yönelik çalışmaların artırılması hususunda beklentilerinin olduğu,
- ▶ TÜRKŞEKER'in piyasaları regüle etme konusunda daha etkin bir rol almasının beklendiği değerlendirilmiştir.

TÜRKŞEKER sektörün ilk temsilcisi olan ve 97 yıldır ülkenin dört bir tarafında faaliyette bulunan bir kamu kuruluşudur. 1990'lı yıllara kadar bünyesindeki 30 şeker fabrikasıyla sektörde tek olan TÜRKŞEKER özelleştirme politikaları sonucu halen 15 şeker fabrikasıyla piyasanın yaklaşık %37'sini elinde tutmaktadır. TÜRKŞEKER gıda enflasyonunu düşürmek ve vatandaşın ucuza şeker tüketmesini sağlamak üzere piyasayı regüle etmek misyonunu üstlenmiş ve bu çerçevede pazarlama stratejisi uygulamaktadır. TÜRKŞEKER'in ülke toplam kotası içindeki payından bağımsız olarak sektörü yönlendirme ve regüle etme etkinliğinin artması için pazar payının belli bir oranda tutulması önemli olarak değerlendirilmektedir.

2.6.3.3. Çiftçi Analizi

Çiftçilerimizin memnuniyetini ve beklentilerini tam anlamıyla sağlayabilmek, çiftçilerimizin beklentilerini daha net bir şekilde algılamak ve eksiklerimizi tespit ederek gereklerini yerine getirmek amacıyla yapılan çiftçi memnuniyet anketi sonuçlarına göre çiftçilerimizin gerek teşekkülün şeker pancarı üretimine yönelik uyguladığı politikalardan, gerekse personel tutumlarından ortalamanın üzerinde memnun oldukları ölçülmüştür. Anket sonuçlarına göre;

- ▶ Dağıtılan gübre çeşitlerinin efektif olduğunu, pancar verimini arttırdığı,
- ▶ Dağıtılan gübre miktarını yeterli buldukları,
- ▶ Pancar tesliminde randevulu sistemden ve pancar ekimi ile ilgili sözleşme yapılma zamanından orta düzeyde memnun oldukları,
- ▶ Bölge Ziraat Şefliklerinde görevli personelin, kantarlarda görevli personelin ve analiz laboratuvarında görevli personelin tutum ve davranışlarından memnun oldukları,
- ▶ Mibzer ihtiyacının karşılanma düzeyinden memnun oldukları,
- ▶ Şeker pancarı alım fiyatı ve pancar nakliye destek ödemelerinin yükseltilmesi gerektiğinin değerlendirildiği ölçülmüştür.

Üretici tarafından teslimi taahhüt edilen A kotası şeker pancarı baz alım fiyatı, 4634 sayılı Şeker Kanunu ve bu kanuna dayanılarak çıkarılmış olan Şeker ve Hammaddeleri Yönetmeliği'nin "Hammadde Fiyatının Tespiti" başlıklı 11 inci maddesi gereği; şeker pancarı üretim maliyeti, yıllık enflasyon oranı, alternatif ürün fiyat paritesi esas alınarak belirlenmektedir. Sürdürülebilir pancar üretiminin sağlanması ve şeker arz güvenliğinin devamı için daima pancar üreticisinin yanında olan TÜRKŞEKER çiftçilere tohum, gübre ve ilaç gibi ayni ve nakdi avans vermenin yanında uyguladığı alım garantisi ile sözleşmeli tarım modelini şeker sektöründe uzun yıllardır başarı ile yürütmektedir. TÜRKŞEKER tüm bu destekler ile beraber girdi maliyetleri, alternatif ürün fiyatları ve diğer ekonomik gelişmeleri dikkate alarak pancar çiftçilerini memnun edecek bir fiyat belirleme gayretindedir.

2.7. Kuruluş İçi Analiz

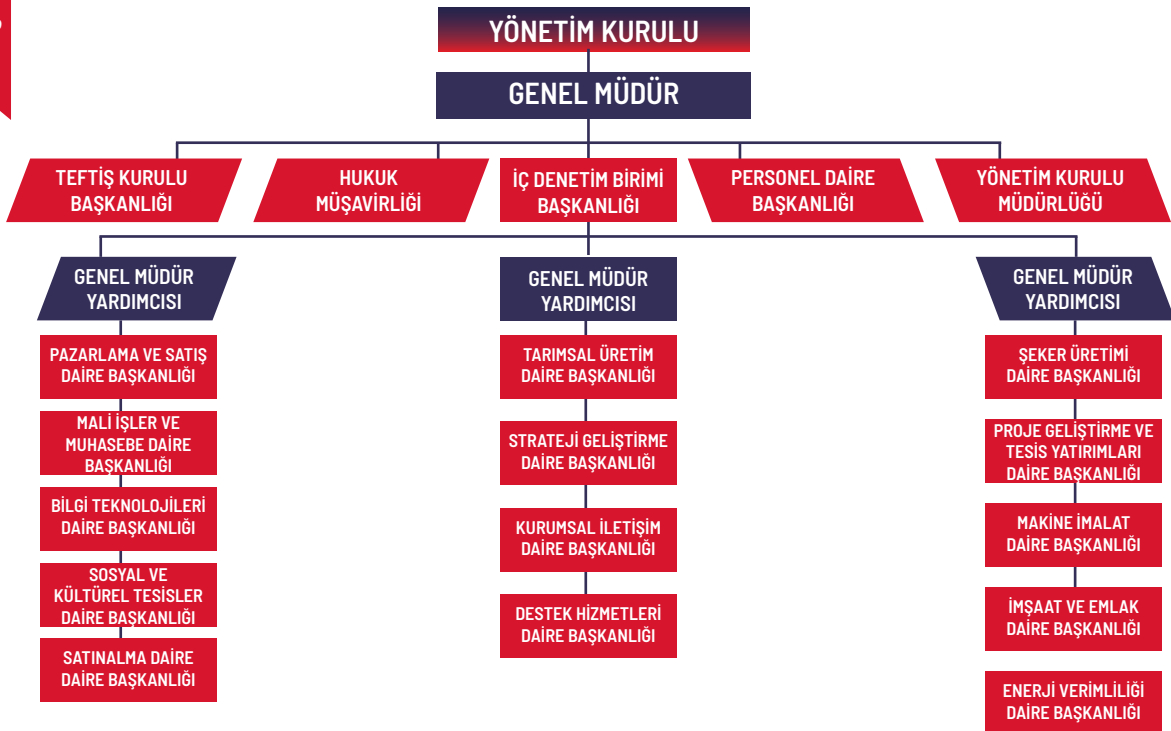
Kuruluş içi analiz kapsamında; merkez ve taşra teşkilatı personeli, ilgili birim sorumluları ve stratejik planlama ekibi katılımıyla hazırlanan insan kaynakları yetkinlik analizi, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi, fiziki kaynak analizi ile kurumsal kültür analizi yapılmıştır.

2.7.1. Teşekküllün Teşkilat Yapısı

Teşekkülün teşkilat yapısı **Şekil 1**'de gösterilmektedir.

Şekil 1

Teşekkül Teşkilat Yapısı





2.7.2. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Teşekkülde personel ihtiyacı belirlenirken iş ve kadro tanımları, iş analizleri, iş süreçleri gibi hususlar dikkate alınmaktadır. Personel ilanları bu husus doğrultusunda hazırlanmakta, yapılan atamalarda da liyakat ve yetkinlik gözetilmektedir. İş tanımları, iş gerekleri, performans ve yetkinliklerin belirlenerek kariyer yönetiminin alt yapısının oluşturulduğu TÜRKŞEKER, uygun becerilere sahip, doğru sayıdaki kişiyi doğru işe, doğru zamanda yerleştirmek amacını benimseyen bir insan kaynakları süreci ile yönetilmektedir.

TÜRKŞEKER’de 2022 yıl sonu itibariyle; 147 memur, 1.088 sözleşmeli personel, 3.551 daimi işçi ve 1.238 geçici işçi olmak üzere toplam 6.024 kişi istihdam edilmiştir. Alt-işverenle birlikte toplam 10.535 kişi istihdam edilmiştir. TÜRKŞEKER’de çalışan personelin %91’i erkek, %9’u kadındır. Ayrıca istihdam edilen personelin %15,26’sı lisans mezunu, %2,63’ü yüksek lisans ve doktora mezunudur.

Teşekkülün 2021 ve 2022 yıllarında statü bazlı personel dağılımı **Tablo 16**’da gösterilmektedir.

TABLO 16

Teşekkülün Statü Bazlı Personel Dağılımı (Yıl Sonu İtibariyle)

Statü	2021	2022
Memurlar (I Sayılı Cetvel)	152	147
Sözleşmeli Personel (II Sayılı Cetvel)	654	1.088
Daimi İşçiler	3.897	3.551
Kampanya ve Mevsimlik İşçiler	1.287	1.238
TOPLAM	5.990	6.024

Teşekkülün 5 yıllık ortalama personel sayısı **Tablo 17**’de gösterilmektedir.

TABLO 17

5 Yıllık Personel Sayısı (Fiili Ortalama)

Yıllar	Memur ve Sözleşmeli Personel	Daimi İşçi	Kampanya ve Mevsimlik İşçi	TOPLAM
2018	1.473	4.495	1.595	7.563
2019	1.021	3.285	1.181	5.487
2020	904	3.548	1.134	5.586
2021	832	3.999	1.024	5.855
2022	828	3.826	998	5.652

2021 ve 2022 yıllarında öğrenim durumuna göre personel sayısı **Tablo 18'**de gösterilmektedir.

TABLO 18**TÜRKŞEKER'de Çalışan Personelin Öğrenim Durumu (Yıl Sonu İtibariyle)**

Öğrenim Durumu	Çalışan Sayısı (Kişi)			
	2021		2022	
	Kişi	%	Kişi	%
Doktora	8	0,13	10	0,17
Yüksek Lisans	81	1,36	148	2,46
Lisans	882	14,80	918	15,26
Ön Lisans	603	10,12	635	10,56
Lise	3.242	54,12	3.224	53,61
Ortaokul	487	7,94	498	8,28
İlkokul	687	11,53	581	9,66
TOPLAM	5.990	100	6.024	100

2021 ve 2022 yıllarında unvanlarına göre eğitime katılan kişi sayısı **Tablo 19'**da gösterilmektedir.

TABLO 19**Eğitime Katılan Kişi Sayısı**

Unvan	Eğitime Katılan Sayısı (Kişi)		Eğitim Süreleri (Kişi/Saat)	
	2021	2022	2021	2022
Memur	1.103	1.129	74.855	77.153
İşçi	5.499	4.265		
Stajyer	508	564		
Çırac	91	236		
TOPLAM	7.201	6.194		



2.7.3. Kurum Kültürü Analizi

TÜRKŞEKER köklü bir kuruluş olup 1926'dan beri faaliyet göstermektedir. Teşekkülün insan kaynakları bu kurumsal kültür çerçevesinde şekillenmektedir. Teşekkülde kurumsal kimlik çalışmaları yapılmakta olup bu doğrultuda hizmetlerde yeknesaklığın sağlanması hedeflenmektedir.

TÜRKŞEKER'in Kurumsal Kültür Analizi **Tablo 20**'de gösterilmektedir.

TABLO 20

Kurum Kültür Analizi

Alt Bileşenler	Görüşler
Katılım	Çalışanlarının bilgi ve yeteneklerinin teşekküle fayda sağlaması yönünde geliştirilmesine destek olunmaktadır. Mevzuat çerçevesinde çalışanlar, yetkilerini kullanmakta ve iş süreçlerinde yer almaktadır. Yapılan iç paydaş anketinde, çalışanların yaklaşık yarısı görevinden memnun olduğunu belirtmiştir. Üst Yönetim tarafından yönetim süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesinin, teşekkülün yönetim yapısını daha da etkili hale getireceği düşünülmektedir.
İşbirliği	Çalışanlar ve yöneticiler bilgi paylaşımına ve işbirliğine önem vermektedir. Birimler arası koordinasyonun sağlanması ve daha etkili olması için gerektiğinde ekip çalışmaları yapılmaktadır. Şeker üretim kampanyaları başladığında, teşekkülün farklı birimlerinden farklı ekipler oluşturularak, sürecin kontrollü bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır.
Bilginin Yayılımı	Birimler arası ve birimler düzeyinde, bilgi akışı zamanında sağlanmaktadır. Teşekkülün işleyişi ve faaliyet alanıyla ilgili yenilikler ve değişiklikler hızlı bir şekilde çalışanlara aktarılmaktadır. Karar alma süreci, ilgili birimlerin hazırladıkları ve sundukları bilgilerle şekillenip sonuca ulaşmaktadır.
Öğrenme	Mesleki bilgi/becerilerin artırılması ve deneyimlerin aktarılması amacıyla, çalışanlara hizmet içi eğitimler verilmektedir. Yönetim sistemlerindeki mevcut uygulamalar kapsamında temel faaliyet sonuçları ölçülmekte, gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.
Teşekkül İçi İletişim	Çalışanlar arasındaki iletişim etkindir. İletişim kanallarından yatay iletişim, dikey iletişime göre daha etkindir. Yapılan iç paydaş anketlerine göre, çalışanların çoğunluğu teşekkül içi iletişimin etkin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların yöneticilere ulaşmaları ve iletişim sağlamaları, hiyerarşik düzeni bozmayacak şekilde ve yeterli ölçüde olmaktadır.
Paydaşlarla İlişkiler	Tüm iç ve dış paydaşların görüş ve önerilerine önem verilmektedir. Teşekkül, hizmetlerinde kârlılık ve verimlilik ilkesini benimseyerek tüm paydaşlar yararına faaliyet göstermektedir. Şeker pancarı tarımının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi maksadıyla, üreticilere yönelik düzenli eğitimler verilmekte ve çalışmalar yapılmaktadır. Toplumun ve diğer paydaşların gereksinimleri doğrultusunda gerekli tahmin ve planlamalar yapıp politikalar geliştirilmek suretiyle çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan müşteri anketleri ile paydaşların fikirleri değerlendirilmekte ve bu fikirlerden yararlanılarak, üretim ve pazarlama aşamalarında iyileştirmeler yapılmaktadır. Paydaşların doğrudan taleplerinin alınabildiği iletişim kanalları aktif olarak kullanılmaktadır.
Değişime Açıklık	Teşekkülün işleyişine fayda sağlayacağı düşünülen yeni teknolojiler takip edilerek, şartların elverdiği ölçüde teşekküle kazandırılmaktadır. Teşekkülün faaliyet alanına ilişkin seminer, fuar ve benzeri etkinlikler takip edilerek, buralardan edinilen bilgi ve deneyim, gerektiğinde dışarıdan eğitim de alınmak suretiyle meslek içi eğitim kurslarıyla teşekkül içi ve teşekkül dışı bilgi akışı sağlanmaktadır. Mevcut kurallardan gelişime engel olanlar sürekli ayıklanmakta, yerine güncelleri getirilmektedir.
Stratejik Yönetim	Stratejik planlama sürecinde, üst yönetim destek ve yönlendirmede bulunmak suretiyle sürece dahil olmuştur. Stratejik planın başarıya ulaşması için tüm çalışanlar planı sahiplenerek, konulan hedeflere ulaşmak için uyum içinde çalışmalarını yürütecektir.
Ödül/Ceza Sistemi	Teşekkülde; gelişimci eğilimler köreltilmeksizin, kurallara uyum kültürü yerleştirilmeye çalışılmakta olup, bu hususlar gözetilerek, mevzuat çerçevesinde ödül/ceza uygulamalarına başvurulabilmektedir.

2.7.4. Fiziki Kaynak Analizi

TÜRKŞEKER Genel Müdürlük binası Ankara ili, Çankaya ilçesi, Cumhuriyet Mahallesi Mithatpaşa Caddesinde yer almakta olup 7 katlı binada 236 oda olmak üzere toplam 8395,06 m² kapalı alanda hizmet vermektedir.

TABLO 21

Teşekkülün Gayrimenkulleri

Fabrika Adı	Yüzölçümü (m ²)
Genel Müdürlük	2.597
Afyon	227.827
Ağrı	1.823.626
Alpullu	179.383
Ankara	1.118.047
Burdur	777.019
Çarşamba	776.361
Çorum	1.067
Elazığ	742.225
Elbistan	2.285
Erciş	2.395.824
Ereğli	2.413.746
Erzincan	126.885
Erzurum	39.482
Eskişehir	1.670.017
İlgın	2.148.526
Kars	672.457
Kastamonu	799.065
Kırşehir	1.755
Malatya	392.582
Muş	14.524
Susurluk	826.391
Şeker Enstitüsü	1.723.220
Turhal	271.361
Uşak	370.818
Yozgat	760.134
TOPLAM	20.277.224

**TABLO 22****TÜRKŞEKER'in Fiziki Kaynakları**

Fiziki Kaynaklar	2022
Toplam Fabrika Sayısı (Adet)	19
Şeker Fabrikası Sayısı (Adet)	15
Lokal	18
Misafirhane	18
Lojman	1.346

TABLO 23**2022 Yılı İtibariyle Teşekkülün Araç Sayısı**

Cinsi	Kuruma Ait	Kıralık	Toplam
Çöp aracı		1	1
Kamyonet	16	34	50
Traktör	69	-	69
İş Makinesi	43	-	43
Binek Araç	12	122	134
Tanker	14		14
TOPLAM	154	157	311

2.7.5. Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı

Teşekkülün merkez ve taşra teşkilatlarında iş süreçlerinin hızlı, etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst seviyede faydalanmaya çalışılmaktadır.

TÜRKŞEKER'in merkez ve taşra teşkilatında kullanılan donanım ve teknolojik malzemelere ilişkin bilgiler **Tablo 24** ve **25**'te yer almaktadır.

TABLO 24**Donanım Envanteri Mevcut Durumu**

Donanımın Cinsi	Sayısı (Adet)
Fiziksel Sunucu (Merkez + Taşra)	70
Switch	170
Router ve Modem	22
Kesintisiz Güç Kaynağı (UPS)	20
Fiziksel Yedekleme Ünitesi	3
Fiziksel Depolama Ünitesi	3

TABLO 25**Teknolojik Malzeme Mevcut Durumu**

Donanımın Cinsi	Sayısı (Adet)
Notebook	110
Kişisel Bilgisayar	2296
Lazer Yazıcı	694
Nokta Vuruşlu Yazıcı	521
Faks Cihazı	20
Tarayıcı	36
Çok Fonksiyonlu Yazıcı	322
Barkod Yazıcı	62
Projeksiyon	30



Teşekkülde kullanılan envantere kayıtlı yazılımlara ilişkin bilgiler **Tablo 26**'da gösterilmektedir.

TABLO 26

Envantere Kayıtlı Yazılımlar (2022)

Yazılımın Adı
Elektronik Bilgi Yönetim Sistemi (EBYS)
Kurumsal Kaynak Planlama Bilgi Sistemi (ERP)
TÜRKŞEKER Resmi İnternet Sitesi
TÜRKŞEKER Kurumsal Portalı
Coğrafi Bilgi Sistemi
Pazarlama Satış Randevu Sistemi (PASAR)
Çiftçi Portalı
Hububat Alım Programı
Emlak Takip Sistemi



TÜRKŞEKER’de bilgi teknolojileri kapsamında;

- ▶ Teşekkülle ilgili haber ve duyurular resmi internet sitesi (www.turkseker.gov.tr) üzerinden, kurum içi haber, bilgi, duyuru gibi hizmetler de teşekkülün resmi portalı (<http://sekerportal>) üzerinden kullanıcılara sunulmaktadır.
- ▶ Teşekkül web sitesi sürekli güncel tutularak faaliyetler hakkında kamuoyu bilgilendirilmektedir.
- ▶ Merkez ve taşra teşkilatında bulunan kullanıcılara kesintisiz internet ve elektronik posta hizmeti verilmektedir.
- ▶ Tüm kullanıcıların kurumsal yazılımlarının güncel tutulması, donanım ve yazılım arızalarının giderilmesi ve güncel olması sağlanmaktadır.
- ▶ Türk Telekom A.Ş ile yapılan Protokolle 200 MB metro ethernet internet, 150 MB hat kapasiteli TTVPN teknolojisi kullanılarak güvenli veri alışverişi yapılmaktadır.
- ▶ Genel Müdürlük ile fabrikalar arasında bulunan network trafiği sürekli açık tutularak veri aktarımı ve network üzerinden yapılan işler aksatılmadan yürütülmektedir.
- ▶ 5651 sayılı yasa gereği Bilgi Güvenliği, Network ağ güvenliği en üst seviyeye çıkartılarak, URL filtreleme, atak önleme, virüs ve anti-virüs programları sürekli güncel tutulmaktadır.
- ▶ Kurumsal Kaynak Planlama Bilgi Sistemi (ERP) Projesi tüm modülleri ile devreye alınmış, geliştirmelere devam edilmektedir.
- ▶ Teşekkülün dijitalleşme konusunda ihtiyaç duyduğu uygulamalar geliştirilmektedir.





2.8. Finansal ve Mali Analiz

TÜRKŞEKER'e ait mali oranlar **Tablo 27**'de gösterilmektedir.

TABLO 27

Teşekkülün Mali Oranları

	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2018	2019	2020	2021	2022	
Cari Oran Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Borçlar	0,97	0,79	0,79	0,54	0,94	İşletme sermayesinin yeterliliği bakımından 2'nin üzerinde olması gereken cari oran 2022 yılında elde edilen kâr ve Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından tahsis edilerek aktarılan sermaye transferi ile 1'li seviyelere ulaşılmıştır.
Likidite Oranı (Dönen Varlıklar- Stoklar)/ Kısa Vadeli Borçlar	0,32	0,13	0,17	0,07	0,08	2022 yılında bir önceki seneye göre likidite oranı artmakla birlikte olması gereken seviyede değildir. Ancak bunun nedeni dönem sonu bilançosunda aktifteki en büyük payın stoklarda bulunmasıdır. Bu durum teşekkülümüzün bir üretim işletmesi olması ve stokların en yüksek değere yıl sonunda ulaşmasıdır. Önümüzdeki dönemde uygulanacak politikalarla bu oranın artırılacağı öngörülmektedir.
Kaldıraç Oranı Toplam Borçlar/ Toplam Varlıklar	0,92	1,12	1,16	1,61	1,01	2021 yılına kadar seyreden kaldıraç oranındaki olumsuz durum 2022 yılında elde edilen net kar ve sermaye transferi sonucunda ciddi bir iyileşme göstermiştir. Önümüzdeki dönemde gerek dönem karı gerekse Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yapılacak sermaye transferleri sonucu bu oranın daha da iyileşme göstereceği planlanmaktadır.
Varlık Devir Hızı Net Satışlar / Toplam Varlıklar	0,80	0,66	0,62	1,21	0,63	Varlık toplamı içinde duran varlıklar tutarının nispeten önemsiz olduğu teşekkülümüzde, varlık devir hızının düşük seyretmesinin sebebi; varlıkların en büyük kaleminin üretim döneminden kaynaklı olarak stokların 31 Aralık tarihi itibarı oluşması sonucu aktifin büyümesidir.
Stok Devir Hızı Net Satışlar/ Stoklar	1,34	0,90	0,87	1,60	0,73	Stoklarımız mevzuat gereği pazarlama yılı içerisinde tüketildiğinden stok devir hızımız sektör ortalaması ile hemen hemen aynı oranlardadır.
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/Ticari Alacaklar	3,10	5,13	4,83	19,45	81,40	Teşekkülümüz satış politikası gereği tahsilatlarımız peşin yapılmakla birlikte zorunlu durumlarda vadeli satış yapılmakta bu satış türünde de tahsilatlar en çok 3-5 ay vadeye bağlanmaktadır.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı	116,13	70,18	74,53	18,51	4,42	Teşekkülümüzün satış politikası gereği, tahsilatlarımız peşin yapılmakta olup zorunlu durumlarda yapılan vadeli/kredili satışlardan doğan alacaklarımız da kısa süre içinde tahsil edilmektedir.
Net Kar Marjı Net Kar / Net Satışlar	-0,36	-0,31	-0,23	-0,34	0,11	Teşekkülümüz 2022 yılından itibaren uygulanan satış fiyat politikası ile net satış tutarı içindeki kar oranımız artırılmıştır.
Varlık Karlılığı Net Kar / Toplam Varlıklar	-0,29	-0,20	-0,14	-0,41	0,07	Önümüzdeki dönemde uygulanacak politikalar ile varlık karlılığının artırılması planlanmaktadır.
Öz Sermaye Karlılığı Net Kar / Öz Sermaye	-3,52	1,66	0,91	0,67	-5,98	Öz kaynaklarımız 2022 yılında elde edilen kâr ve Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından tahsis edilen sermaye ile oldukça düşürülmüştür. Önümüzdeki dönemde hem dönem karının artırılmasıyla hem de sağlanacak sermaye transferiyle teşekkülümüzün öz kaynakları daha güçlü hale getirilecektir. Böylece teşekkülümüz üzerinde bulunan faiz yükü azaltılacak ve öz sermaye karlılığı artırılacaktır.
Faaliyet Gelirleri / Faaliyet Giderleri	0,74	0,77	0,82	0,76	1,13	Faaliyet gelirlerinin giderlere oranı stabil bir seyir seyretilmektedir.

2.9. Sektörel Analiz

2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilimleri tespit edebilmek için hazırlanan politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel analiz (PESTLE Analizi) **Tablo 28**'de gösterilmektedir.

TABLO 28

Sektörel Eğilim için PESTLE Analizi

	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	Teşekküle Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Şekerin ülke ekonomisinde stratejik bir öneme sahip olması	Stratejik planlamada sektörel gelişim ve değişimlerin ön planda tutulması	İklimsel faktörler nedeniyle şeker pancarı üretiminde sıkıntı yaşanması	Şeker üretiminde verim ve kalitenin artırılarak şeker arzının ve pancar tarımının sürdürülebilirliği sağlanmalı
Ekonomik	Üretici ve tüketici fiyatlarındaki dönemsel dalgalanmalar, maliyet artışları	Vatandaşların refah seviyesinin artması, tüketici sayısındaki artış	Maliyet artışları, dünyada ve bölgede yaşanan ekonomik belirsizlikler	Kurum politikaları belirlenirken üretici ve tüketici eğilimleri dikkate alınmalı, etkin piyasa takibi gerçekleştirilmeli
Sosyo-Kültürel	Artan nüfus, tüketim alışkanlıklarındaki değişiklikler, NBS ve sentetik tatlandırıcı kullanımı	Toplumsal sağlığa etkileri konusunda bilinçlenmesi, pancar şekerine yönelmesi	Tüketim alışkanlıklarındaki değişimler, artan talebin karşılanamaması	Şeker kotaları belirlenirken, etkin piyasa takibi gerçekleştirilmeli, ülke şeker talebi doğru belirlenmeli
Teknolojik	Bilgi teknolojilerinin teşekkül genelinde uygulanabilirliğinin artırılması	Bilgi teknolojilerinin öneminin her geçen artması	Yazılım ve kurulum maliyetlerinin yüksek olması	Bilişim teknolojileri ve bilgi sistemlerinin geliştirilerek uygulanabilirlik düzeyi artırılmalı
Yasal	Yasalar ve teşekküle ilişkin mevzuatlarda düzenlemeler	Etkili mevzuat takibi ve personelin bilgilendirilmesi	Mevzuatların değişmesi sonucunda teşekkül politikalarını belirlemede yaşanabilecek sıkıntılar	Etkin bir mevzuat takibi yapılmalı, teşekkülümüzün mevzuatlara verdiği görüşler artırılmalı
Çevresel	Atıksu arıtım tesislerinin sayısının artırılma gerekliliği	Çevre mevzuatı ile uyumun artırılması	Bazı fabrikaların şehir merkezlerinde kalması, yerel yönetimlerle yaşanan ihtilaflar ve bürokratik engeller	Bütçe imkanlarının artırılarak gerekli ön fizibilite çalışmaları hızlandırılmalı



2.9.2. Sektörel Yapı Analizi

Teşekkülün faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin yapısal güçlerin yer aldığı sektörel yapı analizi **Tablo 29**'da gösterilmektedir.

TABLO 29

Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Teşekkülümüze Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	NBŞ ve sentetik tatlandırıcı taleplerinin artması	Pancar şekerinin diğer alternatiflere göre daha sağlıklı olması ve tüketicinin bu konudaki bilincinin giderek artıyor olması	Pancar şekerinin alternatif ürünlere göre maliyet konusundaki dezavantajı	Etkin piyasa takibi ve NBŞ ve sentetik tatlandırıcıların sağlığa zararları hususunda kamuoyu farkındalığının oluşturulması
Rekabet Durumu	Piyasalardaki dönemsel arz ve talep dengesizliği, fiyat dalgalanmalarının piyasalara olumsuz etkisi	Teşekkülün köklü geçmişi ve sektörde öncü olması	Ekonomik dalgalanmalar, bürokrasi, rakip şirketlerin rekabet stratejileri	Yıllık sektör ve işletme analizlerinin reel kriterlere göre güncellenmesi piyasadaki dönemsel dalgalanmalara hazırlıklı olunmasını sağlayacaktır.
Paydaşlar	Paydaşlarla olan iletişim durumunun TÜRKŞEKER politikalarına olan etkisi	Teşekkülün köklü geçmişi ve sektörde öncü olması	Paydaşlar arasındaki iletişim kopukluğu	Paydaş etkileşiminin ve iletişiminin sürekliliğinin sağlanması potansiyel tehditleri bertaraf edecektir.



2.10. GZFT Analizi

Teşekkülün güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditleri tespit etmek üzere hazırlanan GZTF Analizi **Tablo 30**'da gösterilmektedir.

TABLO 30

GZFT Listesi

İç Çevre	
Güçlü	Zayıf
Şeker sektöründe TÜRKŞEKER'in köklü bir geçmişe sahip olması ve marka değerinin yüksek olması	Kamu kuruluşu olunması nedeniyle karar alma mekanizmalarının özel sektöre kıyasla yavaş işlemesi
Şeker sektörünün ve pazarının en büyük kuruluşu ve yönlendiricisi olması	Bulunduğu bölgelerde istihdam sağlamak, kırsal kalkınmayı artırarak göçü önlemek gibi sosyal amaçları da yerine getirmek amacıyla kurulmuş fabrikaların şeker üretim maliyetlerinin yüksek olması
Üretimde katkı maddelerinin kullanılmaması	Diğer tatlandırıcı ve alternatif ürünlerle rekabet
Geniş bir veri tabanına ve teşkilat ağına sahip olması	Üretim atıklarının bertarafında karşılaşılan güçlükler
Ülkenin her bölgesine ulaşan yaygın pazarlama ağına sahip olması	Depolama imkanlarının yeterli iklimlendirme özelliğine sahip olmaması
Şeker sektöründe akredite olmuş araştırma enstitüsüne sahip tek kuruluş olması	Ar-Ge için ayrılan finans kaynağının kısıtlı olması
Geçmişe dönük kayıtların hassas bir şekilde tutulmasına bağlı olarak donanımlı ve güvenilir bir arşive sahip olunması	20 yılı aşkın süre özelleştirme kapsam ve programında bulunan teşekkül fabrikalarının modernizasyonu için yeterli yatırım ödeneğinin ayrılamamış olması
	Yurtiçi ve yurtdışı fuar etkinlikleri ve tanıtıcı nitelikte organizasyonlara yeterli düzeyde katılım sağlanamaması



Dış Çevre	
Fırsat	Tehdit
Şeker kotası olarak sektörün yaklaşık %37'sine sahip olması ve piyasayı regüle etmesi	Tarımsal üretim girdi maliyetlerinin kur farkı ve enflasyondan kaynaklı olarak sürekli artış eğilimi göstermesi
Ülkenin şeker talebinin büyüme eğiliminde olması	Enerji maliyetlerinin sürekli artması
Teşekkül fabrikalarında ihtiyaç duyulan makine ve yedek parça imalatının bünyemizde bulunan makine fabrikalarında imal edilebilmesi	Üretilen şekerin tüketim merkezlerine uzak olmasından kaynaklı lojistik maliyetlerindeki sürekli artışlar
	Özellikle Orta Anadolu bölgesinde yakın gelecekte yaşanacak su sıkıntısı
	Son yıllarda çiftçiler tarafından münavebe sistemine tam olarak uyulmaması
Türkiye'nin AB ülkeleri içerisindeki şeker üretim payının yüksek olması	Makine fabrikalarının bulunduğu yerlerde OSB'lerin güçlenmesi ve piyasa koşullarına göre imalat fiyatlarının yüksek olması
Kaliteli ürün üretilmesi için yeni gübre ve tohum çeşitlerinin geliştirilmesi	Bölge bazında alternatif ürünlerin getirisinin yüksek, üretiminin kolay olması
Fabrikaların çoğunun hammadde teminine uygun bölgede olması	Yerli tohum üretiminin yeterince geliştirilememesi
Tüketicilerin sağlıklı yaşam tarzlarına olan ilgisi arttıkça, düşük kalorili veya doğal tatlandırıcılar gibi sağlıklı alternatiflere yönelmeleri	Miras hukuku nedeniyle ekim alanlarının bölünmesi
Yurtdışı pazarlarda büyüme ve ihracat imkanları	Pancar tarımından uzaklaşma eğilimine girilmesi
Markalaşma bilincinin olması ve marka bilinirliği ile kamu güvenirliliği	NBŞ ve sentetik tatlandırıcıların sağlığa zararları hususunda kamuoyu farkındalığının yeterince sağlanamamış olması

TABLO 31**GZTF Stratejileri**

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
GÜÇLÜ YÖNLER	Sektörel tecrübeye sahip, güvenilir köklü bir kamu kurumu olması, Kurumun adının sektörde marka haline gelmesi itibarıyla piyasada düzenleyici bir role sahiptir. Teknolojinin ilerlemesi, bilgiye ulaşma ve değerlendirme imkânlarının gelişmesi ile Kurum daha hızlı karar alacak ve uygulayacaktır.	Özellikle Orta Anadolu bölgesinde yaşanacak su sıkıntısı nedeniyle üretimde düşüş yaşanabilecektir. Bu nedenle coğrafi ve iklim özelliklerine göre bölgesel üretim teşvik edilecektir.
ZAYIF YÖNLER	Bulunduğu bölgelerde istihdam sağlamak, kırsal kalkınmayı arttırarak göçü önlemek gibi sosyal amaçları da yerine getirmek amacıyla kurulmuş fabrikaların şeker üretim maliyetlerinin düşürülmesine yönelik tedbirler alınacaktır.	20 yılı aşkın süre özelleştirme kapsam ve programında bulunan teşekkül fabrikalarının modernizasyonu için yeterli yatırım ödeneği ayrılamamıştır. Teknolojik olarak yenilenmesi gereken tesisler için çalışmalar başlatılacaktır. Fabrikaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen makine ve teknoloji yenilenecektir.

2.11. Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

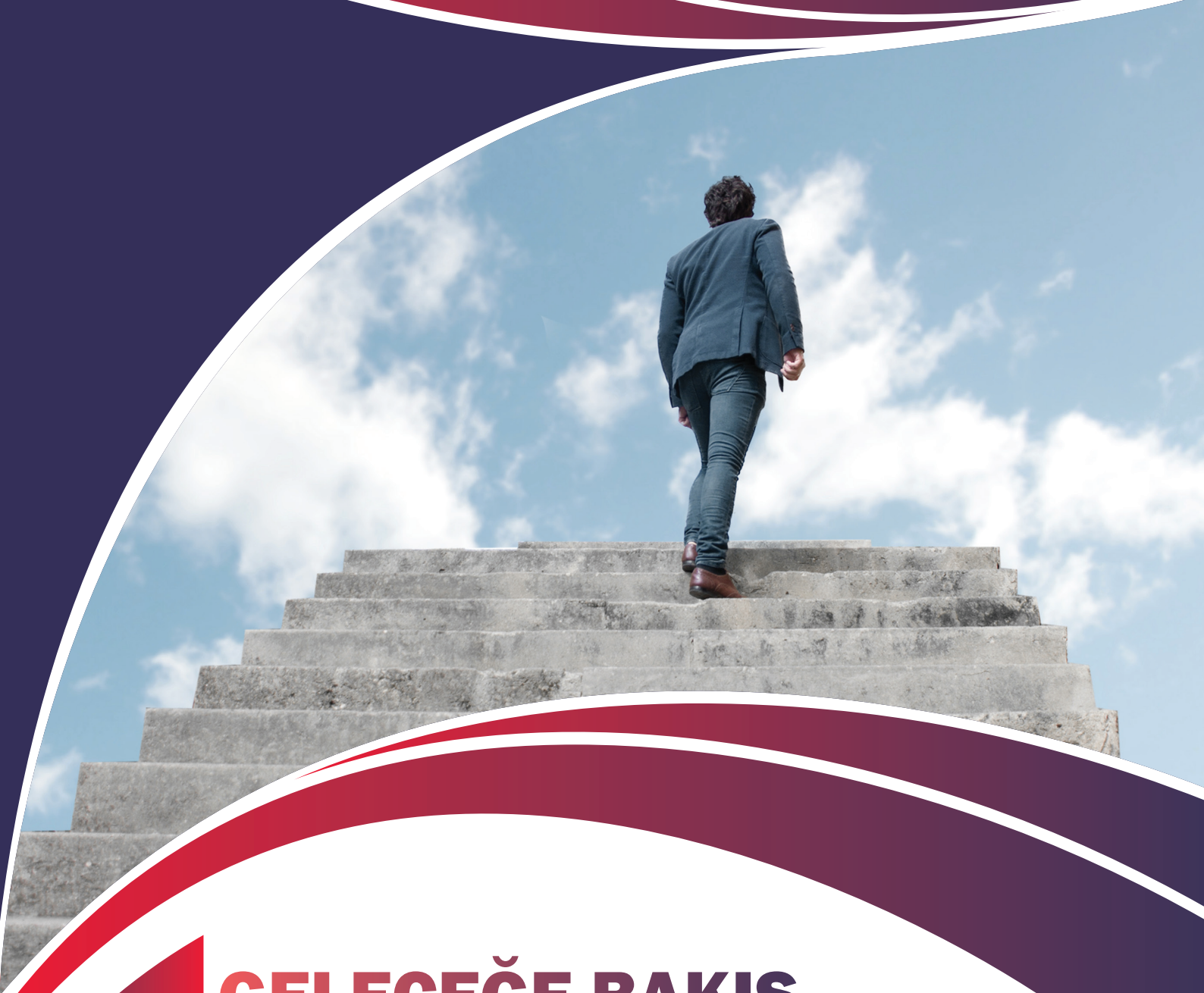
Durum analizi kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar **Tablo 32**'de gösterilmektedir.

TABLO 32

Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Mevzuat Analizi	İç ve dış mevzuat sürekli olarak takip edilmekte, güncellemeler anlık olarak gerçekleştirilmektedir.	Teşekkülün özelleştirme programından çıkarak Tarım ve Orman Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olması ile kurum Ana Statüsü güncellenmiştir.
Üst Politika Belgeleri Analizi	2023-2025 Orta Vadeli Programında politika ve tedbirler başlığı altında "KİT'ler karlılık ve verimlilik esasıyla piyasa şartlarını da dikkate alarak makroekonomik, sektörel ve sosyal politikalar ile uyumlu şekilde faaliyetlerini sürdürecektir" ifadesine yer verilmiştir.	- KİT'lerde etkili iç denetim ve iç kontrol mekanizması kurulacak ve iç denetim birimleri etkin hale getirilecektir. - Dış denetim süreçleri, hesap verebilirlik anlayışı çerçevesinde etkinleştirilecektir.
Paydaş Analizi	Teşekkül hizmetlerini planlayıp yürütürken; iç ve dış paydaşların şart ve beklentilerini göz önünde bulundurmakta ve bunlar belirli periyotlar halinde gözden geçirilmektedir.	Belirli periyotlar halinde iç ve dış paydaş anketleri, sektör değerlendirme toplantıları, çalıştay ve benzeri araçların faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	Teşekkülde çalışan personelin statülerine göre insan kaynakları planlamasının, hizmet içi eğitimlerin ve çalışanlar tarafından sosyal etkinliklerin geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.	- Hizmet içi eğitime ağırlık verilecektir. - Kurumsal eğitim veri tabanı oluşturulacaktır. - Statüler itibarıyla iş gerekleri belirlenecektir. - Çalışanlara yönelik sosyal aktiviteler artırılacaktır.
Kurum Kültürü Analizi	Çalışanların yönetim süreçlerine yeterince beklenen düzeyde dahil edilmediği değerlendirilmektedir.	Çalışanlar yönetim süreçlerine daha fazla dahil edilerek, yönetimdeki etkinlikleri artırılacaktır.
Fiziki Kaynak Analizi	Eğitim ve sosyal alan konusunda geliştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.	- Eğitim alanlarının eğitim şartlarının tamamını karşılayacak düzeyde yenilenmesi sağlanacaktır. - Talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda sosyal alanlar oluşturulacaktır.
Teknolojik ve Bilişim Altyapısı Analizi	Bilgi teknolojileri altyapısının yeterli seviyede olmadığı değerlendirilmektedir.	Bilgi teknolojileri altyapısı; yazılım ve donanımlarla geliştirilecektir.
Finansal ve Mali Analiz	- Kurum; hazine kaynakları, kredi temini, faiz gelirleri, satışlar vb. gibi yöntemlerle mevcut mali ihtiyaçlarını karşılamaktadır. - Alım satın fiyatlarından kaynaklı nakit ihtiyacına bağlı kredi kullanımında artış eğilimi bulunmaktadır.	- Teşekkül gelirleri ile giderlerinin dengede olması önem arz etmektedir. - Alım ve fiyat politikalarının daha rasyonel bir şekilde belirlenmesinde üretim-tüketim dengesi kurularak daha sağlıklı politikalar üretilecektir.
Sektörel Analiz	Şeker fiyatlarındaki dalgalanmalar ve yüksek şeker üretim maliyetleri sorun alanlarıdır.	- Etkin bir piyasa takibi yapılacaktır. - Ekonomik politikalar belirlenecektir.

3. BÖLÜM



GELECEĞE BAKIŞ





3.1. Misyon – Vizyon ve Temel Değerler

TÜRKŞEKER 2024-2028 Stratejik Planında belirlenen misyon-vizyon ve temel değerler **Şekil 2**'de gösterilmektedir.

Şekil 2

TÜRKŞEKER'in Misyon- Vizyon ve Temel Değerleri

MİSYON

Sürdürülebilir ve çevreye duyarlı bir anlayışla şeker pancarını sözleşmeli üretim modeliyle ürettirmek, toplumun ihtiyacı olan şekeri en uygun maliyetle verimli ve kaliteli şekilde üreterek piyasa koşullarında sunmak.

VİZYON

Türkiye Yüzyılında; pancar ve şeker üretiminin yenilikçi yöntemlerle sürdürülebilirliğini sağlamak, sektörde öncü ve lider olmak.

TEMEL DEĞERLER

- Çevreye Duyarlılık
- Sosyal Sorumluluk
- Güvenilirlik
- Açıklık ve Saydamlık



4. BÖLÜM

STRATEJİ GELİŞTİRME

STRATEJİ GELİŞTİRME

AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ



Bu bölümde Teşekkülün faaliyetlerine ilişkin 2024-2028 döneminde gerçekleştirmeyi planladığımız amaç, hedefler, bunlara ilişkin performans göstergeleri ile stratejiler yer almaktadır.

4.1. Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

Teşekkülün stratejik planı hazırlanırken dengeli kart yaklaşımı uygulanmıştır. Amaç ve hedefler belirlenirken Teşekkül için önemli olan konularda, müşteriler-yararlanıcılar, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve finansal olmak üzere dört temel perspektife odaklanılmıştır. Buna göre;



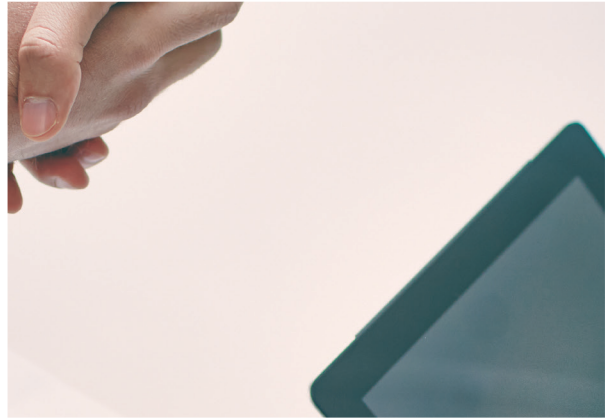
4.1.1. Müşteriler-Yararlanıcılar Perspektifi

Teşekkülün amacı ürün fiyatlarının üretici açısından aşırı düşmesini ve tüketici açısından aşırı yükselmesini önlemek üzere regülasyon faaliyetini içermektedir. Bu faaliyet müşteri-yararlanıcıların çıkarını gözetirken beklentilerinin karşılanması ve hizmetlerden memnun kalınmasının sağlanması hedeflenerek gerçekleştirilmektedir. Stratejik planda amaç ve hedefler belirlenirken bu husus dikkate alınmıştır.



4.1.2. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Perspektifi

Teşekkülün iç kontrol ve kalite yönetimi çalışmaları etkin bir şekilde sürdürülmektedir. Teşekkülümüz iş ve işlemleri, iş süreçleri bu çalışmalar doğrultusunda şekillendirilmektedir. Çalışmalar yürütülürken risk analizleri yapılmış, gerçekleşebilecek risklere yönelik eylem planları hazırlanmıştır. 2024-2028 stratejik plan döneminde bu çalışmaların sürdürülmesi hedeflenmektedir.



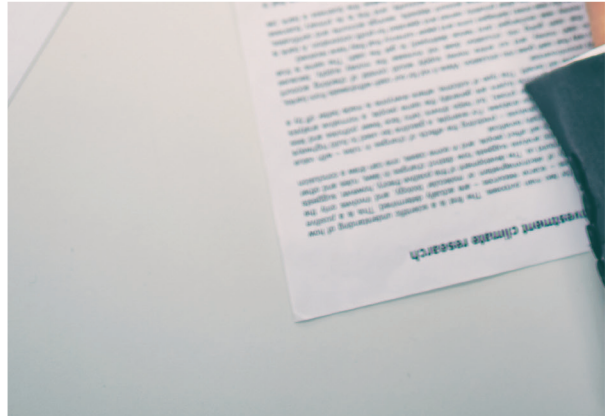
4.1.3. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Perspektifi

1926 yılından beri faaliyette olan Teşekkülün köklü bir kurumsal yapı ve kültüre sahiptir. Faaliyetler yürütülürken etkin insan kaynakları yönetimi hedeflenmekte, eğitim ihtiyacı bu doğrultuda belirlenmektedir. Kurumsal kimlik çalışmaları ile etkin bir kurumsal kültürün oluşturulması ve bunun sürdürülmesi hedeflenmiştir. Teşekkülün amaç ve hedefleri oluşturulurken bu perspektif dikkate alınmıştır.



4.1.4. Finansal Perspektif

Faaliyetlerimiz gerçekleştirilirken sürdürülebilir ve etkin bir mali yönetim gerekmektedir. Amaç ve hedeflerimiz belirlenirken bu perspektif dikkate alınmıştır.



Teşekkülün 2024-2028 dönemi için hazırlanmış stratejik planında **5 amaç** ve **21 hedef** belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler aşağıda gösterilmektedir:

AMAÇ 1. Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.

- **Hedef 1.1.** Pancar üretiminin taahhüdü karşılama oranı artırılabilecektir.
- **Hedef 1.2.** Şeker üretim kotasını karşılayacak miktarda pancar üretimi sürdürülecektir.
- **Hedef 1.3.** Etkin münavebe takibi yapılacaktır.
- **Hedef 1.4.** Coğrafi ve iklim özelliklerine göre bölgesel üretim teşvik edilecektir.
- **Hedef 1.5.** Teşekkülce geliştirilen yerli pancar tohumu çeşitlerinin kullanımı arttırılacaktır.

AMAÇ 2. Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.

- **Hedef 2.1.** Fabrikaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen makine ve teknoloji yenilenecektir.
- **Hedef 2.2.** Enerji verimliliği arttırılacaktır.
- **Hedef 2.3.** Üretimde çevreye duyarlılık arttırılacaktır.
- **Hedef 2.4.** Yenilenebilir enerji kaynakları devreye alınarak şebekeden çekilen net elektrik miktarı azaltılacaktır.
- **Hedef 2.5.** İş kazaları en aza indirilecektir.

AMAÇ 3. Şeker piyasasındaki etkin rolümüz sürdürülecektir.

- **Hedef 3.1.** Müşteri/talebin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesi arttırılacaktır.
- **Hedef 3.2.** Perakende sektöründe satış yapılacaktır.
- **Hedef 3.3.** Müşterilere yerinde teslimat yapılacaktır.
- **Hedef 3.4.** TÜRKŞEKER marka imajını arttıracak faaliyetler yapılacaktır.

AMAÇ 4. Şeker maliyetleri düşürülecektir.

- **Hedef 4.1.** Bedeli ödenen/işlenen pancar farkı düşürülecektir.
- **Hedef 4.2.** Fabrika merkez kantarında tesellüm oranı arttırılacaktır.
- **Hedef 4.3.** Polar şeker – randıman farkı düşürülecektir.

AMAÇ 5. Kurumsal Kapasite Geliştirilecek ve Mali Yapı Güçlendirilecektir.

- **Hedef 5.1.** Teşekkülün bilgi işlem altyapısı iyileştirilecektir.
- **Hedef 5.2.** İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.
- **Hedef 5.3.** Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır.
- **Hedef 5.4.** Destek hizmetleri kapasitesi arttırılacaktır.



Stratejik Planda belirlenen hedeflerden sorumlu olan ve işbirliği yapılacak birimler **Tablo 33**'de gösterilmektedir.

TABLO 33

Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

		Makine İmalat Daire Başkanlığı	Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı	Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği	İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı	İş Geliştirme ve Uyum Daire Başkanlığı	Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı	Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı	Personel Daire Başkanlığı	Satınalma Daire Başkanlığı	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şeker Üretim Daire Başkanlığı	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı	Sosyal ve Kültürel Tesisler Daire Başkanlığı	Tüm Fabrikalar
Amaç 1	Hedef 1.1															S				İ
	Hedef 1.2														İ	S				
	Hedef 1.3															S				İ
	Hedef 1.4															S				İ
	Hedef 1.5															S				İ
Amaç 2	Hedef 2.1	İ			İ			İ							İ			S		
	Hedef 2.2	İ			S										İ			İ		
	Hedef 2.3				S			İ							İ			İ		
	Hedef 2.4				S			İ										İ		
	Hedef 2.5	İ													S			İ		
Amaç 3	Hedef 3.1							İ			S		İ							
	Hedef 3.2										S		İ							
	Hedef 3.3					İ					S									
	Hedef 3.4	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
Amaç 4	Hedef 4.1	İ													İ	S				
	Hedef 4.2							İ								S		İ		
	Hedef 4.3	İ			İ						İ				S			İ		
Amaç 5	Hedef 5.1	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
	Hedef 5.2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
	Hedef 5.3	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
	Hedef 5.4			S				İ											İ	

S: Sorumlu Birim, İ: İşbirliği Yapılacak Birim

Stratejik Planda belirlenen her bir amaç ve hedefe ilişkin hazırlanan hedef kartları **Tablo 34**'de gösterilmektedir.

TABLO 34

Hedef Kartları

Amaç 1	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.								
Hedef 1.1	Pancar üretiminin taahhüdü karşılama oranı artırılabacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1. Üretilen pancar miktarının alınan taahhüde oranı	100	95	95	95	95	95	95	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Fabrikalar								
Riskler	- Mücbir sebeplerden dolayı rekoltenin düşmesi - Özel fabrikaların TÜRKŞEKER ile sözleşme yapan üreticilerden usulsüz pancar alımları								
Stratejiler	- Üreticilerin taahhüdü kadar pancar üretmelerini teşvik için kota tamamlama primi verilmeye devam edilecektir. - Taahhüdüne göre noksan pancar teslim edenlere müeyyide uygulanacaktır. - Taahhüdünden noksan pancar teslim eden üreticilere gelecek münavebe döneminde teslim ettiği pancara göre kota verilecektir.								
Maliyet Tahmini	8.000.000.000,- TL								
Tespitler	Kotasına uygun miktarda pancar üreten çiftçilerin prim verilmek suretiyle desteklenmesi halinde önümüzdeki 5 yıl içerisinde üretimin taahhüdü karşılama oranı %95 seviyelerine çıkarılacaktır.								
İhtiyaçlar	Kota tamamlama primi.								



Amaç 1	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.								
Hedef 1.2	Şeker üretim kotasını karşılayacak miktarda pancar üretimi sürdürülecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1. Pancarın şeker kotasını karşılama oranı	100	100	100	100	100	100	100	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Şeker Üretim Daire Başkanlığı								
Riskler	- Küresel iklim değişikliği ve kuraklık - Münavebeli ekimin bozulması - Kırsal nüfusun azalması - Üretim girdi maliyetlerinin artması								
Stratejiler	- Şeker kotasını karşılayacak miktarda pancar üretim kotası tahsis edilecektir. - Üretici maliyetlerinin üzerinde pancar fiyatı verilecektir. - Pancar üretiminde kullanılacak nakdi avans destekleri her yıl devam edecektir.								
Maliyet Tahmini	160.500.000.000 TL								
Tespitler	Tarımsal girdi maliyet artışları pancar gibi fazla girdi kullanılan ürünlerin üretiminde olumsuzluk yarattığı için maliyetlerin üzerinde pancar alım fiyatı verilmesi ve üreticinin avanslarla desteklenmesi önemlidir.								
İhtiyaçlar	Daha az su tüketen, verim ve kalitesi yüksek pancar tohum çeşitlerinin ıslahı.								

Amaç 1	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.								
Hedef 1.3.	Etkin münavebe takibi yapılacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1. Uydu destekli uzaktan algılama sisteminin kurulması (Tamamlanma Oranı)	100	0	60	70	80	90	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Fabrikalar								
Riskler	Münavebe dışı ekimin azalmasıyla pancar üretiminde yetersizlik görülebilir.								
Stratejiler	- Uydu destekli uzaktan algılama sistemi kurulacaktır. - Münavebe harici pancar eken üreticilerin pancar kotaları düşürülecektir. - Münavebe dışı pancar eken üreticilere gerekli yaptırımlar uygulanacaktır. - Özel şeker şirketlerinin kendi ekim alanı dışından izinsiz pancar alımlarını engellemeye yönelik tedbir alınacaktır.								
Maliyet Tahmini	21.000.000,- TL								
Tespitler	- Münavebeli ekimin bozulmasıyla pancar hastalık ve zararlıları çoğalmakta ve pancar verimliliği azalmaktadır. - Aynı sahalara her yıl pancar ekildiğinde aynı su kaynağı tüketildiği için sulama sorunları yaşanmaktadır.								
İhtiyaçlar	Uydu destekli uzaktan algılama sisteminin güncel görüntü analizleriyle pancar takibinin yapılması ve CBS sistemine entegre edilmesi gereklidir.								

(*)Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 1	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.								
Hedef 1.4.	Coğrafi ve iklim özelliklerine göre bölgesel üretim teşvik edilecektir.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1 İklim değişikliklerinden az etkilenen bölgelerde mevcut pancar ekim oranının artırılması	100	0	2	4	5	7	10	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Fabrikalar								
Riskler	Yağışların fazla olduğu bölgelerde sel ve su baskınları ile kök çürüklükleri.								
Stratejiler	- Küresel iklim değişiklikleri sonucu yağışların arttığı kuzey bölgelerimizde pancar ekimi teşvik edilecektir. - Bölgesel iklim özelliklerinden dolayı vejetasyon süresi kısa ancak yağışların yeterli olduğu Doğu Anadolu Bölgesinde pancar üretimini teşvik primi verilmeye devam edilecektir.								
Maliyet Tahmini	1.960.000.000,- TL								
Tespitler	Kuraklıktan dolayı orta ve güney bölgelerde pancar ekimleri azalacağı için yağışların yeterli olduğu kuzey ve doğu bölgelerde pancar ekimlerinin artırılması gerekecektir.								
İhtiyaçlar	Yağış miktarları yeterli, vejetasyon süresi kısa bölgelere verim kaybını telafi edecek teşvik primi ödemek.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

Amaç 1	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.								
Hedef 1.5.	Teşekkülce geliştirilen yerli pancar tohumu çeşitlerinin kullanımı arttırılacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.5.1. Yerli tohum ile pancar ekiminin toplam ekime oranı	100	0	0	0,5	1	1,5	3	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Fabrikalar								
Riskler	Yerli tohumun üreticiler tarafından benimsenmemesi								
Stratejiler	- Üreticiler yerli tohum hakkında bilgilendirilecektir. - Yerli tohum ekimi teşvik edilecektir. - Yerli tohum üretimi her yıl arttırılacaktır. - Daha az su tüketimi olan yerli pancar tohumu çeşitleri geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	20.000.000,- TL								
Tespitler	- Üreticilerin sürekli olarak ithal pancar çeşitleri ekmeye alışmış olması. - Özel tohum satan şirketlerin üreticileri ithal tohum kullandırmaya yönlendirmesi								
İhtiyaçlar	Yerli tohum üretimi için gerekli maddi destek ve ar-ge çalışmalarının sürdürülmesi.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 2	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.								
Hedef 2.1	Fabrikaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen makine ve teknoloji yenilenecektir.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1.Makine-Teçhizat Bazlı Tamamlanan Proje Sayısı	100	0	7	17	30	42	54	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	- Makine İmalat Daire Başkanlığı, - Şeker Üretim Daire Başkanlığı, - Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı, - İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı								
Riskler	- Mali kaynak yetersizliği - Maliyetlerdeki artışlar								
- Stratejiler	14 fabrikanın meydan tesis ve ekipmanlarının modernizasyonu yapılacaktır. 6 fabrika için yatık küspe presesi temin edilecektir. 3 fabrikanın buhar kazanları değiştirilecektir. 2 fabrika için buhar türbini temin ve montajı yapılacaktır. 4 fabrika için membranlı pres filtre temin edilecektir. 3 fabrika için tambur tipi pancar kesme makinası temin edilecektir. 6 fabrika için kristal şeker santrifüjü temin edilecektir. 8 fabrika için ham fabrika, rafineri, kireç ocağı, kazan dairesi otomasyonu yapılacaktır. 8 fabrikanın kojenerasyon sistemlerinin izlenebilirlik otomasyon ve kontrol mekanizmaları güncellenecektir.								
Maliyet Tahmini	4.060.000.000 TL								
Tespitler	- Mevcut makinalardan kaynaklı üretim kayıplarının yeterince önlenememesi - İşletme verimliliğinin düşük kalması - Kalifiye personel yetersizliği - Mevcut ekipmanların teknolojik gelişmelere uyum sağlamaması								
İhtiyaçlar	- Yeterli ödenek tefriki - Güncel teknolojilerin takip edilmesi - İş süreçlerinin verimliliğinin artırılması - İş süreçlerinde meydana gelebilecek aksaklıkların önlenmesi								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

Amaç 2	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.								
Hedef 2.2	Enerji verimliliği artırılacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.2.1. Bir ton pancar için tüketilen buhar (ton)	85	0,3370	0,3302	0,3235	0,3168	0,3100	0,3033	Yıllık	Yıllık
PG 2.2.2. Bir ton pancar için tüketilen elektrik (kWh)	15	26,84	26,57	26,30	26,03	25,77	25,50	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	• Şeker Üretim Daire Başkanlığı • Makine İmalat Daire Başkanlığı • Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı								
Riskler	• Mali kaynak yetersizliği • Fabrikaların buhar ve enerji tüketim kapasitelerindeki değişkenlikler • Kalifiye personel eksikliği • Maliyetlerdeki artışlar								
Stratejiler	• Enerji Etüt Raporlarında tespit edilen hususlara göre verimlilik artırıcı önlemlerin hayata geçirilmesi • Fuel-oil ile çalışan 3 fabrikamızın kazanlarının değiştirilmesi								
Maliyet Tahmini	• 900.000.000 TL								
Tespitler	• Uluslararası standartların çok üstünde bir ton pancara göre buhar ve elektrik tüketimi								
İhtiyaçlar	• Yeterli ödenek tefriki • Kalifiye personel temini								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 2	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.									
Hedef 2.3	Üretimde çevreye duyarlılık artırılacaktır.									
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023) (Adet)	2024 (Adet)	2025 (Adet)	2026 (Adet)	2027 (Adet)	2028 (Adet)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.3.1. AAT kurulu fabrika sayısı	60	8	8	8	8	9	10	Yıllık	Yıllık	
PG 2.3.2. Baca gazı emisyon sınır değerlerin sağlandığı kömür ile çalışan şeker fabrikası sayısı	40	0	0	0	0	0	1	Yıllık	Yıllık	
Sorumlu Birim	Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birimler	- Şeker Üretim Daire Başkanlığı - Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı - İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı									
Riskler	- Mali kaynak yetersizliği - Maliyetlerdeki artışlar									
Stratejiler	- Atıksu arıtma tesisi kurulumu için ön çalışmaların yapılması - Kömürle çalışan fabrikaların baca gazı emisyon değerlerinde mevzuatta belirtilen sınır değerlerin sağlanması konusunda ön araştırmaların yapılması									
Maliyet Tahmini	600.000.000 TL									
Tespitler	Atıksuların arıtılmadan alıcı ortama deşarj edilmesi, baca gazı emisyon değerlerinde yönetmelikte belirtilen sınır değerlerin sağlanamaması									
İhtiyaçlar	- Yeterli ödenek tefriki - Etüt projelerinin hazırlanması, ÇED süreçlerinin tamamlanması, imar planı tadilatlarının yapılması, uygun finans modelinin onaylanması.									

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

Amaç 2	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.								
Hedef 2.4	Yenilenebilir enerji kaynakları devreye alınarak şebekeden çekilen net elektrik miktarı azaltılacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.4.1. Erciş GES tesisi (Tamamlanma oranı (%))	85	0	10	30	100	100	100	6 Ay	6 Ay
PG 2.4.2. Ankara çatı GES tesisi (Tamamlanma oranı (%))	15	0	10	30	100	100	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	- Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı - İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı								
Riskler	- Bağlantı hattının uzunluğuna bağlı olarak kamulaştırmada yaşanan sıkıntılar - Maliyetlerdeki artışlar								
Stratejiler	Uygun finans modelinin oluşturulması								
Maliyet Tahmini	750.000.000 TL								
Tespitler	Şebekeden çekilen elektrik maliyetlerinin yüksek olması								
İhtiyaçlar	Etüt projelerinin hazırlanması, ÇED süreçlerinin tamamlanması, imar planı tadilatlarının yapılması, uygun finans modelinin onaylanması.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 2	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.								
Hedef 2.5	İş kazaları en aza indirilecektir.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023) (%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.5.1. İş kazalarının oranı (%)**	100	4,48	4,0	3,5	3,0	2,5	2,24	6 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Şeker Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	• Makine İmalat Daire Başkanlığı • Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı								
Riskler	• Tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için yeterli mali kaynak ayrılamaması • Hizmet alımından kaynaklı iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekiminin sürekli değişmesi								
Stratejiler	• Tespit edilen alt yapı ve iş ekipmanlarından kaynaklı eksiklikler giderilecektir. • Her yıl fabrikalarda işbaşı eğitimleri kapsamında iş güvenliği eğitimleri düzenlenecektir. • Uygun iş güvenliği sertifikasına sahip olması durumunda kendi personelimiz iş güvenliği uzmanı olarak görevlendirilecektir.								
Maliyet Tahmini	• 30.000.000 TL								
Tespitler	• Yeni personel alımlarından kaynaklı tecrübe eksikliği • İş Sağlığı ve güvenliği eğitimlerine gereken önemin verilmemesi • İşin yürütümü sırasında iş sağlığı ve güvenliği talimatlarına uyulmaması • Tayin, terfi ve görevlendirmelerden kaynaklı yönetici ve çalışan personel sirkülasyonu								
İhtiyaçlar	• Kendi personellerimizin iş güvenliği uzmanı olarak görevlendirilmesi • Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan tedbirlere katılımının sağlanması • Meydana gelen ramak kala kayıtlarının tutularak kurul gündeminde değerlendirilmesi								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

(**) İş Kazaları=İş Kazası/Çalışan Sayısı*100

Amaç 3	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.								
Hedef 3.1	Müşterileri/talebin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesi artırılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023) (%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1. Müşteri/ talebin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesindeki artış	100	0	15	15	15	15	15	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Satınalma Daire Başkanlığı- İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı								
Riskler	Ambar kiralınması, tahmil tahliye, lojistik gibi harcama kalemleri şeker maliyetini arttıracak için şeker satışlarında zorlanılabilecektir.								
Stratejiler	Standartlara uygun ambar yaptırılacak ya da kiralanacaktır.								
Maliyet Tahmini	80.000.000 TL								
Tespitler	Müşterileri taleplerinin yoğun olduğu Marmara Bölgesi ve çevresi değerlendirilecektir.								
İhtiyaçlar	Bir veya birden çok şeker ambarı, finansman, personel								



Amaç 3	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.								
Hedef 3.2	Perakende sektöründe satış yapılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023) (%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1. Perakende satış yapılan şeker miktarının toplam A kotası şeker satışına oranı	100	0	5	5	5	5	5	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı								
Riskler	Kendi markamızla perakende sektöründe satış yaptığımızda yaşanacak fiyat artışlarının medyaya çabuk yansması sebebiyle kurumsal imajın zedelenmesi								
Stratejiler	Pazar araştırmaları yapılarak karlılık oranlarında yükselme olduğunda perakende sektörüne girilecektir.								
Maliyet Tahmini	100.000.000 TL								
Tespitler	Mevcut durumda perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların çok düşük maliyetlerle bunu gerçekleştirmesi sebebiyle rekabet açısından maliyetlerimiz belirleyici olacaktır.								
İhtiyaçlar	Makine, ambalaj, personel, lojistik vb.								

Amaç 3	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.								
Hedef 3.3	Müşterilere yerinde teslimat yapılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023) (%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.3.1. Yerinde teslimatı yapılan şekerin toplam şeker satış miktarına oranı*	100	0	0	0	0	3	5	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Satınalma Daire Başkanlığı								
Riskler	- Şekerin taşınması esnasında meydana gelebilecek olumsuzluklar, ilave lojistik maliyeti toplam şeker maliyetini arttıracığı için şeker satışlarında zorlanılabilecektir. - Kendi markamızla perakende sektöründe satış yaptığımızda yaşanacak fiyat artışlarının medyaya çabuk yansması sebebiyle kurumsal imajın zedelenmesi								
Stratejiler	- Pazar araştırmaları yapılarak karlılık oranlarında yükselme olduğunda müşterilere depo teslimi satış yapılacaktır. - Pazar araştırmaları yapılarak karlılık oranlarında yükselme olduğunda perakende sektörüne girilecektir.								
Maliyet Tahmini	15.000.000 TL								
Tespitler	- Oluşacak yeni maliyetlerle birlikte şeker satış fiyatımızın toplam maliyetin üzerinde belirlenmesi ve yeni fiyatın müşteriler tarafından kabul görmesi karlılığımıza katkı sağlayacaktır. - Mevcut durumda perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların çok düşük maliyetlerle bunu gerçekleştirmesi sebebiyle rekabet açısından maliyetlerimiz belirleyici olacaktır.								
İhtiyaçlar	- Lojistik, tahmil tahliye, personel vb. - Makine, ambalaj, personel, lojistik vb.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 3	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.								
Hedef 3.4	TÜRKŞEKER marka imajını artıracak faaliyetler yapılacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.4.1. Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşim sayısı	50	100	200	300	400	500	600	6 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	• Tüm Daire Başkanlıkları								
Riskler	• Yapılan tanıtım faaliyetlerinin hedef kitleye ulaşmada yetersiz kalması								
Stratejiler	• Sosyal medya paylaşımı ve tanıtım videosu hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 0								
Tespitler	• Personel yetersizliği								
İhtiyaçlar	• Kalifiye personel istihdamı								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

Amaç 4	Şeker maliyetleri düşürülecektir.								
Hedef 4.1	Bedeli ödenen/işlenen pancar farkı düşürülecektir.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.1.1. Bedeli ödenen pancar ile işlenen pancar miktarı arasındaki fark	100	6,74	4,5	4,0	3,5	3,3	2,9	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	• Şeker Üretim Daire Başkanlığı • Makine İmalat Daire Başkanlığı								
Riskler	• Hasat dönemindeki olumsuz iklim şartları								
Stratejiler	• Fabrikaların pancar işleme kapasiteleri artırılması ve proseste kayıpların azaltılması için teknolojik iyileştirmeler ve otomasyon çalışmaları yapılacaktır. • Taşra kantarlarında pancar alımları azaldıkça ekonomik olma özelliğini kaybeden kantarlar kapatılacak, fabrika merkezlerinde pancar tesellümü artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 6.036.000.000 TL								
Tespitler	• Şeker üretim prosesinde çalışacak yeterli kalifiye eleman olmadığı için otomasyon ve teknolojik iyileştirmelerin yapılması, fabrika merkezlerinde silo sahasının artırılarak ekonomik olma özelliğini kaybeden taşra kantarlarının kapatılması gereklidir.								
İhtiyaçlar	• Eğitim verilerek kalifiye personel sayısı artırılmalıdır. • Fazla miktarda pancar alınan dış kantarlara mobil fire analiz sistemi kurulmalıdır. • Fabrikalarda günlük işleme kapasitesi, silo sahası, kantar sayısı, boşaltma makinesi ve pancar analiz imkanları artırılmalıdır.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 4	Şeker maliyetleri düşürülecektir.								
Hedef 4.2	Fabrika merkez kantarında tesellüm oranı artırılacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.2.1 Fabrika merkezlerinde analiz, boşaltma ve silolama imkanlarının artırılması	100	74	78,5	80	81,5	83	84	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	- Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı. - İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı.								
Riskler	- Bazı bölgelerde yeterli nakliye aracı bulunmaması - Bazı fabrikalarda silo yapılacak alan bulunamaması								
Stratejiler	- Fabrika silolama, boşaltma ve analiz kapasiteleri artırılacaktır. - Taşradaki pancar alım merkezleri (kantar) geç açılıp erken kapatılacaktır. - Fabrika merkezine teslim edilen pancarlar için verilen nakliye destek ödemeleri devam edecektir.								
Maliyet Tahmini	150.000.000 TL								
Tespitler	Taşra kantarlarında siloya boşaltılan pancarların tekrar müteahhit vasıtalarına kepçelerle yüklenmesi ve fabrikaya nakliyesi esnasında fire meydana gelmektedir. Fabrika merkezlerinde pancar alımı daha az fireli ve daha güvenli olup polar şeker varlığı ve çiftçiden kesilen fire otomatik numune alımı ile tespit edilmektedir.								
İhtiyaçlar	Fabrika merkezlerinde silo sahası, yüksek çekerli elektronik kantar, yüksek tonajlı boşaltma makinesi ve pancar analiz laboratuvarlarının yeterli hale getirilmesi gereklidir..								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

Amaç 4	Şeker maliyetleri düşürülecektir.								
Hedef 4.3	Polar şeker – randıman farkı düşürülecektir.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.3.1. Polar şeker-randıman farkı	100	3,2	2,90	2,85	2,80	2,75	2,69	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Şeker Üretim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	- Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı - Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı - Makine İmalat Daire Başkanlığı - Personel Daire Başkanlığı								
Riskler	- Toplam kapasitesinin üzerinde pancar işlenmesi - Teknolojik iyileştirmelere yeterli mali kaynak ayrılamaması - Emeklilik kaynaklı kalifiye personel sayısının azalması								
Stratejiler	- Amaç 2, Hedef 2.1’de belirtildiği üzere fabrikaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen makine ve teknoloji yenilenecektir. - Personele ilişkin işbaşı eğitimleri ile personelin bilgi eksikliği tamamlanacak, personelin tecrübe eksikliği giderilecektir.								
Maliyet Tahmini	4.060.000.000 TL								
Tespitler	- Bazı fabrikalarda verimliliği düşük iş ekipmanların kullanılması - Bazı yıllarda işlenecek pancar miktarında artışlar olması								
İhtiyaçlar	- Pancarın tesellüm sırasına uygun olarak işlenmesi - Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 5	Kurumsal Kapasite Geliştirilecek ve Mali Yapı Güçlendirilecektir.								
Hedef 5.1	Teşekkülün bilgi işlem altyapısı iyileştirilecektir.								
Performans Göstergeleri*	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)(%)	2024 (%)	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.1.1. ERP sistemi-ne aktarılan Teşekkül iş ve işlemlerinin aktarılması planlanan toplam iş ve işlemlere oranı (%)	80	60	68	76	84	92	100	6 ay	6 ay
PG 5.1.2. Felaket Kurtarma Merkezinin (FKM) uluslararası standartlara getirilmesi (Tamamlanma Oranı %)	20	0	20	40	60	80	100	6 ay	6 ay
Sorumlu Birim	Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Daire Başkanlıkları								
Riskler	- Bilişim teknolojileri altyapısının yetersiz kalması, - Yeterli bilişim personelinin istihdam edilememesi, - Personelin yapılan değişikliklere uyum sağlayamaması,								
Stratejiler	- ERP'ye aktarılması gereken iş ve işlemlerin tespiti, - Tespit edilen iş ve işlemlerin ERP'ye aktarılması için analiz yapılması, yazılım ekibi tarafından sisteme aktarılması, - Yeni modüllerin testlerinin yapılarak uygulamaya alınması,								
Maliyet Tahmini	40.000.000 TL								
Tespitler	- Belli birimler dışında, diğer birimler tarafından yeterli destek verilmemesi, - Sistemin işlerlik kazanıp takip ve kontrol edilmesinde kalifiye personel eksikliği, - ERP sisteminin bir muhasebe programı gibi algılanması, - FKM Eskişehir'de kapalı ortamda Yedekleme olarak çalışmaktadır. Herhangi bir felaket durumunda devreye alınması için Firewall, ISS, Switch, Antivirüs gibi yazılımın ve donanımlara ihtiyaç vardır. Bulunduğu yerde bir deprem veya yangın gibi durumlardan kurtarılması için de dışarıda bir Konteyner içerisine alınması gerekmektedir.								
İhtiyaçlar	- Teknolojik altyapının ERP sistemindeki ilerlemelere paralel olarak geliştirilmesi, - İlgili Daire Başkanlıklarının katılımıyla bir komisyon kurulması ve bir yol haritası çıkarılması, - Konteyner, UPS, İklimlendirme Cihazı, Güvenlik yazılımları.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

Amaç 5	Kurumsal Kapasite Geliştirilecek ve Mali Yapı Güçlendirilecektir.								
Hedef 5.2	İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.2.1. Görevde Yükselme ve/veya Unvan Değişikliği, Grup Terfi Sınav sayısı	25	2	2	2	2	2	2	Yıllık	Yıllık
PG 5.2.2. Bölüm Meslek Uyumu Eşleşme Oranı (%)*	30	40	50	52	55	58	60	Yıllık	Yıllık
PG 5.2.3. Nitelikli İş gücü Devir Oranı (%)*	20	7,55	7,2	7	6,7	6,5	6,2	Yıllık	Yıllık
PG 5.2.4. Personele verilen eğitim saati (Saat/kişi)	15	9	10	11	12	13	15	Yıllık	Yıllık
PG 5.2.5. Personel memnuniyeti oranı (%)*	10	45	54	56	60	63	65	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Personel Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Daire Başkanlıkları								
Riskler	- Sınav sürecinde yapılan itiraz/dava süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler - Açılması planlanan kadrolarda aranan şartların sağlanamaması - Eğitim programlarının sürekliliğinin sağlanamaması, mücbir sebeplerle eğitim yapılamaması								
Stratejiler	- İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliği sağlanarak personel profilinin kalitesini artırmak. - Eğitim materyalleri elektronik ortama aktarılacak ve teknolojik altyapının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacak, ERP programında eğitim veri tabanı oluşturulacaktır. - İş akışları, süreçler ve el kitapları hazırlanacak, mesleki eğitim merkezleri ile iş birliği protokolü yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	0								
Tespitler	- Belge zorunluluğu kapsamındaki bazı meslek gruplarında mezun olunan bölüm ile fiilen çalışılan meslek uyumsuzluğu olması - Personel memnuniyet oranının yeterli düzeyde olmaması - Deneyimli eğitici ve usta öğreticilerin yeterli sayıda olmaması ve yeni alınan teknik personele tecrübeye dayalı bilgi birikiminin aktarılamaması - Eğitim programlarına, yetkin kişilerin gönderilememesi								
İhtiyaçlar	- İşin niteliğine uygun personel alınması - Eğitici eğitiminde sürdürülebilirliğinin sağlanması 3 boyutlu görselleri içeren günümüz teknolojisine uygun eğitim materyalleri oluşturmak								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



Amaç 5	Kurumsal Kapasite Geliştirilecek ve Mali Yapı Güçlendirilecektir.								
Hedef 5.3	Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.3.1. Cari oran seviyesi	25	0,94	1	1,10	1,25	1,40	1,50	Yıllık	Yıllık
PG 5.3.2. Özkaynakların yükümlülükler içerisindeki oranı	25	0,15	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50	Yıllık	Yıllık
PG 5.3.3. Borç çevirme oranı	25	1,20	1,10	0,90	0,75	0,60	0,50	Yıllık	Yıllık
PG 5.3.4. Bağımsız denetim kuruluşunun şartlı görüş sayısı	25	3	1	1	0	0	0	Yıllık	Yıllık
Sorumlu Birim	Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tüm Daire Başkanlıkları								
Riskler	- Teşekkülün finansman giderlerinin artması - Bankalar nezdindeki kredi limitlerimizin dolması - Hazine tarafından yeterli sermaye transferi yapılmaması								
Stratejiler	- Teşekkülün nakit ihtiyacının sermaye transferi yolu ile giderilmesi - Teşekkülümüz nakit ihtiyacının Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından sermaye transferi yoluyla karşılanmayan kısmı kadar kamu bankaları nezdindeki kredi limitinin temin edilmesi - Merkez Bankasından düşük faizli reeskont kredi kullanımının sağlanması								
Maliyet Tahmini	0								
Tespitler	Dünya ve ülkemizde yaşanan ekonomik dalgalanmalar, maliyet unsurlarındaki (personel, enerji, hammadde vs...) artış, sektördeki rakip şirketler ile rekabet edebilme ve piyasada belirlenen satış fiyatı teşekkülümüzün yabancı kaynak baskısı ve faiz yükü altında olduğunu göstermektedir.								
İhtiyaçlar	- Maliyete uygun bir şeker satış fiyatı politikası - İhtiyacımız olan nakit girişinin Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından sermaye transferi yoluyla karşılanması gerekmektedir.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.

Amaç 5	Kurumsal Kapasite Geliştirilecek ve Mali Yapı Güçlendirilecektir.								
Hedef 5.4	Destek hizmetleri kapasitesi artırılabacaktır.								
Performans Göstergeleri*	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.4.1 Misafirhane ve diğer sosyal tesislerdeki onarma ya da yenileme işlemi sayısı	25	0	3	7	13	20	30	6 Ay	6 Ay
PG 5.4.2 Misafirhane ve diğer sosyal tesisleri kullanıcı memnuniyet oranındaki artış (%)	25	0	40	50	60	70	80	6 Ay	6 Ay
P.G 5.4.3. Hizmetleri elektronik ortama taşınan misafirhane ve sosyal tesis sayısı	25	3	9	18	27	36	45	6 Ay	6 Ay
PG 5.4.4. Arşiv sisteminin dijital ortama geçişi hazır hale getirilmesi (Tamamlanma Oranı %)	25	20	40	60	70	80	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birimler	İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı – Sosyal ve Kültürel Tesisler Daire Başkanlığı								
Riskler	- Ödenek yetersizliği - Personel yetersizliği								
Stratejiler	Hedeflenen planlar, mevzuat çerçevesinde aşamalar halinde gerçekleştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	16.000.000 TL								
Tespitler	- Sosyal tesislerin hizmet şartlarının yetersiz olması - Tesislerden yararlananların memnuniyetsizliği - İş sağlığı ve güvenliği mevzuatına göre söndürme, kurtarma, koruma ve ilk yardım ekipleri kurulmuştur.								
İhtiyaçlar	Tüm sosyal tesislerin standartlara uygun hale getirilmesi.								

(*) Kümülatif olarak izlenmektedir.



4.2. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerine ilişkin açıklamalar **Tablo 35**'de gösterilmektedir.

TABLO 35

Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Küresel iklim değişikliği ve kuraklık.	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalitede düşüş yaşanabilir. Pancar kalitesindeki düşüş şeker üretim verimini de düşürür.	- Pancar üretim ve gelişimlerinin periyodik olarak takibinin yapılması - Şeker üretim prosesinin her adımının verimlilik esasına göre takibinin yapılması
Münavebeli ekimin bozulması.	Münavebe dışı ekimin azalmasıyla bazı fabrikalarda pancar üretiminde yetersizlik görülebilir. Münavebeli ekimin bozulmasıyla pancar hastalık ve zararlıları çoğalmakta ve pancar verimliliği azalmakta, aynı sahalara her yıl pancar ekildiğinde aynı su kaynağı tüketildiği için sulama sorunları yaşanmaktadır.	- Uydu destekli uzaktan algılama sisteminin kurulması - Münavebe harici pancar eken üreticilerin pancar kotalarının düşürülmesi - Münavebe dışı pancar ekilen tarlalara gelecek münavebe döneminde pancar ektilmemesi. - Özel şeker fabrikalarının kendi ekim alanı dışından izinsiz pancar alımlarının engellenmesi
Yüksek fire oranı.	Yüksek fire oranı şeker maliyetini arttırabilir.	Kapasitesi fazla olan dış kantarlara otomatik fire analiz cihazları kurulması
Mücbir sebeplerden dolayı rekoltenin düşmesi.	Kotasına uygun miktarda pancar üreten çiftçilerin prim verilmek suretiyle desteklenmesi halinde önümüzdeki 5 yıl içerisinde üretimin taahhüdü karşılama oranı %95 seviyelerine çıkarılacaktır.	- Üreticilerin taahhüdü kadar pancar üretmelerini teşvik için kota tamamlama primi verilmeye devam edilmesi - Taahhüdüne göre noksan pancar teslim edenlere müeyyide uygulanması - Taahhüdünden noksan pancar teslim eden üreticilere gelecek münavebe döneminde teslim ettiği pancara göre kota verilmesi
Yağışların fazla olduğu bölgelerde sel ve su baskınları ile kök çürüklükleri.	Kuraklıktan dolayı orta ve güney bölgelerde pancar ekimleri azalacağı için yağışların yeterli olduğu kuzey ve doğu bölgelerde pancar ekimlerinin artırılması gerekecektir.	- Küresel iklim değişiklikleri sonucu yağışların arttığı kuzey bölgelerimizde pancar ekiminin teşvik edilmesi - Bölgesel iklim özelliklerinden dolayı vejetasyon süresi kısa ancak yağışların yeterli olduğu Doğu Anadolu Bölgesinde pancar üretimini teşvik primi verilmeye devam edilmesi
Yerli pancar tohumu çeşit ıslahı ve kullanımının üreticiler tarafından benimsenmemesi.	Üreticiler sürekli olarak ithal pancar çeşitleri ekmeye alışmıştır. Özel tohum satan şirketler üreticileri ithal tohum kullanırmaya yönlendirebilecektir.	Yerli tohum üretimi için gerekli maddi destek ve ar-ge çalışmalarının sürdürülmesi

Hedef: Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Mali kaynak yetersizliği Maliyet artışları	Fabrikaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen makine ve teknoloji yenilenecektir. Atıksu arıtma tesisi kurulumu için ön çalışmalar yapılacaktır. Kömürle çalışan fabrikaların baca gazı emisyon değerlerinde mevzuatta belirtilen sınır değerlerin sağlanması konusunda ön araştırmalar yapılacaktır.	- Yeterli ödenek tefriki - Güncel teknolojilerin takip edilmesi - İş süreçlerinin verimliliğinin artırılması - Etüt projelerinin hazırlanması, ÇED süreçlerinin tamamlanması, imar planı tadilatlarının yapılması - Uygun finans modelinin onaylanması
Fabrikaların buhar ve enerji tüketim kapasitelerindeki değişiklikler Mali kaynak yetersizliği Maliyet artışları	Enerji verimliliği artırılacaktır.	- Enerji Etüt Raporlarında tespit edilen hususlara göre verimlilik artırıcı önlemlerin hayata geçirilmesi - Fuel-oil ile çalışan 3 fabrikamızın kazanlarının değiştirilmesi
İş kazalarını en aza indirmek için; - Tespit edilen eksikliklerin giderilmesi için yeterli mali kaynak ayrılamaması - Hizmet alımından kaynaklı iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekiminin sürekli değişmesi	- Yeni personel alımlarından kaynaklı tecrübe eksikliği bulunmaktadır. - İş Sağlığı ve güvenliği eğitimlerine gereken önemin verilmemesi sorun arz etmektedir. - İşin yürütümü sırasında iş sağlığı ve güvenliği talimatlarına uyulmayabilmektedir. - Tayin, terfi ve görevlendirmelerden kaynaklı yönetici ve çalışan personel sirkülasyonu olabilmektedir.	- Kendi personellerimizin iş güvenliği uzmanı olarak görevlendirilmesi - Çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine yönelik alınan tedbirlere katılım sağlaması - Meydana gelen ramak kala kayıtları tutularak kurul gündeminde değerlendirilmesi



Hedef: Şeker piyasasındaki etkin rolümüz sürdürülecektir

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Dünya beyaz şeker borsa fiyatlarının yurt içi şeker satış fiyatlarına yaklaşması halinde imalatçı-ihracatçı firmaların ihtiyaçlarını ithal etmek yerine yurt içi şekerden karşılamak istemesi ve bu durumda taleplerin karşılanamaması.	- Yılda bir veya iki kez piyasa araştırması yapılacaktır. - Müşterilerimizle yılda en az bir kez istişare toplantıları yapılacaktır.	Kotanın tamamı kadar üretim yapılması
Ambar kiralınması, tahmil tahliye, lojistik gibi harcama kalemleri şeker maliyetini arttıracak için şeker satışlarında zorlanılabilecektir.	Müşterilerimizin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesi artırılacaktır.	- Bir veya birden çok şeker ambarı kiralınması - Yeterli ödeneğin ayrılması - Yeterli personel istihdamı
Kendi markamızla perakende sektöründe satış yaptığımızda yaşanacak fiyat artışlarının medyaya çabuk yansması sebebiyle kurumsal imajın zedelenmesi	Mevcut durumda perakende sektöründe faaliyet gösteren firmaların çok düşük maliyetlerle bunu gerçekleştirmesi sebebiyle rekabet açısından maliyetlerimiz belirleyici olacaktır.	Makine, ambalaj, personel, lojistik vb. konularda çalışmalar gerçekleştirilmesi
Şekerin taşınması esnasında meydana gelebilecek olumsuzluklar, ilave lojistik maliyeti toplam şeker maliyetini arttıracak için şeker satışlarında zorlanılabilecektir.	Müşterilere yerinde teslimat yapılacaktır.	Lojistik, tahmil tahliye, personel vb. konularda çalışmalar gerçekleştirilmesi

Hedef: Şeker maliyetleri düşürülecektir

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hasat dönemindeki olumsuz iklim şartları	Bedeli ödenen/işlenen pancar farkı yüzdesi 2,9'a düşürülecektir.	- Eğitim verilerek kalifiye personel sayısının artırılması - Fazla miktarda pancar alınan dış kantarlara mobil fire analiz sistemi kurulması - Fabrikalarda günlük işleme kapasitesi, silo sahası, kantar sayısı, boşaltma makinesi ve pancar analiz imkanlarının artırılması
- Bazı bölgelerde yeterli nakliye aracı bulunmaması. - Bazı fabrikalarda silo yapılacak alan bulunamaması.	Fabrika merkez kantarında tesellüm oranı % 84'e çıkarılacaktır.	- Fabrika silolama, boşaltma ve analiz kapasitelerinin artırılması - Taşradaki pancar alım merkezlerinin (kantar) geç açılıp erken kapatılması - Fabrika merkezine teslim edilen pancarlar için verilen nakliye destek ödemelerinin devam etmesi
- Toplam kapasitesinin üzerinde pancar işlenmesi - Teknolojik iyileştirmelere yeterli mali kaynak ayırlamaması - Emeklilik kaynaklı kalifiye personel sayısının azalması	Polar şeker – randıman farkı 2,69'a düşürülecektir.	- Pancarın tesellüm sırasına uygun olarak işlenmesi - Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilerek gerekli iyileştirmelerin yapılması



Hedef: Kurumsal kapasite geliştirilecektir

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
- Bilişim teknolojileri altyapısının yetersiz kalması. - Personelin yapılan değişikliklere uyum sağlayamaması.	Teşekkülün bilgi işlem altyapısı iyileştirilecektir.	- Teknolojik altyapının ERP sistemindeki ilerlemelere paralel olarak geliştirilmesi - İlgili Daire Başkanlıklarının katılımıyla bir komisyon kurulması ve bir yol haritası çıkarılması - Konteyner, UPS, İklimlendirme Cihazı, Güvenlik yazılımları ile ilgili çalışmalar yapılması
- Sınav sürecinde yapılan itiraz/ dava süreçlerinden kaynaklanan gecikmeler - Açılması planlanan kadrolarda aranan şartların sağlanamaması - İş yoğunluğu nedeniyle eğitimlerin aksaması - Eğitim programlarının sürekliliğinin sağlanamaması - Mücbir sebeplerle eğitim yapılamaması	İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.	- Yapılacak çalışmaların personelin performans, motivasyon ve aidiyet duygusu üzerinde olumlu etkilerinin olması - İnsan kaynaklarının sürdürülebilirliği sağlanarak personel profilinin kalitesinin artırılması - İş akışları, süreçler ve el kitaplarının hazırlanması - ERP programında eğitim veri tabanı oluşturulması - Eğitim hizmetlerinin elektronik ortama aktarılması ve teknolojik altyapının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması - Eğitimlerde akademik kaynaklardan yararlanılması ve danışmanlık hizmeti alınması - Mesleki eğitim merkezleri ile iş birliği protokolü teşmil edilmesi
- Teşekkülün finansman giderlerinin artması - Bankalar nezdindeki kredi limitlerimizin dolması - Hazine tarafından yeterli sermaye transferi yapılmaması	Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır.	- Maliyete uygun bir şeker satış fiyatı politikası benimsenmesi - İhtiyacımız olan nakit girişinin Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından sermaye transferi yoluyla karşılanması
- Ödenek yetersizliği - Personel yetersizliği	Destek hizmetleri kapasitesi arttırılacaktır.	Tüm sosyal tesislerin standartlara uygun hale getirilmesi

4.3. Maliyetlendirme

Stratejik plan dönemindeki amaç ve hedeflerimize ilişkin tahmini maliyetler **Tablo 36**'da gösterilmektedir.

TABLO 36
Tahmini Maliyetler (TL)

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1	20.520.200.000	25.170.200.000	31.530.200.000	40.080.200.000	53.200.200.000	170.501.000.000
Hedef 1.1	2.620.000.000	1.940.000.000	1.500.000.000	1.140.000.000	800.000.000	8.000.000.000
Hedef 1.2	17.500.000.000	22.830.000.000	29.630.000.000	38.540.000.000	52.000.000.000	160.500.000.000
Hedef 1.3	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	21.000.000
Hedef 1.4	392.000.000	392.000.000	392.000.000	392.000.000	392.000.000	1.960.000.000
Hedef 1.5	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000
Amaç 2	1.111.800.000	1.424.200.000	1.689.800.000	1.158.600.000	955.600.000	6.340.000.000
Hedef 2.1	730.800.000	893.200.000	933.800.000	852.600.000	649.600.000	4.060.000.000
Hedef 2.2	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	900.000.000
Hedef 2.3	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	120.000.000	600.000.000
Hedef 2.4	75.000.000	225000000	450.000.000	-	-	750.000.000
Hedef 2.5	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	30.000.000
Amaç 3	36.000.000	36.000.000	36.000.000	41.625.000	45.375.000	195.000.000
Hedef 3.1	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	16.000.000	80.000.000
Hedef 3.2	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000	100.000.000
Hedef 3.3	-	-	-	5.625.000	9.375.000	15.000.000
Hedef 3.4	-	-	-	-	-	0



Amaç 4	1.237.200.000	1.237.200.000	1.237.200.000	1.237.200.000	1.237.200.000	6.186.000.000
Hedef 4.1	1.207.200.000	1.207.200.000	1.207.200.000	1.207.200.000	1.207.200.000	6.036.000.000
Hedef 4.2	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	150.000.000
Hedef 4.3*	-	-	-	-	-	0
Amaç 5	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	56.000.000
Hedef 5.1	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	40.000.000
Hedef 5.2	-	-	-	-	-	0
Hedef 5.3	-	-	-	-	-	0
Hedef 5.4	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000	16.000.000
TOPLAM	22.913.200.000	27.875.600.000	34.501.200.000	42.525.625.000	55.446.375.000	183.278.000.000

(*): Hedef 2.1'deki maliyet, Hedef 4.3 için de geçerli olduğundan mükerrerlik olmaması için Hedef 4.3'ün maliyeti tabloda yer almamaktadır.



5. BÖLÜM

Amaç 1	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Hedef 1.1	20.520.200.000	25.170.200.000	31.530.200.000	40.080.200.000	53.200.200.000	170.501.000.000
Hedef 1.2	2.620.000.000	1940000000	1500000000	1140000000	800000000	8.000.000.000
Hedef 1.3	17.500.000.000	22.830.000.000	29.630.000.000	38.540.000.000	52.000.000.000	160.480.000.000
Hedef 1.4	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	21.000.000
Hedef 1.5	392.000.000	392.000.000	392.000.000	392.000.000	392.000.000	1.960.000.000
	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	20.000.000

İZLEME VE
DEĞERLENDİRME





5.1. İzleme ve Değerlendirmenin Sorumluluğu

Stratejik planların uygulanmasından Yönetim Kurulu sorumludur. Yönetim Kurulu, planların hayata geçirilmesi için Teşekkül bünyesinde tedbirleri almakta, gerekli görevlendirmeleri yapmaktadır. Planların uygulanması, izleme ve değerlendirme süreçleriyle tamamlanarak hedefler ve ulaşılan sonuçlar daha sağlıklı bir şekilde karşılaştırılmaktadır. İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Genel Müdüredir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu Daire Başkanının; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının Daire Başkanlıklarından alınarak toplulaştırılması ve Genel Müdüre sunulması ise Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının sorumluluğundadır.

5.2. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi şeklinde yapılacaktır. İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilmekte, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmaktadır. İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir. Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirilmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır.

5.3. Raporlama

İzleme ve değerlendirme sonucunda oluşturulacak raporlar ile stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeyleri belirlenecek, faaliyetlerden sorumlu birimlerin çalışmaları ortaya konulacaktır.

İzleme raporları ile ilerleme sağlanan amaçların yanı sıra ilerleme sağlanamayan amaçlar da rapor edilecektir. Hazırlanan raporlar ile belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekçi, yönetimin ne ölçüde etkili ve başarılı, zamanın ve bütçenin ne ölçüde yeterli olduğu değerlendirilecektir.

İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde üç temel raporlama yapılacaktır;



Altı Aylık Raporlar: Her altı ayın sonunda yıllık planlarda belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin olarak ilgili birim yöneticilerinden rapor istenecek, bu raporlar değerlendirilerek altı aylık genel raporlar hazırlanacaktır.



Performans Programı: Teşekkülümüzün stratejik planının yıllık dilimine ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren iş planı hazırlanacaktır.



Performans Değerlendirme Raporu: Stratejik planların yıllık dilimlerine ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin raporlanması amacıyla performans değerlendirme raporu hazırlanacaktır.

KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT'ler, performans programlarını Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.



