



2025 YILI
FAALİYET
RAPORU

20
26

Strateji Geliştirme
Daire Başkanlığı

100
Türkşeker



T.C.
TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI
TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ő.



FAALİYET RAPORU | 2025

www.turkseker.gov.tr

Ankara 2026

BAKAN SUNUŞU



İbrahim YUMAKLI
Tarım ve Orman Bakanı

“Türkşeker’in 100. yılını kutluyor; nice başarılı, üretken ve gurur dolu yıllar diliyorum.”

Cumhuriyetimizin ilk yıllarında yokluklar içerisinde kurulan bu büyük kurum, bugün modern tesisleri, nitelikli insan kaynağı ve yüksek üretim kapasitesiyle ülkemizin gurur kaynaklarından biri haline gelmiştir. Büyük bir vizyonla temelleri atılan TÜRKŞEKER, Anadolu’nun dört bir yanında kurduğu fabrikalarla bir toplumsal dönüşümün öncüsü olmuştur.

Bir asır önce atılan bu güçlü adım, sadece bir sanayi yatırımı değil; aynı zamanda milli ekonomimizin temellerini sağlamlaştıran, çiftçimizi destekleyen ve Anadolu’nun kalkınmasına yön veren stratejik bir hamle olmuştur. TÜRKŞEKER, kurulduğu günden bu yana üretimin, emeğin ve alın terinin sembolü olmuştur.

TÜRKŞEKER, sadece şeker üretmekle kalmamış; pancar üreticisinin yanında durmuş, kırsal kalkınmanın en önemli aktörlerinden biri olmuştur. Çiftçimizin emeğini değerle buluşturan, binlerce insanımıza iş kapısı açan bu büyük aile, yıllar içinde daha da büyüyerek ülkemizin en önemli kuruluşlarından biri haline gelmiştir.

Elbette 100 yıl, sadece geriye dönüp bakma değil; aynı zamanda geleceği daha güçlü inşa etme sorumluluğunu da beraberinde getirir. Değişen dünya koşullarında, sürdürülebilir üretim, teknolojik dönüşüm ve verimlilik artık her zamankinden daha önemli bir hal almıştır. TÜRKŞEKER, köklü geçmişinden aldığı güçle geleceğe emin adımlarla ilerlemeye devam edecektir.

Bugün geldiğimiz noktada, tarım ve sanayi entegrasyonunun ne kadar hayati olduğunu bir kez daha görüyoruz. TÜRKŞEKER, sürdürülebilir üretim anlayışıyla, teknolojiyi yakından takip ederek ve verimliliği artırarak geleceğe emin adımlarla yürümektedir.

Önümüzdeki dönemde de hedefimiz; yerli ve milli üretimi güçlendirmek, çiftçimizin refahını artırmak, ülkemizi tarımda ve gıda sanayinde daha da ileriye taşımaktır. Bu doğrultuda TÜRKŞEKER, geçmişinden aldığı güçle geleceğin ihtiyaçlarına cevap veren bir vizyonla çalışmalarını sürdürecektir.

Ülkemizin sanayi ve tarım tarihinde müstesna bir yere sahip olan TÜRKŞEKER’in 100. yılını büyük bir gurur ve heyecanla kutlarken 100. yılının ülkemize, milletimize ve sektörümüze hayırlı olmasını diliyor; nice yüzyıllar boyunca üretmeye, büyümeye ve ülkemize değer katmaya devam etmesini temenni ediyorum.

Türkşeker’in ikinci yüzyılında da aynı azim, aynı kararlılık ve aynı inançla daha büyük başarılarla imza atacağımıza yürekte inanıyorum.

TÜRKŞEKER 2025 yılı Faaliyet Raporu’nun hazırlanmasına katkı veren herkese şükranlarımı sunarken söz konusu raporun tüm paydaşlarımıza azami düzeyde fayda sağlamasını temenni ederim.



GENEL MÜDÜR SUNUŞU

Dr. Muhiddin ŞAHİN

TÜRKŞEKER Genel Müdürü Ve Yönetim Kurulu Başkanı

“ Bir asır... Tam 100 yıl boyunca bu topraklarda sadece şeker üretmedik; aynı zamanda kalkınmaya, istihdama ve ülkemizin ekonomik bağımsızlığına katkı sağladık.”

Bu yıl Türk sanayisinin ve tarımının en köklü kurumlarından biri olan Türkşeker'in 100. yılını kutlamanın gururunu ve mutluluğunu yaşıyoruz. Bir asır önce atılan bu büyük adım, sadece bir fabrikanın kurulması değil; aynı zamanda bir milletin kendi ayakları üzerinde durma kararlılığının, üretim gücünün ve kalkınma vizyonunun simgesi olmuştur. Türkşeker, kurulduğu günden bu yana sadece şeker üretmemiş; Anadolu'nun dört bir yanında çiftçiye destek olmuş, istihdam sağlamış ve ülke ekonomisine değer katmıştır.

Şeker Fabrikaları kurma teşebbüslerinin gerçekleşebilmesi, Büyük Önderimiz ATATÜRK'ün kurduğu Cumhuriyet döneminin sağladığı geniş imkanlar sayesinde olabilmektedir. Bu istikameteki ilk ciddi teşebbüs Uşak'lı Molla Ömeroğlu Nuri (Şeker) adında bir çiftçi tarafından başlatılmıştır. Nuri Şeker (Nuri Bey), Kalfa köyünde yaptığı pancar ekimi ve helva üretimi denemelerinde yüksek verim alması üzerine, şekerin o dönemde zor bulunmasını da dikkate alarak yerli şeker üretimi için harekete geçerek 100 yıllık serüvenin başlangıcını yapmıştır.

Uşak'ta mahalli birçok müteşebbisin iştiraki ile 19 Nisan 1923 tarihinde 600.000 TL sermaye ile kurulan Uşak Terakki Ziraat T.A.Ş. 6 Kasım 1925 tarihinde ilk Şeker Fabrikasının temelini atılmıştır. Uşak'ta Şeker Fabrikası kurma çalışmaları devam ederken 22 Aralık 1925 tarihinde Alpullu Şeker Fabrikasının temelini atılarak on bir ayda fabrikanın montajı bitirilmiş ve 1926'da bu iki fabrikayla ilk Türk şeker üretimi başlamış, pancar tarımı yaygınlaşarak tarımsal sanayide kalkınmanın temeli olmuştur.

TÜRKŞEKER (Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.), Cumhuriyetin ilanıyla birlikte yerli sanayiye kurma hedefi doğrultusunda, Alpullu, Uşak, Eskişehir ve Turhal fabrikalarını bir çatı altında toplamak amacıyla 6 Temmuz 1935'te kurulmuştur. Her biri kendi mirasını zaten inşa eden bu dört Türk şeker fabrikası güçlerini birleştirerek birlikte daha güçlü bir bütünün parçası olmuşlardır.

1926 yılından bu yana bölgesel bir şeker üreticisinden, küresel çapta ön sıralarda yer alan bir şirkete dönüşen TÜRKŞEKER'in 100 yılı, sadece endüstriyel sürekliliği değil, aynı zamanda yapısal değişim ile tarım ve sanayi arasındaki yakın bağın da anlamını taşımaktadır. Çiftçiler ve tedarikçilerden bilim insanlarına, politika yapıcılara ve sektör ortaklarına kadar, yolculuğumuzu şekillendiren ve bu başarının asla tek başına inşa edilmediğinin güçlü bir hatırlatıcısı olan tüm paydaşlarımız bugünlerin kahramanlarıdır.

Geriye dönüp baktığımızda, derin köklerimiz, uzun süredir devam eden ilişkilerimiz ve nesiller boyu inşa ettiğimiz güvenle gurur duyuyoruz. Geleceğe baktığımızda ise, birlikte başaracağımız konusunda daha da heyecanlıyız.

100 yıldır gelenek, güven ve kaliteyi geleceğe yönelik yenilikle birleştiren TÜRKŞEKER, aynı zamanda gelecek nesiller için endüstriyel gelişimin sorumlu bir şekilde nasıl yönetilebileceğinin güzel örneklerinden biri olmuştur. Bugün Türkiye genelinde faaliyet gösteren 14 şeker fabrikası, 3 makine fabrikası, 1 elektromekanik aygıtlar fabrikası, 1 etil alkol fabrikası, 1 tohum işleme fabrikası ve 1 araştırma enstitüsü ile TÜRKŞEKER; binlerce çalışanı, on binlerce üreticisi ve milyonlarca tüketicisiyle ülkemizin ekonomisine güven ve istikrar sunmaktadır. Bu nedenle fabrikalardaki ve idari ofislerdeki çalışanlarımızdan hammadde sağlayan çiftçilere, müşterilerimize ve tüketicilere kadar birçok kişinin hayatında önemli bir rol oynuyoruz.

Geçmişten bugüne uzanan bu yolculukta, emeği geçen tüm çalışanlarımızı, yöneticilerimizi ve çiftçilerimizi minnetle anıyoruz. Onların alın teri, azmi ve inancı sayesinde Türkşeker bugünlere ulaşmıştır. Bugün bizlere düşen görev; bu büyük mirası korumak, geliştirmek ve gelecek nesillere daha güçlü bir şekilde aktarmaktır.

Bu vesileyle 2025 Yılı Faaliyet Raporunu kamuoyunun bilgisine arz eder, 2025 yılı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için özveri ve gayret ile çalışan değerli TÜRKŞEKER çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

I. GENEL BİLGİLER.....	1
A. Misyon ve Vizyon	1
B. Yetki, Görev ve Sorumluluklar	1
C. İdareye İlişkin Bilgiler	3
1. Fiziksel yapı.....	3
2. Teşkilat Yapısı	4
3. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı	6
4. İnsan Kaynakları	8
5. Sunulan Hizmetler.....	15
6. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi	23
II- AMAÇLAR VE HEDEFLER	25
A. Temel Politika ve Öncelikler	25
B. İdarenin Stratejik Planında Yer Alan Amaç ve Hedefler.....	27
III- FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER	28
A- Mali Bilgiler	28
1. Bütçe Uygulama Sonuçları.....	28
2. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar.....	28
3. Mali Denetim Sonuçları.....	31
B- Performans Bilgileri	32
1. Program, Alt Program, Faaliyet Bilgileri	32
1.1. Şeker Pancarı Üretim Faaliyetleri	32
1.2. Şeker Pancarı Kampanya Faaliyetleri	34
1.3. Üretici Destekleri.....	36
1.4. Pancar Fiyatları	38
1.5. Üretim Faaliyetleri.....	42
1.6. Ar-Ge Çalışmaları.....	48
1.7. Yatırımlar	56
2. Stratejik Planı, Performans Sonuçları ve Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi	57
IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ	82
A-Üstünlükler.....	82
B-Zayıflıklar.....	82
C. Değerlendirme	83
V- ÖNERİ VE TEDBİRLER	84

TABLolar

Tablo 1: Fiziksel Yapı	3
Tablo 2: Bilgi Teknolojileri Envanteri	6
Tablo 3: Personel Sayıları.....	8
Tablo 4: Memur Personel Dağılımı (I Sayılı).....	9
Tablo 5: Sözleşmeli Personel Dağılımı (II Sayılı)	10
Tablo 6: Personelin Öğrenim Durumu	11
Tablo 7: Personelin Yaş Dağılımı	11
Tablo 8: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	11
Tablo 9: Çalışan Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı.....	12
Tablo 10: Personelin Ayrılma Nedenleri.....	12
Tablo 11: Alınan Personel Sayısı	13
Tablo 12: Personelin Eğitime Katılım Durumları.....	13
Tablo 13: 2025 yılı Eğitim Konuları ve Katılan Kişi Sayısı.....	14
Tablo 14: Bütçeye İlişkin Başlıca Bilgiler	28
Tablo 15: Teşekkülün Sermaye Kompozisyonu (31.12.2025)	30
Tablo 16: Pancar Üretim Kotası, Taahhüt Miktarları, Köy ve Üretici Sayıları ile Pancar Ekim Durumu	32
Tablo 17: Pancar Ekimi Yapılan, Tahrip Olan, Mükerrer Ekilen ve Hasat Edilen Saha Miktarları	33
Tablo 18: Pancar Teslim Eden Üretici Sayıları ile Pancar Üretim Miktarları	33
Tablo 19: 2024 Yılında Fabrika Merkezlerine Taşınan Pancar Miktarları	34
Tablo 20: Tesellüm Edilen, Bedeli Ödenen, İşlenen Pancar	35
Tablo 21: Polar Şeker Varlığı, Fabrika Digestionu ve Randıman Değerleri	35
Tablo 22: Hektara Pancar Verimi ile Polar Şeker Varlığına Göre Hektara Şeker Verimleri.....	35
Tablo 23: Sıra Üzeri Mesafeye Göre Pancar Ekim Durumu	37
Tablo 24: Son 5 Yıllık Pancar Fiyatı - TÜFE (Tüketici Fiyat Endeksi) İlişkisi (2021=100)	39
Tablo 25: Prim ve Tazminatlar ile Bakiye Pancar Bedelleri	40
Tablo 26: Hektara ve Pancar Teslim Eden Üretici Başına İsbet Eden Ortalama Brüt Gelir	41
Tablo 27: 2025 Yılı Ham Tohum İşleme Miktarları	41
Tablo 28: TÜRKŞEKER Son Beş Yıla Ait Ortalama İşlenen Pancar Miktarı.....	42
Tablo 29: Yıllara Göre Şeker Üretimi	42
Tablo 30: Yıllara Göre İşlenen Pancar Miktarı	42
Tablo 31: Yıllara Göre Elde Edilen Melas	43
Tablo 32: Yıllara Göre Elde Edilen Yaş Pancar Posası	43
Tablo 33: Makine Fabrikaları ve EMAF- Yapılan İmalat (TL)	44
Tablo 34: Makine Fabrikaları/İmalat Birimleri Son 5 yıllık Üretim Değerleri (Ton)	45
Tablo 35: Yıllara Göre Yurtiçine Satılan Şeker Miktarları	46
Tablo 36: Yıllara Göre TÜRKŞEKER ve Dünya Beyaz Şeker Fiyatları (FOB).....	46
Tablo 37: Yıllara Göre Melas Satışları (Ton)	47
Tablo 38: 2025 Yılı Fabrikalara Göre Yaş Pancar Posası Satış Miktarları ve Ortalama Satış Fiyatları	47
Tablo 39: Etil Alkol Satışları	47
Tablo 40: Teşekkül Yatırımları (TL)	56
Tablo 41: 2025 Yılı Performans Değerlendirme Tabloları.....	58

ŞEKİLLER

Şekil 1: TÜRKŞEKER Organizasyon Şeması	5
Şekil 2: 2025 Yılı Personel Sayıları.....	8
Şekil 3: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	12
Şekil 4: 2025 Yılında Fabrika Merkezlerine Taşınan Pancar (%)	34
Şekil 5: Şeker Pancarı Baz Alım Fiyatı (TL/Ton)	39

I. GENEL BİLGİLER

A. Misyon ve Vizyon

Misyon:

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.

Vizyon:

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

B. Yetki, Görev ve Sorumluluklar

Özelleştirme Yüksek Kurulunun; 20/12/2000 tarih ve 2000/92 sayılı Kararı ile özelleştirme kapsamına, 02/08/2008 tarih, 2008/50 sayılı Kararı ile kamu hisseleri özelleştirme programına alınarak 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkındaki Kanununa tabi olan Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi (TÜRKŞEKER); 29/4/2021 tarihli ve 3923 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile özelleştirme kapsam ve programından çıkarılarak, sermayesinin tamamı Türkiye Varlık Fonuna devredilmiş ve Tarım ve Orman Bakanlığı ile ilgilendirilmiştir.

TÜRKŞEKER'in yapısı ile amacı ve faaliyet konuları 15/09/2023 tarihli ve 32310 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 7616 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile yürürlüğe konan "Türkiye Şeker Fabrikaları Ana Statüsü" ile belirlenmiştir. Ana Statü'nün TÜRKŞEKER'in amacı ve faaliyet konuları başlıklı 5 inci maddesinde;

(1) Faaliyet alanlarında ticari, ekonomik ve sosyal gereklere uygun, kârlılık ve verimlilik ilkesi doğrultusunda ham madde temini, şeker üretimi ve yan ürünlerin değerlendirilmesi ile iç ve dış pazar taleplerini karşılayacak nicelik ve nitelikte, ülke ekonomisine azami katkıyı sağlamak ve bağlı bulunduğu sanayinin gelişmesi için çalışmalarda bulunmak amacı ile kurulmuş TÜRKŞEKER'in faaliyet konuları aşağıda gösterilmiştir:

- a) Her nevi şeker üretmek ve satmak,
- b) Şeker pancarı ile şeker üretilebilecek diğer bitkileri ve tohumlarını ve bu ürünlerin münavebesinin gerektirdiği diğer ürünleri yapılacak sözleşmeler dahilinde ürettirmek veya gerektiğinde üretmek,
- c) İşletmenin her safhasında oluşacak yan ürünlerin ve artıklarının kıymetlendirilmesi için gerekli faaliyetlerde bulunmak,
- ç) Şeker ve şeker pancarı münavebesine giren her nevi ürünü değerlendirmek, bu amaçla gıda maddeleri imal ve üretmek,

d) Şeker fabrikalarının kuruluşu, işletilmesi, tevsii, modernleştirilmesi, bakım ve onarımı için gerekli makine imalat sanayi ile diğer yan sanayileri kurmak, bu maksatla kurulmuş olan tesis ve makinelerin artık kapasitelerini değerlendirmek,

e) Şeker pancarı ve şeker üretilebilecek diğer bitkiler ile bunların tohumlarının tarımını, hayvancılık ile şeker ve şekerli maddeler teknolojisi ve faaliyet alanları ile ilgili diğer konularda araştırma, eğitim, geliştirme çalışmalarını yapmak veya yaptırmak, hizmet içi eğitim birimleri ve tesisleri kurmak, araştırma müesseseleri ile laboratuvarlar kurmak, araştırma ve analizler yapmak, yayında bulunmak, yurt içinde ve dışında bu konuda kurulmuş veya kurulacak kuruluşlarla işbirliği yapmak ve bu kuruluşlara üye olmak.

f) İstihdam geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen beceri kazandırma programlarının uygulanmasını sağlamak,

g) Yem üretimini geliştirmek, gelişmesi ile ilgili çalışmalar yapmak veya yaptırmak, damızlık hayvan üretimi ve besicilikle uğraşmak, bunların ürünlerini değerlendirmek,

ğ) Elektrik piyasasına ilişkin mevzuata uygun olarak, esas itibarıyla kendi elektrik ve ısı enerjisi ihtiyacını karşılamak üzere üretim lisansı çerçevesinde üretim tesisi kurmak, elektrik ve ısı enerjisi üretmek, üretim fazlası olması halinde söz konusu mevzuat çerçevesinde, üretilen elektrik ve ısı enerjisi ve/veya kapasiteyi lisans sahibi diğer tüzel kişilere ve serbest tüketicilere satmak ve ticari olmamak kaydıyla elektrik üretim tesisiyle ilgili tüm teçhizat ve yakıtın temin edilebilmesine ilişkin faaliyette bulunmak. 3/6/2007 tarihli ve 5686 sayılı Jeotermal Kaynaklar ve Doğal Mineralli Sular Kanununda yer alan jeotermal ve doğal mineralli sularla ilgili ve 16/12/1960 tarihli ve 167 sayılı Yeraltı Suları Hakkında Kanunda bahsi geçen tüm faaliyetlerde bulunmak,

h) Kurulmuş ve kurulacak küçük ve orta büyüklükteki özel kuruluşlara idari ve teknik alanlarda rehberlik yapmak,

(2) Birinci fıkradaki faaliyet konularıyla ilgili olmak üzere;

a) Yurdun çeşitli bölgelerinde gerekli tesisler kurmak ve işletmek,

b) Yurt içinde veya yurt dışında her türlü mali, ticari, sınai ve tarımsal işleri yapmak, müşavirlik ve mühendislik hizmetleriyle müteahhitlik yapmak, tedarik faaliyetlerinde bulunmak, bu işleri yapacak şirketler kurmak veya kurulmuşları satın almak ve bu maksatlarla ilgili tahvil satın almak veya ihraç etmek, gerektiğinde şeker ithal etmek ve ettirmek, ham şeker ithalatı yapmak ve şeker üretiminde kullanmak, kendi mamul ve mahsulleri ile ithal ettiği veya satın aldığı mamul ve mahsulleri toptan, perakende veya ihalelere iştirak ederek satmak, sattırmak, ihraç etmek veya ettirmek,

c) Sözleşmeli olarak tarımsal üretimde bulunanlara tohum, kimyevi gübre, zirai mücadele ilaçları, tarım alet ve makineleri gibi ürünleri aynı kredi olarak vermek veya avans ve diğer yollarla yardım etmek,

ç) Yurt içi ve yurt dışı firmalarla lisans, know-how ve benzeri anlaşmalar yapmak, şirketin amacını sağlamakta yararlı olacak her çeşit imtiyaz ve ruhsatnameler edinmek ve bunları kullanmak, gerektiğinde devretmek,

- d) Faaliyet konuları ile ilgili gayrimenkullerle tasarruf etmek, kiralamak, kiraya vermek, leh ve aleyhte rehin, ipotek, intifa, irtifak hakları, gayrimenkul mükellefiyeti vesaire haklar tesis etmek,
- e) Yukarıda gösterilen faaliyet konuları ile ilgili anonim şirketlere iştirak etmek,
- f) Yurt içinde ve yurt dışında kurulmuş ve kurulacak faaliyet konuları ile ilgili mali, ticari, sınai ve tarımsal kuruluşlara, birliklere, kooperatiflere ve kredi, nakliyat, müteahhitlik, mühendislik, müşavirlik, sigorta şirketleri ile bankalara üye ve ortak olmak,
- g) İnkraz ve istikrazda bulunmak,
- ğ) Faaliyetlerini gerçekleştirirken hizmet alımı yapmak,
- (3) İkinci fıkrada belirtilenlerden başka, amacının gerektirdiği diğer her türlü iç ve dış ticari, sınai, mali ve hukuki işleri yapabilir.
- (4) Bu amaç ve faaliyetlerini doğrudan doğruya veya ilgili birimler eliyle yerine getirir.

Hükümleri bulunmakta olup TÜRKŞEKER faaliyetlerini bu madde hükümleri kapsamında yürütmektedir.

C. İdareye İlişkin Bilgiler

1. Fiziksel yapı

TÜRKŞEKER'in merkez teşkilatı Çankaya ilçesi, Cumhuriyet Mahallesi, Mithatpaşa Caddesi No: 14 Yenışehir/ANKARA adresinde bulunmaktadır. TÜRKŞEKER Genel Müdürlük hizmet binası, 7 katlı binada toplam 8.395,06 m² kapalı alanda yer almaktadır.

TÜRKŞEKER ülke genelinde; 14 şeker fabrikası, 3 makine fabrikası, Elektromekanik Aygıtlar Fabrikası, Tohum İşleme Fabrikası, Alkol Fabrikası ile üretime katkıda bulunmakta ve 1 Şeker Enstitüsü ile AR-GE çalışmaları yapmaktadır. 100 yıldır ülkemizin önde gelen sanayi kuruluşlarından olan TÜRKŞEKER'in ayrıca misafirhane, lojman gibi sosyal tesisleri bulunmaktadır.

Tablo 1: Fiziksel Yapı

Fiziki Kaynaklar (Adet)	2025
Toplam Fabrika Sayısı	19
Şeker Fabrikası Sayısı	14
Lokal	11
Misafirhane	28
Lojman	1.201

2. Teşkilat Yapısı

12.11.2021 tarih ve 4803 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili kuruluşu olan TÜRKŞEKER'in merkez teşkilatı; Yönetim Kurulu, genel müdürlük ve yürütme birimlerinden oluşmaktadır.

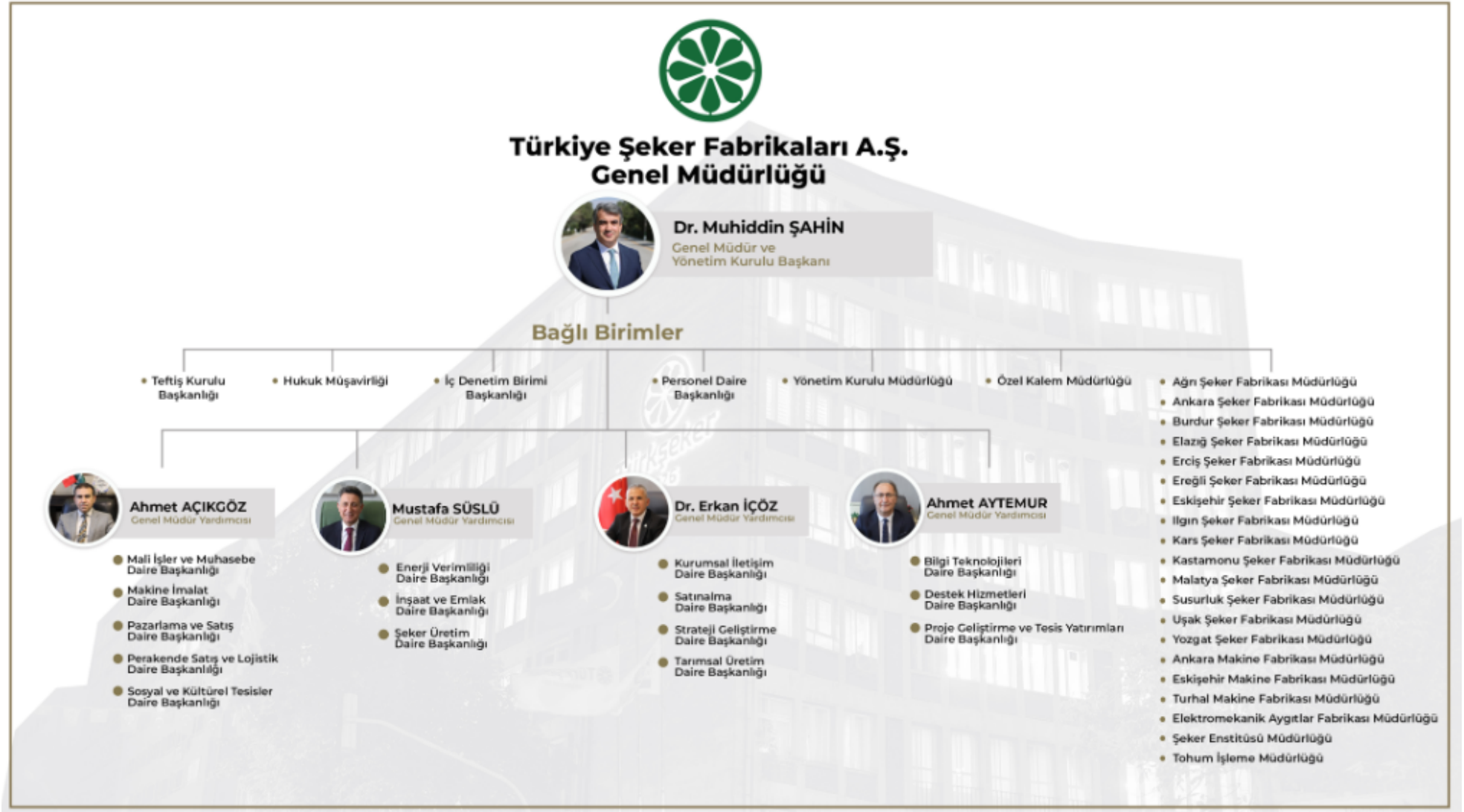
Karar organı olan Yönetim Kurulu, 233 sayılı KHK'nın 6 ncı maddesi uyarınca atanan, biri Yönetim Kurulu Başkanı olmak üzere 6 üyeden oluşmaktadır.

Teşekkülün yürütme organı, merkezde Genel Müdür, dört Genel Müdür Yardımcısı ve bunlara bağlı daire başkanlıkları ile Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Personel Daire Başkanlığı ve İç Denetim Birimi Başkanlığından oluşmaktadır.

TÜRKŞEKER merkez teşkilatında Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı, Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı, İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı, Makine İmalat Daire Başkanlığı, Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı, Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı, Perakende Satış ve Lojistik Daire Başkanlığı, Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı, Satınalma Daire Başkanlığı, Sosyal ve Kültürel Tesisler Daire Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Şeker Üretim Daire Başkanlığı ve Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı ile hizmetlerini yürütmektedir.

TÜRKŞEKER'in taşra teşkilatında üretim faaliyetleri fabrika müdürlükleri ile yürütmektedir. Teşekkül taşrada 14 şeker fabrikası ile şeker üretimini sürdürülmekte ayrıca Ankara, Eskişehir ve Turhal'da 3 makine fabrikası, Ankara'da Elektromekanik Aygıtlar Fabrikası (EMAF), Şeker Enstitüsü ve Tohum İşleme Fabrikası ile Eskişehir'de Alkol Fabrikası bulunmaktadır.

Şekil 1: TÜRKŞEKER Organizasyon Şeması



3. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı

3.1. Bilgi Teknolojileri

TÜRKŞEKER'in merkez ve taşra teşkilatında iş süreçlerinin hızlı, etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden en üst seviyede faydalanmaya çalışılmaktadır.

Bu kapsamda TÜRKŞEKER web sitesi, elektronik posta hizmeti, güvenlik duvarı, virüs, spam, ağ yönetimi, yedekleme gibi bilgi işlem hizmetlerini yerine getirmektedir. Teşekkül ile ilgili haber ve duyuruları resmi internet sitesi (www.turkseker.gov.tr) üzerinden, Teşekkül içi haber, bilgi, duyuru gibi hizmetleri de resmi portal (<http://sekerportal>) üzerinden kullanıcılara sunulmaktadır.

Tablo 2: Bilgi Teknolojileri Envanteri

Ürün	Adet
Donanım	
Fiziksel Sunucu (Merkez + Taşra)	73
Switch	200
Router ve Modem	25
Kesintisiz Güç Kaynağı (UPS)	20
Fiziksel Yedekleme Ünitesi	1
Fiziksel Depolama Ünitesi	2
FKM (sunucu, depolama ve yedekleme)	5
Teknolojik Malzeme	
Notebook	140
Kişisel Bilgisayar	2.580
Lazer Yazıcı	719
Plotter Yazıcı	5
Nokta Vuruşlu Yazıcı	463
Faks Cihazı	22
Tarayıcı	54
Çok Fonksiyonlu Yazıcı	380
Barkod Yazıcı	67
Projeksiyon	43

3.2. Yazılım Çalışmaları

Teşekkülün faaliyetleri kapsamında ihtiyaç duyulan farklı nitelikteki yazılımlar paket program halinde doğrudan alınmakta veya geliştirilmesi yapılarak Teşekkül içi ve dışı ihtiyaçlara cevap verecek şekilde kullanıma sunulmaktadır.

Bilgi Teknolojileri kapsamında sunulan diğer hizmetler aşağıda sıralanmaktadır.

- Teşekkülümüz ilgili haber ve duyuruları resmi internet sitesi (www.turkseker.gov.tr) üzerinden, Teşekkül içi haber, kurumsal bilgi, duyuru gibi hizmetleri de Teşekkülün resmi portalı (<https://portal.turkseker.gov.tr>) üzerinden kullanıcılara sunulmaktadır.
- Web sitesi güncel tutularak faaliyetler hakkında kamuoyu sürekli bilgilendirilmektedir.
- Merkez ve Taşra teşkilatlarında bulunan kullanıcılara kesintisiz internet ve elektronik posta hizmeti verilmektedir.
- Tüm kullanıcıların kurumsal yazılımlarının güncel tutulması, donanım ve yazılım sorunlarının giderilmesi ve güncel olması sağlanmaktadır.
- Güvenlik ürünleri güncellenmekte ve siber güvenlik altyapısı desteklenmektedir.
- Kurumsal Kaynak Planlama Bilgi Sistemi (KKBS, ERP), Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), Coğrafi Bilgi Sistemi (CBS), Çiftçi Portalı, Pazarlama ve Satış Randevu Sistemi (PASAR), Elektronik Doğrudan Temin Platformu (E-Teklif) gibi kurumsal yazılımlar ile iş ve işlemlerin dijital ortama taşınması sağlanmış olup sürekli geliştirmelerle güncel tutulmaktadır.
- Kurumun tüm bilgisayarlarına; Windows, Ms Office gibi lisanslı programların kurulması ve teknik destek verilmesi sağlanmıştır. İhtiyaç duyulan özel yazılımlar lisanslı olarak temin edilmektedir.
- Çiftçi portalı uygulaması ile pancar ekicileriyle ilgili veriler çiftçilerin hizmetine sunulmaktadır.
- Pazarlama Satış Randevu Sistemi uygulamaları ile müşterilere internet üzerinden randevu ve satış hizmeti sağlanmaktadır.

4. İnsan Kaynakları

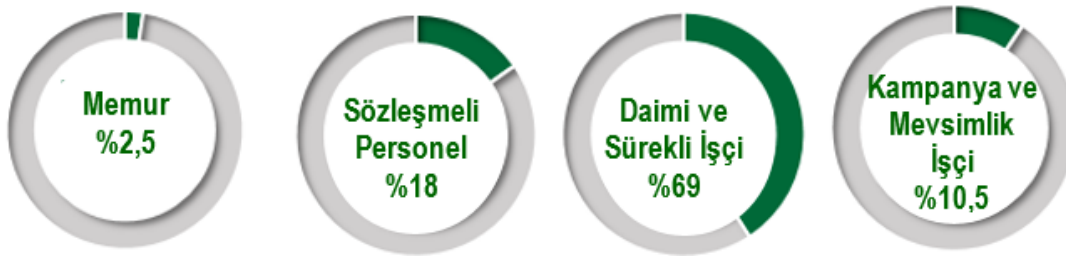
TÜRKŞEKER, Ana Statüsü ve ilgili mevzuat çerçevesinde kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için farklı meslek alanlarında çalışmalar yürütmekte ve gerekli insan kaynağını temin etmektedir. Bünyesinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun istihdama ilişkin esasları doğrultusunda, hizmet ihtiyacına ve görev gerekliliklerine uygun personel istihdam edilmektedir.

TÜRKŞEKER, ihtiyaçlar doğrultusunda mevcut personelin gelişimi ve yeni personelin görevlerine uyum sağlaması amacıyla, eğitim programları planlamakta ve uygulanmaktadır.

Tablo 3: Personel Sayıları

	2024	2025
Memurlar (I Sayılı Cetvel)	174	176
Sözleşmeli Personel (II Sayılı Cetvel)	1.179	1.250
İşçiler		
Daimi ve Sürekli İşçiler	4.057	4.781
Kampanya ve Mevsimlik İşçiler	643	719
TOPLAM	6.053	6.926

Şekil 2: 2025 Yılı Personel Sayıları



Teşekkülün insan kaynağı ihtiyacının tespiti ve karşılanması, vizyonu ve misyonu doğrultusunda faaliyetlerin gerekli sayıda ve nitelikli personel ile yürütülmesi amacını taşımaktadır. Bu amaç doğrultusunda 2024-2025 yıl sonu itibarıyla tüm meslek gruplarına göre dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: Memur Personel Dağılımı (1 Sayılı)

UNVAN	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)	
	2024	2025
Merkez Teşkilatı		
Genel Müdür	1	1
Genel Müdür Yardımcısı	3	4
Daire Başkanı	12	13
İç Denetçi(KİT)	1	1
Başmüfettiş	1	1
Müşavir	1	1
Şube Müdürü	36	38
Hukuk Müşaviri	3	3
Başuzman	2	2
Müfettiş	1	1
Müfettiş Yardımcısı	9	9
TOPLAM	70	74
Taşra Teşkilatı		
Fabrika Müdürü	24	19
Fabrika Müdür Yardımcısı	72	74
Kısım Müdürü	3	5
Başuzman	2	2
Sivil Savunma Uzmanı	3	3
TOPLAM	104	103
GENEL TOPLAM	174	177

Tablo 5: Sözleşmeli Personel Dağılımı (II Sayılı)

UNVAN	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)	
	2024	2025
Merkez Teşkilatı		
Müdür Yardımcısı	32	34
Uzman	14	16
Avukat	5	5
Şef	15	25
Memur	38	35
Mütercim	2	1
Koruma ve Güvenlik Görevlisi	5	4
İdari Personel Toplamı	111	120
Teknik Uzman	4	3
Başmühendis	4	15
Mühendis	6	6
Kimyager	1	1
Tekniker	1	1
Teknik Personel Toplamı	15	26
Diş Tabibi	1	1
Başhemşire	1	1
Hemşire	1	1
Sağlık Personeli Toplamı	3	3
Genel Toplam	129	149

UNVAN	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)	
	2024	2025
Taşra Teşkilatı		
Müdür Yardımcısı	74	55
Uzman	19	14
Şef	122	121
Memur	312	330
Daktilograf	4	3
Veznedar	1	1
Koruma ve Güvenlik Amiri	5	4
Koruma ve Güvenlik Amir Yard.	13	8
Koruma ve Güvenlik Grup Şefi	14	10
Koruma ve Güvenlik Görevlisi	19	16
Avukat	3	3
İtfaiye Şefi	2	1
İtfaiyeci	1	1
İdari Personel Toplamı	589	567
Teknik Şef	113	105
Mühendis	233	271
Bilgisayar İşletmeni	10	10
Tekniker	68	118
Teknisyen	6	6
Teknik Personel Toplamı	430	510
Tabip	2	2
Biyolog	1	1
Başhemşire	4	4
Hemşire	11	10
Sağlık Personeli Toplamı	18	17
MEMUR TOPLAMI	1.037	1.094
Aşçı	9	5
Hizmetli	3	1
Postacı	1	1
Hizmetli Toplamı	13	7
Genel Toplam	1.050	1.101

TÜRKŞEKER personelinin 2024 ve 2025 yılları itibarıyla öğrenim durumu, yaş, cinsiyet ve hizmet süresine göre dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 6: Personelin Öğrenim Durumu

ÖĞRENİM DURUMU	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)			
	2024		2025	
	Kişi	%	Kişi	%
Doktora	16	0,26	18	0,25
Yüksek Lisans	148	2,44	161	2,32
Lisans	955	15,77	986	14,24
Önlisans	710	11,72	846	12,21
Lise	3.562	58,84	4.566	65,94
Ortaokul	413	6,82	188	2,71
İlkokul	244	4,03	155	2,23
Okur-Yazar	5	0,08	4	0,05
GENEL TOPLAM	6.053	100,00	6.926	100,00

Tablo 7: Personelin Yaş Dağılımı

YAŞ DAĞILIMI	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)			
	2024		2025	
	Kişi	%	Kişi	%
18-25	1.088	17,97	1.393	20,11
26-35	1.916	31,65	3.240	46,78
36-45	467	7,71	707	10,2
46-55	1.595	26,35	926	13,36
56+	987	16,30	660	9,52
Genel Toplam	6.053	100,00	6.926	100,00

Tablo 8: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

PERSONEL	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)			
	2024		2025	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Memur (I Sayılı Cetvel)	23	151	26	150
Sözleşmeli Personel (II Sayılı Cetvel)	450	729	487	763
İşçi	172	4.528	236	5.264
Genel Toplam	645	5.408	749	6.177

Şekil 3: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı



Tablo 9: Çalışan Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

HİZMET SÜRESİ (YIL)	ÇALIŞAN SAYISI (Kişi)	
	2024	2025
0-5	2.947	4.421
6-10	263	750
11-15	928	603
16-20	472	388
21-25	603	257
26+	840	507
Genel Toplam	6.053	6.926

2025 yılında memur, sözleşmeli personel ve işçilerden; emeklilik, vefat, istifa, iş akdi feshi, kurum dışı nakil gibi nedenlerden dolayı 1.618 personel ayrılmıştır.

Tablo 10: Personelin Ayrılma Nedenleri

AYRILIŞ NEDENİ	PERSONEL SAYISI	
	2024	2025
Emekli	642	1.067
İstifa	71	104
Vefat	11	8
Başka Kuruma Nakil		2
Statü Değişikliği	101	399
İş Akdi Feshi	18	33
Askerlik	2	5
Diğer	4	-
Genel Toplam	849	1.618

TÜRKŞEKER; 21 yıl (2000-2021 tarihleri arasında) özelleştirme kapsam ve programında olması nedeniyle açıktan veya naklen memur, sözleşmeli personel alınamamış ve ilk olarak 2022 yılında 270 personel alımı yapmıştır. 29.04.2021 tarih ve 3923 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile özelleştirme kapsam ve programından çıkartılan Teşekkülde takip eden yıllarda düzenli personel alımına devam edilmiş olup 2025 yılında 2.326 işçi, 1 memur ve 159 sözleşmeli personel olmak üzere 2.486 personel işe başlatılmıştır.

Tablo 11: Alınan Personel Sayısı

UNVAN	ALINAN PERSONEL SAYISI (Kişi)	
	2024	2025
Memur	2	1
Sözleşmeli Personel	196	159
Daimi İşçi	488	1.755
Geçici İşçi	28	571
Genel Toplam	714	2.486

Teşekkülün insan kaynağının geliştirilmesi amacıyla; memur, sözleşmeli personel ve işçilerin görevleriyle ilgili bilgi ve becerilerini artırmalarına, mesleki gelişmeleri izlemelerine ve kendilerini geliştirmelerine yönelik hizmet içi, kurs, seminer vb. eğitim faaliyetlerine katılmaları sağlanmakta ve bu yönde teşvikler devam etmektedir.

Tablo 12: Personelin Eğitime Katılım Durumları

UNVAN	EĞİTİME KATILAN SAYISI (Kişi)		EĞİTİM SÜRELERİ (Kişi-Saat)	
	2024	2025	2024	2025
Memur	7.417	4.042	158.948	146.083
İşçi	7.744	8.124		
Stajyer	376	339		
Çıracak	273	254		
Genel Toplam	15.810	12.759		

2025 yılı eğitim faaliyetleri kapsamında;

- ✓ 72 adet plan içi eğitim (34 adet işbaşı eğitimi dahil) ve 41 adet plan dışı eğitim olmak üzere toplam 113 adet eğitim gerçekleştirilmiştir. Bu eğitimlerin; 17 adedi dış kuruluştan hizmet alımıyla, 24 adedi konularında uzman diğer kamu kurum veya kuruluşlarından ücretsiz alınarak, 72 adedi ise Kurumumuz personeli tarafından verilmiştir.
- ✓ 4.042 memur ve 8.124 işçi olmak üzere toplam 12.166 personel eğitimlere katılmıştır.
- ✓ 119 üniversite/yüksekokul öğrencisi ile 220 meslek ve teknik lise öğrencisi olmak üzere toplam 339 öğrenciye Kurumumuzda staj yapma olanağı sağlanmıştır. Ayrıca fabrikalarımızda çıraklık eğitimine devam eden aday çırak sayısı 254 öğrencidir.

Tablo 13: 2025 yılı Eğitim Konuları ve Katılan Kişi Sayısı

Eğitim Konuları	Katılımcı Sayısı	Eğitim Konuları	Katılımcı Sayısı
Sözleşmeli Tarımsal Üretim, Taahhüt Alımı Uygulama Esasları, Ekim, Münavebe, GPS, CBS Programı ve Maliyet Etütleri	30	Uygulamaya Yönelik Kamu İhale Kararları Çerçevesinde, İhale Süreç Yönetimi, Mevzuat, İhale İşlemleri, Aşırı Düşük Savunma, Kamu İhale Sözleşme Süreci	24
Buhar Kazanı İşletmeciliği Bakım ve Onarımı	60	Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sistemi, Mali İşler ve Muhasebe Modülündeki İş ve İşlemler	22
Elektronik Kantarların Kullanımı, Pancar Alım Programı, Randevulu Pancar Alım Sistemi	28	Muhakkiklik Eğitimi	30
Endüstriyel Otomasyon Sistemleri	16	Personel Temel Eğitimleri (Harcırah Kanunu, SGK Kanunu, İş Kanunu, 5510 - 5434 Sayılı Kanun)	30
Pancar Boşaltma Makinaları Kullanımı ve İş Güvenliği, Pancar Temizleme ve Yükleme Makinaları (Mouse)	27	SGK Mevzuatı ve Uygulamaları, 5510-5434 Sayılı Kanuna Tabi Personelin Özlük İşleri	19
Elektrik Motorları İşletmesi Bakım ve Onarımı	20	Bankacılık İşlemleri ve Finans Yönetimi, Mail Order-Teminatlı Peşin Satış-Sanal Pos- Yeni Nesil ÖKC-e Teminat İşlemleri-Sipay Satış Süreci-Sil Süpür-Günlük Aylık Para Talepleri, Satış Usulleri ve ERP Satış İşlemleri	39
Pancar Bedel Tahakkuku ve Muhasebe İşl. Özel Şeker Fabrikasında Pancar Satış Süreci ve Mouse Gübre Mutabakatları	30	Kişisel Verilerin Korunması Veri Gizliliği	41
Elektronik ve Elektromekanik Taahhüt Kantarları	19	Yöneticiler İçin Temel Hukuk Bilgisi, Resmi Yazışma Kuralları, Etik Kuralları, Protokol ve Görgü Kuralları	59
Uygulamalı Hidrolik, Pnömatik ve Elektrohidrolik, Elektropnömatik	20	İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol	33
Kurum İçinde Her İşaat Mühendisinin Dikkat Etmesi Gerekli Konular	11	Süreç Yönetimi, MS Visio Eğitimi	28
Şeker Üretiminde Enerji Ekonomisi	32	Yöneticiler İçin Temel Hukuk Bilgisi, Resmi Yazışma Kuralları, Etik Kuralları	47
Seyyar Pancar Boşaltma Makinaları, Arızaları, Bakım Onarımı, İş Güvenliği	13	İlk Düzey Yöneticilik	24
İnovasyon Eğitimi (Şeker Sanayiye Yönelik)	23	Pazar Araştırması Yöntem ve Uygulamaları Eğitimi	20
Üretim Planlaması, Kontrolü ve Maliyet Düşürme	32	Stok Yönetimi	19
Türbin Senkronizasyonu Koruma, Uyarım ve İzleme Sistemleri Eğitimi	35	E-Doğrudan Temin Programının Kullanılması	46
Alerjen, Çevresel İzleme, Gıda Güvenliği ve Kalite Kültürü, Gıda Savunması, Gıda Sahteciliği ile Gıda İsrarı (Kaybı ve Atıklar) İçeren Temel ve Dokümantasyon Eğitimi	32	Problem Çözme ve Karar Verme	53
İlk Yardım Güncelleme Eğitimi	137	Etkin İletişim, Öfke Kontrolü ve Stres Yönetimi	53
Yeni İşe Başlayan Memur Oryantasyon Eğitimi	290	Zor Durumla-İnsanla Başa Çıkma Teknikleri, İletişim Teknikleri ve İkna	53
SIEMENS PCS7 Sistem 1 Eğitimi	1	Proje Döngüsü Yönetimi	20
Sera Gazı Emisyon Raporlama	14	Dijitalleşme ve Dijital Yanlılık	172
İşyerlerinde Yangın Güvenliği, Riskleri, Önlemleri ve Doğru Müdahale Eğitimi	178	Staj İşlemleri Eğitimi	50
Yüksekte Çalışma Eğitimi	152	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Semineri (Türkiye’de ve Dünyada Kadın Hareketi Dayanışma ve Kazanımlar)	237
Online Pancar Teslim Randevusu (PANTES) Eğitimi	28	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Semineri 2	204
Köprülü Vinç Operatörlük Eğitimi	12	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Semineri 3	246
Pres Makinası Kullanımı Eğitimi	2	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Semineri 4	98
TS EN ISO/EC 17025 Eğitimi	1	Prime Esas Kazanç Tutarından İstisna: Yemek Bedeli	30
Seyyar Pancar Boşaltma Makinesi Operatörlük Kursu	43	Çalışma Hayatında Sosyal Medya Kullanımı ve Sonuçları Webinarı	190
Kalibrasyon	22	Yapay Zekanın İşgücüne Etkisi	317
Buhar Türbini İşletme, Bakım ve Onarımı	29	Türkçenin Doğru Kullanımı	182
Kuvvetli Akım Tesislerinde Çalışma Yetki Belgesi	20	İŞKUR Uygulamaları Bilgilendirme Webinarı	106
Mevsimlik İşçi Eğitimleri	536	İnsan Hakları Eğitimi	399
Manlift Operatörlük Belgesi	9	İşverenin Yapay Zeka Kullanımı Webinarı	111
Yeni İşe Başlayan Sürekli İşçi Eğitimi	1.722	Aday Çıkar-Stajyer Öğrenci İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi	75
Seyyar Pancar Boşaltma Makinesi Operatörlük Kursu	155	Teftişler ve Yeni SGK Bordro Uygulamaları Webinarı	38
Atık su Arıtım Tesisi Tesis Sorumlusu Eğitimi	1	İstihdam Teşvikleri Bilgilendirme Eğitimi	96
İşbaşı Eğitimleri (34 adet farklı konuda eğitim)	5.175		
Toplam 12.166*			

(*) Stajyer ve çıraklar için verilen eğitimler dahil edilmemiştir.

TÜRKŞEKER’de mesleki eğitimler, kişisel eğitimlerle desteklenerek personelin sosyal becerilerinin de daha ileriye götürülmesi hedeflenmiştir. Ayrıca hizmet içi eğitimler kapsamında; eğitim materyalleri olarak kullanılan ders notları, öğrenme öğeleri, eğitim sunularına ek olarak; son yıllarda işe yeni başlayan personelin görsellerle ivedilikle yetiştirilmesinde ve temel işbaşı eğitimlerinde kullanılmak üzere eğitim animasyonları hazırlanmış ve Teşekkür portalına yüklenmiştir.

5. Sunulan Hizmetler

TÜRKŞEKER'in merkez teşkilatında hizmet birimleri ile bu birimlerin görevleri Merkez Teşkilatı Çalışma Yönergesi ile belirlenmiştir. Bu kapsamda merkez teşkilatı hizmet birimlerinin görevleri ile sundukları hizmetler aşağıda sıralanmaktadır.

Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı

Bilişim alanındaki teknolojik gelişmeleri izlemek, Teşekkülün bilgi teknolojileri politikasını organize ve takip etmek, ihtiyaç duyduğu yazılım ve donanımları tespit ve temin etmek, Teşekkülün görevleri ile ilgili diğer kamu kurumları ile karşılıklı iş birliği yaparak bilgi alışverişinde bulunmak, Teşekkülün veri merkezinin sürekli çalışması, güvenliği, bakımı ve yedekliliği için gerekli tedbirleri almak, kesintisiz internet, veri iletişimi sürekliliği ve e-imza hizmetlerinin takibini ve koordinasyonunu sağlamak, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı

Görev alanları içerisinde satınalma işlerini yürütmek, Genel Müdürlük yemekhane, temizlik, aydınlatma, ısınma, onarım, taşıma, güvenlik ve benzeri gibi iş ve hizmetleri yapmak veya yaptırmak, Genel Müdürlük taşınır kayıtlarını tutmak ve Teşekkülün taşınır iş ve işlemlerini yürütmek, Genel Müdürlüğün genel evrak ve arşiv faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek, Teşekkülün güvenlik, sağlık, sivil savunma ve seferberlik hizmetlerini plânlamak ve yürütmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı

Mevzuata ve Teşekkül amaçlarına uygun olarak fabrikalar ile tesislerin enerji ile ilgili tüm faaliyetlerinin karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini sağlamak, şeker fabrikalarının kazan dairelerinde kullanılacak yakıtların evsafının belirlenmesinde Şeker Üretim Dairesi Başkanlığı ile koordinasyon sağlamak, enerjinin rasyonel kullanımı ile ilgili olarak eğitim, etüt ve danışmanlık hizmetleri vermek, Teşekkülün enerji tasarruf potansiyellerini belirlemek, enerji etütlerini yapmak veya yaptırmak, alternatif yakıtlar dahil gerekli çalışmaları yürütmek, enerji verimliliği uygulama, araştırma ve geliştirme projelerini izlemek, değerlendirmek ve uygulamak, çevre-enerji ilişkisi kapsamında mevcut çevre mevzuatına uyuma yönelik gerekli tedbirleri almak ve uygulamak, enerji verimliliği ile ilgili eylem planlarını etki analizleri ile birlikte hazırlamak, uygulamalarını izlemek, değerlendirmek ve iyileştirici tedbirleri planlamak, sürdürülebilirlik, çevre ve iklim yönetimi kapsamında ulusal ve uluslararası gelişmeleri, politikaları takip etmek, enerji politikalarına etkisini incelemek, Teşekkülün stratejileri ile uyumlu faaliyetler önermek, uygun görülenleri planlamak ve gerçekleştirmek, enerji verimliliği finansmanı konusunda mevcut destek araçlarını yurtiçi ve yurtdışı finansman imkanları dahil yeni destek araçları ve mekanizmaları önermek, uygun bulunanları geliştirmek, uygulamak ve etkinliğini izlemek, tesis atıklarının

çevreye olan olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için teknolojide ortaya çıkan gelişmeler hakkında ilgili firmalarla görüşerek bilgi alışverişinde bulunmak, çevre mevzuatı kapsamında faaliyetlerde bulunulmasını ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak, Başkanlık koordinasyonunda ilgili birimlerle birlikte yukarıdaki kriterler dikkate alınarak, suyun tasarruflu ve verimli kullanılması ile ilgili gerekli tedbirleri almak, uygulanmasını takip etmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Hukuk Müşavirliği

Teşekkül idare veya yargı mercileri ile üçüncü kişilere karşı temsil etmek, Genel Müdür tarafından re'sen veya daire başkanlıklarının gösterecekleri lüzum üzerine intikal ettirilen hukuki konular hakkında görüş bildirme ve hukuki konular ile ilgili işlemleri yapmak, Teşekkül tarafından veya Teşekküle karşı açılan her türlü dava ile icra işlerini, konularına göre her derecedeki adli ve idari makamlar nezdinde takip ve sonuçlandırılması sağlamak, Teşekkülün çeşitli çalışmalarını düzenlemek için hazırlanan yönetmelik, yönerge, talimat ve genelgeler hakkında hukuki yönden yardımcı olmak, üçüncü şahıslar ile yapılacak sözleşme ve şartnameleri incelemek, görüş bildirmek, mevzuat uyarınca veya Genel Müdürlük Makamınca katılımı gerekli görülecek komisyon ve toplantılarda hukuki konularla sınırlı istişari nitelikte görüş vermek, Teşekkül tarafından yasal takip yollarına başvurulması hususunu yetki limitlerine göre onaya sunmak, Teşekkül için uygun ve faydalı görüldüğü takdirde ihtilafların sulh veya arabuluculuk yoluyla çözümü, davadan feragat, davayı kabul, davayı takip etmemek, istinaf, temyiz, karar düzeltme başvurusunda bulunmamak ve itiraz etmemek ile hukuki takibe başlanmış dahi olsa sarf edilecek masraf ve emek gözetildiğinde takibinde fayda görülmeyen alacaklar ile tahsili mümkün olmayan alacaklardan vazgeçilmesi hususlarını yetki limitlerine göre onaya sunmak, vekalet akdi ile çalıştırılacak avukatlara ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, Genel Müdür tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

İnşaat ve Emlak Daire Başkanlığı

Teşekkül taşınmazları ile ilgili her türlü takip, alım, satım, kiralama, devir ve bağış işlemlerini yapma, taşınmazlar üzerine rehin, ipotek koyma veya kaldırılması gereken rehin ve ipotekleri kaldırma, taşınmazların imar durumlarının takibi ve dış kiralamalar da dahil tüm bu işlemler için taşra teşkilatı ile iletişimde bulunma resmi dairelerle bağlantı kurma işlemleri takip ve sonuçlandırma işlerini yapmak ve yürütmek, Teşekkülün her türlü inşaat ve inşaatla ilgili keşif, etüt, proje ve yapı faaliyetlerini yürürlükteki kanun ve yönetmeliklere göre planlayarak yapmak veya yaptırmak, Teşekkül iştirak ve ortaklıklarına ait gayrimenkullerle ilgili iş ve işlemleri yürütmek, izlemek, denetlemek ve gerekli önlemler hakkında önerilerde bulunmak, Teşekküle ait taşınmazların özelleştirilmesine ve kamulaştırılmasına esas her türlü iş ve işlemleri yapmak üzere kurulmuştur.

Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı

Teşekkülü tanıtma ile ilgili alanlarda belirlenecek stratejilerin tespitine yardımcı olmak, kamuoyunun ve ilgili makamların zamanında ve doğru bilgilerle aydınlatılması için gerekli bilgi akışını sağlamak ve bunların kamuoyu üzerindeki etkisinin belirlenmesine ait hizmetleri yapmak, Teşekkül hakkında propaganda faaliyetlerini takip etmek, değerlendirmek ve bunlara karşı sorumlu kamu kurumları ile işbirliği yapmak, gerekli tedbirleri almak, paydaşların, vatandaşların, kamu kurum ve kuruluşlarının Teşekkülün faaliyetlerine ilişkin talep, görüş ve önerilerini kolayca iletebilmelerine yönelik tedbirleri almak, Teşekkülün basınla ilişkilerin düzenlenmesi için gerekli çalışmalarda bulunmak, Teşekkülün görev alanı ile ilgili, süreli ve süresiz yayınları planlayıp yayımlamak veya yayımlatmak, Teşekkül internet sayfası ve/veya portalında yayımlanan mevzuatın güncel tutulmasını takip etmek, Resmi Gazete'de yayımlanmayan ikincil mevzuatın ise sistemde güncel tutulmasını sağlamak, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Makine İmalat Daire Başkanlığı

Mevzuata ve Teşekkül amaçlarına uygun olarak makine fabrikaları ve elektromekanik fabrikası ile bunlara bağlı diğer tesislerin faaliyetlerini planlayarak kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini sağlamak, Fabrikaların idame, yenileme ve tamamlama ile tevsii ve modernizasyon yatırımı ihtiyaçlarının tespitinde Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı ve ilgili diğer birimlerle işbirliği içinde çalışmak, Makine fabrikaları ve Elektromekanik Aygıtlar Fabrikasında (EMAF) yapılan üretilere esas maliyet ve fiyat kriterlerini belirlemek, EMAF ve makine fabrikalarının iş programları ile termin planlarının izlemesini, kontrol edilmesini ve siparişlerin ilgili yerlere zamanında ulaştırılmasını sağlamak, Başkanlık koordinasyonunda fabrikalarca yapılan imalatların ilgili birimlerle iş birliği yaparak işletmeye alınması çalışmalarını yapmak ve meydana gelen aksaklıkların giderilmesini sağlamak, programlanan ve programa alınan işlerdeki makine, tesis ve cihazların EMAF ve makine fabrikalarında imal edilmesini sağlamak, imal edilemeyeceğinin tespit edilmesi durumunda ise ihtiyacın yurt içi veya yurt dışı tedarikçilerden temini için gerekli çalışmaları yapmak, EMAF ve makine fabrikalarında kullanılan makine, ekipman ve teknolojinin güncel olmasını sağlayarak, üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamak, Teşekkülde verimliliği ve karlılığı artırmak üzere, tarımsal ve şeker üretim süreçlerinde kullanılan makinelerle ilgili gelişmeleri takip etmek, yayınları izlemek ve Ar-Ge çalışmalarını yapmak, kamu ve özel kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak projeler geliştirmek ve ilgili birimlerle koordineli olarak uygulamak, mevcut teknik personelin kapasitesini artırmak üzere çalışmalar yapmak ve Personel Daire Başkanlığı koordinasyonunda eğitim programları düzenlemek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı

Teşekkülün muhasebe hizmetlerini yürütmek, Teşekkülün temel mali tablolarını hazırlamak, raporlamak ve ilgili mercilere sunmak, Teşekkülün borç ve alacakları ile kıymetlerine ait işlemlerin izlenmesini ve kayıtların tutulmasını, bilanço ve gelir tablolarının (kar ve zarar) düzenlenmesini sağlamak, yıllık Genel Yatırım ve Finansman Programları ile Teşekkülün bütçesinin hazırlanmasını, yetkili mercilerce onaylanmasını ve uygulanmasını sağlamak, Teşekkülün bütçe kesin hesabını, mali raporlarını hazırlamak ve analiz etmek, Teşekkülün yatırım programının, harcamalarla ilgili uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunun harcamalarla ilgili bölümünü hazırlamak, maliyet etütleri ve diğer mali analizlerin yapılmasını sağlamak ve bu bilgileri, Teşekkül yöneticilerinin kararına esas olacak biçimde rapor halinde düzenlemek, finansal kaynaklar dikkate alınarak nakit akışlarını rasyonel şekilde düzenlemek, maliyetlerin izlenmesini, analizini, değerlendirilmesini sağlamak ve gerekli tedbirlerin alınması için teşebbüslerde bulunmak, Teşekkülü ilgilendiren mali mevzuatla ilgili iş ve işlemleri ile yükümlülüklerini süresinde yerine getirmek, değişikliklerin (vergi, sosyal güvenlik vs.) uygulamaya konulmasını sağlamak, Teşekkülün diğer idareler nezdinde takibi gereken mali iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak, görev alanına giren konularda gerçekleştirmeler ile Teşekkülün işlemleri hakkında istatistikler çıkararak değerlendirmek, her takvim yılının sonunda Genel Müdüre rapor sunarak uygulamayı geliştirici ve Daire Başkanlığının etkinliğini artırıcı tekliflerde bulunmak, görev alanına giren mali konularla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye, harcama birimlerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak, mali kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda Üst Yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı

Teşekkülce üretilen ürünlerin pazarlama ve satışının karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini sağlamak, Teşekkülce üretilen ürünlerle ilgili olarak yurt içi ve yurt dışı pazarlarındaki Teşekkül faaliyetlerine ilişkin gerekli araştırmaların yapılması veya yaptırılmasını, sonuçlarının değerlendirilmesini, muhtemel gelişmelerin izlenmesini, istatistiki bilgilerin toplanmasını, kısa ve uzun vadeli planlar yaparak uygulanmasını sağlamak, Ankara Makine Fabrikası, Elektromekanik Aygıtlar Fabrikası ve Şeker Enstitüsünce imalatı yapılacak ürünlerin Teşekkülün amaç ve politikalarına uygun olarak karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda en ekonomik şartlarda, yürürlükteki mevzuata ilişkin işlemleri yerine getirerek yurt içi ve yurt dışına satışını sağlamak, üretilen ürünlerin pazarlama ve satışına ilişkin her türlü gümrükleme, vergi, sigorta ve nakliye hizmetlerinin ekonomik şekilde yürütülmesini temin için ilgili birimlerle koordinasyonu sağlamak, Daire Başkanlığının faaliyetlerini diğer birimlerle eş güdüm içerisinde yürütmek ve paylaşmak, birimi ile ilgili konularda gerekli dış temasları yapmak, iyi iş ilişkileri kurmak ve geliştirmek, pazarlama ve satış işlemlerinde 7/11/2013 tarihli ve 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun kapsamında ki yükümlülüklerini yerine getirmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Perakende Satış ve Lojistik Daire Başkanlığı

Perakende sektörüne satılmak veya perakende olarak satmak üzere teşekkülce üretilen ya da ürettirilen ürünlerin pazarlama ve satışının kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini sağlamak, perakende sektörüne satılmak veya perakende olarak satmak üzere Teşekkülce üretilen veya ürettirilen ürünlerle ilgili olarak yurt içi ve yurt dışı pazarlarındaki Teşekkül faaliyetlerine ilişkin gerekli araştırmaların yapılması veya yaptırılmasını, sonuçlarının değerlendirilmesini, muhtemel gelişmelerin izlenmesini, istatistiki bilgilerin toplanmasını, kısa ve uzun vadeli planlar yaparak uygulanmasını sağlamak, perakende sektörüne satılmak veya perakende olarak satmak üzere Teşekkülce üretilen ya da ürettirilen ürünlerin pazarlama ve satışına ilişkin her türlü, ambalajlama, gümrükleme, vergi, sigorta ve nakliye hizmetlerinin ekonomik şekilde yürütülmesini temin için ilgili birimlerle koordinasyonu sağlamak, perakende sektörüne satılmak veya perakende olarak satmak üzere Teşekkülce üretilen ya da ürettirilen ürünlerin taşınması, depolanması ve dağıtılması süreçlerinin planlanması ve yönetilmesini sağlamak, maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için stratejiler geliştirmek ve uygulamak, Teşekkülce üretilen veya ürettirilen ürünler ile diğer kişi, kurum ve kuruluşlardan temin edilen ürünleri satmak üzere satış birimleri kurmak ve işletmek, maliyet, üretkenlik, doğruluk veya zamanlama hedeflerine ulaşılmasını sağlamak için gerektiğinde dağıtım merkezleri oluşturmak ve işletmek, lojistik faaliyetleri için şirket içi politika veya prosedürleri oluşturmak, satış ve lojistik alanındaki teknolojik gelişmeleri takip etmek, en uygun yazılımları kullanmak, ürünlerin taşınmasında en uygun maliyetli veya verimli araçları belirlemek, satış yapılan ürünlerin reklam ve tanıtım çalışmalarını ilgili birimlerle koordineli olarak yürütmek, Daire Başkanlığının faaliyetlerini diğer birimlerle eş güdüm içerisinde yürütmek ve paylaşmak, birimi ile ilgili konularda gerekli dış temasları yapmak, iyi iş ilişkileri kurmak ve geliştirmek, pazarlama ve satış işlemlerinde 07.11.2013 tarihli ve 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Personel Daire Başkanlığı

Mevzuata ve Teşekkül amaçlarına uygun olarak Teşekkülün personel politikasının tespiti için gerekli çalışmaları yapmak, personelin kanunlardan ve sendikal ilişkilerden doğan hak ve görevlerini belirlemek ve uygulamasını sağlamak, Teşekkül personeli ile ilgili prensiplerin tespit edilmesi, önlemlerin alınması ve koordinasyonun sağlanması için gerekli işlemleri yapmak, Teşekkül tarafından belirlenen temel hedef ve amaçlar çerçevesinde; memur, sözleşmeli personel ve işçilerin, hukuki ve mali statülerinin ve uygulama esaslarının tespit edilmesine, düzenlenmesine, geliştirilmesine, fabrikalar arasında uyum ve koordinasyonun sağlanmasına ilişkin iş ve işlemleri ilgili mevzuat çerçevesinde yürütmek, memur, sözleşmeli personel ve işçilerle ilgili mevzuat hükümlerinin uygulanmasını sağlayarak uygulama birliği için gerekli tedbirleri almak, uygulamayı yönlendirmek ve ortaya çıkacak tereddütleri gidermek, Teşekkülün istihdam planlaması ile personel alım ve yerleştirilmesinde usul ve esasların belirlenmesine ilişkin iş ve işlemleri yürütmek, Teşekkülün kadro, pozisyon, atama izni ve

açıktan alım izinlerine ilişkin olarak öngörülen iş ve işlemleri ile geçici görevlendirmeleri yapmak, Teşekkülün iş analizleri ve görev tanımları ile ilgili çalışmalar yapmak ve bu konularda gerekli koordinasyonu sağlamak, tüm personelin sicil özetlerini tutmak, atanma, görevden alınma, vekâlet, tayin, nakil, özlük ve emeklilik vb. işlerin yürütülmesini sağlamak ve personelin yetiştirilmesi için gerekli çalışmaları yapmak, kurumsal kapasitenin arttırılmasına yönelik hizmet içi eğitim programını hazırlamak, Teşekkül personelinin eğitim planını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek, üniversite ve araştırma enstitüleri ile iş birliği yaparak veya hizmet satın alınması suretiyle eğitim programları, araştırma, geliştirme çalışmaları yapmak veya yaptırmak, şeker sanayi ve üretimi ile ilgili faaliyet gösteren üretici, tüzel kişi ve gerçek kişilere eğitim vermek, seminer ve konferans düzenlemek, fabrikaların, iş güvenliği ve Tehlikeli Maddelerin Karayoluyla Taşınması Hakkında Avrupa Sözleşmesi (ADR) mevzuatı ile ilgili karşılaştıkları problemlerin çözümlenmesine yardımcı olmak, personel için iş sağlığı ve güvenliği kapsamında koruyucu güvenlik malzemelerinin miktar ve evsafını tespit etmek, teminine esas teknik şartnameleri hazırlamak, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı

Mevzuata ve Teşekkül amaçlarına uygun olarak karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda, Teşekkül bünyesinde yeni kurulacak veya tevsii ve modernize edilecek fabrika ve tesisler ile tarımsal tesislerin projelerini hazırlamak, süre içerisinde bitirilmesi ve ayrılan ödeneklerin etkili, ekonomik şekilde kullanılması için ilgili birimlerle iş birliği yapmak, yeni tesislerin kurulması ile mevcut fabrikaların idamesi, tevsii ve modernizasyonu için gerekli olan makine-teçhizat yatırımlarının ilgili birimlerle iş birliği yapılarak belirlenmesini sağlamak ve gerekli işlemlerini yürütmek, yurt içi ve yurt dışında şeker prosesi ve tarımsal tesisler ile ilgili teknolojik gelişmeleri takip etmek, değerlendirmek ve tesislerde uygulanması için gerekli çalışmaları yapmak, tesislerin kuruluş amaçlarına uygun biçimde kullanılmasını, yıllık, uzun vadeli yatırım ve iş programlarında yer alan yeni tesisler ile tevsii ve onarım ihtiyaçlarını tespit etmek, tesislerin kullanma amaçlarına en uygun olanların inşaat planlarını tespit etmek, ilgili birimlerle işbirliği yaparak bunların gerçekleşmesini sağlamak, Teşekkülün yatırım programının uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunun konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Satınalma Daire Başkanlığı

Birimler, Ankara Makina Fabrikası, Elektromekanik Aygıtlar Fabrikası, Turhal Makina Fabrikası ve Şeker Enstitüsü'nce satın alınmak üzere Başkanlığa iletilen yapım işleri ile mal ve hizmetlerin istenilen kalite, miktar ve zamanda ekonomik olarak iç ve dış piyasalardan satın alınmasını ve satınalma ile ilgili tüm işlemlerin yürütülmesini sağlamak, Birimlere ilişkin faaliyetlerle ilgili kanun, yönetmelik, kambiyo, teşvik, gümrükleme, vergi, sigorta vb. diğer mevzuat ve yayımları takip etmek, uygulama değişikliklerini tespit etmek, gerekenleri onaya sunmak ve onaylananları uygulamak, satınalma hizmetlerine ilişkin her türlü nakliye işlemlerinin ilgili birimlerle

koordinasyon içinde ekonomik olarak yürütülmesini sağlamak, merkezde yapılan ihalelerde ihale komisyonuna başkanlık etmek, onay yetki limitleri dahilinde, taşra teşkilatının Genel Müdür Yardımcısı, Genel Müdür veya Yönetim Kurulu yetkisinde olan ihalelerine ilişkin ihale onay belgelerini ve ihale komisyon kararlarını İhale Yetkilisinin onayına sunmak, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Sosyal ve Kültürel Tesisler Daire Başkanlığı

Ankara Etimesgut yerleşkesinde bulunan alakart lokantaları, kafeler, misafirhaneler, spor tesisleri, kütüphane, müze gibi tüm sosyal kültürel tesislerin iş ve işlemlerini yürütmek ve işletilmesini sağlamak, Ankara Etimesgut yerleşkesinin park, bahçe bakım ve peyzaj işlerini yapmak veya yaptırmak, Ankara Etimesgut yerleşkesinde bulunan her türlü idari binalar, sosyal ve kültürel tesisler ile tüm yerleşkenin temizlik işlerini yapmak veya yaptırmak, Ankara Etimesgut yerleşkesindeki sosyal ve kültürel tesisler ile yerleşkenin ortak alanlarının aydınlatma işlerini yapmak veya yaptırmak, Ankara Etimesgut yerleşkesindeki güvenlik hizmetlerini yürütmek, Ankara Etimesgut yerleşkesinde görevli tüm memur ve 399 sayılı KHK kapsamındaki sözleşmeli personelin yemekhane hizmetlerini yürütmek, Ankara Etimesgut yerleşkesinde bulunan lojmanlar, alakart lokantaları, kafeler, misafirhaneler, spor tesisleri, kütüphane ve müze gibi tüm sosyal kültürel tesislerin ısınma, onarım ve satınalma işlerini yürütmek, Teşekkülün sosyal tesis ve lojman hizmetlerini koordine etmek, Etimesgut yerleşkesinde bulunan tüm birimlerin servis ve ulaştırma işlerini planlamak ve yürütmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve Teşekkülün orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak, Teşekkülün görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek, Teşekkülün yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak, şekerle ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde araştırma, inceleme, yayın ve danışmanlık faaliyetleri yapmak ve yaptırmak, Teşekkülün görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, Teşekkülün içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak, görev alanı çerçevesinde yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek, Teşekkülün stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek, harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak Teşekkülün faaliyet raporunu hazırlamak, "Genel Yatırım ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esasların Belirlenmesine Dair Tebliğ" gereği her yıl Sektör Raporunu hazırlamak ve yayımlamak, görev alanına giren konularda malî kanunlarla ilgili mevzuatın uygulanması konusunda Üst Yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak, ön malî kontrol faaliyetini yürütmek, iç kontrol sisteminin kurulması,

standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak, ülkeler ve uluslararası kuruluşlar ile Avrupa Birliği mali yardım programları ve ikili işbirliği anlaşmaları çerçevesinde Teşekkülün görev alanına giren konularda araştırmalar yapmak, projeler hazırlamak ve yürütmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Şeker Üretim Daire Başkanlığı

Pancarın bünyesinde bulunan şekerden en az kayıp, en yüksek verim ve en düşük maliyetle uluslararası standartlara uygun şeker üretimi ile proses sonucu açığa çıkan yan ürünlerin eldesini sağlamak, Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı ile koordineli olarak gerek görüldüğü zaman standartlara uygun alkol üretilmesini sağlamak, mevcut tesislerin teknolojik yönden daha verimli işletilmesini sağlamak amacıyla önerilerde bulunmak, yan ürünlerin daha iyi bir şekilde değerlendirilmesini temin için ilgili birimlere öneri ve görüş sunmak, Enerji Verimliliği Daire Başkanlığının görüşü alınarak kampanya hazırlığı olarak yakıt ve işletme malzemelerinin pancar rekoltesine göre ihtiyaç miktarları ile evsafının tespitini yapmak ve temini için teknik şartnameleri hazırlamak, Başkanlık koordinasyonunda ilgili birimlerle fabrikaların kampanya başlangıç tarihlerini ve hedef değerlerini belirlemek, fabrikaların kampanya faaliyetlerini günlük olarak takip etmek, üretim esnasında meydana gelebilecek aksaklık veya olumsuzlukların fabrika ve ilgili birimlerle iletişime geçerek giderilmesini sağlamak, fabrikaların bir önceki yıl çalışmalarını değerlendirmek, fabrika teknik raporlarını incelemek ve yeni kampanya dönemi için Başkanlık görev alanı içerisindeki hazırlıkları yapmak, Kalite ve İşletme Kontrol Laboratuvarlarında yapılan bütün analiz ve kontrollerin, Uluslararası Şeker Analizlerinde Tekdüzen Yöntemler Komisyonu (ICUMSA) kararları, metot standartları ve fabrikalar ile Şeker Enstitüsü Müdürlüğünden gelen önerilerinde göz önüne alınarak, yöntem ve teknolojik açıdan takibini yapmak, uygun olanların uygulanmasını sağlamak, fabrikalardaki Arıtma Tesisi dahil tüm laboratuvarların ihtiyacı olan cihaz ve malzemelerin cins ve miktarı ile evsafının tespit edilerek temini için teknik şartnameleri hazırlamak, şeker fabrikaları ile bunlara bağlı diğer tesislerin bakım, onarım faaliyetlerini kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini sağlamak, şeker fabrikaları ile bunlara bağlı diğer tesislerin idame, yenileme ve tamamlama yatırımları ile tevsii ve modernizasyon ihtiyaçlarını, Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı ile işbirliği içinde belirleyerek Makine İmalat Daire Başkanlığına siparişleri bildirmek ve siparişlerin belli bir program içerisinde karşılanması amacıyla hazırlanan iş programları ile termin planlarının izlemesini sağlamak, Makine İmalat Daire Başkanlığı tarafından yapılan veya yaptırılan imalatların işletmeye alınması çalışmalarını ilgili birimlerle birlikte yürütmek, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı

Mevzuata ve Teşekkül amaçlarına uygun olarak tarımsal üretim faaliyetlerinin karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesini sağlamak, Teşekkülün şeker pancarı üretimini planlamak, şeker pancarı kotaları, münavebe esasları ile üretim alanlarının tespiti çalışmalarını yürütmek, üreticilerle yapılacak üretim sözleşmeleri ilkelerinin tespiti ile düzenlemesini yapmak, bu konuda ilgili birimlerle koordinasyonu sağlamak, pancar üretim kotalarının dağıtımı ve taahhüt alım esasları ile şeker pancarı üretiminde uygulanacak teknik şartları belirlemek, pancar ekim, üretim, hasat, tesellüm ve sevkiyat işleriyle fabrikalar arası pancar nakilleri plan ve programını yapmak, üreticilere verilmesi gereken ayni ve nakdi avansların miktarı ve ödeme zamanı ile pancar fiyatı konusunda ilgili birimlerle işbirliği yapmak, Teşekkülün tarımsal faaliyetleri ile ilgili her türlü alet, makine ve malzeme ihtiyaçlarını tespit ederek, iş programına konulmasını sağlamak, tarımsal üretimde ihtiyaç duyulan suni gübre, tohum, mücadele ilacı ile her çeşit tarımsal malzemenin temini ve zamanında hizmete sunulması için çalışmalar yaparak ilgili birimlerle işbirliği yapmak, tarımsal üretim, tohum ve gübre konularında Şeker Enstitüsü Müdürlüğü ile koordinasyonu sağlayarak gerekli olan etüt ve denemelerin tespitini yapmak, politikalar belirlemek, tarımsal üretimle ilgili iş programları, rapor ve toplantılar yapmak, hayvansal üretime yönelik karlılık ve verimlilik esasları dikkate alınarak ülkesel ve bölgesel politikalar oluşturmak, hayvancılık işletme altyapısını geliştirme projeleri hazırlamak, hazırlatmak, ilgili kuruluşlarla işbirliği yapmak, hayvancılık yapmak ve hayvansal ürünleri üretmek, planlamak, geliştirmek, izlemek destek ve teşvik çalışmalarını takip etmek, Teşekkülün işletme suyu ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik derin kuyu sondajı yapmak veya yaptırmak, Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

Teftiş Kurulu Başkanlığı

Genel Müdürlük teşkilatının her türlü faaliyet ve işlemleriyle ilgili olarak teftiş, inceleme, soruşturma işlemlerini yürütmek, Teşekkülün amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek, mevzuata, plan ve programa uygun çalışmalarını temin etmek amacıyla, gerekli teklifleri hazırlamak ve Genel Müdüre sunmak, Genel Müdür tarafından verilecek benzer nitelikteki diğer görevleri yapmak üzere kurulmuştur.

6. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi

18/6/2020 tarihli ve 7247 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanununun 22 nci maddesi ile 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararnameye eklenen Ek 4 üncü maddesiyle, Teşekkülümüzde 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55 inci maddesinin birinci fıkrasında tanımlanan iç kontrol sisteminin oluşturulacağı, her düzeydeki yöneticinin iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde oluşturulmasından ve uygulanmasından, yönetim kurullarının ise gözetiminden ve gerekli tedbirlerin alınmasından sorumlu oldukları hüküm altına alınmıştır.

Diğer taraftan, 11/10/2022 tarihli ve 6206 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı Eki Kararının 25 ve 26 ncı maddelerinde de 29/9/2023 tarihine kadar Stratejik Planın hazırlanacağı ve iç kontrol sisteminin oluşturulacağı belirtilmiştir.

İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin;

- ✓ Etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini,
- ✓ Varlık ve kaynakların korunmasını,
- ✓ Muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını,
- ✓ Malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini,

sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.

İç kontrolün amacı;

- ✓ Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini,
- ✓ Kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini,
- ✓ Her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini,
- ✓ Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini,
- ✓ Varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını, sağlamaktır.

Teşekkül Ana Statüsünde belirlenen görevler, hizmet birimleri tarafından birim yöneticilerinin sorumluluğunda yürütülmektedir. Başkanlık faaliyetlerinin, etkinliğinin ve etkililiğinin, finansal raporlarının güvenilirliği ile faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun temini konusunda kabul edilebilir bir güvence sağlanması amacıyla, iç kontrol standartlarına uyum çalışmaları yürütülmüştür.

Bu kapsamda Teşekkülde iç kontrol sisteminin oluşturulmasına esas olmak üzere 2022 yılında çalışmalar başlatılmış olup Teşekkül faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesi ve hesap verebilirlik ile şeffaflığın sağlanması amacıyla çok sayıda faaliyet gerçekleştirilmiş ve gerekli mevzuat düzenlemeleri yapılmıştır.

2024 yılı başında Teşekkülün ilk stratejik planı olan 2024-2028 Stratejik Plan kabul edilerek internet sitesinde yayımlanmıştır.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve İç Denetim Birim Başkanlığı kurulmuş, Teşekkülde ön mali kontrol sistemi, "İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar"a uygun olarak kurulmuş ve ön mali kontrol faaliyetleri etkin bir şekilde yürütülmeye başlanmış, performans programı, iç kontrol standartları eylem planı, merkez eylem planı, merkez ve taşra teşkilatı yıllık iş planları hazırlanmış eylemlerin izleme ve değerlendirmeleri yapılmıştır.

Ayrıca iç kontrol sisteminin oluşturulmasına esas mevzuat çalışmaları kapsamında; TÜRKŞEKER Ana Statüsünün Güncellenmesi, "İç Kontrol Yönergesi", "Merkez Teşkilatı Çalışma Yönergesi", "Ön Mali Kontrol İşlemleri Yönergesi", "Harcama Belgeleri Yönergesi", "Ön Ödeme Usul ve Esasları Hakkında Yönerge", "Gerçekleştirme Görevlilerinin Görevlendirilmesi ile Harcama ve İhale Yetki Devirleri Hakkında Yönerge", "Taşra Teşkilatı Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge" hazırlanarak yürürlüğe konulmuş, mevcut yönetmelik ve yönergelerin ise güncellenerek tüm personelin rahatça erişebilmesi için Teşekkür portalında bir link altında toplanması sağlanmıştır.

II- AMAÇLAR VE HEDEFLER

A. Temel Politika ve Öncelikler

1. Su kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması için kapalı sistem basınçlı sulama yöntemlerinin teşvik edilmesi.
2. İklim değişikliğine uyum sağlayacak daha az su isteyen çeşitlerin geliştirilmesi,
3. Şeker kotasını karşılayacak miktarda pancar üretiminin garanti altına alınmasına yönelik çalışmaların yapılması, rekolte tahminlerinin isabetli yapılması,
4. Kimyevi gübre, zirai ilaç ve tohum ihtiyaçlarının tespiti, temini ve üreticilere dağıtımının planlanması,
5. Ayni (gübre, tohum ve şeker) ve nakdi avansların miktarları ile ödeme zamanının belirlenmesi,
6. Kotaya uygun miktarda şeker pancarı ektirilmesi, ekilen tarlaların GPS ve PTS (Pancar Takip Sistemi) gibi teknolojilerle ölçülerek coğrafi koordinat tespiti, pancar gelişimi ve münavebe kontrolünün yapılması,
7. Şeker pancarının ekim döneminden itibaren takibinin yapılarak çapa, tekleme, hastalık ve zararlılarla mücadele gibi hususlarda üreticiler tarafından tedbirlerin alınmasının sağlanması,
8. Üreticilerden düşük fireli pancarlar alınması, uygun koşullarda silolanması ve programa uygun olarak fabrikaya nakledilmesi için gerekli tedbirlerin alınması,
9. Merkezde pancar tesellümünün artırılması için gerekli çalışmaların yapılması,
10. Şeker ve alkol fabrikaları ile bunlara bağlı diğer tesislerin bakım onarım ve enerji faaliyetlerinin karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yürütülmesinin sağlanması,
11. Ulusal - uluslararası mevzuat çerçevesinde müşterilerimizin talep ettiği ürünleri mikrobiyolojik, fiziksel ve kimyasal standartlara uygun üretilmesi,
12. Ürünlerimizin sağlıklı ve kaliteli girdilerle, hijyenik koşullarda üretilmesi, depolanması ve sevkinin sağlanması,
13. Tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin tam olarak karşılanması, sağlığa uygun ve kaliteli ürünler sunulması,
14. Fabrika içerisinde etkin iletişim kanalları oluşturularak güvenli ürün üretilmesinin sağlanması,
15. Tedarik zincirinin her halkasında, insan sağlığını ve çevreyi ön planda tutarak ürün güvenliğinin sağlanması,
16. Gıda güvenliği, helâl gıda, iş sağlığı ve güvenliği, çevre ve kalite yönetim sistemini içeren entegre yönetim sisteminin Teşekkülümüzün tüm seviyelerinde açıklanması, uygulanması, devam ettirilmesi ve sistemin sürekli uygunluk için gözden geçirilmesinin çalışanlarla paylaşılarak uygunsuz geri dönüşlerin tekrarının önlenmesi,

17. Çalışma ortamının iş sağlığı ve güvenliği şartlarına uygun olarak temin edilmesi ve tüm personele güvenli bir ortam sağlanması,
18. Gıda güvenliği ile ilgili tüm tedbirlerin alınarak üretimimizin helâl gıdaya uygun olmasının sağlanması,
19. Tüm çalışanların aktif olarak sistemlere katılımının sağlanarak, herkese uygun eğitimlerin verilmesi, herkesin hijyen koşullarına uyması, talep edilen olanakların sağlanması,
20. Teşekkülümüz için büyük önem arz eden enerji maliyetlerinin, üretim giderlerimiz üzerindeki yükünün hafifletilmesi için enerjinin israf edilmeden, yerinde ve verimli kullanılması ve bunun yüksek hassasiyetle takip ve kontrolü,
21. Fabrikalarımızda çevre ve insan sağlığına verilen önem doğrultusunda 2872 sayılı Çevre Kanunu ve buna bağlı çıkarılan yönetmelik, genelge ve tebliğlerde belirtilen kriterlere uygun olarak üretim yapılması,
22. Çalışan memnuniyetini sağlayarak etkin takım çalışmasının benimsenmesi, eğitilmiş, yetkin personel istihdam edilmesi, yasal ve etik değerlere eksiksiz uyulması,
23. Ülkenin iç tüketim miktarı, arz talep dengeleri, fabrikaların yükleme ve depolama durumları, dünya borsası fiyatları göz önüne alınarak ve yürürlükte olan mevzuat hükümleri çerçevesinde arz güvenliği de sağlanarak mal ve hizmetlerin pazarlama ve satışının yürütülmesi.

B. İdarenin Stratejik Planında Yer Alan Amaç ve Hedefler

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 artırılabacaktır.
- 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.

III- FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

A- Mali Bilgiler

1. Bütçe Uygulama Sonuçları

26.12.2024 tarihli TÜRKŞEKER Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilen 2025 Yılı Bütçe ve İş Programının “2025 Yılı İş Programı ve Bütçe Yetkileri” bölümünün 2.maddesi ile “Rekolte, İstihsal ve hadiselere göre değişen işlerde Masraflar Bütçesi, Mubayaa ve Tedarik Planı ile Tamirat Programına ait ödenekler kafi gelmediği takdirde Genel Müdürlük fazlasını sarfa ve sonra Yönetim Kuruluna arza” yetkili kılınmıştır.

2025 yılı revize programındaki pancar ve şeker üretimi ve fiilen gerçekleşen miktarlar aşağıda açıklanmıştır.

Tablo 14: Bütçeye İlişkin Başlıca Bilgiler

Açıklama	Program (Ton)	Gerçekleşme (Ton)	Gerçekleşme (%)
Bedeli Ödenen Pancar	7.060.000	7.113.547	100,76
Şeker Üretimi	885.000	936.400	105,82

2. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar

2.1 Bilanço

2.1.1 Bilanço Tanzim Esasları

29.04.2021 tarih ve 3923 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketinin sermayesinde bulunan hisselerin tamamının özelleştirme kapsam ve programından çıkartılarak Türkiye Varlık Fonuna devredilmesine karar verilmiş; 12.11.2021 tarihli ve 4803 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile de Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. 3046 sayılı Kanununun 19/A maddesi ile 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 56. Maddesi gereğince Tarım ve Orman Bakanlığı ile ilgilendirilmiştir.

2025 yılı hesap dönemine ait bilanço ve gelir tablosu; Vergi Usul Kanunu, Kurumlar Vergisi Kanunu, Türk Ticaret Kanunu ve diğer ilgili mevzuat hükümlerine göre tanzim edilmiştir.

2.1.2 Mali Būnye Analizi

2.1.2.1. Aktif Hesaplar (Varlıklar)

Dōnen Varlıklar: 68.383.060.551,71 TL

Duran Varlıklar: 7.441.716.514,56 TL

TOPLAM VARLIKLAR: 75.824.777.066,27 TL

2.1.2.2. Pasif Hesaplar (Kaynaklar)

Öz Kaynaklar: 27.849.770.284,94 TL

Yabancı Kaynaklar: 47.975.006.781,33 TL

TOPLAM KAYNAKLAR: 75.824.777.066,27 TL

31.12.2025 tarihi itibarıyla kaynaklar 75.824.777.066,27 TL'ye ulaşmış olup, bu meblağın 47.975.006.781,33 TL'si yabancı kaynakları, bakiye 27.849.770.284,94 TL'si ise öz kaynakları ifade etmektedir. Varlıkların 68.383.060.551,71 TL'si dönen, 7.441.716.514,56 TL'si ise duran varlıkları ifade etmektedir.

2.1.2.3. Özkaynaklar

Özkaynak kalemlerinden Teşekkölün ödenmiş sermayesine kâr yedeklerinin ilavesi ile oluşan meblağdan geçmiş yıllar zararlarının ve 2025 yılı dönem zararının tenzili ile özkaynaklarımızın 31.12.2025 tarihi itibarıyla toplamı 27.849.770.284,94 TL'ye baliğ olmuştur.

2.1.2.4. Ödenmiş Sermaye

28.10.1984 tarih 18559 sayılı resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren TÜRKŞEKER Ana Statüsünün 3/5 inci maddesi ile Teşekkölün esas sermayesinin tamamı Devlet'e ait olmak üzere 170 milyon lira olarak tespit edilmiştir.

Teşekköl sermayesi; 31.12.2024 tarihli 9385 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile 50 milyar 233 milyon TL'ye yükseltilmiştir. En son yapılan sermaye artışı, Ankara Ticaret Sicili Memurluğunca tescil edilmiş ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinin 13.02.2025 tarihli ve 11271 sayılı nüshasının 780 inci sayfasında yayımlanmıştır.

9 Ocak 2026 tarihli ve 10831 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Teşekkölün sermayesi 80.233.000.000 TL'ye yükseltilmiştir.

Tablo 15: Teşekkülün Sermaye Kompozisyonu (31.12.2025)

Açıklama	Esas Sermaye Tutarı (TL)	Ödenmiş Sermaye Tutarı (TL)	Ödenmemiş Sermaye Tutarı (TL)
Türkiye Varlık Fonu	50.233.000.000,00	50.232.558.844,84	441.155,16
Toplam	50.233.000.000,00	50.232.558.844,84	441.155,16

2.1.2.5. Kaynaklarla İlgili Oranlar

1-Mali Yeterlilik (Finansman)

Öz Kaynaklar	27.849.770.284,94	=	%	36,73
Toplam Kaynaklar	75.824.777.066,27			

Öz Kaynaklar	27.849.770.284,94	=	%	58,05
Yabancı Kaynaklar	47.975.006.781,33			

2-İç Kaynaklar (Oto finansman)

Yedekler ve Özel Karşılıklar	18.769.866.526,79	=	%	36,24
Ödenmiş Sermaye	51.787.984.296,29			

B- Varlıklarla İlgili Oranlar

Maddi Duran Varlıklar (Net)	14.876.242.754,67	=	%	36,24
Aktif Toplam	75.824.777.066,27			

C- Likidite

Hazır Değerler(Para ve Kıymetli Evrak)	1.608.223.819,18	=	%	3,37
Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	47.687.567.832,85			

Dönen Varlıklar	68.383.060.551,71	=	%	143,40
Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	47.687.567.832,85			

D-Stok Dönüş Hızı

Satışların Maliyeti	38.798.805.003,22	=		0,82
Ortalama Stoklar	47.310.116.045,18			

E- Likidite Oranı

Dönen Varlıklar-Stoklar	17.675.708.192,78	=		37,07
Kısa Süreli Yabancı Kaynaklar	47.687.567.832,85			

3. Mali Denetim Sonuçları

TÜRKŞEKER, Tarım ve Orman Bakanlığı ile ilgilendirilmiş bir Kamu İktisadi Teşekkölüdür ve bu kapsamda denetime tabidir. TÜRKŞEKER'in denetimi Anayasa'nın 165 inci maddesi, 6085 sayılı Sayıştay Kanunu, 3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun ile 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname gereği Sayıştay Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir.

TÜRKŞEKER'in 2024 yılı Sayıştay Denetim Raporunda 12 adet bulgu mevcuttur. Bulguların gereğinin yerine getirilmesi için çalışmalar devam etmektedir.

TÜRKŞEKER aynı zamanda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 397 inci maddesi gereği bağımsız dış denetime tabidir. 2024 yılı bağımsız mali denetim süreci devam etmektedir.

B- Performans Bilgileri

1. Program, Alt Program, Faaliyet Bilgileri

1.1. Şeker Pancarı Üretim Faaliyetleri

1.1.1. Taahhüt ve Ekim Durumu

2025 yılında Teşekkül bünyesinde faaliyet gösteren 14 şeker fabrikasının A kotası pancar üretim iş programı 8.100.000 ton olarak belirlenmiş, 1.173 yerleşim biriminde, 28.787 üretici ile 8.020.000 ton pancar üretimi için sözleşme yapılmıştır.

Tablo 16: Pancar Üretim Kotası, Taahhüt Miktarları, Köy ve Üretici Sayıları ile Pancar Ekim Durumu

	Pancar Üretim A Kotası (Ton)	Alınan Taahhüt (Ton)	Taahhüde Giren		Ekim (Hektar)	Pancar Eken	
			Köy	Üretici		Köy	Üretici
			(Adet)	(Kişi)		(Adet)	(Kişi)
TÜRKŞEKER TOPLAMI	8.100.000	8.020.000	1.173	28.787	108.386	1.173	28.219

2025 yılında pancar ekimi 3 Şubat'ta Susurluk Şeker Fabrikasında başlamıştır. 2025 Şubat ve Mart aylarında pancar ekimi hızlı bir şekilde başlamış, nisan ayında ise ülke genelinde yaşanan yoğun zirai don nedeniyle pancar ekimleri gecikmiş, yağışlı geçen Nisan ayı sonu itibarıyla toplam ekimin %65'i tamamlanmıştır. Mayıs ayında ekim oranı geçmiş yıllar seviyesine yaklaşmış, haziran ayında da devam eden pancar ekimleri 12 Haziran'da Kars Şeker Fabrikasında son bulmuştur. 2025 yılında TÜRKŞEKER fabrikaları için 1.173 yerleşim biriminde, 28.219 üretici tarafından 108.386 hektar sahada pancar ekimi yapılmıştır.

1.1.2. Tarımsal Mücadele Durumu

Teşekkülümüz tarafından temin edilen pancar tohumlarının tamamı, çıkış dönemi zararlılarına karşı ilaçlanmıştır. Şeker pancarında verim ve şeker kaybına neden olan Cercospora yaprak leke hastalığına karşı 2025 yılında Teşekkülümüz pancar ekim sahasının 5.277,6 hektarında üreticiler tarafından mücadele yapılmış olup Cercospora yaprak leke hastalığından dolayı herhangi bir tahribat oluşmamış ancak Fusarium kök çürüklüğünden dolayı 18,3 hektar alanda tahribat meydana gelmiştir.

Şeker pancarında tahribata yol açan zararlılara karşı 2025 yılında Teşekkülümüz pancar ekim sahasının 11.897,2 hektarında üreticiler tarafından mücadele yapılmış olup zararlılardan dolayı herhangi bir tahribat meydana gelmemiştir.

1.1.3. Ürün Taşıyan Alan

2025 yılında Teşekkül fabrikaları için 108.386,0 hektar sahada pancar ekimi yapılmış olup don ve kırağı, intaş noksanlığı, rüzgar erozyonu, sel ve feyezan, kuraklık, dolu, herbisit tahribatı ve Fusarium gibi nedenlerle toplam ekilen sahanın 8.679,0 hektarı tahrip olmuştur. Tahrip olan bu sahanın 8.419,6 hektarı mükerrer olarak ekilmiş, 259,4 hektarı ekim döneminin geçmiş olmasından dolayı tekrar ekilememiştir. Hasat edilen saha 108.126,6 hektar olmuştur. Hasara uğrayıp mükerrer ekim yapılan tarlaların büyük çoğunluğu pancar ekim döneminde ülke genelinde yaşanan yoğun zirai don nedeniyle oluşan hasardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 17: Pancar Ekimi Yapılan, Tahrip Olan, Mükerrer Ekilen ve Hasat Edilen Saha Miktarları

	İlk Ekilen Saha (Hektar)	Tahrip Olan Saha (Hektar)	Mükerrer Ekilen Saha (Hektar)	Tahrip Olup Mükerrer Ekilemeyen Saha (Hektar)	Hasat Edilen Saha (Hektar)
TÜRKŞEKER TOPLAMI	108.386	8.679	8.419,6	259,4	108.126,6

1.1.4. Pancar Üretim Durumu

Şeker pancarının verim ve kalitesini, iklim şartları, toprak, tohum ve vejetasyon döneminde uygulanan kültürel tedbirler etkilemektedir. Ülkemizde pancar ekimleri genel olarak nisan ayında yapılmaktadır. 2025 yılında pancar ekimleri Şubat-Mart aylarında başlamış, ancak nisan ayında ülke genelinde yaşanan zirai don nedeniyle pancar ekimlerinde gecikmeler olmuştur. Pancar ekimleri Haziran ayının ikinci haftasında tamamlanmıştır. Mayıs ve haziran aylarında yağışların az olduğu bazı ekim alanlarında sulama yapılmak suretiyle intaş sağlanabilmiştir.

Pancarın teknolojik olgunluğa eriştiği temmuz-ağustos aylarında gece gündüz sıcaklık farkının uzun yıllık ortalamasının üzerinde seyretmesi ve her türlü bakım ve sulama işlerinin zamanında yapılması neticesinde hektardan alınan pancar kök verimi geçen yıla göre %2,91 oranında artışla son 5 yılın en yüksek değerine ulaşarak 65,79 ton/ha olmuş ve rekolte 7.113.547 ton olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 18: Pancar Teslim Eden Üretici Sayıları ile Pancar Üretim Miktarları

	Pancar Teslim Eden Üretici Sayısı (Kişi)	Alınan Taahhüt (Ton)	Pancar Üretim Miktarı (Ton)				Taahhüdün Gerçekleşme Oranı %
			A Kotası	B Kotası	C Pancarı	Toplam	
TÜRKŞEKER TOPLAMI	27.596	8.020.000	7.037.006	-	76.541	7.113.547	88,70

2025 yılında alınan 8.020.000 ton taahhüde karşılık 7.113.547 ton pancar üretilmiş ve rekoltenin taahhüdü karşılama oranı % 88,70 olarak gerçekleşmiştir.

1.2. Şeker Pancarı Kampanya Faaliyetleri

1.2.1.Fabrikalar Arası Pancar Nakilleri ve İşlenen Pancar

Pancar üretimi fazla olan fabrikalardan pancarı az olup kampanya dönemi daha kısa sürecek olan civardaki fabrikalara pancar nakledilmek suretiyle fabrikaların kampanya süreleri dengelenmekte ve böylece üreticilerden satın alınan pancarların silolarda daha uzun süre bekletilmeden bir an önce işlenmesi sağlanmaktadır. 2025 yılında toplam işlenen 6.840.000 ton pancarın 875.400 tonu (%12,80) fabrikalar arası nakledilerek işlenmiştir.

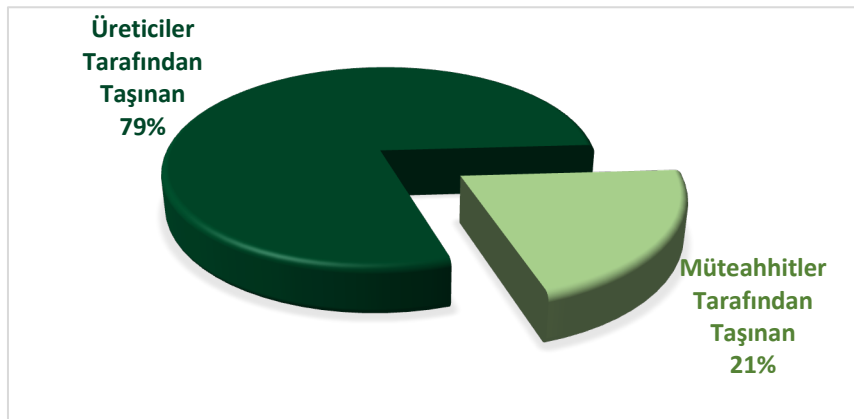
1.2.2.Pancar Taşımaları

Taşra kantarlarında yükleme ve boşaltma esnasında meydana gelen zayıtlar ile silo firelerini azaltmak amacıyla, 1988 yılında başlatılan üreticilerin pancarlarını doğrudan fabrika merkezlerine teslim etme uygulamasına bu yıl da devam edilmiştir. Bu kapsamda, pancarlarını Teşekkülce belirlenen fabrika merkez kantarına teslim eden üreticilere, teslim ettikleri net pancarları için sözleşmeye yazıldıkları köy/mahallenin fabrikaya mesafesi esas alınarak Teşekkülce belirlenen birim fiyata göre nakliye destek ödemesi yapılmıştır. Üreticiler tarafından fabrika merkezine taşınan pancarın toplam taşınan pancara oranı 2024 yılında %78,53 iken, 2025 yılında %79,08 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 19: 2024 Yılında Fabrika Merkezlerine Taşınan Pancar Miktarları

	İşleneceği Fabrika Merkezine Taşınan Pancar (Fabrika Tartısı)	
	(Ton)	(%)
a) Üreticiler Tarafından Taşınan Pancar	6.080.083	79,08
• Merkez Kantarına Bağlı Üreticiler Tarafından Taşınan Pancar	781.395	10,16
• Taşra Kantarına Bağlı Üreticiler Tarafından Taşınan Pancar	5.298.688	68,92
b) Müteahhitler Tarafından Taşınan Pancar	1.608.756	20,92
TOPLAM	7.688.839	100,00

Şekil 4: 2025 Yılında Fabrika Merkezlerine Taşınan Pancar (%)



1.2.3.Şeker Pancarı Kampanya Sonuçları

1.2.3.1. Pancar Üretim Miktarları ve Fire Oranları

TÜRKŞEKER'in 2025/26 kampanya döneminde kendi sahasında üretilen pancara göre teslim edilen, bedeli ödenen, işlenen pancar miktarları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20: Tesellüm Edilen, Bedeli Ödenen, İşlenen Pancar

	Tesellüm Edilen Pancar (Ton)	Bedeli Ödenen Pancar (Ton)	İşlenen Pancar (Ton)	Fabrikada Fiilen İşlenen Pancar (Ton)
TÜRKŞEKER TOPLAMI	7.762.530	7.113.547	6.840.000	6.840.000

1.2.3.2. Polar Şeker Varlığı

Şeker pancarının verim ve kalitesini, yetiştirme yılının iklim şartları, toprak, tohum ve vejetasyon döneminde uygulanan kültürel tedbirler etkilemektedir. 2025 yılı Ağustos ayı sonlarında gece-gündüz sıcaklık farkının istenilen seviyelerde olması ve Eylül ayının serin geçmesi pancardaki şeker oluşumunu olumlu etkilemiş, ortalama polar şeker varlığı geçen yılın 1,32°S üstünde %17,24 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 21: Polar Şeker Varlığı, Fabrika Digestionu ve Randıman Değerleri

	Bedele Esas Polar Şeker Varlığı (%)	
	Kendi Sahasında Üretilen Pancara Göre	Fiilen İşlenen Pancara Göre(*)
TÜRKŞEKER ORTALAMASI	17,24	17,24

(*)Fabrikalar arası pancar nakli yapıldıktan sonra fiilen işlenen pancara göre oluşan değerdir.

1.2.3.3. Pancar ve Şeker Verimleri

2025/26 kampanya döneminde bedeli ödenen pancar miktarı üzerinden hektara pancar verimi ile polar şeker varlığına göre hektara şeker verimleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 22: Hektara Pancar Verimi ile Polar Şeker Varlığına Göre Hektara Şeker Verimleri

	Bedeli Ödenene Göre Pancar Verimi (Ton/hektar)	Polar Şeker Varlığına Göre Şeker Verimi (Ton/hektar)
TÜRKŞEKER ORTALAMASI	65,79	11,34

1.3. Üretici Destekleri

1.3.1.Ayni ve Nakdi Destekler

- Pancar verim ve kalitesinin artırılması amacıyla, tarımsal faaliyetlerin zamanında ve tekniğine uygun olarak yapılabilmesi için TÜRKŞEKER tarafından pancarın üretim sürecinde her yıl verilen ayni ve nakdi desteklere bu yıl da devam edilmiştir.

2020 yılında başlatılan ve devam edilen uygulamayla;

- Bölgesel iklim şartlarından dolayı vejetasyon süresinin kısa, verimin düşük olduğu Ağrı, Erciş ve Kars Şeker Fabrikalarına ilave olarak 2025 yılında Kastamonu Şeker Fabrikası pancar üreticilerine de "Pancar Üretimini Teşvik Primi" ödenmiştir.
- Bedele esas polar şeker varlığı %12'nin altında olan üretici pancarlarının, polar şeker varlığı alt sınırı değeri %12 kabul edilerek pancar bedelleri buna göre ödenmiştir.

2022 yılında başlatılan ve devam edilen uygulamayla;

- Taahhüt edilen A kotasına göre pancar teslim eden üreticilere kademeli olarak "Kota Tamamlama Primi" ödenmiştir.
- Üreticilerin pancar temizleme ve yükleme makinesi ile yükleme yaparak fabrika merkez kantarına teslim ettikleri A kotası pancarı için "Pancar Temizleme ve Yükleme Primi" ödenmiştir.
- Pancarlarını pancar temizleme ve yükleme makinesi ile yükleyerek fabrika merkez kantarına teslim eden üreticilerin bu pancarlarının Teşekkülün boşaltma makineleri veya imkânları ile boşaltılması halinde, boşaltma ücretinin %50'si üretici alacaklarından tahsil edilmiştir.
- Üreticilere üretim dönemi boyunca Haziran ayından Ekim ayı sonuna kadar 5 defa (çapa, bakım, sulama, motorin ve hasat avansları) nakdi avans ödemesi yapılmıştır.

1.3.2.Kimyevi Gübre Dağıtımı

Üreticilerin 2025 yılı pancar üretimi için ihtiyaçları olan kimyevi gübrelerin temini için 210 TL/ton nakdi avans ödemesi yapılarak pancar eken çiftçilerimize toplam 1.642.860.503,03 TL kimyevi gübre avansı ödenmiştir.

1.3.3.Şeker Pancarı Tohumu

Pancar ekimlerinde kullanılmak üzere ihtiyaç duyulan genetik monogerm ham tohumlar Tohum İşleme Fabrikasında işlenmekte ve her türlü teknik kontrolü, ilaçlaması ve laboratuvar analizleri yapılmakta, birer kilogramlık paketler halinde ambalajlanarak fabrikalara sevk edilmektedir.

İşlenmiş tohumlar, insan sağlığı ve çevreye duyarlı, teknolojik özellikleri yüksek ilaçlama ünitesinde, hastalık ve zararlılara karşı ilaçlanmaktadır.

2025 yılı ekiminde kullanılmak üzere Teşekkülümüz tarafından üreticilere 122.797 kg tohum temin edilmiş olup, mükerrer ekim dahil hektara 2,53 kg tohum sarf edilmiştir.

1.3.4.Ekim Makineleri

2025 yılında TÜRKŞEKER'e ait 85, üreticilere ait 1.988 adet olmak üzere toplam 2.073 adet mekanik hassas ekim makinesi ile 30.479,1 hektar (%28,12), üreticilere ait 2.151 adet pnömatik hassas ekim makinesi ile de 77.906,9 hektar (%71,88) olmak üzere toplam 108.386,0 hektar pancar ekimi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 23: Sıra Üzeri Mesafeye Göre Pancar Ekim Durumu

Sıra Üzeri Ekim Mesafesi	Ekim	
	Hektar	%
8 cm	32.233,0	29,7
12 cm	11.861,3	11,0
15 cm	2.498,8	2,3
17 cm	61.792,9	57,0
TÜRKŞEKER TOPLAMI	108.386,0	100,0

1.3.4.1. Seyyar ve Sabit Pancar Boşaltma Temizleme ve Yükleme Makinelerinin Çalışma Durumu

2025 yılında 14'ü merkez kantarı, 64'ü taşra kantarı olmak üzere toplam 78 kantarda 126 adet seyyar pancar boşaltma makinesi ile 16 adet sabit pancar boşaltma makinesi çalıştırılmıştır. 2025 yılında tesellüm edilen toplam 7.762.530 ton pancarın 4.942.673 tonu (%63,67) seyyar, 2.816.849 tonu (%34,96) sabit olmak üzere toplam 7.759.522 tonu (%99,93) boşaltma makineleri ile boşaltılmıştır. Boşaltılan pancarlar için üreticilerden ton başına 34,00 TL boşaltma ücreti alınmıştır.

1.3.5.Bedelli Şeker

Her yıl olduğu gibi 2025 yılında da pancar üreticilerine bedelli şeker dağıtımına devam edilmiş ve 16.459 üreticiye pancar bedeline mahsuben 4.938 ton şeker verilmiştir.

1.3.6.Avans Ödemeleri

Pancar üreticilerine 2025 yılında 432.720.478,10 TL (%6,47) ayni, 6.260.270.693,53 TL (%93,53) nakdi olmak üzere toplam 6.692.991.171,63 TL avans ödemesi yapılmıştır.

1.3.7.Yaş Pancar Posası Dağıtımı

Kampanya döneminde fabrikalarımızda yan ürün olarak elde edilen yaş pancar posası dağıtımı ve satışı her yıl TÜRKŞEKER ile üreticiler arasında akdedilen “Şeker Pancarı Üretim Sözleşmesi” ile “Yaş Pancar Posası Bedelsiz Dağıtımı ve Satışı Yönergesi” esaslarına uygun olarak yapılmaktadır.

2025/26 kampanya döneminde toplam 2.066.709 ton yaş pancar posası elde edilmiştir. Üreticiler ile akdedilen 2025 yılı Şeker Pancarı Üretim Sözleşmesi gereği, taahhüt edilen A kotasının %90'ı ve üzerinde pancar teslim eden üreticilere teslim edilen firesiz A kotası pancarın %20'sine kadar, taahhüt edilen pancar üretim A kotasının %90'ının altında pancar teslim edenlere ise teslim edilen firesiz pancarın %15'sine kadar yaş pancar posası bedelsiz (istihkak) olarak verilmiştir. Bu kapsamda 2025/26 kampanya döneminde 1.332.693 ton istihkak yaş pancar posasının tamamı üreticilere aynı olarak verilmiştir.

Fabrikalarımızda elde edilen istihkak fazlası yaş pancar posası ise piyasa şartlarına göre tespit edilen fiyattan talep edenlere satılmaktadır.

1.3.8.Melas Satışı

2025 yılında hayvan yemi olarak kullanılmak üzere 3.950 üreticiye 10.063 ton melas satışı yapılmıştır.

1.4. Pancar Fiyatları

1.4.1.Pancar Alım Fiyatları

4634 sayılı Şeker Kanunu ve bu kanuna istinaden çıkarılmış olan “Şeker ve Hammaddeleri Yönetmeliği” gereğince; şeker pancarı fiyatları her yıl, şeker fabrikası işleten gerçek ve tüzel kişiler ile üreticiler ve/veya temsilcileri arasında varılan mutabakata göre belirlenmektedir.

Yönetim Kurulumuzun 10/10/2025 tarihli kararı ile 2025 üretim yılı ürünü firesi düşürülmüş %16 polar şeker ihtiva eden net (firesi düşürülmüş) 1 ton A kotası şeker pancarının baz alım kesin fiyatı 2.980,80 TL olarak tespit edilmiş, bu fiyata ilave olarak pancar üretim kotasını tamamlayan üreticilere 119,20 TL/ton kota tamamlama primi verilmiştir. Ayrıca Ağrı, Erciş ve Kars Şeker Fabrikaları pancar üreticilerine 2020 yılından itibaren verilen pancar üretimini teşvik primine, 2025 yılında Kastamonu Şeker Fabrikası da ilave edilerek prim uygulamasına A kotası pancar baz alım fiyatının %1-5'i oranında olmak üzere devam edilmiştir. Bu yıl oluşan polar şeker varlığına (%17,24) göre 1 ton A kotası şeker pancarının alım fiyatı 3.212,28 TL olmuş, "Kota Tamamlama Primi", "Pancar Üretimini Teşvik Primi" ve "Pancar Temizleme ve Yükleme Primi" ile birlikte net 1 ton A kotası şeker pancarının ortalama alım fiyatı 3.333,46 TL olarak gerçekleşmiştir.

Yönetim Kurulu kararı ile 2025 yılı firesi düşürülmüş net bir ton C pancarı alım fiyatı 1.800,00 TL olarak tespit edilmiştir.

Fabrikalarımızda A kotası ve C pancarı ile birlikte, "Kota Tamamlama Primi", "Pancar Üretimini Teşvik Primi" ve "Pancar Temizleme ve Yükleme Primi" ödemeleri dahil oluşan ortalama 1 ton şeker pancarı alım fiyatı, 3.316,96 TL olarak gerçekleşmiştir.

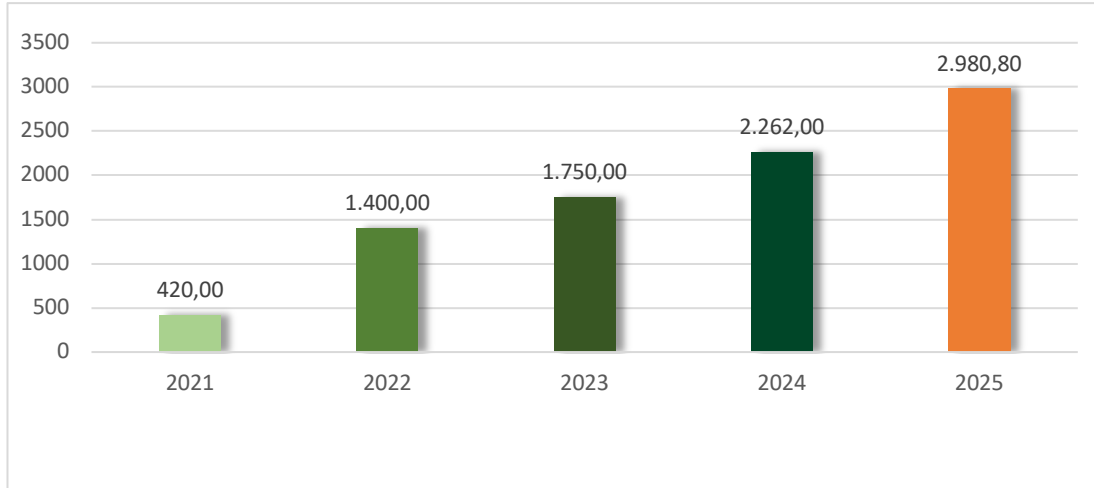
1.4.2. Son 5 Yıllık Pancar Alım Fiyatları ve TÜFE İle İlişkisi

Sabit fiyatlarla son 5 yıllık pancar fiyatı ile TÜFE ilişkisi incelendiğinde; pancar fiyatı TÜFE'ye göre 2022 yılında % 93,60, 2023 yılında % 57,36, 2024 yılında % 28,33 ve 2025 yılında % 25,22 daha yüksek olmuştur.

Tablo 24: Son 5 Yıllık Pancar Fiyatı - TÜFE (Tüketici Fiyat Endeksi) İlişkisi (2021=100)

Yıllar	A Kotası Pancar Baz Alım Fiyatı (TL/ton)	TÜFE (Endeks)	Pancar Fiyatındaki Kümülatif Değişim (Endeks)
2021	420,00	100	100
2022	1.400,00	172	333
2023	1.750,00	265	417
2024	2.262,00	420	539
2025	2.980,80	567	710

Şekil 5: Şeker Pancarı Baz Alım Fiyatı (TL/Ton)



1.4.3.Pancar Bedeli Ödemeleri

Pancar bedeli ödemeleri üreticilere zamanında yapılmış, ödemeler ilk olarak 23/12/2025 tarihinde Kars Şeker Fabrikasında başlamış, 27/02/2026 tarihinde Elazığ Şeker Fabrikasında bitmiştir.

2025 yılı pancar bedeli, pancar fiyatına ilave kota tamamlama primi, pancar üretimini teşvik primi, pancar temizleme ve yükleme primi, erken teslim tazminatı ile üreticiye ödenen avanslar ve bakiye pancar bedeli miktarları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 25: Prim ve Tazminatlar ile Bakiye Pancar Bedelleri

	Pancar Bedeli (A+C Pancarı) (Bin TL)	Kota Tamamlama Primi (Bin TL)	Pancar Üretimini Teşvik Primi (Bin TL)	Pancar Temizleme ve Yükleme Primi (Bin TL)	Toplam Pancar Bedeli (Bin TL)	Aynı ve Nakdi Avans Toplamı (Bin TL)	Üreticiye Ödenen Bakiye Pancar Bedeli (Bin TL)
TOPLAM	22.742.616,31	701.659,70	88.088,18	62.984,10	23.595.348,29	6.692.991,17	16.902.357,12

Tablo 26: Hektara ve Pancar Teslim Eden Üretici Başına İsabet Eden Ortalama Brüt Gelir

Yıllar	Ortalama Brüt Gelir (TL)	
	Hektar Başına	Pancar Teslim Eden Üretici Başına
2024	149.683,11	480.806,44
2025	218.219,65	853.975,69
Fark	68.536,54	373.169,25

Ortalama brüt gelir 2025 yılında bir önceki yıla göre;

- ✓ Hektar başına % 45,79,
- ✓ Pancar teslim eden üretici başına ise % 77,61 oranında artmıştır.

1.4.4. Özel Şirketler İçin Pancar Temini

4634 sayılı Şeker Kanunu ve bu kanuna istinaden çıkarılan Şeker ve Hammaddeleri Yönetmeliğinin “Ekim Alanı Devri ve Ekim Alanı Dışı Hammadde Talebi” başlıklı 8 inci maddesinde yer alan esaslar doğrultusunda Yönetim Kurulumuzun 05/03/2025 tarihli kararı ile “Özel Şirketlere Şeker Pancarı Temini ve Satışına İlişkin Protokol” imzalanması karar altına alınmıştır.

Bu çerçevede bölgesel iklim şartlarından dolayı kendi ekim alanından yeterli hammadde temin edemeyen Adapazarı, Alpulu ve Amasya Şeker Fabrikaları için 2025 yılında TÜRKŞEKER sahalarından üretilmek üzere pancar temin protokolü düzenlenmiştir.

1.4.5. Tohum İşleme Fabrikası Çalışmaları

Pancar ekimlerinde kullanılmak üzere ihtiyaç duyulan genetik monogerm ham tohumlar Tohum İşleme Fabrikasında işlenmekte, her türlü teknik kontrolü, ilaçlaması ve laboratuvar analizleri yapılmakta ve birer kilogramlık paketler halinde ambalajlanarak fabrikalara sevk edilmektedir.

İşlenmiş tohumlar, insan sağlığı ve çevreye duyarlı, teknolojik özellikleri yüksek ilaçlama ünitesinde, hastalık ve zararlılara karşı ilaçlanmaktadır.

Tohum İşleme Fabrikasında 2025 yılında ham tohum işleme sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 27: 2025 Yılı Ham Tohum İşleme Miktarları

	Miktar
İşlemeye Alınan Ham Tohum (Ton)	97,028
İşlenmiş Tohum (Ton)	78,00
Randıman (%)	80,39
İlaçlanan ve Paketlenen Tohum (Ton)	81,360

1.5. Üretim Faaliyetleri

1.5.1. Pancar İşleme Kapasitesi

TÜRKŞEKER'in 14 şeker fabrikasının toplam pancar işleme kapasitesi 2025/26 kampanya döneminde 61.766 ton/gün olarak gerçekleşmiştir. TÜRKŞEKER'in son beş yıla ait değerleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 28: TÜRKŞEKER Son Beş Yıla Ait Ortalama İşlenen Pancar Miktarı

	Ortalama İşlenen Pancar Miktarı (Ton/Gün)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Toplam	59.759	63.051	59.524	60.209	61.766

1.5.2. Kampanya Süreleri

TÜRKŞEKER şeker fabrikalarında 2025/26 dönemi kampanyaları 04.09.2025 tarihinde Malatya Şeker Fabrikası ile başlamış ve 17.02.2026 tarihinde Ereğli Şeker Fabrikası ile bitmiştir. Kampanya faaliyetleri 166 gün sürmüştür.

1.5.3. İşlenen Pancar ve Üretilen Toplam Şeker

2025/26 kampanya döneminde şeker fabrikalarımızda 6.840.000 ton pancar işlenerek 936.400 ton kristal şeker üretilmiştir. Yıllara göre işlenen pancar ve üretilen şeker miktarı aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 29: Yıllara Göre Şeker Üretimi

Yıllar	Üretilen Şeker (Ton)
2021	869.050
2022	827.920
2023	1.161.100
2024	850.000
2025	936.400

Tablo 30: Yıllara Göre İşlenen Pancar Miktarı

Yıllar	İşlenen Pancar (Ton)
2021	6.245.000
2022	6.145.000
2023	9.060.000
2024	6.885.000
2025	6.840.000

1.5.4. Yan Ürünler

1.5.4.1. Melas Eldesi

2025/26 Kampanya döneminde şeker fabrikalarında 300.000 ton melas elde edilmiştir.

Tablo 31: Yıllara Göre Elde Edilen Melas

Yıllar	Elde Edilen Melas (Ton)
2021	278.190
2022	255.600
2023	418.800
2024	319.000
2025	300.000

1.5.4.2. Yaş Pancar Posası Eldesi

2025/26 Kampanya döneminde şeker fabrikalarında 2.111.593 ton yaş pancar posası elde edilmiştir.

Tablo 32: Yıllara Göre Elde Edilen Yaş Pancar Posası

Yıllar	Elde Edilen Yaş Pancar Posası (Ton)
2021	2.001.597
2022	1.845.887
2023	2.894.044
2024	2.125.214
2025	2.111.593

1.5.4.3. Alkol Üretimi

2025/26 Kampanya döneminde Alkol Fabrikasında üretim yapılmamıştır.

1.5.5. Bakım-Onarım Faaliyetleri

Fabrikalarımızın bakım onarım faaliyetleri kapsamında;

- Revizyon süreci yakından takip edilerek şeker fabrikalarının bakım onarım çalışmaları fabrika ziyaretleriyle yerinde incelenmiştir.
- 2025/2026 pancar işleme kampanyasında fabrikaların kritik ünitelerinden olan; buhar kazanlarına ait işletme raporları, buhar türbinlerine ait işletme değerlendirme formları, arızalar kampanya süresince takip edilmiş ve istatistikleri tutulmuştur.
- Şeker fabrikalarının revizyon dönemlerine ait revizyon yüzdeleri haftalara göre takip edilerek hedeflenen tarihteki pancar işleme kampanyasına sorunsuz girmeleri için gerekli olan destek ve yönlendirmeler yapılmıştır.

- Fabrikaların bakım onarım faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi için revizyon dönemi sarf yetkisi ve hizmet alım talepleri değerlendirilmiş ve uygun görülenler için yetki verilmiştir.
- Fabrikaların ihtiyaç duydukları malzemelerin dahili ve harici siparişlerinin takibi, kontrol ve değerlendirilmesi yapılarak sipariş edilmesine karar verilen malzemeler ihale yolu ile temin edilmiştir.
- Bazı fabrikalarda ihtiyaç fazlası olarak bulunan malzemeler (dişli kutusu, pompa, tesis yedekleri, elektrik motoru ve bunlara ait parçalar vb.), ihtiyacı olan diğer fabrikalara sevk edilerek değerlendirilmiştir.
- 2025/2026 kampanya döneminde tüm şeker fabrikalarının kritik ünitelerinde (turbo generatör grupları, buhar kazanı baca aspiratörleri, taze hava vantilatörleri, difüzyon dişli kutuları vb.) titreşim ölçümleri yapılmıştır. Değerlendirme raporları ilgili fabrikalarına gönderilerek analiz raporları doğrultusunda gerekli bakım-onarım çalışmaları yapılmıştır.

1.5.6. Makine İmalat Faaliyetleri

TÜRKŞEKER 2025 yılında makine imalatlarını Ankara, Eskişehir ve Turhal Makine Fabrikaları ile Ankara Makine Fabrikasına bağlı Erzincan İmalat Birimi ve Eskişehir Makine Fabrikasına bağlı Afyon İmalat Biriminde gerçekleştirmiştir. Makine fabrikalarında şeker fabrikalarının ihtiyacı makine ve tesisler ile tüm şeker fabrikalarının bakım ve onarımı için gerekli yedek parçaların imalat ve tamiratları gerçekleştirilmiş, ayrıca bazı özel kuruluşlara da makine tesis ve yedek parça imalatı yapılmıştır.

2025 yılında yapılan toplam imalat bedeli bir yıl önceki yıla göre % 45 artarak 1.762.777.262 TL olarak gerçekleşmiştir. 2024 ve 2025 yıllarında makine fabrikaları ile Elektromekanik Aygıtlar Fabrikasında yapılan işlerin dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 33: Makine Fabrikaları ve EMAF- Yapılan İmalat (TL)

Fabrika	Yıl	Şeker Fabrikaları		Harice Yapılan	Toplam İmalat
		Yedek	Yatırım		
Makine Fabrikaları					
Ankara*	2024	349.748.621	95.450.200	11.942.277	457.140.898
	2025	685.097.020	139.724.576	5.440.039	830.261.635
Eskişehir**	2024	343.113.712	80.528.000	23.039.640	448.681.352
	2025	402.386.138	43.050.000	44.011.451	489.447.589
Turhal	2024	86.597.686	21.200.000	540.025	108.337.711
	2025	120.297.885	22.510.000	460.844	143.268.729
Elektromekanik Aygıtlar Fabrikası					
EMAF	2024	81.036.315	93.571.846	28.243.619	202.851.780
	2025	125.579.581	150.439.942	23.779.786	299.799.309
TOPLAM	2024	860.496.334	290.750.046	63.765.561	1.217.011.741
	2025	1.333.360.624	355.724.518	73.692.120	1.762.777.262

(*): Ankara Makina Fabrikası üretim değerlerine Erzincan İmalat Biriminin imalat değerleri dahil edilmiştir.

(**): Eskişehir Makine Fabrikası üretim değerlerine Afyon İmalat Biriminin imalat değerleri dahil edilmiştir.

Tablo 34: Makine Fabrikaları/İmalat Birimleri Son 5 yıllık Üretim Değerleri (Ton)

	2021	2022	2023	2024	2025
Makine Fabrikaları Üretim Değerleri (Ton)	2.286	2.571	2.489	3.559	3.920

1.5.7. Enerji Verimliliği İşleri

Fabrikaların enerji tüketimlerdeki mevcut durumu ortaya koymak, enerji verimliliğini artırmak ve enerji tüketimlerini optimize etmek amacıyla yapılan çalışmalar kapsamında; fabrika teknik raporlarının tamamlanması akabinde Teşekkülün 2025/26 Kampanya Dönemini kapsayan “Enerji Tüketim Değerlendirme Raporu” hazırlanarak fabrikalarla paylaşılmıştır.

TÜRKŞEKER’de enerji maliyetlerini orta ve uzun vadede düşürecek yeni proje geliştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında 20 MW Erciş GES ve 4 MW Ankara Çatı GES projelerinden;

Ankara Çatı GES

4 MW Ankara Çatı GES’in, 2025 yılı yatırım programı kapsamında ihalesi yapılarak sistem 31.12.2025 tarihinde devreye alınmış olup sistem başarılı bir şekilde çalıştırılmaktadır.

Erciş Arazi GES

20 MW Erciş GES’ in EPS yöntemi ile ihalesi yapılarak 06.10.2025 tarihinde sözleşmesi imzalanmıştır. Kurulum çalışmaları devam etmektedir.

Ankara GES kapsamında talep edilen trafo değişimine istinaden Etimesgut Trafo Merkezi ile Ankara Makine Dağıtım Merkez, arasında kalan yaklaşık 1.450 metre uzunluğundaki, işletme ömrünü tamamlamış 15,8 kV havai hattın 34,5 kV yer altı hattına dönüşümü işi 19.11.2025 tarihinde tamamlanmıştır.

Ankara Şeker Fabrikası kampüsü genelinde mevcut elektrik sisteminin 15,8 kV gerilim seviyesinden 34,5 kV gerilim seviyesine yükseltilmesi işi de 2025 yılında başlamış olup 20 Şubat 2026 tarihinde tamamlanmıştır.

Ankara Şeker Fabrikası atık su arıtma tesisinde oluşan yaklaşık 10.000 m³ biyogazın yine atık su arıtma tesisinin ısıtma ihtiyacını karşılayacak şekilde değerlendirilmesi amacıyla “Atıksu Arıtma Tesisinden Elde Edilen Biyogazın Değerlendirilmesi İçin Ünite Kurulması” için 2026 yılı için ödenek tefrik edilmiştir.

Su kaynaklarının etkin ve sürdürülebilir yönetimi amacıyla 27 Aralık 2024 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren "Su Verimliliği Yönetmeliği" kapsamında tüm şeker fabrikalarımızın “Mavi Su Verimliliği Belgesi”ne başvurabilmeleri amacıyla çalışmalar başlatılmış olup söz konusu çalışmaların 15 Nisan 2026 tarihine kadar tamamlanarak belge başvurusuna hazır hale gelmesi planlanmaktadır.

2025 yılı fatura dönemi için tüm fabrikalarımız için elektrik alımı yüksek indirim oranı ile merkezi olarak gerçekleştirilmiştir.

1.5.8.Pazarlama Faaliyetleri

27 Ağustos 2025 tarihli 33000 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Cumhurbaşkanı Kararı ile 2025/2026 pazarlama yılı için pancar şekeri A kotası 2 milyon 837 bin 250 ton, B kotası ise pancar şekeri A kotasının % 5’i olarak 141 bin 863 ton olarak belirlenmiştir.

TÜRKŞEKER’in 2025/26 pazarlama yılında A kotası 1 milyon 23 bin 820 ton, B kotası 51 bin 191 ton olarak tespit edilmiştir.

2025 yılında 835.489 ton A Kotası, 180.954 ton C şekeri olmak üzere toplam 1.016.443 ton şeker satışı gerçekleştirilmiştir.

1.5.8.1. Şeker Satışları

1.5.8.1.1. Yurtiçi Şeker Satışları

Yıllara göre yurtiçi şeker satışları ve ortalama şeker satış fiyatları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 35: Yıllara Göre Yurtiçine Satılan Şeker Miktarları

Yıllar	2021	2022	2023	2024	2025
Miktar (Ton)	1.140.641	752.936	767.046	691.800	1.016.337

Tablo 36: Yıllara Göre TÜRKŞEKER ve Dünya Beyaz Şeker Fiyatları (FOB)

Yıllar	TÜRKŞEKER Ortalama Şeker Satış Fiyatı (TL/Kg)	Londra Borsası Beyaz Şeker Fiyatları (US\$/Ton)
2021	3,86	471,16
2022	11,37	538,09
2023	19,94	332,66
2024	24,68	575,10
2025	32,57	481,13

1.5.8.1.2. C Şekeri Satışı

I- İmalatçı-İhracatçı Firmalara C Şekeri Satışı:

2025 yılında imalatçı ihracatçı firmalara Tarım ve Orman Bakanlığı Şeker Dairesi Başkanlığınca düzenlenen C şekeri tahsisat belgelerine kayden 118.096,300 ton, Ticaret Bakanlığınca düzenlenen dâhilde işleme izin belgelerine kayden 10.852,750 ton C şekeri satılmıştır.

II- İhraç ve/veya İhraç Kayıtlı C Şekeri Satışı

2025 Tarım ve Orman Bakanlığı Şeker Dairesi Başkanlığından alınan izinlere istinaden Elazığ, Erciş, Kars ve Malatya Şeker Fabrikalarından toplam 52.004,500 ton ihraç kayıtlı C şekeri satılmıştır.

1.5.8.2. Yan Ürün Satışları

1.5.8.2.1. Melas Satışları

2025 yılında maya, yem, kömür sanayi ve diğer firmalara 337.525 ton melas satışı yapılmıştır.

Tablo 37: Yıllara Göre Melas Satışları (Ton)

	2021	2022	2023	2024	2025
Melas Satışları	387.586	221.910	314.021	424.180	337.525

Not: Etil alkol imalinde kullanılan melas miktarı dâhildir.

2025 yılında şlepme satışı olmamıştır.

1.5.8.2.2. Yaş Pancar Posası (Küspe) Satışları

2025/26 üretim döneminde elde edilen yaş pancar posası dökme ve 1.000 kg, 500 kg'lık paketleme yapılarak satışa sunulmuştur.

2025 yılı yaş pancar posası satış miktarları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 38: 2025 Yılı Fabrikalara Göre Yaş Pancar Posası Satış Miktarları ve Ortalama Satış Fiyatları

Fabrika Adı	Dökme Satış Miktarı (Ton)	Paketli Satış Miktarı (Ton)	Toplam Satış Miktarı (Ton)
TOPLAM	610.149	46.805	656.954

1.5.8.2.3. Etil Alkol Satışları

2025 yılı etil alkol satış miktarı aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 39: Etil Alkol Satışları

Eskişehir Alkol Fabrikası	Satış Miktarı (Litre)
01.01.2025-31.12.2025	584.631

1.6. Ar-Ge Çalışmaları

1.6.1.Yeni Başlanan ve Devam Eden Araştırma-Geliştirme Çalışmaları

1.6.1.1. Tarımsal Araştırmalar

TÜRKŞEKER Şeker Enstitüsü tarafından tarımsal araştırmalar kapsamında 2025 yılında:

- Aşağıda konuları belirtilen araştırmalara devam edilmiştir:
 - Şeker Pancarı Çeşit Verim Kontrol Denemeleri (Cercospora ve Rhizomania),
 - Şeker Pancarı Çeşitlerinin “Tescil Denemeleri (Rhizomania),
 - Conviso-Smart ALS (Rhizomania-Cercospora),
 - Conviso-Smart ALS (Rhizomania-Nematod),
 - Şeker Pancarı Kist Nematodu ile Rhizomania Hastalığına Toleranslı Çeşitlerin Verim Kontrol ve Tescil Denemeleri ve Rhizomania-Fusarium Hastalıklarına Dayanıklılık/Toleranslı Çeşit Denemeleri,
 - Vejetasyon Döneminde Şeker Pancarının Verim ve Kalitesine Etkili Olan İklim Faktörlerinin Tespiti İle Bu Faktörler Arasındaki İlişkilerin Araştırılması,
 - Rhizomania hastalığına dayanıklı yerli şeker pancarı çeşitlerinin geliştirilmesi,
 - Şeker Pancarında Hibrit Tohum Üretiminde Kullanılacak Sitoplazmik Erkek Kısır Bitkilerin Transplastomik Transformasyon Yöntemiyle Elde Edilmesi,
 - O-tip Bitkilerin Moleküler Yöntemlerle Belirlenmesi ve Arazi Koşullarında Denemesi,
 - Kombinasyon kabiliyeti testi,
 - Doku kültürü çalışmaları,
 - Şekerpancarında Farklılık, Yeknesaklık ve Durulmuşluk Denemeleri
- Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Ege Tarımsal Araştırma Enstitüsü ve Kastamonu Üniversitesi ile ortak hazırlanan ve TÜBİTAK-TAGEM 1003-TarımGıda-2022-1 Tarımsal Araştırmalar Ortak Çağrısı kapsamında desteklenmesine karar verilen “Şeker Pancarında Hastalıklara ve Nematoda Karşı Çoklu-Dayanıklılık Ebeveyn Hatların Geliştirilmesi, Dayanıklılık Yabancı Pancar Türlerinin Seçimi ve Transkriptom Seviyesinde Dayanıklılıkla İlişkili Genlerin Belirlenmesi” adlı TÜBİTAK projesi ile tescil alan Türkşeker 2023 ve Türkşeker 2053 isimli çeşitlerin ebeveynlerine ve Rhizomania hastalığına çift dayanıklı ıslah materyallerine ek bir Rhizomania’ya dayanıklılık geninin aktarılması yanında, Rhizomania hastalığına dayanıklı ıslah hatlarına Cercospora ve kist nematoduna dayanıklılık genleri aktarılacak ve bu genlerin moleküler yöntemler ile belirlenmesi ve çoklu dayanıklı çeşit geliştirmede kullanılacak ebeveyn hatları elde edilecektir.

- Farklı Ön Çimlendirme (Priming) İşlem ve Kaplama Formülasyonlarının, İki Grup Kalibrasyon Aralığındaki, Şeker Pancarı Tohumuna Uygulanmasının Pancarın Verim ve Kalitesine Etkisi” konulu proje sonuçlanmış olup, sonuçlarının değerlendirme çalışmaları devam etmektedir.
- Şeker Pancarında Hibrit Tohum Üretiminde Kullanılacak Sitoplazmik Erkek Kısır Bitkilerin Transplastomik Transformasyon Yöntemiyle Elde Edilmesi başlıklı TÜBİTAK 1001 projesinde; genetik olarak farklı 10 pancar genotipinin (şeker pancarı ve yabancı pancar türlerinin) plastom dizi analizleri yapılmıştır. Böylece evrensel ve çok yönlü bir plastomik ekspresyon vektörü geliştirmek için, farklı genotipler arasında korunmuş rekombinasyon bölgelerinin tanımlanması yapılmıştır. Bu çalışma ile iki adet bilimsel makale yayımlanarak sonuçlanmıştır.
- Tohumlara Priming Uygulamasının Şeker Pancarında (Beta vulgaris L.) Çimlenme, Kök Verimi ve Kalite Üzerine Etkileri adlı projeye 2025 yılında başlanmıştır.
- Bazı Trichoderma izolatlarının Şeker Pancarında Rhizoctonia Fide Kök Çürüklüğü Hastalığına Etkilerinin Belirlenmesi adlı projeye 2025 yılında başlanmış ve proje 2026 yılında da devam edecektir. Trichoderma izolatlarının uzun süreli saklanması amacıyla, %20 gliserol, kurutma kâğıdı ve arpa kültürü ortamları kullanılarak farklı saklama teknikleri uygulanmıştır. Şeker pancarında sorun oluşturan patojenlere ait kültür koleksiyonu oluşturulmaya başlanmıştır.
- “Cyantraniliprole (600 g/l) Etkin Maddeli İlacın Şeker Pancarında Telkurtlarına (Agriotes spp. (Col.:Elateridae)) Etkisi” Projesi Eskişehir Deneme İstasyonunda yürütülmüştür.
- “Cyclobutrifluram (500 g/l) Etkin Maddeli İlacın Şeker Pancarında Şeker Pancarı Kist Nematoduna Etkinliğinin Değerlendirilmesi” Projesi Etimesgut Deneme İstasyonunda yürütülmüştür.
- “Cyclobutrifluram (500 g/l) Etkin Maddeli İlacın Şeker Pancarında Kök Yanıklığı (Çökerten) Etmenlerine Karşı Etkinliğinin Değerlendirilmesi” Projesi Etimesgut Deneme İstasyonunda yürütülmüştür.
- Teflutrin, Cyantraniliprole, Fludioxonil+Sedaxane+Metalaxyl-M ve yapıştırıcı madde ihtiva eden şeker pancarı tohum ilaçlamasında kullanılan bitki koruma ürünü karışımların çimlenme hızı ve çimlenme gücüne etkisinin belirlenmesi ile ilgili denemeler yürütülmüş ve sonuçları değerlendirilmiştir.
- Şeker Pancarında “İz Element Katkılı Sıvı Organomineral Gübrelemenin (SmartCu) Verim ve Kalite Üzerine Etkisinin Belirlenmesi” Projesi, Eskişehir Deneme İstasyonunda yürütülmüştür.
- Ekim alanlarımızda yürütülen hastalık ve zararlı mücadelesi, fabrikalarımız ziraat teşkilatı teknik elemanları ile birlikte takip edilerek, mücadele yöntemleri ile kullanılacak pestisitler ve uygulamaları konusunda teknik yardımlar pancar hasadına kadar sürdürülmüştür.
- Cercospora Yaprak Lekesi ve Şeker Pancarı Zararlıları Mücadele Esasları güncellenmiştir.

- Tohum İşleme Fabrikasının bitki koruma ürünü karışım tohum ilaçlarının satın almasına esas teknik şartnameler güncellenmiştir.
- 2026 yılında TÜRKŞEKER'e ait fabrikalara dağıtılacak tohumların test ilaçlaması, sisteme entegrasyonu yürütülmüştür.
- 2026 yılı için satın alınacak bitki koruma ürünü tohum ilaç karışımı ile ilaçlanan tohumların çimlenme hızı ve gücünün belirlenmesi amacıyla yapılan çimlendirme denemeleri yürütülmüş ve sonuç raporuna hazırlanmıştır.
- Şeker pancarı kist nematodu ile Rhizomania hastalığına toleranslı çeşitlerin verim kontrol ve tescil denemeleri, bor etkinlik projesi, ıslah projesi ve yıl içinde gelen toprak örneklerinin 248 adet nematod popülasyon tespiti yapılmıştır.
- 2025 yılı şeker pancarı çeşitlerinin verim kontrol ve tescil denemeleri ekim sahaları kontrol parsellerinden, Rhizomania hastalığı teşhisi için 50 adet şeker pancarı bitki kökü örneği alınmış, Elisa Testi'ne tabi tutulmuştur.
- “Farklı İçeriğe Sahip Bor Ürünlerinin Şeker Pancarı Tarımında Verim, Kalite ve Diğer Agronomik Parametreler ile Şeker Pancarı, Buğday Rotasyonunda Bakiye Etkisinin Araştırılması” projesi Etimesgut, Eskişehir Deneme ve Ilgın Bitki Islah İstasyonlarında yapılmıştır.
- “Atık Koyun Yünü Peleti ve Hidrolizatının Şeker Pancarının Fosfor Beslenmesine Asıl ve Bakiye etkisinin Belirlenmesi” isimli TÜBİTAK 1001 Projesi tamamlanmıştır. Projenin değerlendirme aşaması devam etmektedir.
- “Bor Kaplamalı Taban ve Üst Gübrelere Şeker Pancarı Bitkisinin Gelişimi ile Fosfor, Azot ve Bor Beslenmesi Üzerine Etkisi” isimli proje Etimesgut Deneme İstasyonunda yapılmıştır.

1.6.1.2. Teknolojik Araştırmalar

TÜRKŞEKER Şeker Enstitüsü tarafından teknolojik araştırmalar kapsamında 2025 yılında;

- “Hindiba Bitkisinden (Chicory) İnülin Üretimi” konulu proje kapsamında Pilot Tesisimizde inülin üretimi, kurutma işlemi de dahil gerçekleştirilebilmektedir. Beyaz Hindiba bitkisi Şeker Enstitüsü Etimesgut Deneme İstasyonu sahasına ekilmiştir. Hasadı yapılan bitki kökleri inülin üretimi için işlenmiştir. Yapılan literatür araştırmalarına göre inülin üretimi şeker üretim prosesine oldukça benzemektedir. Bitki kökleri önce yıkama teknesinde yıkanmış, bıçaklarda kıyım haline getirilmiş ve daha sonra DDS tipi difüzörde ekstraksiyona tabi tutulmuştur. Arıtım, filtrasyon ve renk giderme işlemlerinde çeşitli optimizasyon denemeleri yapılmıştır. İnülin üretiminde deiyonizasyon için uygun görülen mixbed kullanılmış; renk giderme için ise aktif karbon denemesi yapılmıştır. Filtrasyon işlemlerinde Ankara Makine Fabrikasına yaptırılan pilot ölçekli 100 mikronluk filtre bezi takılı AMF filtrenin yanı sıra 1, 5 ve 10 mikronluk kartuş filtreler kullanılmıştır. Spray kurutucu ile

kurutulan ürünler karakterize edilmek için TÜBİTAK-BUTAL (Bursa Test ve Analiz Laboratuvarı)'a gönderilmiştir.

- “Sodyum Klorür (NaCl) ve Kalsiyum Klorür (CaCl₂) Kullanarak Elektroliz Yöntemiyle Hipokloröz Asit Üretimi ve Fabrikalarda Formalin Yerine Hipokloröz Asit Kullanılabilirliğinin Araştırılması” konulu proje kapsamında elde edilen bilgi birikimi sayesinde Pilot tesisimizde istenildiği an yüksek derişimde Hipokloröz Asit üretimi yapılabilecektir. Hipokloröz asidin şeker prosesinde dozaj noktaları ile miktarları; dozaj sonrası etkinliğinin miktarı ve süresi araştırılarak deneme sürecine devam edilecektir.
- “Şeker Fabrikalarının Atığı Karbonatlama Çamurundan Hidroksiapatit İçeren Kontrollü Salımlı Gübre Üretimi” projesi devam etmektedir. Pancar kampanyası döneminde Ankara Şeker Fabrikasından farklı zamanlarda filtre atığı numuneleri alınarak saflaştırma, hidroksiapatit üretimi ve gübre üretimi proses aşamaları gerçekleştirilerek kontrollü salımlı gübre üretimi hedeflenmektedir. TÜBİTAK – TAGEM 1003 Tarımsal Araştırmalar Ortak Çağrısı Başvurusu için gerekli araştırmalar ve hazırlık çalışmaları yapılmış olup proje onayı gerçekleşmiştir. 17 adet numune, Box Behnken istatistiksel deney tasarımına göre laboratuvar koşullarında sentezlenmiştir. Ürünlerin ICP-OES analizleri TAGEM tarafından yapılmıştır. Ca/P oranına bakılarak belirlenen en iyi 3 numune XRD analizine gönderilmiştir. %97 saflıkta HAP sentezi gerçekleştirilmiş olup FTIR analizi ve Gözenek Yoğunluğu analiz sonuçlarına göre 8 numaralı numune yığın üretime uygun olarak tespit edilmiştir. İnkübasyon denemesi için Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Toprak Bilimi ve Bitki Besleme Bölümüne HAP numunesi gönderilmiştir. Tarla denemesi için pancar ekim dönemine kadar yığın üretimle hem HAP hem de Üre-HAP numuneleri sentezlenmiş, Etimesgut Deneme İstasyonunda tarla denemesi kurulmuştur. Hasadı yapılan pancar numuneleri için kalite parametreleri Şeker Enstitüsü Pancar Analiz Laboratuvarında yapılmıştır. Deneme parsellerinde referans (geleneksel yöntemle yapılan pancar ekimi) ile yapılan karşılaştırmalarda üretilen bitki besin maddesiyle yetiştirilen pancar polar şeker ve diğer parametrelerde yarıştığı gözlemlenmiştir.
- “Şeker Fabrikaları Yan Ürünlerinden Polimerik Malzeme Üretimi ve Karakterizasyonu” konulu araştırma çalışmaları devam etmektedir.

1.6.2.Danışmanlık, Teknik Yardım ve Rutin Çalışmalar

1.6.2.1. Tarımsal Araştırmalar

TÜRKŞEKER Şeker Enstitüsü tarafından tarımsal araştırmalar kapsamında 2025 yılında;

- Şekerpancarı ıslah çalışmalarında yapılan araştırmada ana, baba ebeveyn şeker pancarı hatları ile Beta maritima (Rhizomaniaya Toleranslı) tohumlarından kontrol grupları ile birlikte canlı ve dolgun tohumlar seçilerek başlatılan mutasyon ıslahı çalışmaları devam etmektedir.
- Ülkemizin iklim ve toprak şartlarına uygun, verim ve kalite yönünden yeterli, Rhizomania hastalığına dayanıklı şeker pancarı çeşitlerinin ıslahı ve şeker sanayimizin tohumluk ihtiyacını yerli çeşitlerden karşılamak ve şeker pancarı tohumluğunda dışa bağımlılığı ortadan kaldırmak amacıyla uzun vadeli projelerin yanısıra tescil edilen iki adet çeşidimizin (Türkşeker 2023 ve Türkşeker 2053) tohum üretimi 2025 yılında Çarşamba Şeker Fabrikası arazisinde yapılmış olup, bu çeşitlerin gelecek yıl ki tohumluk üretimleri için ana ve baba ebeveynlerine ait fidelerin üretimi Bursa (Yenişehir)'de, Ankara (Etimesgut)'da ve Ilgın Bitki Islah İstasyonunda devam etmektedir.
- DNA izolasyonu yapılarak moleküler seviyede O-tip bitkilerin tespiti çalışmaları devam etmektedir. Çeşit ıslahı amacıyla laboratuvar koşullarında moleküler yöntemlerle belirlenen O-tip bitkiler bez kafeslerde erkek kısır bitkilerle melezlenerek arazi testi yapılmıştır. Elde edilen tohumlar seralara ekilerek fide üretimleri yapılmış ve vernalize edilmektedir. 2025 yılı mayıs ayında çiçekler kontrol edilmiş O-tip olduğu kanıtlanan bitkiler seçilecek ve paraleli CMS bitkilerle melezlemeler yapılmıştır.
- Farklı kombinasyonlarda melezlenen baba ve ana ebeveynlere ait genotiplerle verim ve kontrol denemeleri kurulmuş, kök verimi ve şeker varlığı yüksek genotipler belirlenmiştir. 2026 yılında ıslah çalışmalarında kullanılmak üzere fideler üretilerek silolarda, seralarda ve soğuk odada vernalize edilmektedir. Monogerm ve multigerm genotiplerin kombinasyon kabiliyetlerini belirlemek için Ilgın Bitki Islah İstasyonunda kenevir izolasyonu ile melezlemeler yapılmıştır.
- Şeker pancarında ovül kültürü ile haploid bitkilerin elde edilmesi ve bitkilerin mikro çoğaltımı çalışmaları yapılmaktadır. Ayrıca, katı ortam ve kağıt köprü kullanılan denemelerde ovul ve embriyo kültürü çalışmaları yapılmıştır. Yetersiz miktarda olan değerli genotiplerin doku kültürü ile çoğaltılması çalışmaları rutin olarak sürmektedir. O-tip bitkilerden açılmayan çiçekler alınarak ovuller izole edilmiş ve besin ortamlarında kültüre alınarak haploid bitkiler elde edilmiştir. Bitkiler köklendirilerek saksılara aktarılmış ve vernalizasyon için soğuk odaya alınmıştır.
- Eskişehir Deneme İstasyonu ve Ilgın Bitki Islah İstasyonunda kurulan seleksiyon deneme pancarlarının tek pancar ağırlığı, kuru madde oranı ve pancar şekli açısından değerlendirilmeleri yapılarak seçilen pancarlar 2026 yılında dikilmek üzere toprak içerisine konulmuştur.

- Çeşit ıslahı amacıyla O-tip bitkilerin belirlenmesi için 1.800 adet bez kafeste monogerm fertil bitkilerin kendileme veya erkek kısır bitkilerle melezlemeleri yapılmıştır. Elde edilen tohumlar seralara ekilerek, 20 bin adet saksılı bitki vernalize edilerek iyi performans gösteren baba ebeveyn adayları belirlenecektir.
- Şeker Enstitüsüne bağlı üç deneme istasyonu ile Cercospora, Rhizomania ve şeker pancarı kist nematodu ile bulaşık alanlarda, agronomi, bitki besleme, bitki ıslahı, sulama, hastalıklar ve zararlılar ile tarımsal mekanizasyon konularında projelendirilmiş 68 tarla denemesi, 4.354 parselde kurulmuştur. Hasattan sonra her parselin verim ve kalite analizleri Pancar Analiz Laboratuvarımızda yapılmış 8 farklı parametreden elde edilen analiz sonuçlarına istatistikî değerlendirilmeler uygulanmış, araştırma ve deneme sonuçları ilgili araştırmacılara verilmiştir.
- Şeker pancarınının 2025 yılı destekleme alım fiyatının tespitine esas olacak şekilde fabrikalarımızın ziraat servislerince hazırlanan 62 adet şeker pancarı ve 64 adet rakip ürünlere ait maliyet etütlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır.
- Ağrı Şeker Fabrikasınının ihtiyacı olan 5 adet TÛMOSAN ve 2 adet Cummins seyyar pancar boşaltma makinesi dizel motorunun revizyon işlemleri gerçekleştirilmiştir.
- Seyyar pancar boşaltma makineleri için 2 adet dizel motorun Ağrı Şeker Fabrikası Patnos ve Malazgirt Kantarlarına monte edilmesi ve 5 adet TÛMOSAN motorun ait oldukları kantarlarda montajı amacıyla motorlar teslim edilmiştir.
- Şeker Enstitüsünce yürütölen çeşitli araştırmalar için alınan 8 adet toprak numunesinde, belirtilen rutin verimlilik analizlerine ilave olarak; bazı makro ve mikro elementler, pH, kireç, tuz, toplam azot, P2O5, K2O, organik madde analizleri yapılmıştır.
- 2 adet su numunesinde tarımsal amaçlı sulama suyu için analizler yapılmıştır.
- Fabrikalardan gelen pancar firesi toprağınının kum, silt, kil, tekstür, organik karbon, organik madde, toplam azot, C/N oranı, pH, kireç, EC, alınabilir P2O5, alınabilir K2O, alınabilir Fe, alınabilir Zn, alınabilir Mn, alınabilir Cu, alınabilir B analizleri yapılmıştır.
- Moleküler biyoloji laboratuvarımızda TÛRKŞEKER tarafından mübayası yapılan ve Tohum İşleme Fabrikasında işlenerek üreticilere dağıtılacak olan 9 parti tohum için şeker pancarı tohumu çeşit tanı analizleri yapılmıştır.
- Şeker pancarı gelişim seyri boyunca 15'er günlük periyotlar halinde pancar gelişim seyrini takip etmek, geçmiş yıllarla karşılaştırmak, eldeki verilere dayanarak bu yıl için verim ve kalite tahmininde bulunmak amacıyla 15 Temmuz-15 Ekim tarihleri arasında 3 adet "Aylık Vejetasyon Seyri Takip Raporu" ve 4 adet 15'er günlük "Ara Vejetasyon Seyri Takip Raporu" hazırlanmıştır.
- "Çıplak ve Kaplı Tohumların Tarla Çıkış Yüzdelerinin Belirlenmesi" Projesi kapsamında araştırmanın ilk yıl sonuçları değerlendirilerek raporu hazırlanmıştır.

- Şeker pancarı tohumluğunda ilaçlama hatalarının görüntü işleme tekniği ile tespitine yönelik makale yazım çalışmaları yapılmıştır.
- 31 Ocak 2025 tarihinde TÜRKŞEKER'e bağlı şeker fabrikalarında şeker pancarının yetiştirme döneminde pancar verimi ve şeker varlığı değerlerinin incelenmesi konulu rapor hazırlanmıştır.
- 11 Şubat 2025 Ekim-Kasım-Aralık TÜRKŞEKER'e şeker fabrikaları silolarında ekim, kasım ve aralık aylarına ilişkin iklim değerleri konulu rapor hazırlanmıştır.
- 2025-2026 Kampanya döneminde Kars, Ağrı ve Erciş Şeker Fabrikalarına ait şeker fabrikaları ekim sahaları ve fabrika silolarının incelenmesine ilişkin rapor hazırlanmıştır.
- 05.11.2025 tarihinde Kars Şeker Fabrikasında Conviso Smart Deonila çeşidinin ekili olduğu tarla gözlemi ile ilgili rapor hazırlanarak sunulmuştur.
- 2025 yılı zararlılarla mücadele uygulamaları değerlendirilmiştir.

1.6.2.2. Teknolojik Araştırmalar

TÜRKŞEKER Şeker Enstitüsü tarafından teknolojik araştırmalar kapsamında 2025 yılında;

- 2025/26 Kampanyasında "üretim faaliyetleri ile verimliliklerini yerinde incelemek ayrıca varsa proseste yaşanan güçlükleri yerinde tespit etmek" amacıyla Ağrı, Eskişehir, Elazığ, Ereğli, Kars, Kastamonu, Susurluk, Uşak ve Yozgat Şeker Fabrikalarına gidilerek elde edilen bilgiler, veriler ve görüşler raporlanmıştır.
- Şeker fabrikaları tarafından gönderilen numunelerde invert şeker, dekstran ve polar şeker analizleri yapılmıştır.
- 04.03.2025 tarihinde TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve TS EN ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri Denetimi gerçekleştirilmiştir.
- Sıvı Şeker Üretim Tesisi Araştırması amacıyla saha çalışmaları yapılmış ve rapor hazırlanmıştır.
- Koyu şerbetin depolanması araştırılarak rapor hazırlanmıştır.
- 2025/26 kampanya döneminde kömür yakan fabrikalarımızdan (Ilgın, Kastamonu, Susurluk ve Yozgat) kül ergime ve uçucu madde tayini için gönderilen 1. parti kömür numunelerde analiz yapılmış ve raporları ilgili fabrikalara gönderilmiştir.
- Eskişehir Şeker Fabrikasından gönderilen çeşitli kok kömürü numunelerinde kaba nem, higroskopik nem, kül, toplam kükürt ve kalori analizleri yapılmış ve raporları ilgili fabrikaya gönderilmiştir.
- Fabrikalarımızda 2025/26 kampanya döneminde kullanılmak üzere satın alınan GP, BMA, Pres Filtre, Mekanik ve Şlam Filtre, Poliimid Filtre Bezi ve Çamur Koyulaştırma Filtre bezleri gibi muhtelif filtre bezlerinin analizleri yapılmış ve raporlar hazırlanmıştır.

- Filtre bezleri analizlerinde kimyasal ve termal direnç analizinde kullanılmak üzere sıcaklık kontrollü ve analiz şartlarına uygun özellikleri sağlayan bir cihazın yaptırılması için çalışma yapılmış, belirlenen özelliklerdeki cihaz EMAF tarafından imal edilmiştir.
- TS EN ISO/IEC 17025 standardına göre akredite olunan Kristal Beyaz Şekerde Çözelti Rengi (ICUMSA Metot GS2-10), Renk Tipi (ICUMSA Metot GS2-13), Bulanıklık (ICUMSA Metot GS2-18) ve İletkenlik Külü (ICUMSA Metot GS2-17) parametreleri ile Atık su deney alanında pH Tayini, Kimyasal Oksijen İhtiyacı Tayini, Askıda Katı Madde Tayini, Toplam Çözünmüş Madde Tayini ve Numune Alma parametreleri ile akreditasyon faaliyetleri sürdürülmektedir. Bu kapsamda yıl içerisinde yeterlilik testleri ve sertifikalı numunelerde gerekli analizler yapılmış, iç ve dış tetkikler geçirilmiş, personel değişikliği nedeniyle ölçüm belirsizlikleri ve tekrarlanabilirlik limitlerinin hesaplamaları yeniden güncellenmiştir.
- 2025 Yılında çeşitlik kurum ve kuruluşlar ile fabrikalarımızdan gelen beyaz şeker numunelerinde 137 adet renk tipi, 21 adet iletkenlik külü, 35 adet çözelti rengi, 14 adet bulanıklık akredite parametre analizi yapılmış ve toplam 146 adet akredite deney raporu hazırlanarak ilgili birimlere iletilmiştir.
- TÜRKŞEKER'e bağlı şeker fabrikalarımızdan gelen 36 adet kristal beyaz şeker numunesinde toplam 180 adet mikrobiyolojik analiz membran filtrasyon yöntemi ile yapılarak hazırlanan raporlar ilgili birimlere gönderilmiştir.
- Fabrikalarımızın 2025/26 kampanyası ortalama melas ve beyaz şeker numunelerinin analizleri yapılarak raporları hazırlanmıştır. Fabrikalarımızın kampanya ortalama melas numunelerinde refraktometrik kuru madde, polar şeker, arılık, pH, invert şeker, görünür sakaroz, rafinoz, toplam azot, iletkenlik külü, Na, K, Ca, Mg ve Fe analizleri olmak üzere 210 adet analiz yapılmıştır. Kampanya ortalama beyaz şeker numunelerinde; kurutma kaybı, kül, renk tipi, çözelti rengi, toplam puan, bulanıklık, polarizasyon, pH, invert şeker, düzeltilmiş tampon değeri, elek testi, flok testi, formaldehit, suda çözünmeyen madde, SO₂, As, Cu, Fe, Pb analizleri olmak üzere 285 adet analiz yapılmıştır.
- Özel firmalar tarafından gönderilen köpük kesici ve taş önleyici kimyasal maddelerinin analizleri yapılarak 7 ayrı rapor tanzim edilmiştir.
- Fabrikalarımızın 2025/26 kampanyası için açılan satın alma ihalesine esas olmak üzere gelen taş önleyici, difüzyon ve arıtım sistemi için köpük kesici, pancar yıkama ve yüzdürme suyu için köpük kesici, perlit, gibi çeşitli işletme malzemelerinin analizleri yapılarak, gerektiğinde dış kuruluşlarda yaptırılarak değerlendirilmiş, hazırlanan değerlendirme raporları ilgili birimlere gönderilmiştir.
- 6 adet kireçtaşı numunesinin analizi yapıp raporları hazırlanmıştır.

- Çeşitli dış kuruluşlar, özel firmalar özel şeker fabrikaları ve fabrikalarımızdan gelen beyaz ve küp şeker, kahverengi şeker, melas, şlempe, sıvı şeker, taş önleyici, köpük kesici gibi birçok malzemenin analizleri yapılarak raporları ilgili birimlere gönderilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan rapor sayısı yıl sonu itibarıyla 207 adet olmuştur (Kampanya ortalaması şeker ve melas analizleri bu sayıya dahil değildir).
- 2026 Yılından itibaren uygulanacak analiz fiyatlarına ilişkin idari karar çerçevesinde analiz fiyatları güncellenmesi çalışmaları yapılmıştır.

1.7. Yatırımlar

1.7.1. Yatırım Faaliyetleri

2025 Yılı Genel Yatırım Programı içerisinde yer alan Teşekküle yatırım programından dönem başında 1.289.148.000 TL ödenek verilmiştir.

2025 Yılı Yatırım Programının Kabulü ve Uygulamasına dair 15.01.2025 tarih ve 32783 (Mükerrer) sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararına istinaden, programın revizesiyle ilgili yıl içinde muhtelif tarihlerde yapılan talepler doğrultusunda, 10 adet ödenek aktarması yapılmış olup Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının Kamu Yatırımları Bilgi Sistemi'ne (Ka-Ya) elektronik ortamda girilerek onaylanmıştır. Ayrıca yıl içinde Iğın Şeker Fabrikası Sitrik Asit Üretim Tesisi yatırım programına alınmış olup toplam ödenek 1.334.148.000 TL olarak revize edilmiştir.

Teşekkülün yatırım faaliyetleri I. Tarım Sektörü-Muhtelif İşler projesinin İnşaat Bakım Onarımı, Makine-Teçhizat bölümleri, II-İmalat Sanayi - Çevre Koruma Amaçlı projeler, Muhtelif İşler projesinin İnşaat Bakım Onarımı, Makine-Teçhizat, T-22 Cinsi Taşıt Alımı, T-14 Cinsi Taşıt Alımı bölümleri ile Iğın Küspe Peleti ve Iğın Sitrik Asit Üretim Tesisi projelerinden oluşmaktadır.

1.7.2. Yatırım Harcama Seyri

Yatırım Harcamalarının 2022-2025 dönemine ait son 5 yıllık revize program ve gerçekleşme tutarları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 40: Teşekkül Yatırımları (TL)

Yıllar	Program	Revize Program	Gerçekleşme	Oran (%)
2022	145.303.000	321.836.000	274.959.000	85
2023	343.964.000	568.964.000	434.145.000	76
2024	853.835.000	723.440.000	685.106.000	95
2025	1.289.148.000	1.334.148.000	1.251.873.000	94

2. Stratejik Planı, Performans Sonuçları ve Performans Bilgi Sisteminin Değerlendirilmesi

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlar ve Performans Programları ile Faaliyet Raporlarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik uyarınca hazırlanan TÜRKŞEKER 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında 5 amaç, bu amaçların altında 21 hedef ve bu hedeflere yönelik 35 performans göstergesi belirlenmiştir.

Bu performans göstergelerinden P.G.2.3.1 ve P.G.3.3.1 numaralı performanslar göstergeleri 2027 yılı için P.G.2.3.2 numaralı performans göstergesi ise 2028 yılı için programlanmış, P.G.3.1.1 numaralı performans göstergesi talep yetersizliği nedeniyle 2024 yılı sonu itibarıyla programdan çıkartılmıştır.

Sorumlu birimlerimizce 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında yer alan ve değerlendirilen 31 adet performans göstergesinden;

- 3'ü (%10) hedeflenen değer aşıldı.
- 9'u (%29) hedeflenen değere ulaşıldı,
- 8'i (%26) hedeflenen değere kısmen ulaşıldı,
- 11'i (%35) hedeflenen değere ulaşamadı

olarak gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle 2025 yılında performans göstergelerinin %65'inde hedeflenen değere kısmen veya tamamen ulaşılmıştır.

Teşekkülümüz 2024-2028 Dönemi Stratejik Planında yer alan 35 adet performans göstergesi ve bu göstergelerin gerçekleşme değerlerini gösteren tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 41: 2025 Yılı Performans Değerlendirme Tabloları

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 1.	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
Hedef 1.1.	Pancar üretiminin taahhüdü karşılama oranı arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 1.1.1	Üretilen pancar miktarının alınan taahhüde oranı			Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	2025 Yılında 8.020.000 ton pancar üretim taahhüdü alınmış olup, bedeli ödenen olarak 7.113.547 ton (% 88,70) pancar üretilmiştir.
Hedef	%	95	91		
Gerçekleşme			88,7		
Fark			-2,3		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı.				

Hedef 1.1 PERFORMANSI (%)		(%100*%97)=%97				
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)	
P.G.1.1.1	Üretilen pancar miktarının alınan taahhüde oranı (%)	100	95	91	88,7	97

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 1.	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
Hedef 1.2.	Şeker üretim kotasını karşılayacak miktarda pancar üretimi sürdürülecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 1.2.1.	Pancarın şeker kotasını karşılama oranı			Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	2025 Yılında 1.023.820 ton şeker kotasına karşılık 936.400 ton (% 91,46) şeker üretilmiştir.
Hedef	%	100,00	100,00		
Gerçekleşme			91,46		
Fark			-8,54		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı.				

HEDEF 1.2. PERFORMANSI (%)		(%100*%91,46)=%91,46			
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.1.2.1	Pancarın şeker kotasını karşılama oranı (%)	100	100	91,46	91,46

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 1.	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
Hedef 1.3.	Etkin münavebe takibi yapılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 1.3.1.	Uydu destekli uzaktan algılama sisteminin kurulması (Tamamlanma Oranı)			Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	2024 Yılında "Pancar Ekim Alanlarının Uydu Görüntüleri İle Takip Sistemi" (PTS) kurularak kullanıma açılmış ve 2025 yılında da kullanılmaya devam edilmiştir. Bu sayede pancar ekili alanlar, münavebeye uygun olmayan alanlar ve sözleşmesiz ekilen alanların tespitleri yapılmıştır.
Hedef	%	0	100		
Gerçekleşme			100		
Fark			0		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

HEDEF 1.3. PERFORMANSI (%)		(%100*%100)=%100				
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)	
P.G.1.3.1	Uydu destekli uzaktan algılama sisteminin kurulması (Tamamlanma Oranı) (%)	100	0	100	100	100

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 1.	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
Hedef 1.4.	Coğrafi ve iklim özelliklerine göre bölgesel üretim teşvik edilecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 1.4.1.	İklim değişikliklerinden az etkilenen bölgelerde mevcut pancar ekim oranının artırılması			Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	Bölgesel iklim şartlarından dolayı Ağrı, Erciş ve Kars Şeker Fabrikaları ekim alanlarında yağışlar yeterli fakat vejetasyon süresi kısa olduğundan pancar veriminin düşük olması nedeniyle 'Pancar Üretimini Teşvik Primi' verilerek üretimin artırılması hedeflenmiştir. Bu sayede 2024 yılında 700.049 Ton ve 2025 yılında ise 602.624 ton pancar üretilmiştir. 2025 yılında Kastamonu Şeker Fabrikasına da 'Pancar Üretimini Teşvik Primi verilerek 201.634 ton pancar üretilmiştir.
Hedef	%	0	4,0		
Gerçekleşme			3,31		
Fark			-0,69		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı.				

HEDEF 1.4. PERFORMANSI (%)		(%100*(3,31/4,0))=82,75				
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)	
P.G.1.4.1	İklim değişikliklerinden az etkilenen bölgelerde mevcut pancar ekim oranının artırılması (%)	100	0	4,0	3,31	82,75

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 1.	Şeker pancarı üretiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır.
Hedef 1.5.	Teşekkülce geliştirilen yerli pancar tohumu çeşitlerinin kullanımı arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yılı Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 1.5.1.	Yerli tohum ile pancar ekiminin toplam ekime oranı			Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	Teşekkülümüzce 2020 yılında "Hastalık ve Zararlılara Dayanıklı Yerli ve Milli Şeker Pancarı Çeşitlerinin Islahı ve Tohum Üretimi Projesi" ile yerli tohum ıslahı çalışmalarına başlanmıştır. Bu kapsamda genetik kaynağı ülkemize ait ilk pancar tohumu çeşitleri olan TÜRKŞEKER-2023 ve TÜRKŞEKER-2053 pancar tohumlarının 2024 yılında ilk hasadı yapılmış olup 2025 yılında şiddetli sonbahar donlarından dolayı 581 dekar ekim yapılabildiği görülmüştür.
Hedef	%	0	0,50		
Gerçekleşme			0,05		
Fark			-0,45		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşamadı.				

Hedef 1.5 Performansı (%)		(%100*%10) = %10			
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Yılsonu Hedeflenen Değer	Gerçekleşme Değeri	Performans (%)
P.G.1.5.1 Yerli tohum ile pancar ekiminin toplam ekime oranı (%)	100	0	0,50	0,05	10

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 2.	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır
Hedef 2.1.	Fabrikaların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen makina ve teknoloji yenilenecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.1.1.	Makine-Teçhizat Bazlı Tamamlanan Proje Sayısı			Proje Geliştirme ve Tesis Yatırımları Daire Başkanlığı	
Hedef	adet	0	17		
Gerçekleşme			17		
Fark			-		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

Hedef 2.1. PERFORMANSI (%)		(%100*%100)=%100			
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.2.1.1 Makine-Teçhizat Bazlı Tamamlanan Proje Sayısı (adet)	100	0	17	17	100

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 2.	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır.
Hedef 2.2.	Enerji verimliliği arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.2.1.	Bir ton pancar için tüketilen buhar			Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı	Başlangıç değeri olan 0,3370'e göre %2'lik bir düşüş sağlanmış olmakla birlikte hedeflenen değere ulaşabilmesi için yatırım programında yer alan verimlilik artırıcı projelerin tamamlanması gerekmektedir.
Hedef	ton	0,3370	0,3235		
Gerçekleşme			0,3312		
Fark			-0,0077		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşamadı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 2.	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır
Hedef 2.2.	Enerji verimliliği arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.2.2.	Bir ton pancar için tüketilen elektrik			Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı	Muhtelif fabrikaların çoğunlukla kazan dairesi ve ham fabrika kısımlarında meydana gelen arızalara bağlı olarak duruşların ve düşük tonajlı çalışmaların fazlalığı nedeniyle elektrik tüketiminde artış yaşanmış, dolayısıyla hedeflenen değerlere ulaşamamıştır.
Hedef	kwh	26,84	26,30		
Gerçekleşme			27,01		
Fark			-0,71		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşamadı.				

Hedef 2.2 PERFORMANSI (%)		$(\%85 * \%43) + (\%15 * \%0) = \%37$				
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)	
P.G.2.2.1	Bir ton pancar için tüketilen buhar (ton)	85	0,3370	0,3235	0,3312	43
P.G.2.2.2	Bir ton pancar için tüketilen elektrik (kWh)	15	26,84	26,30	27,01	0

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 2.	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır
Hedef 2.3.	Üretimde çevreye duyarlılık arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.3.1.	ATT kurulu fabrika sayısı			Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı	Halihazırda Teşekkülde ATT kurulu fabrika sayısı 8 olup, 2025 yılında herhangi bir faaliyet planlanmamıştır. 2027 yılı programındadır.
Hedef	Adet	8	8		
Gerçekleşme			-		
Fark			-		
Çıktı/Sonuç	Performans göstergesi 2027 yılı programında olup bu dönemde değerlendirmeye alınmamıştır.				

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.3.2.	Baca gazı emisyon sınır değerlerin sağlandığı kömür ile çalışan şeker fabrikası sayısı			Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı	Kömürle çalışan fabrikaların baca gazı emisyon değerlerinde mevzuatta belirtilen sınır değerlerin sağlanması konusunda ön araştırmalar yapılmıştır. 2028 yılı programındadır.
Hedef	Adet	0	0		
Gerçekleşme			-		
Fark			-		
Çıktı/Sonuç	Performans göstergesi 2028 yılı programında olup bu dönemde değerlendirmeye alınmamıştır.				

Hedef 2.3 PERFORMANSI (%)						
Performans Göstergesi		Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.2.3.1	ATT kurulu fabrika sayısı	60	8	8	-	-
P.G.2.3.2	Baca gazı emisyon sınır değerlerin sağlandığı kömür ile çalışan şeker fabrikası sayısı	40	0	0	-	-

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 2.	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır
Hedef 2.4.	Yenilenebilir enerji kaynakları devreye alınarak şebekeden çekilen net elektrik miktarı azaltılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.4.1.	Erciş GES tesisi (Tamamlanma oranı)			Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı	04.08.2025 tarihinde enerji performans sözleşmesi yolu ile ihalesi yapılan Erciş GES Tesisinin, 06.10.2025 tarihinde sözleşmesi imzalanmış olup yapım işi devam etmektedir.
Hedef	%	0	30		
Gerçekleşme			30		
Fark			0		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 2.	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır
Hedef 2.4.	Yenilenebilir enerji kaynakları devreye alınarak şebekeden çekilen net elektrik miktarı azaltılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.4.2.	Ankara çatı GES tesisi (Tamamlanma oranı)			Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı	2025 yılı yatırım programı kapsamında ihalesi yapılan tesis, 31.12.2025 tarihinde devreye alınmıştır.
Hedef	%	0	30		
Gerçekleşme			100		
Fark			70		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değer aşıldı.				

HEDEF 2.4. PERFORMANSI (%)		(%85*%100)+(%15*%100)=%100				
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)	
P.G.2.4.1	Erciş GES tesisi (Tamamlanma oranı) (%)	85	0	30	30	100
P.G.2.4.2	Ankara çatı GES tesisi (Tamamlanma oranı) (%)	15	0	30	100	100

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 2.	Şeker üretiminde sürdürülebilirlik sağlanacaktır
Hedef 2.5.	İş kazaları en aza indirilecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 2.5.1.	İş kazalarının oranı			Personel Daire Başkanlığı	Emeklilik nedeniyle Kurumumuza düzenli olarak personel alımı yapılmakta olup mevcut personelimizin yaklaşık % 70'i 0-5 yıl arası tecrübeye sahiptir. Bu nedenle yeni alınan personelin çalıştıkları kısımlardaki tecrübesizliğinden kaynaklı hafif iş kazalarında artış yaşanmaktadır. Ayrıca alt işveren çalışanlarının iş kazaları Kurumumuz kaza istatistiklerinde değerlendirilmemekte olup son yıllarda alt işveren çalışanlarının sayısı azaltılarak yerine geçici işçi alımı yapılması da istatistiklere yansıyan iş kazası sayısının artmasında bir diğer etkindir.
Hedef	%	4,48	3,50		
Gerçekleşme			7,80		
Fark			-4,30		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşılamadı.				

HEDEF 2.5. PERFORMANSI (%)						
Performans Göstergesi		Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.2.5.1	İş kazalarının oranı (%)	100	4,48	3,50	7,80	0,00

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 3.	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.
Hedef 3.1.	Müşterilerin/Talebin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesi arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 3.1.1.	Müşteri/talebin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesindeki artış			Pazarlama ve Satış Daire Başkanlığı	Bu performansla ilgili 2024 yılında yapılan uygulama; piyasadaki talep yetersizliği, rakip firmaların satış politikaları, lojistik ve depo kira ücretlerinin yüksek olması nedenleriyle yüksek maliyet artışları getirdiğinden olumlu sonuçlar vermemiş olup 2024 yılı sonu itibariyle sonlandırılmıştır.
Hedef	%	0	0		
Gerçekleşme			0		
Fark			0		
Çıktı/Sonuç	Performans göstergesi talep yetersizliği nedeniyle 2024 yılı sonu itibariyle programdan çıkartılmış olup değerlendirmeye alınmamıştır.				

HEDEF 3.1.PERFORMANSI (%)					
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.3.1.1	Müşteri/talebin yoğun olduğu bölgelerde ambar kapasitesindeki artış	100	0	-	-

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 3.	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.
Hedef 3.2.	Perakende sektöründe satış yapılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 3.2.1.	Perakende satış yapılan şeker miktarının toplam A kotası şeker satışına oranı			Perakende Satış ve Lojistik Daire Başkanlığı	
Hedef	%	0	5		
Gerçekleşme			11		
Fark			6		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değer aşıldı.				

HEDEF 3.2.PERFORMANSI (%)						
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)	
P.G.3.2.1	Perakende satış yapılan şeker miktarının toplam A kotası şeker satışına oranı (%)	100	0	5	11	100

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 3.	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.
Hedef 3.3.	Müşterilere yerinde teslimat yapılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 3.3.1.	Yerinde teslimatı yapılan şekerin toplam şeker satış miktarına oranı			Perakende Satış ve Lojistik Daire Başkanlığı	2027 yılı programındadır.
Hedef	%	0	0		
Gerçekleşme			0		
Fark			0		
Çıktı/Sonuç	Performans göstergesi 2027 yılı programında olup bu dönemde değerlendirmeye alınmamıştır.				

Hedef 3.3. Performansı (%)					
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Yılsonu Hedeflenen Değer	Gerçekleşme Değeri	Performans (%)
P.G.3.3.1 Yerinde teslimatı yapılan şekerin toplam şeker satış miktarına oranı (%)	100	0	0	0	0

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 3.	Şeker piyasasında etkin rolümüz sürdürülecektir.
Hedef 3.4.	TÜRKŞEKER marka imajını arttıracak faaliyetler yapılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 3.4.1.	Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşim sayısı			Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı	
Hedef	Adet	100	300		
Gerçekleşme			434		
Fark			134		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değer aşıldı.				

HEDEF 3.4. PERFORMANSI (%)						
Performans Göstergesi		Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.3.4.1	Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşim sayısı (adet)	100	0	300	434	100

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 4.	Şeker maliyetleri düşürülecektir.
Hedef 4.1.	Bedeli ödenen/işlenen pancar farkı düşürülecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 4.1.1.	Bedeli ödenen pancar ile işlenen pancar miktarı arasındaki fark			Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	2025 Yılında 7.113.547 ton bedeli ödenen olarak pancar teslim edilirken 6.840.000 ton pancar işlenmiş, bedeli ödenen pancar ile işlenen pancar arasındaki fark % 3,85 olmuştur.
Hedef	%	6,74	4,00		
Gerçekleşme			3,85		
Fark			0,15		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

HEDEF 4.1 PERFORMANSI (%)						
Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)	
P.G.4.1.1	Bedeli ödenen pancar ile işlenen pancar miktarı arasındaki fark (%)	100	6,74	4,00	3,85	100

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 4.	Şeker maliyetleri düşürülecektir.
Hedef 4.2.	Fabrika merkez kantarında tesellüm oranı arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 4.2.1.	Fabrika merkezlerinde analiz, boşaltma ve silolama imkanlarının artırılması			Tarımsal Üretim Daire Başkanlığı	2025 yılında fabrika merkez kantarında 6.080.083 ton pancar tesellüm edilmiş olup, Fabrika merkez kantarında tesellüm oranı % 78,33 olmuştur.
Hedef	%	74,00	80,00		
Gerçekleşme			78,33		
Fark			-1,67		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı.				

HEDEF 4.2. PERFORMANSI (%)						
	Performans Göstergesi	Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.4.2.1	Fabrika merkezlerinde analiz, boşaltma ve silolama imkanlarının artırılması (%)	100	74,00	80	78,33	97,91

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 4.	Şeker maliyetleri düşürülecektir.
Hedef 4.3.	Polar şeker-randıman farkı düşürülecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 4.3.1.	Polar şeker-randıman farkı			Şeker Üretim Daire Başkanlığı	2025 yılında polar şeker %16,72, randıman ise %pg 13,69 olarak gerçekleşmiştir. İşlenecek pancar miktarına bağlı olarak kampanya sürelerinin uzun olması, kalifiye personel eksikliği nedenleriyle hedeflenen değere ulaşamamıştır.
Hedef	%	3,20	2,85		
Gerçekleşme			3,03		
Fark			-0,18		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı				

HEDEF 4.3. PERFORMANSI (%)						
Performans Göstergesi		Hedefe Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.4.3.1	Polar şeker-randıman farkı (%)	100	3,20	2,85	3,03	94

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.1.	Teşekkülün bilgi işlem altyapısı iyileştirilecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.1.1.	ERP sistemine aktarılan Teşekkül iş ve işlemlerinin aktarılması planlanan toplam iş ve işlemlere oranı			Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek amacıyla hedeflenen işlemler hukuk modülü dava ve icra takibi işlemlerinin ERP'ye taşınması, banka entegrasyonları ve elektronik imzanın daha fazla iş sürecinde entegrasyonu ile yazılı belgelerin azalarak dijital ortama taşınması gerçekleşmiştir. Ayrıca market satış entegrasyonu, doğrudan temin entegrasyonları tamamlanmıştır. Yapılması planlanan satış ihalelerinin hazırlık iş ve işlemlerinin ERP üzerine aktarılması planlanmış ama araya acil giren enflasyon muhasebesi gibi çeşitli işlerden dolayı tamamlanamamış olup Hedeflenen değere kısmen ulaşılmıştır.
Hedef	%	60	88		
Gerçekleşme			83		
Fark			-5		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.1.	Teşekkülün bilgi işlem altyapısı iyileştirilecektir.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.1.2.	Felaket Kurtarma Merkezinin (FKM) uluslararası standartlara getirilmesi (Tamamlanma Oranı)			Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı	FKM'nin uluslararası standarda getirilebilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan ödenek ayrılmadığından hedeflenen iyileşmeler gerçekleşmemiştir.
Hedef	%	0	40		
Gerçekleşme			0		
Fark			-40		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşamadı.				

HEDEF 5.1. PERFORMANSI (%)		(%80*%94,31)+(%20*%0)=%75,45				
Performans Göstergesi		Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.5.1.1	ERP sistemine aktarılan Teşekkül iş ve işlemlerinin aktarılması planlanan toplam iş ve işlemlere oranı (%)	80	60	88	83	94,31
P.G.5.1.2	Felaket Kurtarma Merkezinin (FKM) uluslararası standartlara getirilmesi (Tamamlanma Oranı)(%)	20	0	40	0	0

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.2.	İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.2.1.	Görevde Yükselme ve/veya Unvan Değişikliği, Grup Terfi Sınav sayısı			Personel Daire Başkanlığı	
Hedef	Adet	2	2		
Gerçekleşme			2		
Fark			0		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.2.	İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.2.2.	Bölüm Meslek Uyumu Eşleşme Oranı			Personel Daire Başkanlığı	Şeker Sanayii'nin iş yerlerine özgü mesleklerin örgün eğitim sistemi içerisinde doğrudan yer alması.
Hedef	%	40	52		
Gerçekleşme			40		
Fark			-12		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşılamadı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.2.	İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.2.3.	Nitelikli iş gücü devir oranı			Personel Daire Başkanlığı	2025 yılı Ocak ayında emekli maaşlarında meydana gelen düşüşler neticesinde emekli olan personel sayısındaki artış nedeniyle hedefe ulaşılamamıştır.
Hedef	%	7,55	7,00		
Gerçekleşme			19,13		
Fark			12,13		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşılamadı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.2.	İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.2.4.	Personele verilen eğitim saati			Personel Daire Başkanlığı	
Hedef	Saat/kişi	9,0	11,0		
Gerçekleşme			12,3		
Fark			1,3		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.2.	İnsan kaynaklarının niteliği arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.2.5.	Personel memnuniyeti oranı			Personel Daire Başkanlığı	Türkşeker'de çalışma ortamının fiziksel koşullarının yanı sıra yeni teknolojilerin kullanımının, iş ve sorumluluklara göre alınan maaşın, lojmanların yetersiz olduğunun düşünülmesi sebebiyle memnuniyet oranı %53 olarak sonuçlanmıştır
Hedef	%	45	56		
Gerçekleşme			53		
Fark			-3		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı.				

HEDEF 5.2. PERFORMANSI (%)			$(\%25*\%100)+(\%30*\%77)+(\%20*\%0)+(\%15+\%100)+(\%10*\%95)=\%72,6$			
Performans Göstergesi		Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.5.2.1	Görevde Yükselme ve/veya Unvan Değişikliği, Grup Terfi Sınav sayısı (adet)	25	2	2	2	100
P.G.5.2.2	Bölüm Meslek Uyumu Eşleşme Oranı (%)	30	40	52	40	77
P.G.5.2.3	Nitelikli İş gücü Devir Oranı (%)	20	7,55	7,00	19,13	0
P.G.5.2.4	Personele verilen eğitim saati (saat/kişi)	15	9,0	11,0	12,3	100
P.G.5.2.5	Personel memnuniyeti oranı (%)	10	45	56	53	95

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.3.	Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.3.1.	Cari oran seviyesi			Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı	2025 yılında Hazine ve Maliye Bakanlığında alınan sermaye ile KVKYK artışı önlenmiş sermaye yapısı güçlendirilmiştir.
Hedef	%	0,94	1,10		
Gerçekleşme			1,43		
Fark			0,33		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.3.	Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.3.2.	Öz kaynakların yükümlülükler içerisindeki oranı			Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı	2025 yılında Hazine ve Maliye Bakanlığında alınan sermaye ile KVKYK artışı önlenmiş sermaye yapısı güçlendirilmiştir. 2026 yılında da Teşekkülümüze aktarılabilecek sermaye ile borçlanma ihtiyacımız beklentilerimizin altında gerçekleşecektir.
Hedef	%	0,15	0,35		
Gerçekleşme			0,58		
Fark			0,23		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.3.	Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.3.3.	Borç çevirme oranı			Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı	Hazine ve Maliye Bakanlığında alınan sermaye tutarları ile ihtiyaçlarımız için kullanılan kredi üzerinde anapara ve faiz ödemesi yapılmıştır.
Hedef	%	1,20	0,90		
Gerçekleşme			0,81		
Fark			0,09		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere kısmen ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.3.	Finansal yapı oranlarında iyileşme ve mali tablolarda standart sağlanacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.3.4.	Bağımsız denetim kuruluşunun şartlı görüş sayısı			Mali İşler ve Muhasebe Daire Başkanlığı	
Hedef	Adet	3	0		
Gerçekleşme			3		
Fark			3		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşamadı.				

HEDEF 5.3. PERFORMANSI (%)			(%25*%100)+(%25*%100)+(%25*%90)=%72,5			
Performans Göstergesi		Hedef Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değer (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.5.3.1	Cari oran seviyesi (%)	25	0,94	1,10	1,43	100
P.G.5.3.2	Öz kaynakların yükümlülükler içerisindeki oranı (%)	25	0,15	0,35	0,58	100
P.G.5.3.3	Borç çevirme oranı (%)	25	1,20	0,90	0,81	90
P.G.5.3.4	Bağımsız denetim kuruluşunun şartlı görüş sayısı	25	3	0	3	-

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.4.	Destek hizmetleri kapasitesi arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.4.1.	Misafirhane ve diğer sosyal tesislerdeki onarma ya da yenileme işlemi sayısı			Sosyal ve Kültürel Tesisler Daire Başkanlığı	Tasarruf tedbirleri nedeni ile çalışmalarda ertelenmeler yapılmıştır.
Hedef	Adet	0	7		
Gerçekleşme			4		
Fark			-3		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşamadı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.4.	Destek hizmetleri kapasitesi arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.4.2.	Misafirhane ve diğer sosyal tesisleri kullanıcı memnuniyet oranındaki artış			Sosyal ve Kültürel Tesisler Daire Başkanlığı	
Hedef	%	0	50		
Gerçekleşme			50		
Fark			0		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşıldı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.4.	Destek hizmetleri kapasitesi arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.4.3.	Hizmetleri elektronik ortama taşınan misafirhane ve sosyal tesis sayısı			Sosyal ve Kültürel Tesisler Daire Başkanlığı	Tasarruf tedbirleri ve altyapı sorunları nedeni ile çalışmalarda ertelenmeler yapılmıştır.
Hedef	adet	3	18		
Gerçekleşme			3		
Fark			-15		
Çıktı/Sonuç	Hedeflenen değere ulaşamadı.				

Kuruluş Adı	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
Amaç 5.	Kurumsal kapasite geliştirilecek ve mali yapı güçlendirilecektir.
Hedef 5.4.	Destek hizmetleri kapasitesi arttırılacaktır.

	Birim	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2025 Yıl Sonu	Sorumlu Birim	Açıklama
Performans Göstergesi 5.4.4.	Arşiv sisteminin dijital ortama geçişe hazır hale getirilmesi (Tamamlanma Oranı)			Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı	Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde yapım/onarım işleri ve teknolojik yatırımlar için gerekli insan kaynağı ve ödeneğin yetersizliği nedeniyle hedefe ulaşamadı. Proje tasarruf tedbirleri nedeniyle 2025 yılı itibariyle sonlandırılmıştır.
Hedef	%	20	60		
Gerçekleşme			0		
Fark			-60		
Çıktı/Sonuç	Hedef değere ulaşamadı.				

HEDEF 5.4. PERFORMANSI (%)		(%25*%57)+(%25*%100)+(%25*%17)+(%25*%0)=%43,5				
Performans Göstergesi		Hedefe Etkisi	Plan Başlangıç Dönemi Değeri (A)	2025 Yıl Sonu Hedeflenen Değeri (B)	2025 Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%)
P.G.5.4.1	Misafirhane ve diğer sosyal tesislerdeki onarma ya da yenileme işlemi sayısı (adet)	25	0	7	4	57
P.G.5.4.2	Misafirhane ve diğer sosyal tesisleri kullanıcı memnuniyet oranındaki artış (%)	25	0	50	50	100
P.G.5.4.3	Hizmetleri elektronik ortama taşınan misafirhane ve sosyal tesis sayısı (adet)	25	3	18	3	17
P.G.5.4.4	Arşiv sisteminin dijital ortama geçişe hazır hale getirilmesi (Tamamlanma Oranı) (%)	25	20	60	0	0

IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A-Üstünlükler

- Şeker sektöründe köklü bir geçmişe sahip olması ve marka değerinin yüksek olması.
- Şeker sektörünün ve pazarının en büyük kuruluşu ve yönlendiricisi olması.
- Bilgi birikimi ve kurum kültürü.
- Geniş bir veri tabanına ve teşkilat ağına sahip olması.
- Geçmişe dönük kayıtların hassas bir şekilde tutulmasına bağlı olarak donanımlı ve güvenilir bir arşive sahip olunması.
- Fabrikaların çoğunun hammadde teminine uygun bölgede olması.
- Üretimde katkı maddelerinin kullanılmaması.
- Şeker sektöründe akredite olmuş araştırma enstitüsüne sahip tek kuruluş olması.
- Makine fabrikaları ve EMAF ile şeker fabrikalarının ihtiyaç duydukları bilgi, malzeme ve yedek parçaları karşılayabiliyor olması.
- Makine fabrikalarının yüksek kapasiteli tezgahlar ile yüksek, büyük kapalı alanlar, büyük kaldırma ve taşıma gücüne sahip olması.
- Kojenerasyon sistemine sahip olması nedeniyle enerji ihtiyacını karşılaması.
- Birimler arasında uyum ve çalışma birlikteliği, işbirliği ve dayanışma kültürü.
- Fabrikaların bakım onarım işlerinin bilgi, teknoloji ve mühendislik olarak Teşekkül bünyesinde yapılması.
- Farklı disiplinlerde uzman insan kaynağına sahip olması.
- Tüketicilerin sağlıklı yaşam tarzlarına olan ilgisi arttıkça, yapay tatlandırıcılar yerine sağlıklı alternatiflere yönelmeleri.

B-Zayıflıklar

- Kamu kuruluşu olunması nedeniyle karar alma mekanizmalarının özel sektöre kıyasla yavaş işlemesi.
- 20 yılı aşkın süre özelleştirme kapsam ve programında bulunan Teşekkül fabrikalarının modernizasyonu için yeterli yatırım ödeneğinin ayrılamamış olması nedeniyle fabrikaların teknolojilerinin eski olması.
- Yeterli yatırım ödeneğinin ayrılamaması nedeniyle gerekli yenilemelerin kısıtlı olarak yapılması, bu durumun üretimde aksamalara sebep olması, bakım onarım masraf ve sürelerini artırması.
- Tarımsal üretim girdi maliyetlerinin kur farkı ve enflasyondan kaynaklı olarak artış eğilimi göstermesi.
- Enerji maliyetlerinin artış eğilimi göstermesi.
- Lojistik maliyetlerinin artış eğilimi göstermesi.

- NBŞ ve sentetik tatlandırıcıların sağlığa zararları hususunda kamuoyu farkındalığının yeterince sağlanamamış olması.
- Üretim atıklarının bertarafında karşılaşılan güçlükler.
- Depolama imkanlarının yeterli iklimlendirme özelliğine sahip olmaması.
- Ar-Ge için finans kaynağının kısıtlı olması.
- Tecrübe edinmiş personelin çoğunluğunun emekli olması.

C. Değerlendirme

Ülkemizde şeker pancarı üretimi, her yıl üreticilerle yapılan Şeker Pancarı Üretim Sözleşmesi ile yapılmaktadır. TÜRKŞEKER, şeker pancarı üretimini, 4634 sayılı Şeker Kanunu ve ilgili yönetmelikler gereğince; tahsis edilen şeker kotası çerçevesinde, mevcut stoklarını ve bünyesinde bulunan fabrikaların kapasitelerini göz önünde bulundurarak yapmaktadır.

TÜRKŞEKER; tarım, imalat-gıda, imalat-kimya, elektriksiz makine ve meslek bilim ölçü kontrol optik donanım sektörlerinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

TÜRKŞEKER ;

- Pancar işleme kapasiteleri 1.850-8.500 ton/gün arasında değişen, yılda üretebileceği şeker miktarı 1.235 bin ton olan 14 şeker fabrikası ile imalat-gıda sektöründe;
- Günlük 100 bin litre kapasiteye sahip alkol fabrikası ile imalat-kimya sektöründe;
- Yılda toplam 14 bin 900 ton kurulu kapasiteye sahip, tevsii ve modernize edilen ve tüm şeker fabrikalarının ihtiyacı makine ve tesisler ile bakım ve onarımı için gerekli yedek parçaların imalat ve tamiratları gerçekleştiren makine fabrikaları ile meslek bilim ölçü kontrol optik donanım sektörlerinde

faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca TÜRKŞEKER bünyesinde bulunan makine fabrikaları ile Elektromekanik Aygıtlar Fabrikası (EMAF) tarafından bir şeker fabrikasının mali bazda % 95'i yerli olarak imal edilebilmektedir.

2000 yılından 2021 yılına kadar özelleştirme kapsam ve programında olan TÜRKŞEKER'e ayrılan ödenekler kısıtlı kalmıştır. TÜRKŞEKER için ayrılan ödenekler öncelikli işler için kullanılmış, fabrika modernizasyonu için yeteri kadar yatırım yapılamamıştır. Özelleştirme süresince personel alımı da yapılamadığı için çeşitli nedenlerle ayrılan kalifiye personel ihtiyacı da giderilememiş, tüm bu nedenler TÜRKŞEKER'in özel sektör ile rekabet gücünü kısıtlamıştır.

TÜRKŞEKER'in Nisan 2021'de Cumhurbaşkanlığı Kararı ile özelleştirme programından çıkılmasıyla birlikte yeni personellerin istihdam edilmesi iyileşme sürecinde büyük bir adım olup kurumsal tecrübenin yeni personellere aktarılmasıyla ilerleme hız kazanılacaktır. Yapılacak yatırımlarla maliyetlerin azaltılması ve finansal problemlerin çözülmesi pazardaki rekabet gücünü artıracaktır.

V- ÖNERİ VE TEDBİRLER

Bir asır önce, Türk tarımına ve sanayisine hizmet etmek amacıyla yolculuğuna başlayan TÜRKŞEKER, tüm paydaşları için sağladığı katma değeri artırmayı ilke edinmiştir. TÜRKŞEKER, 100 yıllık 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, sektörde lider konumunu güçlendirmek amacıyla belirlediği hedefler doğrultusunda çalışmalarına kararlı bir şekilde devam ettirebilmesi için geleceğe dönük yatırım ve çalışmaların yapılması elzemdir.

Bu çerçevede önümüzdeki dönemde;

- Fabrikalarda enerji verimliliğinin artırılmasına yönelik değişim ve dönüşüm çalışmalarının yapılması,
- Pancarın tarladan nihai tüketiciye şeker olarak arz edilmesine kadar izlenen süreçlerde iyileştirmelerin yapılması ayrıca yeni istihdam edilen personelin eğitimlerle desteklenmesinin sağlanması,
- Su kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması için kapalı sistem basınçlı sulama yöntemlerinin teşvik edilmesi, pancar ekim alanlarının uydu desteğiyle takip ve kontrol sisteminin kurulması, fazla miktarda pancar alımı yapılan taşra kantarlarında mobil analiz laboratuvarları kurulması, özel şirketlerin sahalarımızda pancar üretiminin kontrol altına alınması gibi hususlarla sürdürülebilir pancar ve şeker üretiminin desteklenmesi,
- Bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişmesi sebebiyle, gelişen teknolojiyi takip etmek ve ayak uydurmak, olabilecek ekstra tehditlere maruz kalmamak, gerekli donanım ve yazılımlara erişebilmek adına, bilgi güvenliği ve teknolojilerine yapılacak yatırımların sürekliliğinin sağlanması ve devam ettirilmesi,
- E-ticaret, satış mağazası, nakliye dahil teslimat gibi yöntemlerle yeni müşteri kazanarak satış ağının genişletilmesi

önem arz etmektedir.

Tüm bu yenileme, değişim ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için TÜRKŞEKER stratejik planında bu konulara ilişkin belirlenen amaç ve hedeflere ilişkin performans göstergelerinin takibinin yapılması ve Teşekkülün gelecek vizyonu doğrultusunda hareket edilmesi oldukça önemlidir.

EK-1: Mali Hizmetler Birim Yöneticisinin Beyanı

Mali hizmetler birim yöneticisi olarak, idaremiz harcama birimlerinin sorumluluğunda yürütülen iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarında gerekli koordinasyonun sağlandığını, eğitim ve rehberlik hizmeti verildiğini, uygulama sonuçlarının izlendiğini, değerlendirildiğini ve sonuçların harcama yetkililerine ve üst yöneticiye raporlandığını beyan ederim.

Mali kanunlar ve ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağladığımı ve danışmanlık faaliyetinde bulunduğumu beyan ederim.

Faaliyet raporunun "III/A-Mali Bilgiler" bölümünde yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu teyit ederim. (Ankara-15/05/2026)

Atiye Seda İNTEPE
Strateji Geliştirme Daire Başkanı V.

EK-2: İ Kontrol Güvence Beyanı

st yönetici olarak; idaremin bütçesinin; kalkınma planına, yıllık programa, stratejik plan ve performans programı ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanmasını ve uygulanmasını, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli Şekilde elde edilmesini, kullanılmasını ve kayıp ve suistimale karşı korunmasını sağlamaktan ve harcama biriminde mali yönetim ve iç kontrol sisteminin iŐleyiŐini izlemekten gerekli tedbirleri almaktan sorumluyum

Bu çerçevede idarem bünyesinde oluşturulan ve uygulanan iç kontrol sisteminin; faaliyetlerin belirlenmiş amaç ve politikalar doğrultusunda, mevzuata uygun etkili, ekonomik ve verimli bir Şekilde yürütülmesine, her türlü usulsüzlük ve yolsuzluğun nlenmesine, varlık ve kaynakların korunmasına, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasına, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesine ilişkin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını beyan ederim.

İdaremin stratejik planında ve performans programında açıklanan amaç ve hedeflere yönelik kurumsal risklerin belirlendiğini, değerlendirildiğini, risklerin kabul edilebilir düzeye indirilmesi için ilave risk yönetimi faaliyetlerinin uygulandığını ve raporlandığını bildiririm.

Bu güvence, gözetim sorumluluğum çerçevesinde edindiğim bilgi ve değerlendirmelere, harcama yetkilileri tarafından sunulan birim faaliyet raporlarına ve iç kontrol güvence beyanlarına, mali hizmetler birimince sunulan iç kontrol sistemi değerlendirme raporu ile mali hizmetler birim yöneticisinin beyanına ve iç denetim raporları ile iç denetim biriminin kapsamlı görüŐüne dayanmaktadır.

Bu raporda yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu beyan ederim. (Ankara- 15/05/2026)

Dr. Muhiddin ŞAHİN
TÜRKŞEKER Genel Müdürü
ve
Yönetim Kurulu Başkanı