



# ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş. GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

2019 - 2023  
STRATEJİK PLANI





*"Enerji, Sanayileşmenin ve Kalkınmanın Temel Taşıdır"*



## BAKAN SUNUŞU

Türkiye'nin enerji talebi, büyüyen ekonomisi ve artan nüfusunun da etkisiyle Avrupa ortalamasının üzerinde bir artış göstermektedir. Ülkemiz enerji sektörünün son derece dinamik olduğu bu dönemde, hızla artan enerji talebimizi karşılamak için doğal kaynaklarımızın rasyonel bir şekilde kullanılması, yeni teknolojilerle enerji üretiminin çeşitlendirilmesi, mevcut teknolojilerin verimliliğinin artırılması ve alternatif enerji kaynaklarının değerlendirilmesine yönelik politika ve stratejilerin uygulanmasına büyük önem atfediyoruz.

Bu kapsamda, ortaya koyduğumuz "Milli Enerji ve Maden Politikası" ile enerjide dışa bağımlılığı azaltmak, kaynak çeşitliliğini artırmak, enerji talep artışını sorunsuz karşılamak ve arz güvenliğini sağlamak için rekabetçi, şeffaf, tüketicinin korunduğu, çevresel sürdürülebilirliği dikkate alan güçlü bir enerji sektörü için uzun dönemli enerji politikalarının temelini attık.

Kamuya ait termik ve hidroelektrik santrallerin işletilmesi, bakım, onarım ve rehabilitasyonlarının yapılması, ruhsatı kendisine ait maden sahalarının işletilmesi ve toptan elektrik satışı faaliyetlerini yürütmekte olan Elektrik Üretim Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü (EÜAŞ), bu vizyon çerçevesinde hızla gelişen ve büyüyen ülkemiz enerji sektörüne önemli katkılar sunmaya devam edecektir.

EÜAŞ tarafından Bakanlığımızın mevcut politikalarına uygun hazırlanan ve önümüzdeki 5 yıllık süreçteki amaç ve hedeflerini tanımlayan 2019-2023 Stratejik Planı, bu kapsamda karar verme süreçlerini, şeffaflığı ve hesap verebilirliği geliştirici özelliklere sahiptir.

Ülkemiz enerji politikalarında kamu adına çok önemli bir role sahip olan Elektrik Üretim Anonim Şirketi'nin hazırladığı "2019-2023 Stratejik Planı"nın faydalı olması dileğiyle, planı hazırlayan ve uygulayacak olan tüm EÜAŞ çalışanlarını tebrik eder, bundan sonraki çalışmalarını için başarılar dilerim.

**Fatih DÖNMEZ**  
**Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı**



Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğünün 2019-2023 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Planın; On Birinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmış ve yürürlüğe konulması uygun bulunmuştur.

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





## GENEL MÜDÜR SUNUŞU

Kamu kaynaklarının ekonomik, etkin ve etkili olarak kullanılması, stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi, yerine getirilen hizmet kalitesinin artırılması, kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır.

Üst politika belgeleri göz önünde bulundurularak hazırlanan, kamu idarelerinin temel politika hedeflerinin belirlendiği, belirlenen politikaların eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırıldığı, ayrıca öngörülen hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin yer aldığı Stratejik Planlar ve Performans Raporları, hem kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmakta hem de kamu idarelerinin kurumsal kültür ve gelişimine büyük katkılar sunmaktadır.

Elektrik üretim sektöründeki öncülüğünü devam ettiren, modern ve temiz enerji teknolojilerinin kullanımıyla üretim performansını sürekli artıran bir şirket olmak vizyonu ile faaliyetlerini sürdürmekte olan teşekkülümüz tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesiyle sınırlı bir İktisadi Devlet Teşekkülü olup, kamu yararını gözeterek, karlılık ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde; güvenli, sürekli, kaliteli, verimli, düşük maliyetli, çevreyi gözetir elektrik enerjisi üretimi ve satışı faaliyetinde bulunan bir kuruluştur.

EÜAŞ 2019-2023 Stratejik Planında; Teşekkülümüzün enerji sektöründeki rolüne ilişkin analiz ve değerlendirmeler yapılmış olup, başta Kalkınma Planı, Yeni Ekonomi Programı, ulusal strateji belgeleri, yıllık programlar, Bakanlığımız politikaları ve enerji sektöründeki gelişmeler

değerlendirilerek Teşekkülümüzün misyon ve vizyonuna uygun olarak amaç ve hedeflerimiz önümüzdeki beş yılı kapsayacak şekilde belirlenmiştir.

Stratejik Planın hazırlanmasında emeği geçen Strateji Geliştirme Kurulu Üyelerine, Stratejik Planlama Ekibi Üyelerine, Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibine, çalışmalar kapsamında düşünce ve önerilerine başvurduğumuz çalışanlarımıza ve dış paydaşlarımıza teşekkür eder, 2019-2023 Stratejik Planımızın ülkemize hayırlı olmasını dilerim.

**Dr. İzzet ALAGÖZ**  
**EÜAŞ Genel Müdürü**

# İÇİNDEKİLER

Bakan Sunuşu	ii
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Onay Yazısı	iv
Genel Müdür Sunuşu	v
<b>1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN</b>	1
<b>2. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ</b>	3
<b>3. DURUM ANALİZİ</b>	8
3.1 Kurumsal Tarihçe	8
3.2 Mevzuat Analizi	9
3.3 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	11
3.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi	17
3.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	20
3.6 Paydaş Analizi	25
3.7 Kuruluş İçi Analiz	34
3.8 Finansal Analiz	42
3.9 Sektörel Analiz	45
3.10 GZFT Analizi	55
3.11 Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi	60
<b>4. GELECEĞE BAKIŞ</b>	63
<b>5. STRATEJİ GELİŞTİRME</b>	64
5.1 Hedef Kartları	65
5.2 Maliyetlendirme	86
<b>6. İZLEME ve DEĞERLENDİRME</b>	87
<b>Kaynaklar</b>	89



## BÖLÜM-1

### BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

AMAÇLAR	HEDEFLER
1. Enerji üretiminde Kapasitenin Verimli Kullanılmasını ve Emreamadeliliğin Yükseltilmesini Sağlamak	1.1 Hidrolik santrallarımızın verimliliklerinin ve emreamadeliliklerinin artması sağlanacaktır.
	1.2 Termik santrallarımızda kapasitenin verimli kullanılması sağlanacaktır.
	1.3 Santrallarımızda standart ve modern bir bakım yönetimi anlayışının tesis edilmesi sağlanacaktır.
2. Kömür Sahalarımızın Elektrik Üretimi Amacıyla Yatırıma Açılmasını Sağlamak	2.1 Kömür sahalarının elektrik üretimi amacıyla yatırıma açılması için gerekli etütlerin yapılması sağlanacaktır.
3. Çevresel Duyarlılığı Geliştirici Çalışmalar Yürütmek	3.1 18 Mart Çan Termik Santralının çevreye duyarlı bir şekilde çalışması sağlanacaktır.
4. Ülkemizin Enerji Arz Güvenliğine Katkıda Bulunmak	4.1 Elektrik üretim tesisi yatırımlarının yapılması sağlanacaktır.
5. İş Sağlığı ve Güvenliği Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırmak	5.1 İşyerlerimizde iş sağlığı ve güvenliği etkinliğinin artırılması ve iş güvenliği kültürünün oluşturulması sağlanacaktır.
6. Kurumsal Faaliyetlerin Etkinliğini Artırmak	6.1 Modern yönetim sistemlerinin kurulması sağlanacaktır.
	6.2 Teşekkülümüzün bilişim altyapısının iyileştirilmesi sağlanacaktır.

## **MİSYONUMUZ**

Ülkemizin büyüme ve kalkınmasında ihtiyaç duyulan elektrik enerjisini, ülke kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak, güvenilir, ekonomik, kaliteli, çevreye duyarlı ve kârlı şekilde üretmek

## **VİZYONUMUZ**

Elektrik üretim sektöründeki öncülüğünü devam ettiren, modern ve temiz enerji teknolojilerinin kullanımıyla üretim performansını sürekli arttıran bir şirket olmak.

## **TEMEL DEĞERLERİMİZ**

- Süreklilik
- Verimlilik
- Çevreye duyarlılık
- Güvenilirlik
- Üretimde emreamadelik
- Yeniliğe ve sürekli gelişime açıklık
- Hesap verebilirlik

## **BÖLÜM-2**

### **STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ**

EÜAŞ ilki 2010-2014 döneminde olmak üzere, 2015-2019 dönemi için ikinci Stratejik Planını 01.01.2015 itibariyle uygulamaya koymuştur. Bu son Stratejik Planın uygulama dönemi 31.12.2019 tarihinde sona ereceğinden dolayı 2020 – 2024 dönemini kapsayan Stratejik Planın hazırlama çalışmaları Bakanlığımızın tüm bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarına gönderdiği 29.06.2018 tarih ve 2018/2 sayılı Genelgesi (Genelge-1) ile başlatılmıştır. Bahse konu Genelge ile birlikte, “Kamu Sermayeli İşletmeler için Stratejik Planlama Rehberi”nde de tanımlandığı şekliyle, Genel Müdürümüzün başkanlığında, Genel Müdür Yardımcıları ve Teşekkülümüzün Daire Başkanları ve Genel Müdürümüzce görevlendirilen diğer kişilerden “EÜAŞ Strateji Geliştirme Kurulu” (Tablo-2.1) oluşturulmuştur.

Ancak, Teşekkülümüzün 2020-2024 dönemi için yeni stratejik planı hazırlama çalışmaları devam ederken; Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığının (mülga Kalkınma Bakanlığı), tüm Bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planlarını 2019-2023 dönemini kapsayacak şekilde hazırlamalarını talimatlandığı 17/08/2018 tarihli yazısı, Bakanlığımızın 04.09.2018 tarihli yazısı ile Teşekkülümüze iletilmiştir.

Bu bağlamda, Teşekkülümüzün 2019-2023 dönemini kapsayacak 5 yıllık Stratejik Planının hazırlanma çalışmalarını yürütmek üzere 19.09.2018 tarihli Makam Oluru ile Genel Müdür Yardımcısı İrfan YILMAZ başkanlığında “EÜAŞ Stratejik Planlama Ekibi” oluşturulmuştur. Görev yaptığı birimi temsil edebilecek, yapılacak çalışmalara yeterli zaman ayırabilecek ve çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olan ve tercihen önceki stratejik planlama ekiplerinde yer alan deneyimli çalışanlarımızın Ekipte yer almasına çalışılmıştır (Tablo-2.2). Aynı Olur ile stratejik planlama çalışmalarının kısıtlı zaman sürecinde tamamlanmasını teminen, bu kapsamda yürütecekleri çalışmaları öncelikli iş olarak ele almaları konusunda ekip üyeleri Genel Müdürlük Makamınca talimatlandırılmıştır.

İlgili Rehber ve Genelge-1 uyarınca; stratejik plan çalışmalarının koordine edilmesi, bu husustaki genelgelerin hazırlanması, toplantıların organizasyonu, idare içi ve dışı iletişimin sağlanması, her türlü resmi yazışmaların yapılması, stratejik planın bütünselliğinin sağlanması, ortak bir dilin oluşturulması vb. hususlardaki koordinasyon Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülmüştür. Yaşanan tüm gelişmeler hakkında 26.09.2018 tarihli Genel Müdürlük Duyurusu ile tüm merkez ve taşra teşkilatımıza bilgilendirmede bulunulmuştur.

Ardından, Stratejik Planlama Çalışmaları Koordinasyon Ekibi (Tablo 2.3) tarafından stratejik plan hazırlama sürecinde yürütülecek çalışmaları tanımlayan "hazırlık programı" ile birlikte bir "zaman çizelgesi" hazırlanmıştır. Ardından, 29 Eylül 2018 tarih ve 2018/E.30 sayılı Genel Müdürlük Makamınca yayımlanan Genelge ile Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Programda belirlenen hedef ve politikaları içerecek şekilde, ilgili mevzuata uygun ve tüm birimlerimiz ve çalışanlarımızın görüşlerini de mümkün olduğu ölçüde yansıtabilecek bir stratejik planın hazırlanması gerekliliğini teminen bahse konu program ve çizelge çerçevesinde çalışmaların yürütülmesi hususlarında gereğinin yapılması istenmiştir.

Akabinde Durum Analizi aşamasına yönelik çalışmalar başlatılmış, ilerleyen günlerde amaç ve hedefler belirlenerek, stratejiler oluşturulmuş ve taslak Planın oluşturulmasına başlanmıştır.

Tablo 2.1. EÜAŞ Strateji Geliştirme Kurulu

Adı ve Soyadı	Unvanı
Dr. İzzet ALAGÖZ	Genel Müdür
İrfan YILMAZ	Genel Müdür Yardımcısı
Nurettin KULALI	Genel Müdür Yardımcısı
Yılmaz ÇİĞDEM	Genel Müdür Yardımcısı V.
Hakan KORKMAZ	Genel Müdür Yardımcısı V.
Bünyamin GÜNAY	Teftiş Kurulu Başkanı
Ayşegül Dilmen SEYFELİ	I. Hukuk Müşaviri
Yücel KARTAL	Strateji Geliştirme Daire Başkanı (G)
Nihat AYDIN	İç Denetim Daire Başkanı
Oğuzhan YILDIZ	Termik Santraller Daire Başkanı
Mithat YÜKSEL	Hidrolik Santraller Daire Başkanı
Cumali TAŞTEKİN	Maden Proje Tesis Daire Başkanı
Ergin ERAYMAN	İnşaat Daire Başkanı
Serkan ÖZEK	Bakım Yönetimi Daire Başkanı
Remzi DEMİR	Elektrik Piyasası Hizmetleri Daire Başkanı
Muhammed Necmeddin BOZKURT	Bilgi İşlem Daire Başkanı
Yener ŞAHİN	Mali İşler ve Finans Yönetimi Daire Başkanı
Ramazan BOZKURT	İnsan Kaynakları Daire Başkanı
Şahin ARAT	Destek Hizmetleri Daire Başkanı
Şahin ARAT	İş Sağlığı ve Güvenliği Daire Başkanı (V)
İbrahim YAMAN	Satın Alma ve Malzeme Yönetimi Daire Başkanı (G)
Ebru ATA	Çevre ve Kamulaştırma Daire Başkanı
Hüsamettin KAVŞUT	Maden İşletmeleri Daire Başkanı
Erdem ŞİŞMAN	Enerji Alış-Satış Daire Başkanı
Hayrunnisa DEMİREL	Müdür (Strateji Geliştirme D. Başkanlığı)
Dr. Enis PEZEK	Müdür Yrd. (G) (Strateji Geliştirme D. Başkanlığı)

Tablo 2.2. EÜAŞ Stratejik Planlama Ekibi

Adı ve Soyadı	Unvanı	Görev Yeri
İrfan YILMAZ	Genel Md. Yrd.	
Yücel KARTAL	Daire Başkanı (G)	Strateji Geliştirme D. Bşk.
Hayrunnisa DEMİREL	Müdür	Strateji Geliştirme D. Bşk.
Dr. Enis PEZEK	Md. Yrd. (G)	Strateji Geliştirme D. Bşk.
Salih KINACI	İstatistikçi	Strateji Geliştirme D. Bşk.
Oğuzhan YILDIZ	Daire Başkanı	Termik Santraller D. Bşk.
Mithat YÜKSEL	Daire Başkanı	Hidrolik Santraller D. Bşk.
Cumali TAŞTEKİN	Daire Başkanı	Maden Proje Tesis D. Bşk.
Zafer ÇİÇEK	Müdür	Çevre ve Kamulaştırma D. Bşk.
Tamer Serkan YILMAZ	Müdür	Satın Alma ve Malzeme Yönetimi D. Bşk.
İbrahim GÜLAY	Müdür	Mali İşler ve Finans Yönetimi D. Bşk.
Ramazan ÇELİK	Müdür	Destek Hizmetleri D. Bşk.
Ali Behçet KEPKEP	Md. Yrd.	Elektrik Piyasası Hizmetleri D. Bşk.
Metin ŞAHİN	Müdür (G)	İnşaat D. Bşk.
Osman ŞİRVAN	Müdür	Maden İşletmeleri D. Bşk.
Sıtkı GÜVENER	Müdür	İş Sağlığı ve Güvenliği D. Bşk.
Dr.Mete Emin ATMACA	Müdür	Bakım Yönetimi D. Bşk.
Sevgi AKALIN	Müdür	İnsan Kaynakları D. Bşk.
D. Mete POLAT	Müdür	Bilgi İşlem D. Bşk.
Nazan SERT	Müdür	Enerji Alış-Satış D.Bşk.
Murat KANAT	Müdür	Çevre ve Kamulaştırma D. Bşk.
Mustafa DOLAŞAN	Müdür	Satın Alma ve Malzeme Yönetimi D. Bşk.
Kenan AŞIRALI	Müdür	Mali İşler ve Finans Yönetimi D. Bşk.
Yusuf BİLAL	Müdür (G)	Destek Hizmetleri D. Bşk.
Mehmet Beşir İLİĞ	Müdür	Elektrik Piyasası Hizmetleri D. Bşk.
Murat ÖZDEN	Müdür (G)	İnşaat D. Bşk
Nihat TEK	Müdür	Termik Santraller D. Bşk.
Harun BURCU	Müdür	Maden İşletmeleri D. Bşk.
Mustafa ALIŞ	Müdür	İş Sağlığı ve Güvenliği D. Bşk.
Ferhat ŞENER	Müdür	Bakım Yönetimi D. Bşk.
Adnan CAN	Müdür	Hidrolik Santraller D. Bşk.
Süha DİNÇ	Müdür	Maden Proje Tesis D. Bşk.
İbrahim Halil KARADAĞ	Müdür	İnsan Kaynakları D. Bşk.
Hüseyin ALİKOÇ	Müdür	Bilgi İşlem D. Bşk.
Cemal ARSLAN	Müdür	Elektrik Alış-Satış D.Bşk.

Tablo 2.3. Stratejik Planlama Çalışmaları Koordinasyon Ekibi

Adı ve Soyadı	Unvanı	Görev Yeri
Yücel KARTAL	Daire Başkanı	Strateji Geliştirme Dai.Bşk.
Hayrunnisa DEMİREL	Şube Müdürü	Strateji Geliştirme Dai.Bşk.
Dr. Enis PEZEK	Müdür Yrd. (G)	Strateji Geliştirme Dai.Bşk.

EÜAŞ daha önce 2010-2014 ve 2015-2019 dönemlerini içeren ilk iki stratejik planını yürürlüğe koymuş ve uygulamaya başlamıştır. Dolayısıyla, 2008-2009 ve 2013-2014 yıllarında yürütülen stratejik plan hazırlama çalışmalarından edinilen tecrübenin bu döneme de gerek dokümantasyon gerekse insan kaynakları açısından aktarılması sebebiyle çalışmaların yürütülmesi sürecinde herhangi bir danışmana ya da müşavir firmaya ihtiyaç duyulmamıştır.

Bu çalışmalar sonrası hazırlanan "EÜAŞ 2019 – 2023 Stratejik Planı" Taslağı, 10 Eylül 2018 tarihinde başlayıp 31 Ekim 2018 tarihinde sonlanan planlama sürecinde gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarını içermektedir.

Şekil-2.1. EÜAŞ Stratejik Plan Çalışmaları Zaman Çizelgesi

	29 Haziran-07 Eylül 2018	10-14 Eylül 2018	17-21 Eylül 2018	24-28 Eylül 2018	01-05 Ekim 2018	08-12 Ekim 2018	15-19 Ekim 2018	22-26 Ekim 2018	30 Ekim-2 Kasım 2018	05-09 Kasım 2018	12-16 Kasım 2018
<b>1. Hazırlık Çalışmaları</b>											
1.1 Genelge-1'in yayınlanması ve Strateji Geliştirme Kurulunun Oluşturulması											
1.2 Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması											
1.3 Hazırlık Programının Hazırlanması											
1.4 Zaman Çizelgesinin Hazırlanması											
1.5 Genelge-2'nin Yayınlanması											
<b>2. Durum Analizi</b>											
2.1 Kurumsal Tarihçe											
2.2 Mevzuat Analizi											
2.3 Üst Politika Belgeleri Analizi											
2.4 Faaliyet Alanı ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi											
2.5 Paydaş Analizi											
2.6 Kuruluş İçi Analiz											
2.7 Finansal Analiz											
2.8 Sektörel Analiz											
2.9 GZFT Analizi											
2.10 Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi											
<b>3. Geleceğe Bakış</b>											
3.1 Vizyon, Misyon ve Temel Değerler Çalışması											
<b>4. Strateji Geliştirme</b>											
4.1 Proje ve Faaliyetlerin Belirlenmesi											
4.2 Performans Göstergelerinin Belirlenmesi											
4.3 Stratejilerin Belirlenmesi											
4.4 Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi											
4.5 Maliyetlendirme											
<b>5. İzleme ve Değerlendirme</b>											
5.1 Stratejik Plan Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Esaslarının Belirlenmesi											
<b>6. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına Görüş Sorulması</b>											
6.1 Taslak Planın Oluşturulması											
6.2 Taslak Planın Başkanlıkta İncelenmesi											
6.3 Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına Görüş Sorulması											
<b>7. Taslak Planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına Sunulması</b>											
7.1 Taslak Planın EÜAŞ Yönetim Kurulunun Onayına Sunulması											
7.2 Taslak Planın Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına Sunulması											

Sayfa 1



# BÖLÜM - 3

## DURUM ANALİZİ

Stratejik planlamanın ana öğelerinden biri “Durum Analizi”dir. Bu kapsamda; Teşekkülümüzün tarihçesi özetlenmiş, uymakla yükümlü olduğu mevzuat ve yasal yükümlülükleri incelenmiş, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri belirlenmiş, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, finansal analiz, sektörel analiz ve GZFT analizi gerçekleştirilmiştir. Her bir analiz takip eden alt başlıklarda yer almaktadır.

### 3.1. Kurumsal Tarihçe

Türkiye'de ilk elektrik üretimi, 1902 yılında Berdan Nehri üzerinde Avusturyalı Dörfler tarafından kurulan bir su değirmeni miline bağlanan 2kW'lık bir dinamoyla Mersin-Tarsus'ta gerçekleştirilmiştir. Cumhuriyet öncesi dönemde elektrik hizmetleri özel şirketler eliyle yürütülürken ilk yapılan kamu santrali 1913 yılında İstanbul'da kurulan Silahtarağa Santrali olmuştur. Cumhuriyet sonrasında da özel şirketler elektrik üretim faaliyetlerini sürdürmüştür.

Elektrik hizmetlerinin merkezileştirilmesi amacıyla 1935 yılında çıkarılan kanunlarla Etibank, Elektrik İşleri Etüt İdaresi (EİEİ) ve Maden Tetkik Arama (MTA) kurulmuş ve devletin elektrik hizmetlerine dahil olması hedeflenmiştir. 1953 yılında da 6200 sayılı Kanun ile Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ) kurulmuş ve 1954 yılında teşkilatlanmıştır.

1970 yılına gelene kadar Türkiye'de elektrik üretim, iletim ve dağıtım faaliyetleri Etibank, DSİ, İller Bankası, EİEİ, belediyeler, otoprodüktörler ve özel imtiyazlı şirketler tarafından sürdürülmüş ve çok sayıda termik ve hidroelektrik santral devreye alınmıştır.

15 Temmuz 1970 tarih ve 1312 sayılı Kanunla, devletin genel enerji ve ekonomi politikasına uygun olarak elektriğin üretim, iletim, dağıtım ve ticaretinin bütünlük bir yaklaşımla yapılabilmesini sağlamak amacıyla bir İktisadi Devlet Teşekkülü olarak Türkiye Elektrik Kurumu (TEK) kurulmuştur. TEK kuruluşundan 23 yıl sonra ise Bakanlar Kurulunun 15.09.1993 tarih ve 93/4789 sayılı kararıyla “Türkiye Elektrik Üretim-İletim A.Ş. (TEAŞ)” ve “Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)” adı altında iki ayrı unvanlı İktisadi Devlet Teşekkülü şeklinde yeniden teşkilatlandırılmıştır. Bunu müteakip bu şirketler 26.04.1994 tarihinde fiilen faaliyetlerine başlamışlardır.

TEK'in bölünmesiyle oluşan Türkiye Elektrik Üretim-İletim A.Ş. Genel Müdürlüğü ise kuruluşundan yaklaşık 7 yıl sonra, 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 3. maddesine ve 20.02.2001 tarih ve 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu'na dayanılarak çıkarılan ve 02.03.2001 tarih ve 24334 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulunun 05.02.2001 tarih ve 2001/2026 sayılı kararıyla Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ), Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ) ve Türkiye Ticaret ve Taahhüt A.Ş. (TETAŞ) unvanlı 3 ayrı İktisadi Devlet Teşekkülü şeklinde yeniden teşkilatlandırılmıştır. Ardından bu üç teşekkül 01.10.2001 tarihinde fiilen faaliyete başlamışlardır.

09.07.2018 tarih ve 703 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9. Maddesi ile 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanununa eklenen Geçici 22.Madde ile TETAŞ ve EÜAŞ, EÜAŞ bünyesinde birleştirilmiştir.

Teşekkülümüzün ana statüsü 29.06.2001 tarih ve 24447 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş, sonraki yıllarda ana statümüz iki kez yenilenmiş ve iki kez de değişiklikler yapılmıştır.

Detayları Ana Statü'de yer almak üzere; elektrik üretimi, elektrik üretim tesislerinde kullanılacak maden kaynaklarının (kömür) işletilmesi ve elektrik enerjisi toptan ticareti faaliyetleri, EÜAŞ'ın ana faaliyet alanlarıdır. Buna bağlı olarak EÜAŞ, sahip olduğu elektrik üretim tesislerinin ve maden sahalarının işletme, bakım-onarım, rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarını yürütmekte, ayrıca maden sahalarını özel sektör yatırımlarına açabilmek üzere gerekli teknik çalışmaları yerine getirmektedir.

### 3.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Uygulanmakta olan 2015-2019 Stratejik Planında ve 2015-2018 yılları arasında hazırlanan yıllık EÜAŞ Performans Programlarında yer alan proje ve faaliyetlerin (nakdi ve fiziki) gerçekleşmeler bazında özet değerlendirmesi aşağıda yapılmaktadır.

Stratejik Plan'daki bazı projeler için (2015-2018 döneminde) performans hedeflerine ulaşılmış, bazı projeler ise tamamlanmış olsa da çeşitli sebeplerle;

- Özellikle Hedef-1.1'de yer alan "*İstanbul Fuel-Oil ve Doğalgaz Kombine Çevrim Santralı (B) 1, 2 ve 3. Ünitelerin Doğalgaz Kombine Çevrim Santralına Dönüştürülme Projesi*"nin Yatırım Programına alınamaması,
- Bazı projelerin planlanan yıl içinde başlatılamamış olması,
- Bazı projelerin iptal edilmesi,
- Bazı projelerin tasarruf tedbirleri nedeniyle ertelenmesi,
- Başlatılan/sürdürülen projelerde yeterli ilerlemenin sağlanamamış olması

özellikle nakdi gerçekleşmenin, düşük seviyelerde kalmasına yol açmıştır.

Ancak, EÜAŞ 2015-2019 Stratejik Planı'nın maliyet kaleminin yaklaşık üçte ikisi (%66,4'ü) tek başına olmak üzere, yukarıda da bahsedilen, "*İstanbul Fuel-Oil ve Doğalgaz Kombine Çevrim Santralı (B) 1, 2 ve 3. Ünitelerin Doğalgaz Kombine Çevrim Santralına Dönüştürülme Projesi*"ne aittir. Dolayısıyla EÜAŞ Stratejik Planı hedeflerinin gerçekleşmelerini değerlendirirken daha sağlıklı rakamlara ulaşılabilmesini teminen bu proje hariç tutularak ayrı bir hesaplama yapılmaktadır. Oluşan gerçekleşme yüzdeleri Tablo 3.2.1'de sunulmaktadır. Buna göre 2015 yılında %22,6 ve 2016 yılında %31,99 olan gerçekleşme yüzdesi, 2017 yılında özellikle Hedef-2.1'deki maden sahaları projeleri ve Hedef-1.2'deki hidrolik santral rehabilitasyonlarına ilişkin projelerin katkılarıyla %100,26 olarak gerçekleşmiştir. 2018 yılında da yine Hedef-1.2 ve

Hedef-2.1'in katkılarıyla benzer durum devam etmiş ve gerçekleşme oranı %93,82 olmuştur. Dolayısıyla 2015-2018 dönemindeki 4 yıllık gerçekleşme ise %58,05 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.2.1 Yıllara Göre Gerçekleşme Yüzdeleri

(Hedef-1.1'de yer alan, "İstanbul Fuel-Oil ve Doğalgaz Kombine Çevrim Santrali (B) 1, 2 ve 3. Ünitelerin Doğalgaz Kombine Çevrim Santralına Dönüştürülme Projesi" ait rakamlar hariç olmak üzere gerçekleşme oranı)

Hedefler	2018		
	Gerçekleşen Harcama Tutarı (TL)	Öngörülen Harcama Tutarı* (TL)	Gerçekleşme Yüzdesi (%)
2018	194.118.627	206.907.600	<b>93,82</b>
2017	185.625.839	184.793.200	<b>100,45</b>
2016	85.526.958	267.342.200	<b>31,99</b>
2015	52.718.777	233.267.200	<b>22,60</b>
TOPLAM – 4 Yıllık	<b>517.990.201</b>	<b>892.310.200</b>	<b>% 58,05</b>

\* EÜAŞ 2015-2019 Stratejik Planı ve 2015-2018 dönemi Performans Programları

Performans Göstergesi bazında bir değerlendirme yapıldığında ise (2019 yılı performans göstergeleri hariç tutulduğunda) Tablo 3.2.2'deki sonuçlara ulaşılmaktadır. Toplam 67 adet performans göstergesinin 20 tanesinde hedefe ulaşılmıştır. Yukarıda anlatılan sebeplerden dolayı ise 14 hedefe ulaşılamaz iken 24 hedefe ilişkin çalışmalar (21'i hedefin gerisinde olmak üzere) devam etmiştir.

Tablo 3.2.2 EÜAŞ 2015-2019 Stratejik Planı Hedef Gerçekleşme Durumu

Performans Hedefine Ulaşma Düzeyi	Performans Göstergesi Sayısı	Toplam Performans Göstergesi Sayısı
Planlanan dönemden önce hedefe ulaşıldı	4	29
Planlanan dönemde hedefe ulaşıldı	20	
Planlanan dönemden sonra hedefe ulaşıldı	5	
Planlanan hedefin önünde	3	24
Planlanan hedefin gerisinde	21	
Planlanan hedefe ulaşılamadı	14	14

EÜAŞ 2019-2023 Stratejik Planı, 2015-2019 Stratejik Planına kıyasla daha yüksek bütçeli olmasının yanı sıra, iş sağlığı ve güvenliğine ayrı bir amaç altında yer vererek bu konuya verdiği önemi ortaya koyan bir plandır. Teşekkülümüzün zayıf yanı olan "santral yatırımları yapamaması"ni gidermeye yönelik olarak eklenen projelerle de önceki plandan farklılık göstermekte ve 5 yıllık bütçenin büyük kısmı da bu projelere ayrılmış durumdadır. Ayrıca kalite, çevre, bilgi yönetimi, risk yönetimi ve enerji yönetimi gibi farklı alanlarda modern yönetim sistemlerini de kurmayı hedeflemekte ve kurumsal faaliyetlerinin etkinliklerini bu sayede daha da artırmayı öngörmektedir.

### 3.3. Mevzuat Analizi

Mevzuat Analizinde EÜAŞ'ın mevzuattan kaynaklanan yasal yükümlülükleri tespit edilmiştir. Teşekkülümüze görev ve sorumluluklar yükleyen, Teşekkülümüzün faaliyet alanını düzenleyen mevzuat tüm Genel Müdürlük birimlerimizce gözden geçirilmiş ve bu bölümde yer alan "Mevzuat Listesi" oluşturulmuştur. Kamu adına elektrik enerjisinin üretimi ve toptan satışını yapan Teşekkülümüz; faaliyetlerini yürütürken Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, uluslararası anlaşmalar, her türlü kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergenin yanı sıra Yargıtay ve Danıştay İçtihatı Birleştirme Kararlarından da yararlanmaktadır. Dolayısıyla aşağıda yer alan mevzuat listesindeki düzenlemelerin ilgili pek çok maddesi Teşekkülümüzün faaliyetlerinin sınırlarını çizen hükümler içermektedir.

Bu mevzuat listesinin önemli bir kısmında, Teşekkülümüzün teşkilatlanması ile çalışma usulleri ve iş süreçlerine dair düzenlemeler (Devlet Memurları Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu, 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, vb.) bulunmaktadır.

Ayrıca, Teşekkülümüz tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin hükümler (Maden Kanunu, Elektrik Piyasası Kanunu, Çevre Kanunu, Doğalgaz Piyasası Kanunu vb.) yer almakta, EÜAŞ'ın diğer kamu idareleri (Askerlik Kanunu, Emlak Vergisi Kanunu, Tapu Kanunu, Emekli Sandığı Kanunu gibi), sivil toplum kuruluşları (Dernekler Kanunu vb.) ve özel sektör kuruluşlarıyla (Kamu İhale Kanunu, Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun vb.) ilişkilerine yönelik çok fazla sayıda düzenleme de bulunmaktadır.

Elektrik Üretim A.Ş., Türkiye Elektrik Üretim, İletim A.Ş.'nin Bakanlar Kurulunun 05.02.2001 tarih ve 2001/2026 sayılı kararıyla 3 ayrı Teşekküle bölünmesiyle kurulmuş ve 01.10.2001 tarihinde de fiilen faaliyete başlamıştır.

09.07.2018 tarih ve 703 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9. Maddesi ile 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanununa eklenen Geçici 22. Madde ile TETAŞ ve EÜAŞ, EÜAŞ bünyesinde birleştirilmiştir. Devredilen mülga TETAŞ'ın görev, yetki ve sorumluluklarının aksamadan yürütülmesi amacıyla, EÜAŞ Yönetim Kurulu'nun 13.07.2018 tarihli 32-133 sayılı Kararı ile organizasyon şemasında değişikliğe gidilmiştir.

Teşekkülümüzün hukuki yapısı, amaç ve faaliyet konuları, organları ve teşkilat yapısı ile bunlar arasındaki ilişkileri ve ilgili diğer hususlar ise 29.06.2001 tarih ve 24447 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Ana Statü" ile belirlenmiştir.

2019-2023 Stratejik Plan çalışmaları kapsamında tüm Birimlerimizin katılımıyla hazırlanan "Mevzuat Listesi" aşağıda yer almaktadır.

## ➤ Mevzuat Listesi

### A. Kanunlar<sup>1</sup>

- 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu
- 197 sayılı Motorlu Taşıtlar Vergisi Kanunu
- 210 sayılı Değerli Kağıtlar Kanunu
- 213 sayılı Vergi Usul Kanunu
- 221 sayılı Amme Hükmi Şahısları veya Müesseseleri Tarafından Fiilen Amme Hizmetlerine Tahsis Edilmiş Gayrimenkuller Hakkında Kanun
- 237 sayılı Taşıtlar Kanunu
- 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu
- 492 sayılı Harçlar Kanunu
- 506 sayılı Sigortalar Kanunu
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 1111 sayılı Askerlik Kanunu
- 1319 sayılı Emlak Vergisi Kanunu
- 1416 sayılı Ecnebi Memleketleri Gönderilecek Talebe Hakkında Kanun
- 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu
- 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu
- 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu
- 2565 sayılı Askeri Yasak Bölgeler ve Güvenlik Bölgeleri Kanunu
- 2577 sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu
- 2644 sayılı Tapu Kanunu
- 2705 sayılı 1312 Sayılı Türkiye Elektrik Kurumu Kanununun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi, İki Maddesinin Yürürlükten Kaldırılması, Bazı Madde, Bent ve Fıkra Eklenmesi Hakkında Kanun
- 2828 sayılı Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kanunu
- 2860 sayılı Yardım Toplama Kanunu
- 2863 sayılı Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kanunu
- 2872 sayılı Çevre Kanunu
- 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanunu
- 2935 sayılı Olağanüstü Hal Kanunu
- 2941 sayılı Seferberlik ve Savaş Hali Kanunu
- 2946 sayılı Kamu Konutları Kanunu
- 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun
- 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu
- 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanımı Hakkında Kanun
- 3096 sayılı Türkiye Elektrik Kurumu Dışındaki Kuruluşların Elektrik Üretimi, İletimi, Dağıtımı ve Ticareti ile Görevlendirilmesi Hakkında Kanun

---

<sup>1</sup> Kanunlar sayı numaralarıyla sıralanmıştır.

- 3194 sayılı İmar Kanunu
- 3213 sayılı Maden Kanunu
- 3284 sayılı Kanun (Bazı Maden Hurdalarının Dışarı Çıkarılmasının Yasak Edilmesi ve Satın Alınması Hakkında Kanun)
- 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu
- 3621 sayılı Kıyı Kanunu
- 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
- 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu
- 3773 sayılı Muhafazasına Lüzum Kalmayan Evrak ve Malzemenin Yok Edilmesi Hakkında Kanun
- 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun
- 4342 sayılı Mera Kanunu
- 4578 sayılı İcra ve İflas Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun
- 4646 sayılı Doğalgaz Piyasası Kanunu
- 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu
- 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4735 sayılı Kamu İhaleleri Sözleşmeleri Kanunu
- 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun
- 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanunu
- 4857 sayılı İş Kanunu
- 4964 sayılı Kanun (4734 Sayılı Kamu İhale Kanununda Düzenleme Yapılmasını İçeren; Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun)
- 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu
- 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu
- 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Toplu Sözleşme Kanunu
- 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun
- 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu
- 5253 sayılı Dernekler Kanunu
- 5346 sayılı Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun
- 5403 sayılı Toprak Koruma ve Arazi Kullanımı Kanunu
- 5429 sayılı Türkiye İstatistik Kanunu
- 5434 sayılı Emekli Sandığı Kanunu
- 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
- 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu
- 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu
- 5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun

- 5682 sayılı Pasaport Kanunu
- 5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
- 5812 sayılı Kanun (4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu ile 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun)
- 5846 sayılı Fikri ve Sanat Eserlerinin Korunması Kanunu
- 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetim Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
- 6098 sayılı Borçlar Kanunu
- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
- 6111 sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 6113 sayılı Bazı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Bir Kısım Borç ve Alacaklarının Düzenlenmesine Dair Kanun
- 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsili Kanunu
- 6200 sayılı Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
- 6245 sayılı Harcırah Kanunu
- 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu Sözleşme Kanunu
- 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu
- 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 6639 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 6831 sayılı Orman Kanunu
- 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu
- 7075 sayılı Olağanüstü Hal İşlemleri İnceleme Komisyonu Kurulması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabul Edilmesine Dair Kanun
- 7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu
- 7145 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- 7146 sayılı Askerlik Kanunu ile Diğer Bazı Kanunlarda ve 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- 7201 sayılı Tebligat Kanunu
- Yıllık Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu

#### **B. Uluslararası Anlaşma ve Sözleşmeler**

- Avrupa Elektrik İletim Sistem İşletmecileri Şebekesi (ENTSO-E European Network of Transmission System Operators for Electricity ) Kriterleri
- Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Sözleşmesi
- Kyoto Protokolü



- 10 Aralık 1987 tarihli Resmi Gazetede Yayımlanan Türkiye Cumhuriyeti ile Suriye Arap Cumhuriyeti Arasında İmzalanan Ekonomik İşbirliği Protokolü'nün Su ile İlgili 6. Maddesi
- İş Sağlığı ve Güvenliği ve Çalışma Ortamına İlişkin 155 Sayılı ILO Sözleşmesi (Kanun No:5038)
- İş Sağlığı Hizmetlerine İlişkin 161 sayılı ILO Sözleşmesi (Kanun No:5039)
- ILO 167 sayılı İnşaat İşlerinde Güvenlik ve Sağlık Sözleşmesi (Kanun No: 6571)
- ILO 176 Sayılı Maden İşyerlerinde Güvenlik ve Sağlık Sözleşmesi (Kanun No:6580)
- ILO 187 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirme Çerçeve Sözleşmesi (Kanun No:6485)

#### C. Kanun Hükmünde Kararnameler

- 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilatı ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- 685 sayılı Olağanüstü Hal İşlemleri İnceleme Komisyonu Kurulması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
- 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname

#### D. Tüzükler

- Nükleer Tesislere Lisans Verilmesine İlişkin Tüzük
- 90/500 Seferberlik ve Savaş Hali Tüzüğü
- 6/3150 Sivil Savunma ile İlgili Şahsi Mükellefiyet, Tahliye ve Seyrekleştirme, Planlama ve Diğer Hizmetler Tüzüğü
- 6/3150 Sivil Savunma ile İlgili Teşkil ve Tedbirler Tüzüğü
- Tekel Dışı Bırakılan Patlayıcı Maddelerle Av Malzemesi Ve Benzerlerinin Üretimi, İthali, Taşınması, Saklanması, Depolanması, Satışı, Kullanılması, Yok Edilmesi, Denetlenmesi Usul Ve Esaslarına İlişkin Tüzük

Teşekkülümüz faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda yukarıdaki listede yer alan yasal düzenlemelerle ilgili ikincil mevzuatı (Bakanlar Kurulu Kararları, yönetmelikler, genelgeler, kararnameler, tebliğler, usul ve esaslar vs.) ve kendine ait iç yönetmelikleri de dikkate almaktadır.

Teşekkülümüzün yasal yükümlülüklerine ilişkin belirlenen bazı tespit ve ihtiyaçlar ise aşağıdaki tabloda (Tablo 3.3.1) yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda, mevzuatta yer verilen yasal yükümlülüklerin tümüyle yerine getirildiği tespit edilmiştir. Yasal yükümlülüklerin tümü yerine getirildiğinden buna ilişkin mevzuat değişikliği ihtiyacı da bulunmamaktadır.

Tablo 3.3.1 Stratejik Plan Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
İş Makineleri Sürücü Eğitim Kursları Yönergesi	5.Madde	Yönergenin 5.maddesinin; <ul style="list-style-type: none"> <li>7.bendi nedeniyle personelimizin yetiştirilmesi amacıyla açmakta olduğumuz İş Makineleri ve Tavan Vinci kurslarının açılmasına Milli Eğitim Müdürlüklerince izin verilmezken,</li> <li>8.bendine göre ise bu kursların açılacağı mümkün görünmektedir.</li> </ul>	7. ve 8. bentlerdeki çelişki ortadan kaldırılmalıdır.
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, "Elektrik Kuvvetli Akım Tesisleri Yönetmeliği"	60.Madde	Yönetmeliğin 60. Maddesi, Elektrik Kuvvetli Akım Tesislerinde çalışabilmesi için belge alması gereken personele yönelik olarak uygulanacak eğitim ve eğitim sonu değerlendirmede diğer idarelerle çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.	İlgili maddenin çatışmayı ortadan kaldıracak şekilde revize edilmesi gerekmektedir.
EÜAŞ Genel Müdürlüğü Ana Statüsü	İlgili Bölümleri	Devredilen mülga TETAŞ'ın görev, yetki ve sorumlulukları EÜAŞ Ana Statüsünde yer almamaktadır.	Mevcut EÜAŞ Ana Statüsü revize edilmiş olup onay için Cumhurbaşkanlığına gönderilmiştir.
EÜAŞ Genel Müdürlüğü – "Merkez Teşkilatı Görev, Yetki Ve Sorumluluk Yönetmeliği"	2. Bölüm, 3. Bölüm, 4. Bölüm, 5. Bölüm	Özellikle yeniden yapılanma çalışmaları sonrasında ortaya çıkan EÜAŞ'ın güncel kurumsal yapısı çerçevesinde, pek çok birimimizin henüz "Görev, Yetki ve Sorumluluklar Yönetmeliği"nde tanımlı resmi görev tanımları eksiktir.	Teşekkülümüz "Merkez Teşkilatı Görev, Yetki Ve Sorumluluk Yönetmeliği"nde görev tanım ve paylaşımlarına ilişkin güncelleme yapılmıştır.
-	-	Risk Yönetimi Sistemi ile ilgili iç mevzuat düzenlemesi bulunmamaktadır.	Risk Yönetim Sistemi ile ilgili kurum-İçi mevzuat çalışması yapılmalıdır.

### 3.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi

Kalkınma planı, ulusal program, ulusal strateji belgeleri, yıllık programlar gibi üst politika belgeleri, yayımlandıkları andan itibaren tüm devlet teşkilatını ve özel sektör kuruluşlarını yönlendirme gücüne sahip belgelerdir. Bu bağlamda Teşekkülümüzün faaliyetlerini ilgilendiren üst politika belgeleri olarak;

- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)
- Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) (2020-2022)
- 2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı
- Milli Enerji ve Maden Strateji Belgesi
- Elektrik Enerjisi Sektörü Reformu ve Özelleştirme Strateji Belgesi
- Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi
- Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023)
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı

adında 8 adet belge belirlenmiştir. Bu belgelerin Teşekkülümüzün faaliyetlerini doğrudan yönlendiren önemli maddeleri aşağıdaki tabloda (Tablo 3.4.1) aktarılmaktadır.

Tablo 3.4.1. Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm / Referans	Verilen Görev / İhtiyaçlar
<b>On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)</b>	Madde-193	Faaliyetlerini piyasada rekabeti bozucu etkiye neden olmayacak etkin ve verimlilik temelli şekilde yürütmek
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-275.1	Fiyatlamayı ve tarifeleri belirlerken maliyet bazlı fiyatlamayı esas almak
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-342.3	Trakya Bölgesinin elektrik ihtiyacını daha güvenilir bir biçimde karşılamak amacıyla, bulunduğu bölgede atıl kalan ve belirli verimliliğin üzerinde olan yeterli güçteki santralleri bölgeye transfer etmek
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-487	Santrallerin rehabilitasyonlarını tamamlamak
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-487.1	Afşin-B Termik Santrali, Keban Hidroelektrik Santrali (HES), Karakaya HES ve Hirfanlı HES rehabilitasyonlarını gerçekleştirmek
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-489	Linyit rezervlerimizin çevre standartlarına uygun şekilde elektrik enerjisi üretiminde kullanımını artırmak
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-498	Başta linyit olmak üzere, yerli kaynaklara yönelik arama ve üretim faaliyetlerini artırmak

On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-498.1	Linyit rezervlerimizin etütlerini tamamlamak ve santral kurulum ihalesine hazır hale getirmek
On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)	Madde-504.3	Arama ve rezerv raporlarının uluslararası standartlara uygun şekilde hazırlanmasına yönelik çalışmalar yürütmek
<b>Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) (2020-2022)</b>	3.Bölüm	Kadro ve pozisyonların iş tanımlarını yapmak, çalışanların yetkinliklerini belirlemek, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturmak, başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlamak
Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) (2020-2022)	4.Bölüm	Ulusal Enerji Verimliliği Eylem Planı çerçevesinde enerji girdi maliyetlerini azaltmak
Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) (2020-2022)	5.Bölüm	Maden arama ve sondaj çalışmalarını hızla devam ettirmek, bulunan rezervleri kamu-özel iş birliğinde yeni iş modelleri ve finansman mekanizmalarıyla ekonomiye kazandırmak
<b>2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı</b>	Bölüm 2.1.8	Piyasa mekanizmasını bozucu etkiye neden olmayacak şekilde, karlılık ve verimlilik ilkelerine dayalı olarak faaliyet göstermek
2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Bölüm 2.2.3.6.c Tebdir 487.1	Afşin-B TS'de gerekli tamir ve bakım işlerini yapmak, devamında kazan optimizasyonu çalışmalarına başlamak, Keban HES'te 2 ünitenin kontrol sistemleri rehabilitasyonunu tamamlamak, Karakaya HES'te bir ünitenin rehabilitasyon çalışmalarına başlamak, Hirfanlı HES'te rehabilitasyon amacıyla ihaleye çıkmak
2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Bölüm 2.2.3.6.c Tebdir 489.1	Linyit sahalarında termik santral kurulması amacıyla ihaleye çıkılmasına yönelik çalışmaları sürdürmek
2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Bölüm 2.2.3.6.c Tebdir 491.1	Yeni bir model olarak uygulanmaya başlanacak mini YEKA'ya ilişkin çalışmalara katılmak
2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	Bölüm 2.2.3.7.c Tebdir 498.1	Eskişehir-Alpu sahasında rezerv belirleme ve geliştirmeye yönelik 60.000 metre sondaj yapmak, Afyonkarahisar-Dinar sahasında rezerv raporu hazırlamak, Tekirdağ-Malkara sahasında kaynak ve rezerv raporu hazırlamak, Eskişehir-Alpu sahası Ön ÇED Raporunun alınmasını sağlamak

<b>Milli Enerji ve Maden Strateji Belgesi</b>	Bölüm-1.1.4	Afşin Elbistan, Afyonkarahisar/Dinar, Eskişehir/Alpu, Konya/Karapınar ve Tekirdağ/Çerkezköy, İstanbul/Malkara havzalarını yatırıma açmak
Milli Enerji ve Maden Strateji Belgesi	Bölüm-2.3	Madenlerde risk analizi ve yönetimine geçmek
<b>Elektrik Enerjisi Sektörü Reformu ve Özelleştirme Strateji Belgesi</b>	I.Bölüm ve II.Bölüm/ viii. madde	Elektrik enerjisi üretim varlıklarının gruplandırarak özelleştirilmesini gerçekleştirmek
Elektrik Enerjisi Sektörü Reformu ve Özelleştirme Strateji Belgesi	II.Bölüm / v. madde	Zaruri işletme ve bakım faaliyetleri ile zaruri yatırımlarını, özelleştirme sürecinden bağımsız olarak aksatılmaksızın sürdürmek
<b>Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi</b>	Bölüm-2	İklim değişikliği ve çevresel etkileri faaliyetlerde göz önünde bulundurmak, elektrik enerjisi üretiminde kayıpları asgariye indirmek, verimliliği artırmak, elektrik enerjisi maliyetlerini azaltmak, yerli kaynakları azami ölçüde kullanmak
Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi	Bölüm-4	Zaruri işletme ve bakım faaliyetleri ile zaruri yatırımlarını, özelleştirme sürecinden bağımsız olarak aksatılmaksızın yürütmek
Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi	Bölüm-8.2	Yerli linyit sahalarının, elektrik üretimi amaçlı projelerle değerlendirilmesi uygulamasını sürdürmek
Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi	Bölüm-8.3	Elektrik üretiminde nükleer santrallerin kullanılması konusunda başlatılan çalışmalara devam etmek
<b>Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023)</b>	SA-04	Elektrik üretiminde verimliliği artırmak, enerji kayıplarını ve zararlı çevre emisyonlarını azaltmak
Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023)	SA-04/SH-01	2023 yılına kadar, kömürlü termik santrallerin atık ısı geri kazanımı dahil ortalama toplam çevrim verimlerini %45'in üzerine çıkartmak
Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023)	SA-04/SH-01/E-01	Kömürlü termik santrallerin rehabilitasyon, modernizasyon ve özelleştirme süreçlerinde; toplam çevrim verimi, zararlı çevre emisyonları ve atık ısıdan yararlanma konularını öncelikle gözetmek
<b>Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı</b>	A2. Hedef-2 (A2.PG.2.1, A2.PG.2.2 A2.PG.2.3)	Afyonkarahisar-Dinar ve Eskişehir-Alpu rezervlerini ekonomiye kazandırmak, Karapınar-Ayrancı ve Tekirdağ-Çerkezköy/İstanbul-Çatalca Kömür Sahalarını yatırıma açmak

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı	A2.Hedef-4 (A2.PG.4.3, A2.PG.4.4)	Sinop Nükleer Güç Santrali (NGS) için inşaatı başlatmak,  Üçüncü NGS için sahayı teknik, ekonomik ve çevresel kriterler doğrultusunda belirlemek, ön fizibilite ve yatırım hazırlıklarına başlamak, yatırımcının belirlenmesi çalışmalarını tamamlamak
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı	A4.Hedef-1 (A4.PG.1.1)	Özelleştirme planı ile uyumlu bir şekilde, 2019 yılı sonuna kadar elektrik enerjisi üretim santrallerinde ihtiyaç duyulan bakım, onarım, rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarını tamamlamak
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı	A4.Hedef-7 (A4.PG.7.1)	İşletmelerde 2013 yılı değerlerine göre birincil enerji yoğunluğunda iyileşme sağlamak
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı	A13.Hedef-1 (A13.PG.1.1)	Elektrik enerjisi üretim özelleştirmelerinin açıklanacak plana uygun şekilde tamamlanmasını takip etmek

### 3.5. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

#### ➤ Elektrik Üretimi

5.656 MW kurulu güce sahip toplam 7 termik santrali bünyesinde bulunduran Teşekkülümüzün, bu santrallerden (Tablo 3.5.1) 2018 yılında 20.351 GWh üretim yapılmıştır.

Tablo 3.5.1. EÜAŞ Termik Santralleri (31.12.2018 itibarıyla)

No	Santral Adı	Bulunduğu İl	Kurulu Güç (MW)
1	18 Mart Çan	Çanakkale	320,0
2	Afşin-Elbistan "B"	Kahramanmaraş	1.440,0
3	İstanbul DGKÇS (A)	İstanbul	1.350,9
4	İstanbul DGKÇS (B)	İstanbul	816,0
5	Bursa DGKÇS	Bursa	1.432,0
6	Gebze Dilovası DGKÇS	Kocaeli	253,4
7	Soma A	Manisa	44,0
<b>EÜAŞ Toplam</b>			<b>5.656,3</b>

\* DGKÇS: Doğal Gaz Kombine Çevrim Santrali

EÜAŞ bünyesinde, toplam 12.832 MW kurulu gücünde 49 hidroelektrik santral ve 7,2 MW kurulu gücünde 1 adet rüzgar santrali bulundurmaktadır. Hidroelektrik santrallerden 37 tanesi baraj tipi, 12 tanesi de akarsu veya göl tipidir. EÜAŞ'ın hidrolik santrallerinden (Tablo 3.5.2) ise 2018 yılında 25.444 GWh üretim yapılmıştır.

Tablo 3.5.2. EÜAŞ Hidroelektrik ve Rüzgar Santralleri (31.12.2018 itibariyle)

No	Santral Adı	Bulunduğu İl	Kurulu Güç (MW)
1	Akköprü	Muğla	115,0
2	Alparslan-I	Muş	160,0
3	Altinkaya	Samsun	702,6
4	Aslantaş	Osmaniye	138,0
5	Atatürk	Şanlıurfa	2.405,0
6	Batman	Diyarbakır	198,5
7	Berke	Osmaniye	510,0
8	Birecik-Nizip	Şanlıurfa	672,0
9	Borçka	Artvin	300,6
10	Çamlığöze	Sivas	32,0
11	Çatalan	Adana	168,9
12	Çine	Aydın	44,7
13	Demirköprü	Manisa	69,0
14	Derbent	Samsun	56,4
15	Deriner	Artvin	669,6
16	Dicle	Diyarbakır	110,0
17	Ermenek	Karaman	302,4
18	Gezende	Mersin	159,4
19	Gökçekaya	Eskişehir	278,4
20	Hasan Uğurlu	Samsun	500,0
21	Hirfanlı	Kırşehir	128,0
22	Kapulukaya	Kırıkkale	54,0
23	Karakaya	Diyarbakır	1.800,0
24	Karkamış	Gaziantep	189,0
25	Keban	Elazığ	1.330,0
26	Kesikköprü	Ankara	76,0
27	Kiğı	Bingöl	138,0
28	Kılıçkaya	Sivas	120,0
29	Kralkızı	Diyarbakır	94,5
30	Muratlı	Artvin	115,0
31	Obruk	Çorum	210,8
32	Özlüce	Elazığ	170,0
33	Sarıyar H.P.	Ankara	160,0
34	Seyhan-I	Adana	60,0
35	Sır	K.Maraş	283,5
36	Suat Uğurlu	Samsun	69,0
37	Topçam	Ordu	61,4
<b>BARAJ TİPİ TOPLAM</b>		<b>37 ADET</b>	<b>12.651,5</b>
<b>AKARSU-GÖL TİPİ TOPLAM</b>		<b>12 ADET</b>	<b>180,3</b>
<b>HİDROLİK TOPLAM</b>		<b>49 ADET</b>	<b>12.831,8</b>
1	Alaçatı RES	İzmir	7,2
<b>RÜZGAR TOPLAM</b>			<b>7,2</b>



### ➤ Linyit Üretimi

Elektrik üretim tesislerinin yanı sıra EÜAŞ kömür madenciliği sektöründe de yer almakta olup aşağıdaki tabloda yer alan kömür sahalarına (Tablo 3.5.3) sahiptir. EÜAŞ ruhsatına sahip kömür sahalarının toplam rezerv miktarı 2018 sonu itibariyle 10.398,3 milyon tondur.

Tablo 3.5.3. Ruhsatı EÜAŞ'a ait kömür sahaları (31.12.2018 itibariyle)

	Toplam rezerv miktarı * (milyon ton)
Afşin-Elbistan Kömür Havzası	4.792,8
Konya/Karapınar Kömür Havzası	1,832,8
Eskişehir/Alpu Kömür Havzası	1.364,5
Afyonkarahisar/Dinar Kömür Havzası	941,4
Tekirdağ/Malkara Kömür Havzası	618,0
Tekirdağ/Merkez, İstanbul/Çatalca Kömür Havzası	494,7
Ankara/Çayırhan Kömür Havzası	354,1

\*Toplam rezerv miktarı; mümkün, muhtemel ve görünür rezerv miktarlarının toplamını içermektedir.

Bu sahalarından Afşin-Elbistan ve Çayırhan Havzalarında 2015-2018 arasında gerçekleştirilen kömür üretim miktarları Tablo 3.5.4'de gösterilmektedir.

Tablo 3.5.4. 2015 – 2018 Döneminde EÜAŞ'ın Kömür Üretim Miktarları

	Üretim Miktarı (milyon ton)			
	2015	2016	2017	2018
Afşin-Elbistan Havzası (Kışlaköy)	6,5	7,7	10,2	14,2
Ankara/Çayırhan Havzası	4,6	5,5	5,5	5,1

### ➤ Elektrik Enerjisi Toptan Ticareti

TETAŞ'ın EÜAŞ bünyesinde birleştirilmesiyle EÜAŞ elektrik satış portföyüne Yap-İşlet (Yİ), Yap-İşlet-Devret (YİD) ve İşletme Hakkı Devri Santrallerinden (İHD) alınan elektrik eklenmiş durumdadır. EÜAŞ portföyünde yer alan bu santrallerden 649,8 MW'ı İHD, 5.810 MW'ı Yİ ve 1.303 MW'ı YİD santrallerinden (toplam 7.763 MW) oluşmaktadır. 2018 Yılı itibariyle EÜAŞ elektrik satış tablosu (Tablo 3.5.5) aşağıda yer almaktadır. Gerçekleşen satış tutarı 13.940.008.797'dir.

Tablo 3.5.5. EÜAŞ Satış Tablosu (31 Aralık 2018 itibariyle)

	TUTAR (TL)
Mülga TETAŞ	2.016.927.609
EDAŞ	3.367.305.719
EPSAŞ	5.454.089.404
EPIAŞ	2.076.063.568
Kamu Kurumlarına Satış	1.016.507.226
Diğer	9.115.272
<b>TOPLAM</b>	<b>13.940.008.797</b>

➤ **Ürün/Hizmet Listesi, Satış ve Giderler**

EÜAŞ'ın faaliyet alanları ile ürün ve hizmet listesi Tablo-3.5.6'da, 2018'den geriye 5 yıllık dönemde satışlardan sağlanan gelir ise Tablo-3.5.7'de sunulmaktadır.

Tablo 3.5.6. EÜAŞ'ın Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi

<b>FAALİYET ALANI</b>	<b>ÜRÜN/HİZMETLER</b>
A - Elektrik Üretimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elektrik üretimi</li><li>• Yatırım Programı</li><li>• Malzeme ve hizmet alımı</li><li>• İşletme</li><li>• Üretim programı</li><li>• Rehabilitasyon ve bakım işleri</li><li>• Ruhsat/lisans/onay işleri</li><li>• Çevresel etki değerlendirme</li><li>• İstihdam</li><li>• AR-GE çalışmaları</li><li>• İstatistiksel veriler ve periyodik raporlar</li><li>• Kamulaştırma çalışmaları</li><li>• Yapım işleri ve kontrol</li><li>• Elektrik piyasası faaliyetleri</li></ul>
B - Linyit Üretimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Linyit üretimi ve satışı</li><li>• Yatırım Programı</li><li>• Malzeme ve hizmet alımı</li><li>• İşletme</li><li>• Üretim programı</li><li>• Rehabilitasyon ve bakım işleri</li><li>• Ruhsat/lisans/onay işleri</li><li>• Çevresel etki değerlendirme</li><li>• İstihdam</li><li>• İstatistiksel veriler ve periyodik raporlar</li><li>• Kamulaştırma çalışmaları</li><li>• Yapım işleri ve kontrol</li><li>• Elektrik piyasası faaliyetleri</li></ul>
C - Elektrik Enerjisi Toptan Ticareti	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toptan elektrik satışı</li><li>• Toptan elektrik alımı</li><li>• Elektrik enerjisi ihracatı</li><li>• Elektrik enerjisi ithalatı</li><li>• Elektrik piyasası faaliyetleri</li></ul>

Tablo 3.5.7. Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler\*

Ürün/Hizmet		Satış Miktarı				
		2014	2015	2016	2017	2018
Elektrik (kWh)	Hidrolik	22.366.824.671	33.918.968.801	34.393.679.281	28.015.300.460	25.225.835.942
	Termik	42.354.908.753	18.596.780.169	10.845.291.872	17.594.418.525	18.968.205.725
	Rüzgar					3.701.614
	Alınan Enerji					37.297.686.578

\*2014 ve 2015 yıllarına Bağlı Ortaklıklar dahil edilmiştir.

Tablo 3.5.8 Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler\*

Ürün/Hizmet		Satışlardan Sağlanan Gelir (TL)				
		2014	2015	2016	2017	2018
Elektrik	Hidrolik	2.790.075.803	4.541.358.698	5.537.289.156	3.183.964.481	4.415.078.504
	Termik	5.283.423.454	2.489.894.368	1.746.062.600	1.999.621.733	3.319.854.991
	Rüzgar					647.864
	Alınan Enerji					6.527.919.021
Kömür		256.805.132	20.300.806			
Diğer **		30.048.434	42.780.182	65.506.836	19.353.228	3.430.963

\*2014 ve 2015 yıllarına Bağlı Ortaklıklar dahil edilmiştir.

\*\* Kompensatör ve senkron üretim bedeli

### 3.6. Paydaş Analizi

#### ➤ Dış Paydaşların Tespiti ve Önceliklendirilmesi

Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberine sadık kalarak, iç ve dış paydaşlar olarak aşağıda adı geçenler belirlenmiş ve iç ve dış paydaşların görüş ve beklentilerinin alınabilmesi için ayrı 2 anket formu oluşturulmuştur.

EÜAŞ'ın iç paydaşları olarak;

- Merkez teşkilatı personeli
- Taşra teşkilatı personeli

belirlenmiştir.

EÜAŞ'ın Dış Paydaşları olarak ise Teşekkülümüzün faaliyet ve çalışmalarından etkilenen ve aynı zamanda çalışma ve faaliyetleri ile Teşekkülümüzü etkileyen kamu veya özel kurum, kuruluş ve şirketlerinden oluşan bir dış paydaş listesi oluşturulmuştur.

Dış paydaşlar olarak;

- Cumhurbaşkanlığı
- Bakanlıklar
- Üst kurullar
- KİT'ler
- Diğer kamu kurum ve kuruluşları
- Üniversitelerin ilgili bölümleri
- Enstitüler
- Meslek odaları
- Sendikalar
- Birlikler
- Özel şirketler belirlenmiştir.

#### ➤ Dış Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş olarak tespit edilen kişi/kurum/kuruluşların, stratejik planlama çalışmalarımızda öneri/görüşlerinin alınması ve plana yansıtılmasında da etkinlik sağlanması açısından 1'den 4'e kadar olan bir skalada önceliklendirilmiştir (Tablo-3.6.1).

Tablo 3.6.1. Dış Paydaşların Önceliklendirilmesi

PAYDAŞ ADI	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi	Ürün / Hizmet Alan	Önceliği
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	•				1
Cumhurbaşkanlığı Devlet Arşivleri Başkanlığı	•				1
Hazine ve Maliye Bakanlığı	•				1
Hazine ve Maliye Bakanlığı – Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	•				1
ETKB Enerji İşleri Genel Müdürlüğü	•				1
ETKB Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	•				2
ETKB Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü	•				1
ETKB Nükleer Enerji ve Uluslararası Projeler Genel Müdürlüğü	•				1
ETKB Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	•				3
ETKB Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü	•				1
ETKB Strateji Geliştirme Başkanlığı	•				1
Tarım ve Orman Bakanlığı – Orman Genel Müdürlüğü	•				1
Tarım ve Orman Bakanlığı – Su Yönetimi Genel Müdürlüğü	•				1
Tarım ve Orman Bakanlığı – Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü	•				1
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı – Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü	•				1
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı – Çevresel Etki Değerlendirmesi İzin ve Denetim Genel Müdürlüğü	•				1
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı – Coğrafi Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü	•				1
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı – Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü	•				1
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	•				1
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	•				2
Sağlık Bakanlığı - Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü	•				1
Kültür ve Turizm Bakanlığı – Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü	•				1
Sayıştay Başkanlığı	•				1
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK)	•				1
Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPIAŞ)	•		•	•	1
Kamu İhale Kurumu	•				1
Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu	•				2
Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK)	•				1
Nükleer Düzenleme Kurumu	•				1
Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı (SGK)	•				1
Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR)	•				2
Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)	•				1
Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ)	•		•	•	1
Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü (TKİ)	•		•	•	1
Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğü (TTK)	•			•	2
Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü (MTA)		•	•	•	1
Tarım ve Orman Bakanlığı-Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ)	•		•	•	1
Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Genel Müdürlüğü (TPAO)	•			•	1
Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ)	•		•	•	1
BOTAŞ International Limited	•			•	1
Türkiye Elektro Mekanik Sanayii Anonim Şirketi (TEMSAN)		•	•		1
Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü				•	3

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	•				1
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Karayolları Genel Müdürlüğü	•				2
Türk Standartları Enstitüsü (TSE)		•			3
Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı (TÜİK)	•			•	1
TÜBİTAK		•	•		2
TÜBİTAK - Marmara Araştırma Merkezi (MAM)		•	•		2
Ankara Valiliği	•			•	1
Çanakkale Valiliği	•			•	1
İstanbul Valiliği	•			•	1
Tekirdağ Valiliği	•			•	1
Konya Valiliği	•			•	1
Kahramanmaraş Valiliği	•			•	1
Afyonkarahisar Valiliği	•			•	1
Eskişehir Valiliği	•			•	1
Bursa Valiliği	•			•	1
Elazığ Valiliği	•			•	1
Şanlıurfa Valiliği	•			•	1
Konya Kültür Varlıklarını Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü	•		•		1
Hacettepe Üniversitesi Maden Mühendisliği Bölümü			•		2
Çukurova Üniversitesi Maden Mühendisliği			•		2
Afyon Kocatepe Üniversitesi Teknoloji Fakültesi			•		2
İstanbul Teknik Üniversitesi Maden Mühendisliği			•		2
İstanbul Teknik Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği			•		2
Ankara Üniversitesi Jeoloji Mühendisliği			•		2
Dokuz Eylül Üniversitesi Maden Mühendisliği			•		2
Türkiye Elektrik Sanayi Birliği (TESAB)	•			•	4
TMMOB - Mühendis ve Mimar Odaları Birliği		•			4
Türkiye Sakatlar Konfederasyonu	•				1
ENERJİ BİR-SEN Enerji, Sanayi ve Mad. Hiz. Çalış. Birliği Sendikası	•				1
TÜRK Enerji-Sen Türkiye Enerji, Sanayi ve Madencilik Hizmet Kolu Çalışanları Sendikası	•				1
Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikası (TES-İŞ)	•				1
Türkiye Maden İşçileri Sendikası (MADEN-İŞ)	•				1
Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (KAMU-İŞ)	•				1
Eltem-Tek Elektrik Tesisleri Müh. Müt. Dan. Ve Tic. A.Ş.			•		3
ABB Elektrik Sanayi A.Ş.			•		3
Eti Soda Üretim Pazarlama Nakliyat ve Elek. Ür. San. ve Tic. A.Ş.			•		3
Eti Alüminyum A.Ş.				•	4
HAVELSAN Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.			•		4
SOY-TEK Elektrik Santralleri Tesis İşletme A.Ş.		•			3
NUR-TEK Elektrik Santralleri İşletme ve Ticaret A.Ş.		•			3
Park Termik Elektrik Sanayi Ticaret A.Ş.			•		2
Çayırhan Elektrik Üretim ve Madencilik A.Ş. (ÇEÜMAŞ)				•	4
Özer Konveyör Band Tur. San. ve Ticaret A.Ş. (Özerband)			•		3
Siemens Sanayi ve Ticaret A.Ş.			•		3
Mitsubishi Heavy Industries Ltd.			•		3
Balıkesir Elektromekanik San. Tesisleri A.Ş.			•		4
Interpress Medya Takip Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.			•		4
Fam Enerji			•		4
Marke Elektronik			•		4
Doğa Enerji Üretim San. ve Tic. Ltd. Şti. (Esenyurt DGKÇS)			•		2

Trakya Elektrik Üretim A.Ş. (Trakya DGKÇS)			•		2
UNI-MAR Enerji Yatırımları A.Ş.			•		2
Gebze Elektrik Üretim Ltd. Şti. (Gebze DGKÇS)			•		2
Adapazarı Elektrik Üretim Ltd. Şti. (Adapazarı DGKÇS)			•		2
İzmir Elektrik Üretim Ltd. Şti. (İzmir DGKÇS)			•		2
Çelikler Holding (Çelikler Taahhüt İnş. ve San. A.Ş.)				•	4
Kangal Termik Santral Elektrik Üretim A.Ş.				•	4
ÇATES Elektrik Üretim A.Ş.				•	4
Yeniköy-Kemerköy Elektrik Üretim ve Tic. A.Ş.				•	4
Soma Termik Santral Elektrik Üretim A.Ş.				•	4
İskenderun Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. (ISKEN)			•		2
Fırat Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Akedaş Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Aras Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
ADM Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Yeşilirmak Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Çamlıbel Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Çoruh Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Kayseri ve Civarı Elektrik Türk A.Ş.				•	1
Meram Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Osmangazi Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Trakya Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Uludağ Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
Vangölü Elektrik Dağıtım A.Ş.				•	1
CK Akdeniz Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
CK Boğaziçi Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
Dicle Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
Enerjisa Başkent Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
Gediz Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
Enerjisa İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
Sakarya Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
Enerjisa Toroslar Elektrik Perakende Satış A.Ş.				•	1
Ankara Hidroser Ltd. Şti.			•		4
Best Balıkesir Elektromekanik Tes. A.Ş.			•		4
Düzce Aksu Elektrik Üretim A.Ş.			•		3
Gül Enerji Elektrik Üretim San. ve Tic. A.Ş.			•		4
Menzelet Kılavuzlu Elektrik Üretimi A.Ş.				•	4
Özbey Yatırım Araştırma ve Geliştirme Mad. İnş. Ve Elk. Ür. A.Ş.			•		4
<b>* Tabloda Kullanılan Terimler:</b>					
<b>Temel Ortak</b>	:	Teşekkülümüzün faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kendi seçimine bağlı olmaksızın zorunlu olarak kurulmuş olan ortaklıklardır.			
<b>Stratejik Ortak</b>	:	Teşekkülümüzün faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere kendi seçimi üzerine kurduğu ortaklıklardır.			
<b>Ürün/Hizmet Alan</b>	:	Teşekkülümüzün ürettiği hizmet/ürünü alan kurum/kuruluşlardır.			
<b>Tedarikçi</b>	:	Teşekkülümüzün faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu kaynakları temin eden diğer kurum/kuruluşlardır.			
<b>* Tabloda Kullanılan Öncelik Puanları:</b>					
	<b>1</b>	:	Birlikte Çalış		
	<b>2</b>	:	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et		
	<b>3</b>	:	Bilgilendir		
	<b>4</b>	:	İzle		



## ➤ Dış Paydaşların Değerlendirilmesi

Bu aşamada ise, Teşekkülümüzün sunduğu ürün/hizmetlerin, bunlardan yararlanan dış paydaşlarla ilişkilendirilmesi çalışması yürütülmüş ve aşağıdaki tablo (Tablo-3.6.2) hazırlanmıştır.

Tablo 3.6.2. Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi

PAYDAŞLAR	ÜRÜN ve HİZMETLER																	
	Linyit Üretimi ve Satışı	Elektrik Üretimi	Yatırım Programı	İşletme	Rehabilitasyon- Bakım İşleri	Üretim Programı	Çevresel Etki Değerlendirme	İstihdam	AR-GE Çalışmaları	İstatistiksel Veriler ve Periyodik Raporlar	Kamulaştırma Çalışmaları	Malzeme ve Hizmet Alımı	Ruhsat/lisans/onay işleri	Elektrik Piyasası Faaliyetleri	Toptan Elektrik Ticareti	Elektrik Enerjisi İhracatı	Elektrik Enerjisi İthalatı	Yapım İşleri ve Kontrol
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	•	•	•	•	•	•				•		•						•
Kamu Denetçiliği Kurumu								•										
Hazine ve Maliye Bakanlığı	•	•	•	•	•	•		•		•					•			
Hazine ve Maliye Bakanlığı - Özelleştirme İdaresi Başkanlığı	•	•		•	•		•	•		•	•							
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•				•	•	•	•
İçişleri Bakanlığı				•				•			•							
Tarım ve Orman Bakanlığı	•	•		•			•				•							
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	•	•		•			•			•	•							•
Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı		•		•	•			•		•								•
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı				•					•									
Kültür ve Turizm Bakanlığı				•			•				•		•					
Sayıştay Başkanlığı	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK)		•		•									•	•	•	•	•	

Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPIAŞ)		•		•		•								•	•				
Kamu İhale Kurumu				•	•							•							•
Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK)														•					
Nükleer Düzenleme Kurumu														•					
Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı (SGK)				•				•		•									
Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü (İŞKUR)					•			•											
Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ)				•						•	•			•	•				
Türkiye Elektrik İletim A.Ş. (TEİAŞ)		•		•	•	•				•				•	•	•	•		
Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü (TKİ)	•	•		•			•	•						•					
Türkiye Taşkömürü Kurumu Genel Müdürlüğü (TTK)				•											•				
Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü (MTA)	•			•			•								•				
Tarım ve Orman Bakanlığı - Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ)	•	•		•		•	•			•	•								•
Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Genel Müdürlüğü (TPAO)	•			•											•				
Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş. (BOTAŞ)	•	•		•		•	•							•	•				
Türkiye Elektro Mekanik Sanayii Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü (TEMSAN)	•	•		•	•							•							
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü				•							•								
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı - Karayolları Genel Müdürlüğü				•							•								•
Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı (TSE)				•	•														
Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı (TÜİK)				•				•		•				•					
TÜBİTAK		•		•					•				•						
Türkiye Elektrik Sanayi Birliği (TESAB)										•									
Valilikler		•		•	○		•			•	•								
Üniversiteler ve İlgili Bölümleri	○	○					○		○										

Mühendis Odaları	•	•							•									
İşçi ve Memur Sendikaları					○				•									
Özel Sektör Firmaları	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○		○	○			○

○ : Paydaşlardan bazılarıyla bu tür bir ilişki vardır.

## ➤ Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

### İç Paydaş Anketleri

EÜAŞ Stratejik Planlama Çalışmaları kapsamında, “İç Paydaş” olarak kabul edilen Genel Müdürlük çalışanlarımız ve taşra teşkilatı personeli için “İç Paydaş Anketi” hazırlanmıştır. Anketler hem merkez hem de taşra teşkilatımız için ayrı iki anket olarak düzenlenmiştir. Anketler, internet ortamında doldurulabilmesini teminen, Teşekkürümüz Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığınca EÜAŞ web sayfaları üzerinden 2 ayrı adreste hazır hale getirilmiş ve tüm taşra ve merkez teşkilatımıza resmi yazıyla anketin doldurulabilmesi için bildirimde bulunulmuştur.

Anketlere verilen toplam cevap sayısı 693’tür. Gelen cevapların 247’si merkez 446’sı taşra teşkilatından gelmiştir. Anketleri yanıtlayan çalışanlarımızın çekinmeden, özveriyle ve büyük bir ilgiyle soruları yanıtlamış olduğu gözlenmiştir. Anketlerimizin 33 farklı unvandaki çalışan gruplarımızca doldurulduğu görülmüştür.

İç Paydaş Anketinde 15 ana başlık altında çalışanlarımızın değerlendirmeleri talep edilmiştir. Cevapların değerlendirilmesinde genel olarak Likert Ölçeği Puan Karşılığı (“çok yetersiz”, “çok az” veya “kesinlikle katılmıyorum”a 1 puan, “çok yeterli”, “çok fazla” veya “kesinlikle katılıyorum”a 5 puan) kullanılmıştır.

Anketin ilk 6 sorusunda EÜAŞ’ın çalışanlarına sunmuş olduğu imkan ve kabiliyetler hakkındaki personelin memnuniyet seviyesi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu sorular “teknolojik donanım ve bilgi-işlem hizmetleri”, “fiziki çalışma şartları”, “hizmet-içi eğitim”, “personelin motivasyonu amacıyla yapılan etkinlikler”, “personelle yönelik hizmetler”, “idari ve sosyal hizmetler” ana başlıklarıyla sorulmuş ve sırasıyla, iletişim olanakları (3,70 / 5,00), bilgisayar donanımı (3,65 / 5,00) ve personel taşıma hizmetleri (3,57 / 5,00) en memnun olunan hususlar olarak görülmektedir. Yine sırasıyla, yurtdışı eğitim imkanları (1,66 / 5,00), personel ödüllendirme uygulamaları (1,91 / 5,00) ve kültürel etkinlikler (1,92 / 5,00) çalışanların gözünde EÜAŞ’ın en yetersiz olduğu alanlar olarak gözükmemektedir.

Ankette ayrıca; “kurum-dışı ilişkiler” ve “yürütülen çalışmalarda birimler arası koordinasyon, iletişim düzeyi” de irdelenmiştir. Sonuçlara göre, kamu kurumlarıyla ilişkilerin yeterlilik düzeyi en yukarıda görülen alan olmasına rağmen “orta” düzeyin üstünde çıkmamıştır (2,95 / 5,00). EÜAŞ’ın uluslararası gelişmeleri takip ve katılımının yetersiz (2,57 / 5,00) kaldığı genel kabul görmüş bir ifade olarak ortaya çıkmaktadır.

“Çalışanların işe bakışı”na yönelik bazı ifadeler de sorulmuş, genel olarak birim amirlerine iletilen görüş ve önerilerin dikkate alındığı (3,42 / 5,00) düşünülürken, EÜAŞ’a ait kurumsal bir

kültürün var olduğuna yönelik ifadeye katılım düzeyi (2,82 / 5,00) ise en düşük oranda gerçekleşmiştir.

Personelin EÜAŞ'ın "insan kaynakları"nı niteliksel ve niceliksel olarak irdelemesi ve "kurum çalışanı olarak memnuniyet düzeyleri"nin ölçülmesinin amaçlandığı sorulardan gelen rakamlara göre; Sonuçlar kurumun sunduğu uzmanlaşma, ilerleme gibi kariyer olanaklarının yeterliliğinde (2,49 / 5,00), yapılan iş ile ücret dengesinde (2,63 / 5,00) ve insan kaynaklarının etkin kullanımında (2,63 / 5,00), EÜAŞ'ın zafiyetlerinin bulunduğu düşünülmektedir.

İç Paydaş Anketinde, çalışanlarımızdan EÜAŞ'ın güçlü ve zayıf yönleriyle, olası dış çevre kaynaklı fırsatlar ve tehditler konularında da fikirleri alınmış ve GZFT Analizinde, elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır.

### *Dış Paydaş Anketleri*

EÜAŞ Stratejik Planlama Çalışmaları kapsamında dış paydaş olarak belirlenen 60'ı kamu, 16'sı üniversite/enstitü/meslek odası/sendika/birlik ve 52'si özel şirket olmak üzere toplam 128 kurum/kuruluş için iç paydaş anketlerinde olduğu gibi yine internet ortamında anket hazırlanmıştır.

Anketimize katılım toplamda %45,3 düzeyinde gerçekleşmiştir. 58 kurum anketlere katılım sağlarken toplamda 92 anket cevabı elde edilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşları en fazla katkıyı sağlamışlardır.

Dış Paydaş Anketinde de 15 ana başlık altında değerlendirmelerin yapılması istenmiştir. Anketi dolduranların %96'sı üniversite ve üstü tahsile sahipken, anketi dolduranların EÜAŞ'ın görev/yetki ve sorumlulukları hakkındaki bilgi düzeylerini "Orta" ve "İyi" arasında belirledikleri görülmüştür (3,45 / 5,00). "EÜAŞ'ın yaptığı çalışmalar hakkında hangi yolla bilgi edinmektesiniz?" sorusuna verilen cevaplara göre EÜAŞ'ın yaptığı çalışmalar hakkında bilgi sahibi olmak için en fazla web sayfası ile yazılı ve görsel medya yolları kullanılmaktadır.

Ankette ayrıca, EÜAŞ'ın yürüttüğü faaliyetlerden, dış paydaşların ilgi alanına girenler için memnuniyet düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. EÜAŞ'ın elektrik üretimi (3,63 / 5,00), istatistikleri ve yıllık raporları, stratejik planı, elektrik üretim sektör raporu en fazla memnuniyet duyulan alanlar olurken, insan kaynaklarından memnuniyet düzeyi daha düşük seviyede (2,71 / 5,00) kalmıştır.

Ankette EÜAŞ'ın dış paydaşların gözünde kurumsal değerlendirilmesine yönelik bir soru da sorulmuştur. EÜAŞ'ın yerleşmiş bir kurum kültürüne sahip olduğu (4,00 / 5,00), çalışanlarının yaklaşımının pozitif olduğu ve saygınlığının yüksek bir kurum olduğu, dış paydaşlar tarafından en fazla vurgulanan ifadeler olup, internet sitesinin yeterli detayda bilgi içerdiği ifadesine ise katılım düzeyi (3,48 / 5,00) daha azdır.

Dış paydaşlar, kendileriyle EÜAŞ arasında yürütülen ortak çalışmaların, işbirliğinin ya da koordinasyonun etkili olma ve verimlilik düzeyini %49 "iyi" ve "çok iyi" olarak görürken, %18 oranında "az" ve "çok az" olarak tanımlamaktadır.

Dış paydaşlara EÜAŞ'ın en güçlü üç yanının ne olduğu sorulmuş gelen cevaplarda ilk üç sıra şu şekilde oluşmuştur:

- Enerji piyasasındaki rolü ve gücü
- Elektrik üretim sektöründe, kurulu güç ve üretim bakımından ülkemizin en büyük kuruluşu olması
- Elektrik üretiminde ülkemizin doğal kaynaklarından yararlanması

Benzer şekilde EÜAŞ'ın en zayıf üç yanının ne olduğu da sorulmuştur. En fazla atıfta bulunulan zayıf yanlar yine üst sırada olmak suretiyle EÜAŞ'ın zayıf yanlarının,

- Elektrik üretim tesislerinin çevresel etkileri
- Enerji üretiminde dışa bağımlılık
- Santrallerin bakım-onarım ve rehabilitasyon eksikliği

olduğu ifade edilmiştir.

Dış paydaşlarımızın gözüyle, EÜAŞ'ın faaliyetlerini olumlu yönde etkileyebilecek en önemli 3 fırsat olarak şu hususlar görülmektedir:

- Doğal kaynaklardan daha fazla yararlanılmasına yönelik politikalar
- AR-GE çalışmalarına daha fazla kaynak aktarılması
- Elektrik talebinin hızla büyüyor olması

Benzer şekilde EÜAŞ'ın faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek en önemli 3 tehdidin ise sırasıyla;

- Küresel ısınma, kuraklık, su sıkıntısı
- Bölgesel/küresel ölçekte olumsuz siyasi ve ekonomik gelişmeler
- Enerji yatırımlarına yetersiz kaynak ayrılması

olduğu dış paydaşlarımızca düşünülmektedir.

## 3.7. Kuruluş İçi Analiz

### ➤ İnsan Kaynakları Analizi

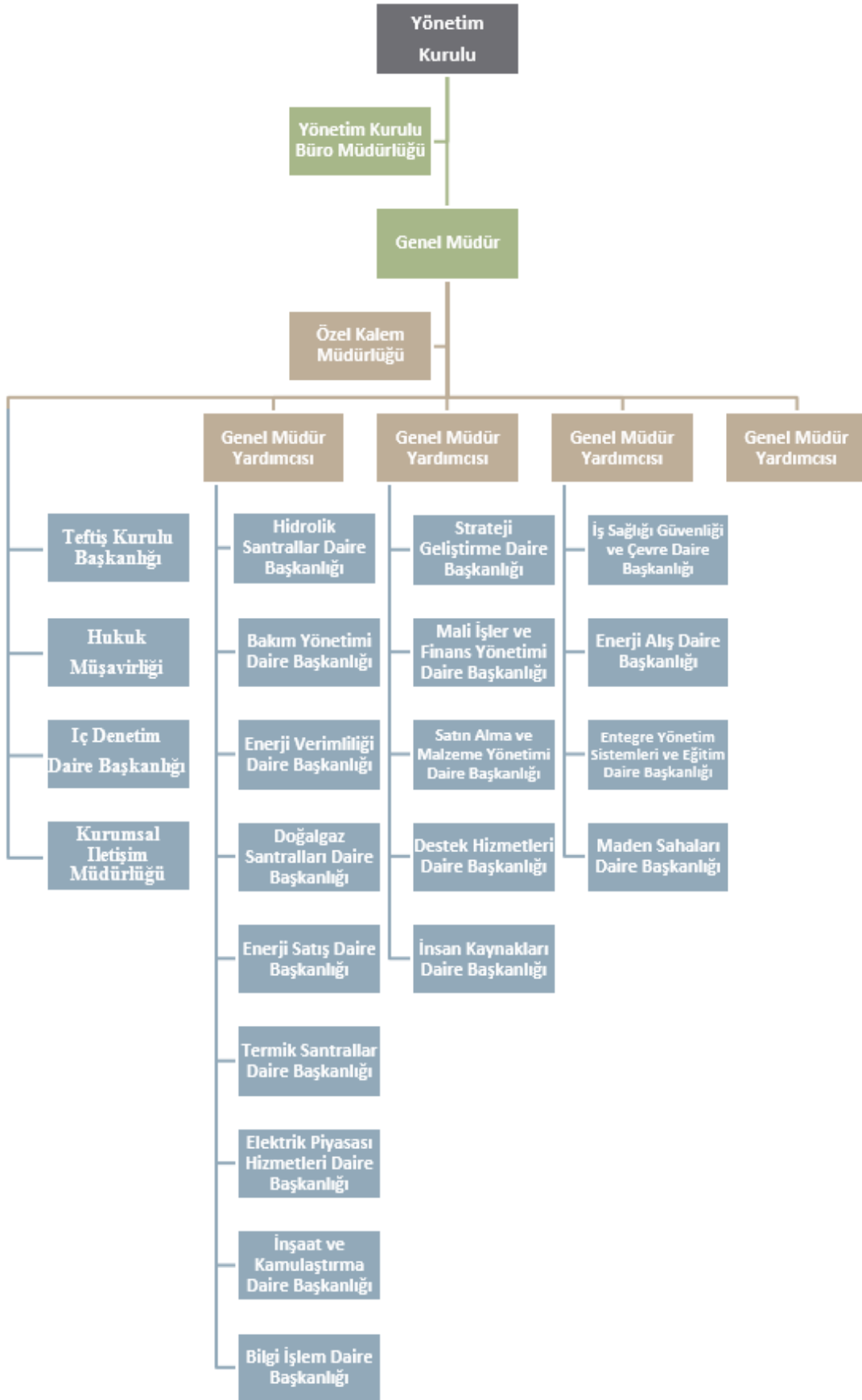
#### - EÜAŞ'ın Teşkilat Yapısı

EÜAŞ, 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye göre teşkilatlandırılmış, 01 Ekim 2001 tarihinde faaliyetlerine başlamış tüzel kişiliğe sahip, özel hukuk hükümlerine tabi, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir İktisadi Devlet Teşekkülüdür.

Teşekkülün organları, Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüktür. Yönetim Kurulu bir başkan ve beş üyeden oluşur. Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanıdır ve ilgili Bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanır. Yönetim Kurulu üyelerinden ikisi ilgili Bakanlıktan, biri Hazine ve Maliye Bakanlığında, diğer ikisi ise teşebbüs Genel Müdür Yardımcıları arasında ilgili Bakanın teklifi üzerine ortak karar ile atanır. Genel Müdürün bulunmadığı hallerde, Genel Müdürün Yönetim Kurulu Üyeleri arasında görevlendireceği Genel Müdür Vekili Yönetim Kuruluna başkanlık yapar.

EÜAŞ 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na tabi değildir. EÜAŞ'ın işlemleri, kendi Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından teftiş edilmektedir. Ayrıca, Sayıştay tarafından da denetlenmektedir.

EÜAŞ Genel Müdürlüğünde Şekil-3.7.1'deki organizasyon şemasında belirtilen birimler bulunmaktadır.



Şekil 3.7.1. EÜAŞ Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması

Teşekkülümüzün taşra teşkilatında ise 7 Termik Santral İşletme Müdürlüğü, 1 adet Laboratuvar İşletme Müdürlüğü (Tablo-3.7.1), 23 Hidroelektrik Santral İşletme Müdürlüğü (Tablo-3.7.2) bulunmaktadır.

Ayrıca Teşekkülümüzde; Afşin Elbistan Linyitleri İşletme Müdürlüğü (Tablo-3.7.4), Karapınar Maden Etüt Tesis Müdürlüğü (Tablo-3.7.4), Çayırhan Maden Etüt Tesis Müdürlüğü (Tablo-3.7.4), Kumburgaz Eğitim Merkezi Müdürlüğü (Tablo-3.7.5), Merkez Ambar Müdürlüğü (Tablo-3.7.6) ile Elektrik Test Müdürlüğü (Tablo-3.7.7) ve Mekanik Test Müdürlüğü (Tablo-3.7.7) faaliyet göstermektedir.

Aşağıda, daire başkanlıklarımıza bağlı taşra teşkilatı yer almaktadır.

► **Termik Santraller Daire Başkanlığına Bağlı Taşra Birimleri**

Tablo 3.7.1. İşletme Müdürlükleri ve Buldukları İller

No	Adı	İli
1.	18 Mart Çan Termik Santral İşletme Müdürlüğü	Çanakkale
2.	Afşin Elbistan A Termik Santral Koordinasyon ve İşletme Müdürlüğü	Kahramanmaraş
3.	Afşin Elbistan B Termik Santral İşletme Müdürlüğü	Kahramanmaraş
4.	Soma Termik Santral ve Koordinasyon İşletme Müdürlüğü	Manisa
5.	Kimya Laboratuvar İşletme Müdürlüğü	Ankara

► **Doğalgaz Santralleri Daire Başkanlığına Bağlı Taşra Birimleri**

Tablo 3.7.2. İşletme Müdürlükleri ve Buldukları İller

No	Adı	İli
1.	Aliğa Doğalgaz Kombine Çevrim Santral İşletme Müdürlüğü	İzmir
2.	İstanbul Doğalgaz Santralleri İşletme Müdürlüğü	İstanbul
3.	Bursa Doğal Gaz Kombine Çevrim Santral İşletme Müdürlüğü	Bursa



► **Hidroelektrik Santraller Daire Başkanlığına Bağlı Taşra Birimleri**

Tablo 3.7.3. İşletme Müdürlükleri ve Buldukları İller

No	Adı	İli
1.	Adana ve Yöresi HES İşletme Müdürlüğü	Adana
2.	Alparslan-I HES İşletme Müdürlüğü	Muş
3.	Altinkaya HES İşletme Müdürlüğü	Samsun
4.	Antalya ve Yöresi HES İşletme Müdürlüğü	Antalya
5.	Aslantaş HES İşletme Müdürlüğü	Adana
6.	Atatürk HES İşletme Müdürlüğü	Şanlıurfa
7.	Birecik HES İşletme Müdürlüğü	Şanlıurfa
8.	Çatalan HES İşletme Müdürlüğü	Adana
9.	Demirköprü HES İşletme Müdürlüğü	Manisa
10.	Dicle ve Yöresi HES İşletme Müdürlüğü	Diyarbakır
11.	Doğu Karadeniz ve Yöresi İşletme Müdürlüğü	Artvin
12.	Ermenek HES İşletme Müdürlüğü	Karaman
13.	Gezende HES İşletme Müdürlüğü	Mersin
14.	Gökçekaya HES İşletme Müdürlüğü	Eskişehir
15.	Hasan - Suat Uğurlu HES İşletme Müdürlüğü	Samsun
16.	Hirfanlı ve Yöresi HES İşletme Müdürlüğü	Kırşehir
17.	Karakaya HES İşletme Müdürlüğü	Diyarbakır
18.	Karkamış HES İşletme Müdürlüğü	Gaziantep
19.	Keban HES İşletme Müdürlüğü	Elazığ
20.	Akköprü-Çine HES İşletme Müdürlüğü	Aydın
21.	Kılıçkaya HES İşletme Müdürlüğü	Sivas
22.	Obruk HES İşletme Müdürlüğü	Çorum
23.	Sarıyar Hasan Polatkan HES İşletme Müdürlüğü	Ankara

► **Maden Sahaları Daire Başkanlığına Bağlı Taşra Birimleri**

Tablo 3.7.4. İşletme Müdürlüğü ve Bulunduğu İl

No	Adı	İli
1.	Afşin Elbistan Linyitleri Takip Koordinasyon ve İşletme Müdürlüğü	K. Maraş
2.	Karapınar Maden Etüt Tesis Müdürlüğü	Konya
3.	Çayırhan Maden Etüt Tesis Müdürlüğü	Ankara

► **Entegre Yönetim Sistemleri ve Eğitim Daire Başkanlığına Bağlı Taşra Birimleri**

Tablo 3.7.5. Eğitim Müdürlüğü ve Bulunduğu İl

No	Adı	İli
1.	Kumburgaz Eğitim Müdürlüğü	İstanbul

► **Satın Alma ve Malzeme Yönetimi Daire Başkanlığına Bağlı Taşra Birimleri**

Tablo 3.7.6. Müdürlük ve Bulunduğu İl

No	Adı	İli
1.	Merkez Ambar Müdürlüğü	Ankara

► **Bakım Yönetimi Daire Başkanlığına Bağlı Taşra Birimleri**

Tablo 3.7.7. Bakım Müdürlükleri ve Buldukları İller

No	Adı	İli
1.	Elektrik Test Müdürlüğü	Ankara
2.	Mekanik Test Müdürlüğü	Ankara

- **Personel Sayı ve Dağılımları**

31.12.2018 itibariyle Teşekkülümüz bünyesindeki toplam 6.426 personelin %9,73'ü kadın, %90,3'ü erkektir. Çalışanların 2.577'si sözleşmeli olup, 333'ü memur, 3.516'sı daimi işçi olarak görev yapmaktadır. Personelin hizmet sınıflarına göre dağılımı ise Tablo-3.7.8'de görülmektedir.

Tablo 3.7.8. Personelin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı (31/12/2018 itibariyle)

Hizmet Sınıfı	Memur	Sözleşmeli Personel	Daimi İşçi (Kapsam İçi + Kapsam Dışı)	Toplam	Yüzde (%)
Mühendis	152	788	0	940	14,63
Lisansiyer	7	19	0	26	0,40
Diğer Teknik	6	223	0	229	3,56
Doktor	0	2	0	2	0,03
Sağlık Hizmetleri	0	41	0	41	0,64
Genel İdari Hizmetler (Koruma Güv. Dahil)	161	1.474	0	1.635	25,44
Avukatlık	7	21	0	28	0,44
Yardımcı Hizmetler	0	9	0	9	0,14
Daimi İşçi (Kapsam İçi + Kapsam Dışı)	0	0	3.516	3.516	54,72
<b>Genel Toplam</b>	<b>333</b>	<b>2.577</b>	<b>3.516</b>	<b>6.426</b>	<b>100,00</b>

Tablo-3.7.9'da görüleceği üzere Teşekkülümüz personelinin %54,72'sini işçiler oluşturmaktadır. Sözleşmeli personel sayısı, toplamın %40,1'lik, memurlar ise %5,18'lik bölümünü oluşturmaktadır.

Tablo-3.7.9. Personelin Merkez-Taşra Dağılımı (31/12/2018 itibariyle)

	Merkez	Taşra	Toplam	Yüzde (%)
<b>I- Memurlar Toplamı</b>	<b>200</b>	<b>133</b>	<b>333</b>	<b>5,18</b>
1- İdari Personel	117	51	168	2,61
2- Teknik Personel	83	82	165	2,57
<b>II- Sözleşmeli Personel Toplamı</b>	<b>817</b>	<b>1.760</b>	<b>2.577</b>	<b>40,10</b>
1- İdari Personel	415	1.132	1.547	24,07
2- Teknik Personel	402	628	1.030	16,03
<b>III- İşçiler Toplamı</b>	<b>90</b>	<b>3.426</b>	<b>3.516</b>	<b>54,72</b>
1- Daimi	90	3.407	3.497	54,42
2- Kapsam Dışı	0	19	19	0,30
<b>Genel Toplam</b>	<b>1.107</b>	<b>5.319</b>	<b>6.426</b>	<b>100,00</b>

- Personelin Eğitim Durumu ve Hizmet Yılı Dağılımı

Personelin eğitim durumuna ilişkin bilgiler Tablo-3.7.10'da, hizmet yılı dağılımları ise Tablo-3.6.11'de yer almaktadır.

Tablo-3.7.10. Personelin Eğitim Durumu (31/12/2018 itibariyle)

Eğitim Durumu	Memur	Sözleşmeli Personel	Daimi İşçi (Kapsam içi + Kapsam dışı)	Toplam
Okur-Yazar	0	0	3	<b>3</b>
İlkokul	0	3	120	<b>123</b>
Ortaokul	0	42	91	<b>133</b>
Lise ve Dengi	1	335	233	<b>569</b>
EML ve Teknik Lise	0	56	2.736	<b>2.792</b>
Yüksek Okul 2 Yıl	10	352	263	<b>630</b>
Yüksek Okul 3 Yıl	4	1		
Yüksek Okul 4 Yıl	273	1.650	70	<b>1.993</b>
Yüksek Lisans	41	131	0	<b>172</b>
Doktora	4	7	0	<b>11</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>333</b>	<b>2.595</b>	<b>3.516</b>	<b>6.426</b>

Tablo-3.7.11. Personelin Hizmet Yılı Dağılımı (31/12/2018 itibariyle)

Hizmet Yılı	Memur	Sözleşmeli Personel	Daimi İşçi (Kapsam içi + Kapsam dışı)	Toplam
0 - 4 Yıl Arası	3	104	341	<b>448</b>
5 - 9 Yıl Arası	1	409	929	<b>1.339</b>
10 - 14 Yıl Arası	11	411	451	<b>873</b>
15 - 19 Yıl Arası	25	319	702	<b>1.046</b>
20 - 24 Yıl Arası	74	410	462	<b>946</b>
25 - 29 Yıl Arası	56	352	355	<b>763</b>
30 Yıl ve Yukarısı	163	572	276	<b>1.011</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>333</b>	<b>2.577</b>	<b>3.516</b>	<b>6.426</b>

### ➤ Fiziki Kaynak Analizi

#### -Teşekkülümüzün Kullanımında Olan Varlıklar

Teşekkülümüzün merkez ve taşra teşkilatının kullanımında bulunan idari binalar dışında 16 Ekim 2018 itibariyle;

- Kullanımda toplam 5.739 adet lojman bulunmakta, bunların 260'ı merkez teşkilatı için Gölbaşı/Ankara'da diğerleri ise taşra teşkilatında yer almaktadır. En fazla lojman Afşin-Elbistan Linyitleri İşletme Müdürlüğünde bulunmaktadır (1.486 adet).
- Lojmanlar dışında EÜAŞ Genel Müdürlüğünün taşra teşkilatında 31 ayrı birimin kullanımında toplam 1.110 yatak kapasitesine sahip misafirevleri bulunmaktadır. Bu misafirevlerinde toplam 16 alakart salonu, 23 lokal, 17 çok amaçlı salon, 7 sinema/konferans salonu bulunmaktadır. Ayrıca 24 ayrı taşra biriminde toplam 796 yatak kapasiteli bekar odası yer almaktadır.
- Teşekkülümüzün merkez ulaştırma hizmetlerinin karşılanması amacıyla 20 adet araç kiralık olarak kullanılmaktadır. Bahse konu taşıtlar 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında sürücüsü ile birlikte hizmet alımı yoluyla kiralanmıştır. Aynı kapsamda olmak üzere, mülga TETAŞ Genel Müdürlüğünce sözleşmesi yapılan 3 adet araç da kiralık olarak Kampüs İdaresi Müdürlüğü bünyesinde hizmet vermektedir. Ayrıca, bu araçların dışında Teşekkülümüz envanterine kayıtlı 5 araç bulunmaktadır.

### ➤ Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Teşekkülümüze ait teknoloji ve bilişim altyapısı analizi çalışmaları kapsamında; Merkez teşkilatımız ile Ülkemizin 2016-2019 Siber Güvenlik Eylem Planınca kritik enerji altyapıları

olarak tanımlanan elektrik üretim santrallerimizin bilgi ve siber güvenliğini de sağlamak amacıyla, bilişim sistemlerimiz ve SCADA sistemlerimizin ISO 27001, ISO 27019 ve EPDK'nın SCADA Bilişim Güvenliği Yönetmeliği kapsamında inceleme çalışmaları yapılmakta ve varlık envanterlerimiz ile risk analizlerimiz ortaya çıkarılmaktadır. Teşekkülümüzün bilişim altyapısının siber güvenlik bakış açısı ile nasıl yönetileceği tespit edilmektedir. Bu bakış açısı ile IT/OT sistemlerimizin yürütümünde ihtiyaç duyduğumuz teknolojik kaynaklar ile iyileştirme önerilerini içeren aksiyon planları süreç analizlerimizde ortaya çıkmakta ve raporlanmaktadır. Yatırım gerektiren yüksek riskli planlarımız Teşekkülümüz yatırım programına ve stratejik planına öncelikli olarak alınmaktadır.

### 3.8. Finansal Analiz

Tablo 3.8.1. Finansal Analiz Tablosu\*

	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2014	2015	2016	2017	2018	
Cari Oran Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar	3,0	4,6	5,7	17,5	1,7	Dönen Varlıklar ile Kısa Vadeli Borçları karşılama gücüdür. 1' den büyük olması beklenir.
Likidite Oranı (Dönen Varlıklar- Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar	2,8	4,3	5,5	16,4	1,6	Kısa Vadeli Borçların tamamının hızla paraya çevrilebilen değerlerle karşılanabileceğini gösterir. 1' den büyük olması beklenir.
Kaldıraç Oranı Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	Varlıkların ne kadarlık kısmının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. %50'nin altında olması beklenir.
Varlık Devir Hızı Net Satışlar/Toplam Varlıklar	0,4	0,3	0,3	0,2	0,5	Sahip olunan aktiflere karşı ne kadar satış yapıldığını gösterir. En az 1,5 olması beklenir.
Stok Devir Hızı Net Satışlar/Stoklar	11,7	12,1	13,3	8,6	24,8	İlgili dönem içerisinde stokların kaç kere yenildiğini gösterir.
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/Ticari Alacaklar	2,6	2,0	2,7	1,8	2,2	İlgili dönem içerisinde alacakların kaç kere tahsil edildiğini gösterir.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı	138,5	178,2	132,0	202,2	166,6	Alacakların ortalama kaç günde tahsil edildiğini gösterir.
Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği (Bin TL)	8.549.154	1.251.378	-2.747.392	692.420	1.182.345	
Transfer Sonrası FDF (Bin TL)	-8.592.807	-1.248.306	2.621.992	-1.007.264	-1.412.572	

\* Teşekkülümüz mali verileri 2014 ve 2015 yılları için bağlı ortaklıklar dahil edilerek hesaplanmış olup; 2016 yılından itibaren bağlı ortaklığımız kalmadığı için solo veriler kullanılmıştır.

Tablo 3.8.2 Trend Analizi

Eğilim Yüzdeleri Analizi	2014 (baz yıl)	2015	2016	2017	2018
Dönen Varlıklar	8.728.757.844 % 100	8.440.320.992 %96,7	11.701.407.810 %134,1	10.106.981.584 %115,8	12.254.122.806 %140,4
Kısa Vadeli Borçlar	2.880.909.550 %100	1.840.200.439 %63,9	2.035.443.979 %70,7	577.902.850 %20,1	7.327.629.525 %254,4
Stoklar	717.367.832 %100	588.445.057 %82,0	554.023.642 %77,2	608.114.196 %84,8	575.661.378 %80,3
Toplam Borçlar	6.942.242.595 %100	5.760.349.029 %83,0	5.761.659.124 %83,0	4.626.629.525 %66,6	8.850.457.802 %127,5
Toplam Varlıklar	22.096.639.941 %100	20.940.471.412 %94,8	24.750.917.717 %112,0	23.623.502.904 %106,9	26.123.139.274 %118,2
Net Satışlar	8.360.352.823 %100	7.094.334.054 %84,9	7.348.858.592 %87,9	5.202.939.442 %62,2	14.266.931.343 %171,0
Ticari Alacaklar	3.217.568.773 %100	3.511.148.854 %109,1	2.694.408.084 %83,7	2.922.795.122 %90,8	6.602.999.538 %205,2

\* Teşekkülümüz mali verileri 2014 ve 2015 yılları için bağlı ortaklıklar dahil edilerek hesaplanmış olup; 2016 yılından itibaren bağlı ortaklığımız kalmadığı için solo veriler kullanılmıştır.

EÜAŞ'ın 2014-2018 yılları mali verileri incelendiğinde;

1-Cari Oran: Dönen varlıklarımız ile kısa vadeli borçlarımızı karşılama gücümüz yıllar itibariyle 1'in üzerinde olup, Teşekkülümüz, dönen varlıklarıyla kısa vadeli borçlarını ödeyebilecek durumdadır.

2-Likidite Oranı(Asit-Test Oran): Teşekkülümüzün kısa vadeli borçlarının geri ödenme kaynağı olarak, hazır değerler, menkul kıymetler ve kısa vadeli alacaklar kabul edildiğinde; oranın yıllar itibari ile 1'in üzerinde olduğu ve likidite oranımızın iyi seviyede olduğu görülmektedir.

3-Kaldıraç Oranı: Teşekkülümüz varlıklarının yıllar itibari ile % 50'den daha azının yabancı kaynaklar ile finanse edildiğini görülmektedir. Teşekkülümüz varlıklarının borçlarını karşıladığı görülmektedir.

4-Varlık Devir Hızı: Varlıklarımızın devir hızı 2018 yılı itibari ile %55'in altında kalmaktadır. Duran varlıklarımızın aktif içerisindeki oransal büyüklüğü göz önüne alındığında varlık devir hızının düşük olması anlaşılabilir.

5-Stok Devir Hızı: Bu oran 2018 yılında TETAŞ ile birleşmenin sonucu olarak net satışların artması nedeniyle 25'e yükselmiştir.

6-Alacak Devir Hızı: Teşekkülümüzün faaliyetleri sonucunda oluşan alacaklarının tahsil edilme hızı yıllar itibari ile ortalama olarak 2'nin üzerindedir. Bu oran alacaklarımızın yılda 2 defa tahsil edildiğini gösterir. Alacak devir hızının artması alacakların vadelerinin ve tahsilat süresinin kısaldığını gösterir. Alacak devir hızının 2014-2018 döneminde düşük olmasının nedeni; 6113 Sayılı Kanun'un uygulanması sonucu TEDAŞ üzerinde toplanan 2,3 Milyar TL'lik alacağın bu dönemde tahsil edilememiş olmasıdır. Söz konusu alacak tahsil edildiğinden 2019 yılında bu oran yaklaşık 4 olacaktır.

7-Alacakların Ortalama Tahsil Süresi: Teşekkül alacakları 2014-2018 döneminde ortalama 163 günde tahsil edilmektedir. Bu süre, 2019 yılında 90 günün altına düşecektir.

8-Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği: Teşekkülümüzün gelir ve giderleri nakit bazda değerlendirmeye tabi tutulduğunda, 2016 yılı dışında kalan yıllarda nakit açığı ve borçlanma ihtiyacı bulunduğu görülmektedir.

9-Transfer Sonrası Faiz Dışı Fazla (FDF): Borçlarımız için ödediğimiz faiz giderleri, bütçe gelirlerinden düşüldükten sonra; 2016 yılı dışında kalan yıllarda faiz dışı fazla vermediği görülmektedir.

Özetle, 2014 yılı baz yıl alınarak yapılan inceleme neticesinde; 2014-2017 yıllarında finansal verilerimizde çok büyük bir dalgalanma gözlemlenmezken, 09.07.2018 tarihinde Teşekkülümüz ve TETAŞ arasında yaşanan şirket birleşmesi nedeni ile özellikle kısa vadeli borçlar, ticari alacaklar ve net satışlar kalemlerinde yüksek oranlı bir artış gözlemlenmiştir.



### 3.9. Sektörel Analiz

#### ➤ Sektörel Eğilim Analizi (Pestle Analizi)

Tablo 3.9.1. Sektörel Eğilim Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/ Sorunlar)	EÜAŞ'a Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
<b>POLİTİK ETKENLER</b>	Enerji politikaları	Enerji ile ilgili stratejilerin devlet politikası olarak önemsenmesi		Arkasında kamu desteği olan EÜAŞ'ın kendini geliştirmek ve enerji sektöründe yeni yatırımlar yapabilmesine yönelik öneriler oluşturmak
	Milli enerjiye yönelik üst politika belgelerindeki atıflar	Yerli doğal kaynaklardan daha fazla yararlanılmasına yönelik politikaların yürürlüğe girmesi		EÜAŞ'ın Türkiye linyit rezervlerinin büyük bir kısmına sahip olması sebebiyle linyit sahalarının yatırıma açılmasını sağlamak
	Enerjide yerli sanayi		Enerji sektöründe düşük yerlileştirme oranı, yerli sanayinin yeterince gelişmemiş olması	Yerli malzeme kullanılma oranını artırmak, yerli üretimi teşvik etmek
	İthalat bağımlılığı		Enerji üretim kaynaklarında dışa bağımlılığın olması ve özellikle birincil enerji kaynaklarının ithalata bağımlılık oranının yüksek olması	Yerli doğal kaynaklı elektrik üretimini artırmak
<b>EKONOMİK ETKENLER</b>	Ülkemizin kömür rezervleri	EÜAŞ'ın elindeki kömür potansiyelinin ekonomiye kazandırılması		EÜAŞ'ın elinde bulunan linyit sahalarının yatırıma açılmasını sağlamak
	Döviz kurundaki dalgalanmalar	EÜAŞ'ın elindeki yerli kaynakların öneminin artması, bunun da vatandaşa ucuz elektrik arzına olanak sağlaması		İthal kaynaklardan elektrik üretimini azaltmak
	Fiyat artışları		Ülkemizin bulunduğu bölgedeki siyasi istikrarsızlıkların sektörde girdi maliyetlerini artırması	Santrallerin bakım faaliyetlerine daha fazla önem vermek, tüm santrallara modern bir bakım yönetim anlayışını yerleştirmek
	Döviz kurundaki artışlar		Dövizle enerji alım garantilerinin bulunması	Enerji alım garantilerinin Türk Lirası ile yapılmasına yönelik girişimlerde bulunmak

<b>SOSYOKÜLTÜREL ETKENLER</b>	Nüfus artışı	Ülkemizde nüfusun artması ve sosyal yapıda değişim ve dönüşümlerin olması		Artan enerji ihtiyacını karşılamaya yönelik projeler üretmek
	Kentleşme	Nüfusun kentlerde yoğunlaşması		Artan enerji ihtiyacını karşılamaya yönelik projeler üretmek
	Nitelikli ara eleman sıkıntısı		Ara eleman yetiştiren okullara gereken önemin verilmemesi nedeniyle enerji sektöründe kalifiye elemanın bulunamaması	Ara eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik diğer kamu ve özel sektör kurumlarıyla ortak projeler geliştirmek
	Sosyal imkanların yetersizliği		Büyük kentlere uzak üretim tesislerinde çalışacak insanlara yönelik eğitim, sağlık gibi sosyal imkanların yetersizliği	Taşra teşkilatının sosyal imkanlarını artırmak
<b>TEKNOLOJİK ETKENLER</b>	Yerli enerji teknolojileri	Yerli enerji teknolojilerinin üretilerek dışa bağımlılığın azaltılması		Santral veya bileşenlerinin yerli üretimini sağlayacak AR-GE projeleri geliştirmek
	Teknoloji transferi	Nükleer santral teknolojilerinin transferi için çalışmaların yapılması		Nükleer santrallarda teknoloji transferine yönelik çalışmalara katılmak ve destek vermek
	Malzeme temini		SCADA ve otomasyon sistemlerinde, yedek parçalarda, rehabilitasyon ve bakım çalışmalarında kullanılan malzemelerin temininde dışa bağımlı olunması	Yerli SCADA ve otomasyon sistemleri geliştirmek, yerli malzeme üretimine yönelik projeleri desteklemek
	İletişim ve bilgi teknolojileri		İletişim ve bilgi teknolojilerinin yabancı kaynaklı olması	Yerli yazılım ve donanım kullanma oranını artırmak

<b>YASAL ETKENLER</b>	Özerkleştirme	EÜAŞ'ın özerkleştirilmesi için yasal çalışma yapılması		EÜAŞ'ın özerkleşmesinin sağlayabileceği yararları objektif biçimde ortaya koymak
	Kamu ihale Kanunu	İhalelerin daha hızlı gerçekleştirilebilmesi için Kamu İhale Kanunu'nda yeni düzenlemelerin yapılması		EÜAŞ'ın ihale süreçlerinden edindiği bilgi ve deneyimlerden yola çıkarak, ihalelerin daha hızlı yapılabilmesini teminen görüş ve önerileri oluşturmak
	Personel rejimi		Mevcut personel mevzuatının ve rejiminin sıkıntılara sebep olması (657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 399 sayılı KHK vb.)	EÜAŞ personeline görülen motivasyon eksikliğini, ücret adaletsizliğini, özel sektöre kıyasla düşük ücret alınmasını ortadan kaldıracak, çalışma huzurunu sağlayabilecek önlemler almak
	Mahkemelerin karar alma süreçleri		Mahkemelerin karar alma süreçlerinin uzaması sebebiyle üretim kaybının yaşanması	Yapım, işletme süreçlerinde ve buna bağlı ihale çalışmalarında oluşabilecek riskleri önceden belirlemek ve oluştuğunda bu riskleri bertaraf edecek önlemleri zamanında almak
<b>ÇEVRESEL ETKENLER</b>	Çevresel gereklilikler	Özellikle elektrik sektöründe önceliği kazanç olarak gören ve çevresel gereklilikleri ikinci plana iten özel sektör firmalarının olması		Çevresel yatırımlara daha fazla önem vermek
	Yenilenebilir enerji kaynakları	Yenilenebilir enerji kaynakları payının artırılarak ekolojik çevre varlığının korunması ve diğer üretim kaynaklarının olumsuz etkilerinin minimuma indirilmesi		EÜAŞ'ın sahip olduğu yenilenebilir enerji kaynaklarına dayalı santrallerin (hidrolik, rüzgar) sayısını artırmak ve bu kaynaklardan daha fazla üretim yapılmasını sağlamak
	Emisyon değerleri		EÜAŞ'ın sahip olduğu termik santrallerin çevre mevzuatındaki sınır emisyon değerlerini yakalamak ile ilgili çeşitli zorluklar yaşaması	İlave çevresel yatırımlar ile rehabilitasyon çalışmaları yapmak
	İklim değişikliği		EÜAŞ portföyünde hidrolik santral ağırlığının fazla olması ve iklim değişikliğinin negatif etkilerinin hidrolik santral üretimlerini olumsuz etkilemesi	Hidrolik santrallerdeki elektrik üretiminde, suyu en verimli kullanmaya yönelik optimizasyon çalışmalarında bulunmak

## ➤ Sektörel Yapı Analizi

### -Dünyadaki Durum

Dünyada enerji ve elektrik üretim sektörünü etkileyen önemli gelişmeler olmaktadır. Bunlardan ilki nüfusta ve demografik özelliklerdeki değişimlerdir. Bu da enerji talebinin miktarını ve kompozisyonunu etkilemektedir.

Dünya nüfusu sürekli artmakta ve 2017’de 7,5 milyar olan nüfusun 2040’da 9,2 milyara yükselmesi beklenmektedir. Dünya nüfusunun kentleşme oranı ise 2017’de %55 iken 2040’ta %64’e yükselecektir. Fakat 2017 tahminlerine göre dünya nüfusunun yaklaşık %13’ünü teşkil eden 993 milyon insan elektriğe kavuşmuş değildir. Dünya nüfusunun yaklaşık %36’sı olan 2,7 milyar insan ise yemek pişirmek için geleneksel yöntemlerle biyokütle, kömür ve kerosen enerjisinden yararlanmaktadır. Uluslararası Enerji Ajansı’nın “Yeni Politikalar Projeksiyonu”, bu durumun uzun dönemde de devam edeceğini ve 2040 yılında çoğunluğu kırsal bölgede yaşayan 720 milyon insanın (2040’daki olası dünya nüfusunun %7,8’i) elektriksiz yaşamaya, 1,8 milyar insanın da temiz pişirme tekniklerine sahip olmadan hayatlarını idame ettireceklerini göstermektedir [1].

Uzun dönemde (2017-2040 arası) ortalama %3,4 büyümesi beklenen dünya ekonomisi ile dünyadaki nüfus artışı, sanayileşme ve kentleşmenin yarattığı koşullarla birlikte, doğal kaynaklara ve enerjiye olan talebi önemli ölçüde arttırmaktadır. Yapılan projeksiyon çalışmaları [1], mevcut enerji politikalarının devamı halinde, 2040 yılında dünya enerji talebinin, 2017 yılına göre % 38,3 daha fazla olacağına işaret etmektedir. Dünya enerji talebindeki artışın sürdürülebilir koşullarda karşılanabilmesi için ise, 2018-2040 döneminde, enerji sektöründe yaklaşık 59,2 trilyon ABD Doları (2017 rakamlarıyla) değerinde yatırım yapılmasına ihtiyaç duyulduğu hesaplanmaktadır [1].

Birincil enerji arzında, petrol, doğal gaz ve kömürden oluşan fosil kaynaklı yakıtların ağırlıklı konumunun önümüzdeki yıllarda da devam etmesi beklenmekte ve enerji talebindeki artışın (2017-2040 dönemi) yüzde 71,9’luk bölümünün bu kaynaklardan karşılanması öngörülmektedir. Ancak aynı dönemde en hızlı artışın hidrolik-dışı yenilenebilir enerji kaynaklarında olacağı düşünülmektedir. Bu kaynakların tüketiminin 2040 yılında (2017 yılına göre) %65,9 artacağı düşünülmektedir.

2017 sonu rakamlarıyla dünya genelinde bir değerlendirme yapıldığında, mevcut kanıtlanmış petrol rezervlerinin 50, doğal gaz rezervlerinin 53, kömür rezervlerinin de 134 yıllık ömre sahip olduğu hesaplanmaktadır [2].

Dünyanın değişik bölgelerinde bölgesel enerji sektörü politikalarını etkileyen en önemli unsurlar olarak; ekonomik büyüme, enerji ve emtia fiyatları, elektrik fiyatları, iklim değişikliği ile ilgili gelişmeler, ekonomik büyüme, Çin’in büyümesi, AB ortak enerji politikasına doğru gidiş, ABD politikaları, Ortadoğu dinamikleri, bölgesel bütünleşme, dijitalizasyon, , enerji teşvikleri, yenilenebilir enerji kaynakları ve enerji verimliliği ve yolsuzluklar görülmektedir [3].

Bölgesel enerji politikaları üzerinde en fazla belirsizlik yaratan unsurlar olarak ise; nitelikli işgücü mevcudiyeti, döviz kurları, siber tehditler, iklim değişikliği ile ilgili gelişmeler, terörizm, Çin'in büyümesi, Rus dış politikası, Hindistan'ın büyümesi, ABD politikaları, dijitalizasyon, bölgesel bütünleşme, hidrojen ekonomisi, elektriğin depolanması ile karbon yakalama ve depolama teknolojileri yer almaktadır [3].

Dünyada elektriğin nihai enerji tüketimindeki payının 2017'deki %19,0 düzeyinden 2040'ta %23,1'e çıkması beklenmektedir. Tüm dünyada elektrik enerjisi kurulu güç kapasitesinin 2017-2040 döneminde brüt 5.020 GW artması beklenmektedir. Elektrik üretiminin ise 2017'deki 25.679 TWh seviyesinden 2040'ta 42.755 TWh'ye yükselmesi beklenmektedir [1]. Türkiye, 2017'deki yaklaşık 297,3 milyar kWh'lik elektrik üretim değeriyle [4] dünyada 15. sırada yer almaktadır.

2015-2040 döneminde elektrik üretiminde sırasıyla kömür ve doğal gazın en önemli kaynaklar olmaya devam edeceği; doğal gazın ve yenilenebilir kaynakların (başta rüzgar) payının yükseleceği ancak kömürün, petrolün, hidroliğin ve nükleerin payının düşeceği öngörülmektedir [1].

Mevcut enerji politikalarının devamını öngören projeksiyona göre, 2017-2040 döneminde petrol fiyatlarının %163,7, doğal gaz fiyatlarının %62,1, kömür fiyatlarının ise %15,3 artması öngörülmektedir [1].

Küresel sera gazı emisyonlarına en fazla katkı enerji sektöründen (%34,6) gelmektedir [5, 6]. Karbondioksit eşdeğeri veriler açısından bakıldığında, enerji sektöründen kaynaklı ve sera etkisi yapıcı gaz emisyonlarının, 32,6 milyar tondan (2017) 2040'ta 42,48 milyar ton düzeyine ulaşacağı hesaplanmaktadır [1]. En fazla CO<sub>2</sub> yayan ülkeler arasında Türkiye dünyada 15.sırada yer almaktadır [7].

### -Türkiye'deki Durum

Türkiye'nin enerji politikası; enerji arz güvenliği, enerji ve doğal kaynaklarda öngörülebilir piyasalar ve yerlileştirme temaları gözetilerek belirlenmiştir. Bu temalar temelinde oluşturulan başlıca hedefler ise; hem rüzgâr, hem de güneş enerjisinde 10 yıl içerisinde her bir kaynak için sisteme ilave 10'ar bin MW kapasite eklenmesi ve hidroelektrik enerjide 34.000 MW, jeotermal enerjide 1.500 MW, biyokütle enerjisinde ise 1.000 MW kurulu güç değerlerine ulaşılması, Akkuyu ve Sinop Nükleer Santrallerinin işletmeye alınması ile birlikte Ülkemizin elektrik enerjisi üretiminin en az %10'unun nükleer santrallardan karşılanmasının sağlanması ve potansiyeli yüksek olan büyük kömür havzalarının yatırıma açılmasıdır.

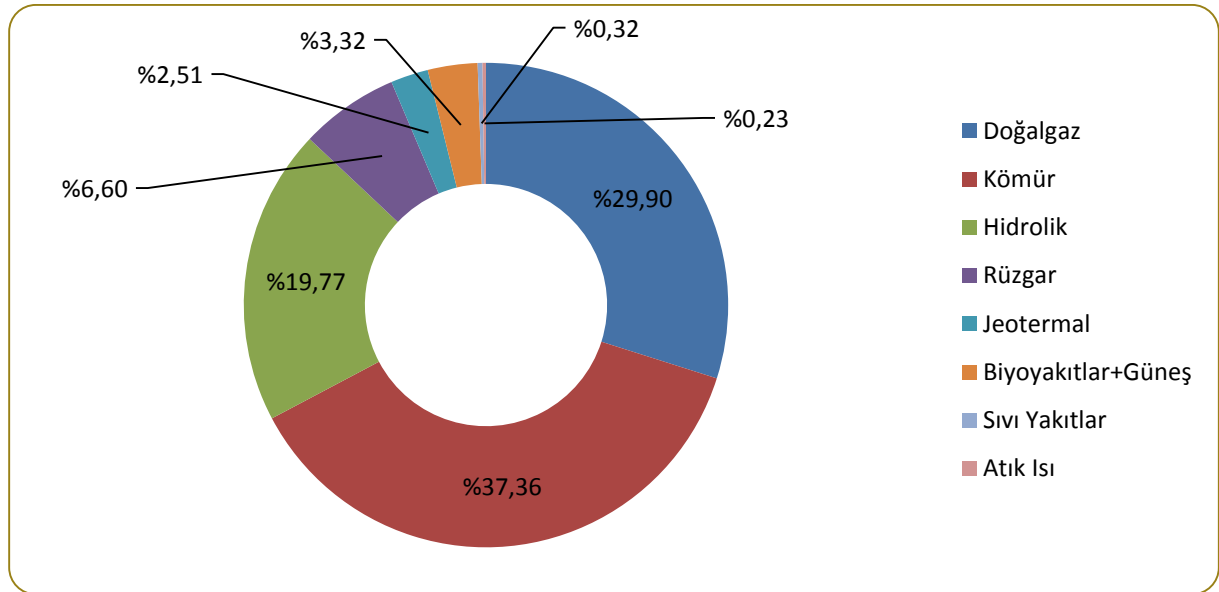
Ülkemizin yakaladığı yüksek büyüme oranları, enerji talebinin de hızla artmasını (2003-2017 yılları arasında ortalama % 4,5) beraberinde getirmiştir. Önümüzdeki yıllarda da büyüme oranlarıyla birlikte enerji talebinin de artış eğiliminin devam edeceği hesaplanmaktadır [8, 9]. En son açıklanan verilere göre (2017 yılı) enerji arzında %30,5 ile ham petrol ve petrol ürünleri birinci sırada yer alırken, doğal gaz ikinci ve kömür ise üçüncü sırada yer almaktadır.

Fosil enerji kaynakları bakımından net ithalatçı ülke konumunda olan Türkiye’de 2017 yılında enerji arzının doğal gazda %100,0, ham petrolde %91,7 ve taş kömüründe %98,4 olmak üzere toplamda %85,6’lık bölümü ithalat (net) ile karşılanmıştır [9].

2017 itibariyle yaklaşık 80,8 milyon nüfusa [10] sahip olan Türkiye’de kişi başına enerji tüketiminin 1.798 kep, elektrik tüketiminin ise 3.059 kWh olduğu hesaplanmıştır [9].

2018 yılında elektrik tüketimimiz 302,7 milyar kWh, elektrik üretimimiz ise 303,4 milyar kWh olarak gerçekleşmiştir [4, 11]. Elektrik talebinin; 2027 yılında Yüksek Talep Senaryosunda 508,6, Düşük Talep Senaryosunda ise 425,0 milyar kWh düzeyine ulaşacağı gösterilmektedir [4].

Kaynaklar açısından bakıldığında, 2018 yılı itibariyle, toplam elektrik üretiminin %37,4’ü kömürden, %29,9’u doğal gazdan, %19,8’i hidrolik kaynaklardan, %6,6’sı rüzgardan, %2,5’i jeotermalden, %0,3’ü sıvı yakıtlardan, %3,3’ü biyoyakıtlar ve güneş enerjisinden ve %0,2’si atık ısıdan karşılanmıştır (Şekil-3.9.1). EÜAŞ’ın bu üretimde 2016 yılında sahip olduğu pay %17,0’dan, 2017 yılında %15,8’e, 2018 yılında ise %15,1’e düşerken, geri kalan %84,9’luk üretim ise özel sektör tarafından karşılanmıştır.

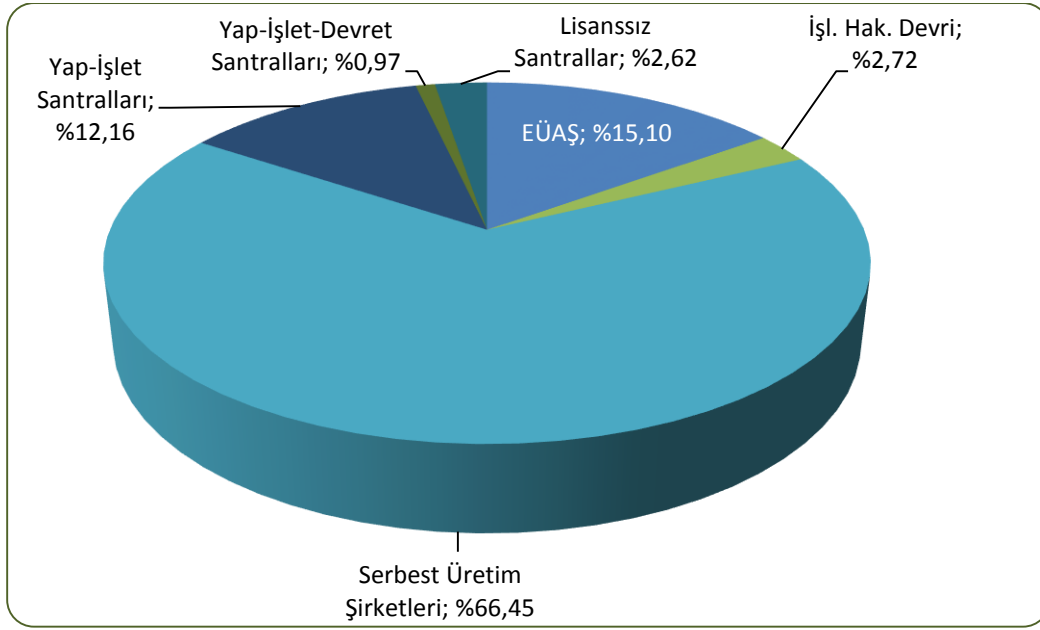


Şekil 3.9.1. 2018 Yılı sonu Türkiye elektrik üretiminin kaynaklara dağılımı

#### - EÜAŞ’ın Elektrik Üretim Piyasasındaki Yeri

EÜAŞ, 2018 yılı sonu itibariyle, 12.824,4 MW kurulu güce sahip 49 hidroelektrik ve 5.657 MW kurulu güce sahip 7 termik ile 7 MW kurulu güce sahip 1 rüzgar santralına sahip olup, toplam 18.489 MW kurulu gücü ile Türkiye kurulu gücünün %20,8’ini elinde bulundurmaktadır.

2018 yılı sonu itibariyle 303,4 milyar kWh olarak gerçekleşen Türkiye elektrik üretimi miktarının 45,8 milyar kWh’i (Türkiye üretiminin %15,1’i) EÜAŞ tarafından gerçekleştirilmiştir (Şekil-3.9.2).



Şekil-3.9.2. 2018 Yılı, Türkiye Elektrik Üretimine Kuruluşlara Göre Dağılımı

Ayrıca, Mülga TETAŞ Genel Müdürlüğünün enerji alım anlaşması olan ve toplam kurulu gücü 7.683 MW olan 5 Yap-İşlet (Yİ), 15 Yap-İşlet-Devret (YİD) ve 2 İşletme Hakkı Devir (İHD) modeli ile işletilen santraller EÜAŞ portföyüne dahil olmuştur.

Aralık 2018 sonu itibarıyla Yİ-YİD-İHD modeli ile işletilen santrallerde toplam 42.439 GWh elektrik enerjisi üretilmiştir. Bakanlar Kurulu Kararı kapsamında Mülga TETAŞ tarafından yerli kömür yakıtlı elektrik üretim santrallerini işleten şirketlerden elektrik enerjisi alımı görevi, Teşekkürümüzce devam etmektedir.

### - EÜAŞ'ın Elektrik Üretim Sektöründeki Rekabet Açısından Değerlendirilmesi

EÜAŞ'ın Türkiye'deki rekabet konumuna bakıldığında; gerek kurulu güç olarak gerekse de elektrik üretim değerleri açısından (özelleştirmelere rağmen) 2018 yılında da liderliğini sürdürdüğü görülmektedir (Tablo-3.9.2).

Ancak, EÜAŞ'ın kurulu gücünde 2017 yılına göre 2018 yılında %7,1'lik bir düşüş yaşanırken, aynı yıllarda özel sektördeki artış oranı % 7,3 olarak gerçekleşmiştir. Elektrik üretiminde ise, EÜAŞ tarafında 2016 yılında yaşanan %15,8'lik, 2017 yılındaki %1,3'lük bir artışın ardından 2018 yılında ise %2,8'lik yeni bir azalış olmuştur. Özel sektörün elektrik üretim rakamları ise 2017 yılında %9,8'lik bir artışı gösterirken, 2018 yılında ise artış oranı %3,0 olarak gerçekleşmiştir (Tablo-3.9.2). Özellikle, kısa ve orta vadede, özel sektörün devreye alacağı yeni santrallerle elektrik piyasasındaki payını daha da arttıracığı görülmektedir.

Tablo-3.9.2. Türkiye'deki kurulu güç ve brüt elektrik üretim miktarlarının gruplara göre dağılımı\* [16, 17, 18]

	Kurulu Güç (MW)		Enerji Üretimi (GWh)	
	2017	2018*	2017	2018*
<b>EÜAŞ</b>	<b>19.899,8</b>	<b>18.495,3</b>	<b>47.094,7</b>	<b>45.799,4</b>
<i>İşletme Hakkı Devredilen Santraller</i>	<b>1.820,9</b>	<b>3.386,7</b>	<b>5.722,0</b>	<b>8.261,1</b>
<i>Yap-İşlet Santralleri</i>	<b>6.101,8</b>	<b>6.101,8</b>	<b>39.305,5</b>	<b>36.887,7</b>
<i>Yap-İşlet-Devret Santralleri</i>	<b>1.378,9</b>	<b>1.358,8</b>	<b>8.190,0</b>	<b>2.944,1</b>
<i>Serbest Üretim Şirketleri</i>	<b>52.353,3</b>	<b>53.862,2</b>	<b>193.355,8</b>	<b>201.583,5</b>
<i>Lisanssız Santraller</i>	<b>3.645,3</b>	<b>5.352,4</b>	<b>3.609,4</b>	<b>7.937,7</b>
<b>Türkiye Toplamı</b>	<b>85.200,0</b>	<b>88.550,8</b>	<b>297.277,5</b>	<b>303.379,9</b>

Elektrik üretiminden satışlarla, İstanbul Sanayi Odasının verilerine [19] göre 2013 yılında 3. ve 2016 yılında da 7. sıraya gerileyen EÜAŞ, 2017 yılında 18., 2018 yılında da 33. sırada yer almıştır.

Kurulu güç rakamları, aynı listede 2018 sonunda 39. sırada yer alan Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.'nin, en yüksek kurulu güce (3.607 MW) sahip özel elektrik üretim şirketi olduğunu göstermektedir. Ardından 2.790 MW ile 29.sıradaki Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş. ikinci sırada bulunmaktadır.

Yakın çevremiz olması nedeniyle Avrupa Birliği (AB) ile birlikte bir değerlendirme yapmak gerekirse; toplam kurulu güç açısından bakıldığında EÜAŞ, AB ve Norveç'te faaliyet gösteren en büyük elektrik üretim şirketleri arasında, 9. sırada yer alan bir kurulu güç değerine sahiptir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, değerlendirmeye alınan bu şirketlerden bazıları aynı zamanda doğal gaz sektöründe yer almakta ya da elektrik iletimi, dağıtımı ve ticareti işlerini de yürütmektedir. Ayrıca ısı üretimi, satışı ve dağıtımı, madencilik sektörlerinde de faaliyette bulunmaktadır.

Bu şirketlerin tamamı nükleer enerji (PGE ve Statkraft hariç) ve yenilenebilir enerji kaynakları da dahil enerji sektörünün hemen hemen tüm dallarında da faaliyet göstermektedir. EÜAŞ'ı bu şirketlerden ayıran en önemli fark, portföyünde nükleer enerji ve 7,2 MW'lık bir santral haricinde diğer yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretiminin yer almamasıdır. Zira EÜAŞ sadece termik (doğal gaz, kömür) ve hidroelektrik santrallerden yararlanmaktadır.

2018 sonu rakamlarıyla, hidroelektrik kurulu gücü açısından incelendiğinde; Norveçli şirket Statkraft %79,6 payla tüm bu şirketlerin önünde yer almaktadır. Statkraft'ı, EÜAŞ %69,4 ile izlemektedir. Benzer şekilde hidroelektrik üretim payında da Statkraft öndedir (%92,7). Önceki yıllarda olduğu gibi EÜAŞ (%60,9), Statkraft'ın ardından ikincilikteki konumunu korumuştur.

Avrupa Birliği ve aday ülkeler ile Norveç'te, elektrik piyasasının serbestleşme ölçüsü olarak ele alınabilecek olan, "ülkedeki en büyük elektrik üreticisinin kendi ülkesindeki pazar payı" oranları açısından bir değerlendirme yapıldığında ise; Malta ve Kıbrıs Rum Kesimi'nde tek



(%100), Sırbistan ve Karadağ'da ise tekele yakın (sırasıyla %99, %98) bir elektrik piyasası hakim iken, Litvanya'da en büyük üretici toplam elektrik üretiminin sadece %14,2'sine sahiptir. Litvanya'nın ardından en liberal piyasaların Türkiye (en büyük üreticisi EÜAŞ, 2018'de %15,1) ve Lüksemburg'da olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, elektrik üretim sektöründeki paydaşlar ile pazar ve rekabet durumuna ilişkin bilgilere aşağıdaki tabloda (Tablo-3.9.3) özetle yer verilmektedir.

Tablo 3.9.3 Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı ?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	<p>-Son 10 yılda; Türkiye toplam kurulu gücü %118 ve elektrik üretim miktarı %53 artmıştır. Türkiye'ye ait rakamlar elektrik üretim sektörünün dünya ortalamalarının (sırasıyla %54 ve %30) yaklaşık 2 katı hızda büyüdüğünü göstermektedir. (Aynı dönemde EÜAŞ'ın ise kurulu gücü %23, elektrik üretim miktarı da %53 azalmıştır). Ekonomisi benzer ülkelerle kıyaslandığında ise Hindistan hariç, Brezilya, G. Kore, Meksika ve Şili'den daha hızlı büyüyen bir piyasa görünümündedir. Talep tahminleri sektörün 2018-2027 döneminde %40-%68 bandında büyüyeceğini göstermektedir.</p> <p>-Rehabilitasyon çalışmaları genelde yurtdışı firmaları tarafından yapılmaktadır.</p>	<p>-EÜAŞ'ın ülkemizde sürekli gelişen bir sektörde faaliyet göstermesi</p>	<p>-Santralların özelleştirilmesi</p> <p>-Santral yatırımı yapamaması</p> <p>-Santral rehabilitasyonu yapan firmaların genelde yabancı olması, bunun da maliyetleri yükseltmesi ve döviz kaybı yaşanmasına sebep olması</p>	<p>-Yeni santral yatırımlarında görevlendirilmesi</p> <p>-Rehabilitasyon çalışmalarını yapabilecek yerli firmaların gelişimini sağlamak için teşvik verilmeli ve/veya ihalelere katılım şartları kolaylaştırılmalı</p>

<p style="text-align: center;"><b>Rekabet Durumu</b></p>	<p>-Sektörde değişik kurulu güç aralıklarında son model santral teknolojilerini de kullanan pek çok şirket bulunmaktadır.</p> <p>-Türkiye’de yenilenebilir enerji kaynaklarının (hidrolik, rüzgar, güneş, jeotermal, biyokütle) elektrik enerjisi üretimi amaçlı kullanımına ilişkin değişik oranlarda devlet tarafından alım garantisi kapsamında teşvik verilmektedir. Bu tesisler için ayrıca elektromekanik aksamın yurtdışında imal edilmiş olması halinde ilave teşvik de verilmektedir. Yine yerli kömür kullanan termik santraller için de alım garantisi verilmektedir.</p>	<p>-Santral portföyünün büyük kısmını düşük maliyetle üretim yapan hidrolik santrallerin oluşturması</p> <p>-Ruhsatı EÜAŞ’a ait yeni maden sahalarına yapılabilecek yatırımların cazip hale gelmesi</p>	<p>-EÜAŞ’ın santrallerinin eskimesi ve emre amadeleliklerinin düşük olması</p> <p>-EÜAŞ’ın santral teknolojilerinin termik ve hidrolik santrallerle sınırlı olması</p>	<p>-Santrallerin modernize edilmesi ve rehabilitasyonlarının yapılması</p> <p>-Yeni santral teknolojilerine yatırım yapılması</p> <p>-Maden sahalarının elektrik üretimi amacıyla değerlendirilmek üzere yatırıma açılması</p>
<p style="text-align: center;"><b>Paydaşlar</b></p>	<p>-Ülkemizde 6.649 adetli lisanssız ve 1.415 adetli lisanslı olmak üzere 8.064 adet üretim santrali bulunmaktadır. Bu 8.064 adet santralin 649 adetli termik, 6.433 adetli güneş, 262 adetli rüzgar, 51 adetli jeotermal ve 669 adetli hidroelektrik santraldır. 2018 sonu itibariyle EÜAŞ Türkiye elektrik üretiminin %15,1’ini karşılamış olup geri kalan %84,9’luk bölüm özel sektör santrallerinca karşılanmıştır.</p> <p>-Almanya, Fransa ve Çekya’da faaliyet gösteren AB’nin en büyük elektrik üretim şirketlerinden 5 tanesi de sektörümüzde faaliyet göstermektedir.</p>	<p>-Kamu kurumu olması sebebiyle devlet desteğine sahip olması</p>	<p>-2018 sonu itibariyle üretimlerden satışlar üzerinden değerlendirildiğinde, elektrik üretim şirketleri arasında 2. sıraya, tüm kuruluşlar arasında ise 33. sıraya gerilemesi</p> <p>-Türkiye’nin Avrupa’daki en liberal elektrik piyasalarından biri olması sebebiyle rekabetin yüksek olması</p>	<p>-Yeni santral yatırımlarında görevlendirilmesi</p>

### 3.10. GZFT Analizi

GZFT analizi; kurumların (veya projelerin) belirlenen hedeflere ulaşmaları için önemli olan kuruma özel içsel faktörleri (güçlü ve zayıf yönlerini) ve dış kaynaklı etkileri (fırsat ve tehditleri) saptamakta ve tahlil etmekte kullanılan bir yöntemdir. GZFT analizi ile güçlü olunan ve faydalanılabilecek fırsatların bulunduğu alanlara odaklanmanın yanında, zayıf olunan ve gelecekte Kurumu bekleyen tehditlerin de görülmesi ve bunlara karşı hazırlıklı olunması sağlanmaktadır. Dolayısıyla bu analizin ileriye dönük adımların daha sağlıklı, daha etkin şekilde atılması yönünde kararlar alınmasını, stratejiler geliştirilmesini kolaylaştıran bir işlevi de bulunmaktadır.

Teşekkülümüzün iç ve dış paydaşları ile yapılan anketlerle; iç ve dış paydaşlarımızın gözüyle EÜAŞ'ın mevcut konumunun ne olduğu (güçlü ve zayıf yönleri) ortaya konmaya çalışılmış ve gelecekteki olası gelişmelere (fırsatlar ve tehditleri) yönelik durum değerlendirmesinin yapılması sağlanmıştır.

Teşekkülümüzde ayrıca 11-12 Ağustos 2018 tarihinde yapılan tüm üst yönetim ile merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin katıldığı 2 günlük bir atölye çalışması ile İç Çevre Analizi ve Dış Çevre Analizi de gerçekleştirilmiştir. İç Çevre Analizinde; EÜAŞ'ın kurumsal yapısı, mali yapısı, insan kaynakları yapısı, fiziki kaynakları, teknolojik yapısı ve sunulan ürün/hizmetler irdelenmiş ve bu 6 başlık altında EÜAŞ'ın güçlü ve zayıf yönleri için çalışma yapılmış ve cevaplar ağırlıklandırılarak sıralanmıştır.

Benzer şekilde bir çalışma da Dış Çevre Analizi sırasında yapılmış, bu sefer ise politik, sosyal, teknolojik, ekolojik, yasal ve ekonomik çevre (PESTLE Analizi) olmak üzere yine 6 alt kategoride gelişmeler incelenmiş ve EÜAŞ'ın karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler ortaya konmuştur.

Bu bağlamda, EÜAŞ'ta gerçekleştirilen bu iki ayrı GZFT çalışması ile; Teşekkülümüzün sahip olduğu güçlü yönlerinden ve önündeki fırsatlarından en üst düzeyde yararlanacak, zayıf yanlarının ve karşı karşıya kalabileceği tehditlerin etkisini ise azaltacak stratejik proje ve faaliyetleri geliştirmek hedeflenmiştir.

Teşekkülümüzün GZFT Analizi sonuçları, aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

## GÜÇLÜ YÖNLER

- Elektrik üretim sektöründe, kurulu güç ve üretim bakımından ülkemizin en büyük kuruluşu olması
- Elektrik piyasasındaki gücü ve piyasayı yönlendirebilme yeteneği
- Sahip olduğu maden sahaları
- Elektrik üretiminde ülkemizin doğal kaynaklarından yararlanması
- Öz sermaye yapısının güçlü ve büyük olması
- Ülke genelinde yaygın yatırım ve istihdam olanaklarıyla ülke ekonomisine katkıda bulunması
- Ortalama enerji üretim maliyetinin düşük olması
- Arz güvenliği açısından dengeleme üretim santrallerine sahip olunması ve etkin olması

## ZAYIF YÖNLER

- Yeni santral yatırımı yapamaması ve mevcut santrallerin özelleştirilmesi
- Elektrik üretim teknolojilerinde dışa bağımlılığının olması
- Santrallerin bakım-onarım ve rehabilitasyon eksikliğinin olması
- AR-GE çalışmalarının istenilen düzeyde olmaması
- Nitelikli personelin kurumdan ayrılması ve sayısının azalması
- Çalışanlarda motivasyon eksikliğinin bulunması
- Personele sağlanan sosyal imkanların yetersiz olması
- Nitelikli ve tecrübeli personelin Kurulda çalışmasını sağlayacak maaş ve özlük haklarının piyasa koşullarının gerisinde kalması
- Kariyer planlaması ve kariyer yönetiminin yapılamaması
- Eğitim imkanlarının yetersiz olması
- Personel ödüllendirme uygulamalarının yetersiz olması

## FIRSATLAR

- Ülkemizin doğal kaynaklarından daha fazla yararlanılmasına yönelik politikaların yürürlüğe girmesi
- Elektrik talebinin ülkenin gelişimine paralel olarak hızla büyüyor olması
- Yeni santral teknolojilerinin ortaya çıkması
- AR-GE çalışmalarına daha fazla kaynak aktarılması
- Yeni linyit sahalarının üretime açılması

## TEHDİTLER

- Kuraklığın baş göstermesi ve oluşacak su sıkıntısına bağlı olarak hidrolik santrallarda elektrik üretiminin düşmesi
- Mevcut santrallarının özelleştirilmesine yönelik politikaların EÜAŞ'ın geleceğine yönelik belirsizlikler ortaya çıkarması
- Birincil enerji kaynakları, yedek parça ve teknolojide dışa bağımlılığın artması
- Bölgesel/küresel ölçekte olumsuz siyasi ve ekonomik gelişmelerin yaşanması
- Enerji yatırımlarına yetersiz kaynak ayrılması
- Olası uluslararası krizler sebebiyle hammadde/yakıt temininde güçlükler yaşanması
- Enerji sistemlerine olan siber tehdit ve saldırıların artması
- Elektrik ve enerji ham madde fiyatlarında dalgalanmalar yaşanması

GZFT Analizi sonuçlarıyla stratejiler arasındaki ilişkiyi gösteren tablo (Tablo 3.10.1) aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3.10.1 GZFT stratejileri

	FIRSATLAR	TEHDİTLER
<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye linyit rezervlerinin büyük bir kısmına sahip olan Teşekkülümüzün <b>(G)</b>, ülkemizin doğal kaynaklarından daha fazla yararlanılmasına yönelik politikaların yürürlüğe girmesi ve yeni linyit sahalarının üretime açılması <b>(F)</b> fırsatı çerçevesinde, sahibi olduğu kömür sahalarının elektrik üretimi amacıyla yatırıma açılması için gerekli teknik hazırlıkları yapması</li> <li>Elektrik talebinin ülkenin gelişimine paralel olarak hızla büyüdüğü <b>(F)</b> göz önünde bulundurulduğunda, elektrik üretim sektöründe, kurulu güç ve üretim bakımından ülkemizin en büyük kuruluşu <b>(G)</b> olan EÜAŞ'ın, artan elektrik enerjisi talebine paralel olarak sahip olduğu santrallerin daha fazla elektrik enerjisi üretmesini sağlamak amacıyla rehabilitasyon çalışmaları yürütmesi</li> <li>Yeni santral teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla <b>(F)</b>, santrallerimizde üretimde verimliliği artırmak ve diğer yandan üretim risklerini minimize etmek üzere yeni santral teknolojileri dahilinde modernizasyonlar gerçekleştirilmesi <b>(G)</b> ve bunun mümkün olduğu çerçevede yerli imkanlarla gerçekleştirilmesi</li> <li>AR-GE çalışmalarına daha fazla kaynak aktarılması <b>(F)</b> durumunda, santral veya bileşenlerinin yerli üretimini sağlayacak AR-GE projelerinin <b>(G)</b> geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuraklığın baş göstermesi ve oluşacak su sıkıntısına bağlı olarak hidrolik santrallerde elektrik üretiminin düşmesi <b>(T)</b> durumunda, Teşekkülümüze ait termik santrallerde <b>(G)</b> kapasitenin verimli kullanılmasını sağlayacak çalışmaların yapılması ve gerekli durumlarda spot piyasalardan maliyeti düşük enerji alınması</li> <li>Mevcut santrallerinin özelleştirilmesine yönelik politikaların EÜAŞ'ın geleceğine yönelik belirsizlikler ortaya çıkardığından <b>(T)</b>, görev verilmesi halinde yeni santral yatırımları <b>(G)</b> yapması</li> <li>Birincil enerji kaynakları, yedek parça ve teknolojide dışa bağımlılığımızın <b>(T)</b> artması durumunda, güçlü öz sermaye yapısı ve geniş yatırım olanaklarına sahip Teşekkülümüz <b>(G)</b> tarafından santral veya bileşenlerinin yerli üretimini sağlayacak AR-GE projelerinin, yerli SCADA ile otomasyon sistemlerinin geliştirilmesi ve yerli malzeme üretimine yönelik projelerin desteklenmesi</li> <li>Bölgesel/küresel ölçekte olumsuz siyasi ve ekonomik gelişmelerin yaşanması veya olası uluslararası krizler sebebiyle hammadde/yakıt temininde güçlükler yaşanması sonucu elektrik ve enerji ham madde fiyatlarında dalgalanmalar yaşanması <b>(T)</b> durumlarında, elektrik üretiminde ülkemizin doğal kaynaklarından yararlanan ve kurulu güç ve üretim bakımından ülkemizin en büyük kuruluşu olan Teşekkülümüzün <b>(G)</b>, üretim portföyünde yer alan başta hidroelektrik santralleri ve linyitle çalışan santralleri ile ülkemiz enerji</li> </ul>

		<p>arz güvenliğine ve fiyat istikrarına katkıda bulunması.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enerji sistemlerine olan siber tehdit ve saldırılar arttığından <b>(T)</b>, güçlü öz sermaye yapısı ve geniş yatırım olanaklarına sahip Teşekkülümüzde <b>(G)</b> bilgi güvenliği ve risk yönetim sistemlerini kurulması</li> </ul>
<b>ZAYIF YÖNLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teşekkülümüzün yeni santral yatırımı yapamaması ve mevcut santrallarının özelleştirilmesi, santralların bakım-onarım ve rehabilitasyon eksikliğinin olmasına <b>(Z)</b> rağmen, ülkemiz artan elektrik talebine <b>(F)</b> binaen yerli kömürle elektrik üretimi yapan termik santrallardan elektrik enerjisi alınması, santrallarımızda rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarının yürütülmesi, santrallarımıza modern bakım yönetimi sistematığının yerleştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teşekkülümüzün geleceğine ilişkin olarak başta mevcut santralların özelleştirilmesine yönelik politikaların beraberinde getirdiği belirsizlikler olmak üzere; Bölgesel/küresel ölçekte olumsuz siyasi ve ekonomik gelişmelerin yaşanması veya olası uluslararası krizler sebebiyle hammadde/yakıt temininde güçlükler yaşanması sonucu elektrik ve enerji ham madde fiyatlarında dalgalanmalar yaşanması <b>(T)</b> ve ayrıca Kurumumuzca yeni santral yatırımı yapılamaması, mevcut santralların özelleştirilmesi, santralların bakım-onarım ve rehabilitasyon eksikliğinin olması <b>(Z)</b> durumları göz önünde bulundurulduğunda, yeni elektrik üretim tesisi yatırımları yapabileme konusunda gerekli onay ve görevlendirmelerin alınması, linyit ve hidrolik gibi yerli enerji kaynaklarının üretimdeki payının artırılması</li> </ul>

### 3.11. Tespit ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Durum analizi kapsamında gerçekleştirilen ayrıntılı çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak Tablo 3.11.1’de özetlenmiştir. İhtiyaçların önemli bir kısmı amaç ve hedeflerimizin dayanak noktası olmuş ve hedef kartları oluşturulurken yararlanılmıştır.

Tablo 3.11.1 Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>2015-2018 arası nakdi gerçekleşme oranı %58 olarak gerçekleşmiştir. Bazı projeler için performans hedeflerine ulaşamamış (14/67 hedef), bazı projeler ise tamamlanmıştır (29/67 hedef). Bunda bazı projelerin planlanan yıl içinde başlatılamamış olması, bazı projelerin iptal edilmesi, bazı projelerin tasarruf tedbirleri nedeniyle ertelenmesi, başlatılan/sürdürülen projelerde yeterli ilerlemenin sağlanamamış olması hususları öne çıkmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Stratejik Plana konan ve onaylanan büyük ölçekli projelerin yatırım programına alınmamasının önüne geçilmesi.</li><li>Projelerin termin programlarına göre yürütülmesine mani olan ihale iptalleri ve/veya sözleşme koşullarının firmalar tarafından yerine getirilememesinin sebep ve sonuçları için analiz yapılması,</li><li>Stratejik Plan kapsamında yer alan projelerin, olası tasarruf tedbirleri gerekçesiyle durdurulması/iptal edilmesi kararlarının verilme aşamasında en sona bırakılarak değerlendirmeye alınması</li><li>Proje yönetiminde standart bir yaklaşımın benimsenmesi</li></ul>
Mevzuat Analizi	<ul style="list-style-type: none"><li>İş Makineleri Sürücü Eğitim Kursları Yönergesinin bazı maddelerinde çelişki bulunmaktadır.</li><li>“Elektrik Kuvvetli Akım Tesisleri Yönetmeliği” nin bir maddesinin uygulamasında sorun yaşanmaktadır.</li><li>Devredilen mülga TETAŞ’ın görev, yetki ve sorumlulukları EÜAŞ Ana Statüsünde yer almamaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Bazı yönetmelik ve yönergelerin revize edilmesi</li><li>EÜAŞ Ana Statüsünün yenilenmesi</li><li>Yeni kurum-içi mevzuat çalışmalarının yapılması</li></ul>
Üst Politika Belgeleri Analizi	*	<ul style="list-style-type: none"><li>Termik ve hidrolik santrallarda gerekli rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarının gerçekleştirilmesi</li><li>Linyit rezervlerimizin çevre standartlarına uygun şekilde elektrik enerjisi üretiminde kullanımının artırılması</li></ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>Linyit rezervlerimizin etütlerinin tamamlanması ve santral kurulum ihalesine hazır hale getirilmesi</li> </ul>
Paydaş Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elektrik üretim tesislerinin çevresel etkilerinin olması</li> <li>Enerji üretiminde dışa bağımlı olması</li> <li>Santralların bakım-onarım ve rehabilitasyon eksikliğinin olması</li> <li>Personele sağlanan yurtdışı eğitim imkanlarının az olması</li> <li>Personel ödüllendirme uygulamalarının olmaması</li> <li>EÜAŞ'ın uluslararası gelişmeleri takip ve katılımının yetersiz olması</li> <li>Kurumsal kültürün eksik olması</li> <li>İnsan kaynaklarının etkin kullanılamaması</li> <li>İnternet sitesinin yeterli detayda bilgi içermemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Termik santrallarımızda çevresel etkileri gidermeye yönelik yatırımların (BGD tesis edilmesi vb.) yapılması</li> <li>Santrallarda gerekli rehabilitasyon çalışmalarının gerçekleştirilmesi</li> <li>Linyit sahalarımızın elektrik üretiminde kullanılmasının sağlanması</li> <li>Kurumsal kültürün geliştirilmesine yönelik adımların belirlenmesi</li> <li>Modern yönetim sistemlerinin kurulması ve süreçlerin ve yetkinliklerin belirlenerek insan kaynaklarının daha verimli kullanılmasının sağlanması</li> <li>Bilişim altyapısının iyileştirilmesi</li> </ul>
Fiziki Kaynak Analizi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkez teşkilatının (Genel Müdürlük) bina yetersizliği nedeniyle mesafe olarak birbirinden uzak iki farklı yerleşkede hizmet vermesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merkez teşkilatı için (Genel Müdürlük) tüm personeli istihdam edebilecek kapasitede yeni bir idari binanın yapılması</li> </ul>
Finansal Analiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelir ve giderler nakit bazda değerlendirildiğinde nakit açığının ve borçlanma ihtiyacının bulunması</li> <li>09.07.2018 tarihinde EÜAŞ ve TETAŞ arasında yaşanan şirket birleşmesi nedeni ile özellikle kısa vadeli borçlar, ticari alacaklar ve net satışlar kalemlerinde yüksek oranlı bir artışın gözlemlenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EDAŞ ve EPSAŞ'lardan alacaklarımızın tahsilinin sağlanmasına yönelik ilave düzenleme yapılması</li> </ul>
Sektörel Analiz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye elektrik üretim sektörüne ait rakamlar dünya ortalamalarının yaklaşık 2 katı hızda büyüdüğünü göstermektedir.</li> <li>Ülkemizde türünün büyük ölçekli ve son teknoloji santrallarını kullanan pek çok şirket bulunmaktadır.</li> <li>Elektrik enerjisi üretiminde yenilenebilir enerji kaynakları ve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni santral yatırımlarında görevlendirilmesi</li> <li>Santralların modernize edilmesi ve rehabilitasyonlarının yapılması</li> <li>Maden sahalarının elektrik üretimi amacıyla değerlendirilmek üzere yatırıma açılması</li> <li>Yeni santral teknolojilerine yatırım yapması</li> </ul>

	<p>yerli kömüre teşvik sağlanmaktadır.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018 sonu itibariyle, Türkiye elektrik üretiminin %15,1'ini kamu adına EÜAŞ karşılarken geri kalan %84,9'luk bölüm özel sektör santrallerince karşılanmıştır.</li><li>• EÜAŞ'ın üretimlerden satışlarda elektrik üretim şirketleri arasında 2., tüm şirketler arasında 33. sıraya gerilemesi</li></ul>	
--	---	--

\* Not: Kamu Sermayeli İşletmeler için Stratejik Planlama Rehberine göre, "Üst Politika Belgeleri Analizi"nde sadece ihtiyaçlar/gelişim alanları sütununun doldurulması istendiğinden boş bırakılmıştır.

# **BÖLÜM-4**

## **GELECEĞE BAKIŞ**

### **MİSYON**

Ülkemizin büyüme ve kalkınmasında ihtiyaç duyulan elektrik enerjisini, ülke kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak, güvenilir, ekonomik, kaliteli, çevreye duyarlı ve kârlı şekilde üretmek.

### **VİZYON**

Elektrik üretim sektöründeki öncülüğünü devam ettiren, modern ve temiz enerji teknolojilerinin kullanımıyla üretim performansını sürekli arttıran bir şirket olmak.

### **TEMEL DEĞERLER**

- Süreklilik
- Verimlilik
- Çevreye duyarlılık
- Güvenilirlik
- Üretimde emreamadelik
- Yeniliğe ve sürekli gelişime açıklık
- Hesap verebilirlik

## BÖLÜM-5

### STRATEJİ GELİŞTİRME

AMAÇLAR	HEDEFLER
1. Enerji üretiminde Kapasitenin Verimli Kullanılmasını ve Emreamadeliliğin Yükseltmesini Sağlamak	1.1 Hidrolik santrallarımızın verimliliklerinin ve emreamadeliliklerinin artması sağlanacaktır.
	1.2 Termik santrallarımızda kapasitenin verimli kullanılması sağlanacaktır.
	1.3 Santrallarımızda standart ve modern bir bakım yönetimi anlayışının tesis edilmesi sağlanacaktır.
2. Kömür Sahalarımızın Elektrik Üretimi Amacıyla Yatırıma Açılmasını Sağlamak	2.1 Kömür sahalarının elektrik üretimi amacıyla yatırıma açılması için gerekli etütlerin yapılması sağlanacaktır.
3. Çevresel Duyarlılığı Geliştirici Çalışmalar Yürütmek	3.1 18 Mart Çan Termik Santralının çevreye duyarlı bir şekilde çalışması sağlanacaktır.
4. Ülkemizin Enerji Arz Güvenliğine Katkıda Bulunmak	4.1 Elektrik üretim tesisi yatırımlarının yapılması sağlanacaktır.
5. İş Sağlığı ve Güvenliği Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırmak	5.1 İşyerlerimizde iş sağlığı ve güvenliği etkinliğinin artırılması ve iş güvenliği kültürünün oluşturulması sağlanacaktır.
6. Kurumsal Faaliyetlerin Etkinliğini Artırmak	6.1 Modern yönetim sistemlerinin kurulması sağlanacaktır.
	6.2 Teşekkülümüzün bilişim altyapısının iyileştirilmesi sağlanacaktır.

## 5.1 Hedef Kartları

Amaç (A1)	<i>Enerji üretiminde kapasitenin verimli kullanılmasını ve emreamadeliğin yükseltilmesini sağlamak</i>								
Hedef (H1.1)	<i>Hidrolik santrallerimizin verimliliklerinin ve emreamadeliklerinin artması sağlanacaktır.</i>								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%) **	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1 Rehabilitasyonu tamamlanacak ünite sayısı (adet)* (Kümülatif)	% 3	0	1	7	10	14	18	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.1.2 Karakaya HES'te rehabilitasyon sonucunda ünitelerin türbin verimleri (%) (Kümülatif değildir)	% 25	%92,0	%92,0	%94,5	%94,5	%94,5	%94,5	6 ayda bir	6 ayda bir
PG1.1.3 Keban HES rehabilitasyonu sonucunda fiili çalışma kapasitesinde sağlanacak artış (MW) (Kümülatif)	% 46	0,00	0,00	62,25	124,5	166,75	209,0	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.1.4 Hirfanlı HES'te rehabilitasyon sonucunda ünitelerin türbin verimleri (%) (Kümülatif değildir)	% 26	%89	%89	%89	%89	%95	%95	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	<i>Hidrolik Santraller Daire Başkanlığı</i>								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yüklenici firmaların sorumluluklarını yerine getirmemesi</li> <li>- Enerji talebi nedeniyle ünitelerin rehabilitasyona alınamaması</li> <li>- Yeterli ödeneğin tahsis edilememesi</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karakaya HES'te türbin çarkları değiştirilecek, türbin yardımcı teçhizatlarının bakım-onarımı yapılacak, taşıyıcı yatak soğutma sistemi değiştirilecektir.</li> </ul>								

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keban HES'te rehabilitasyon çalışmaları yürütülecektir.</li> <li>- Kepez-1 HES'te santral bileşenlerinin yerli tasarımı ve imalatı gerçekleştirilecek, aynı zamanda yardımcı mekanik ve elektriksel sistemlerin yenilenmesi çalışmaları yapılacaktır.</li> <li>- Berke HES'te kontrol sistemleri rehabilite edilecektir.</li> <li>- Hirfanlı HES'te rehabilitasyon çalışmaları yürütülecek ve bu kapsamda türbin çarkları, generatör statör sargıları ve güç transformatörleri ile diğer sistemler ve yardımcı ekipmanlar yenilenecek, SCADA sistemi, vibrasyon ve debi ölçüm sistemleri kurulacaktır.</li> </ul>
Maliyet Tahmini	<b>392.033.000 TL</b>
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hidrolik santrallarda bakım, onarım ve rehabilitasyon ihtiyacının olması (Paydaş Analizi)</li> <li>- Yedek parça ve teknolojide dışa bağımlılığın yüksek olması (Paydaş Analizi)</li> <li>- Karakaya HES'te; türbin çarklarında kavitasyon ve korozyon sorunlarının olması</li> <li>- Keban HES'te; santralin elektro-mekanik teçhizatının ekonomik ömrünü doldurması, ölçüm-kontrol sistemlerinin hassasiyetlerinin düşük olması, işletme-bakımdaki ve yedek malzeme temindeki zorluklar yaşanması, ünitelerin fiili olarak, kurulu güç değerlerinin altında çalışması</li> <li>- Berke HES ve Hirfanlı HES'te; sistemlerin eskimesi ve SFK regülasyon uygunluğunun olmaması</li> </ul>
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afşin-B Termik Santrali, Keban Hidroelektrik Santrali(HES), Karakaya HES ve Hirfanlı HES rehabilitasyonlarının gerçekleştirilmesi (On Birinci Kalkınma Planı, Madde-487.1)</li> <li>- Afşin-B TS'de gerekli tamir ve bakım işlerinin yapılması, devamında kazan optimizasyonu çalışmalarına başlanması, Keban HES'te 2 ünitenin kontrol sistemleri rehabilitasyonunun tamamlanması, Karakaya HES'te bir ünitenin rehabilitasyon çalışmalarına başlanması, Hirfanlı HES'te rehabilitasyon amacıyla ihaleye çıkılması (2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, Bölüm 2.2.3.6.c / Tedbir 487.1)</li> <li>- Özelleştirme planı ile uyumlu bir şekilde, 2019 yılı sonuna kadar kamu sorumluluğundaki elektrik enerjisi üretim santrallerinde ihtiyaç duyulan bakım, onarım, rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarının tamamlanması (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı, A4.Hedef-1)</li> <li>- Karakaya HES'te türbinlerin yenilenmesi, Keban HES'te rehabilitasyon yapılması ve "Elektrik Piyasası Yan Hizmetler Yönetmeliği" kriterlerinin karşılanması</li> <li>- Berke HES'te ve Hirfanlı HES'te, işletme-bakım ve performansının artırılması için yenileme çalışmalarının yapılması, olası siber saldırılara karşı önlem alınması, Şebeke Yönetmeliği kriterlerinin karşılanabilmesi için SFK regülasyon uygunluğunun sağlanması</li> </ul>

\* Karakaya, Keban, Berke, Hirfanlı ve Kepez HES üniteleri

\*\* Proje maliyetleri oranında belirlenmiştir.

Amaç (A1)	<i>Enerji üretiminde kapasitenin verimli kullanılmasını ve emreamadeliğin yükseltilmesini sağlamak</i>								
Hedef (H1.2)	<i>Termik santrallerimizde kapasitenin verimli kullanılması sağlanacaktır.</i>								
Performans Göstergeleri	<i>Hedefe Etkisi (%)</i>	<i>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>İzleme Sıklığı</i>	<i>Raporlama Sıklığı</i>
PG1.2.1 Afşin Elbistan B Termik Santralı Birinci Ünite çıkış gücü (MW) (Kümülatif değildir)	%25	240-250	240-250	280	320	320	360*	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.2.2 Afşin Elbistan B Termik Santralı İkinci Ünite Çıkış Gücü (MW) (Kümülatif değildir)	%25	240-250	240-250	280	320	320	360*	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.2.2 Afşin Elbistan B Termik Santralı Üçüncü Ünite Çıkış Gücü (MW) (Kümülatif değildir)	%25	240-250	240-250	280	320	320	360*	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.2.2 Afşin Elbistan B Termik Santralı Dördüncü Ünite Çıkış Gücü (MW) (Kümülatif değildir)	%25	240-250	240-250	280	320	320	360*	1 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	<i>Termik Santrallar Daire Başkanlığı</i>								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESP ve Brüden Sistemi tamir ve bakımı için yapılacak ihalenin sonuçlandırılmaması</li> <li>- Proje süresinin uzaması</li> </ul>								
Stratejiler	- Afşin Elbistan B Termik Santralı Kazan Optimizasyonu Projesi yürütülecektir.								
Maliyet Tahmini	<b>95.000.000 TL</b>								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santralların bakım-onarım ve rehabilitasyon eksikliğinin olması (Paydaş Analizi)</li> <li>- Kömür özellikleri nedeniyle Afşin Elbistan B Termik Santralının ünite kapasitelerinde düşüş yaşanması</li> </ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afşin-B Termik Santralı, Keban Hidroelektrik Santralı(HES), Karakaya HES ve Hirfanlı HES rehabilitasyonlarının gerçekleştirilmesi (On Birinci Kalkınma Planı, Madde-487.1)</li> <li>- Afşin-B TS'de gerekli tamir ve bakım işlerinin yapılması, devamında kazan optimizasyonu çalışmalarına başlanması, Keban HES'te 2 ünitenin kontrol sistemleri rehabilitasyonunun</li> </ul>								

	<p><i>tamamlanması, Karakaya HES'te bir ünitenin rehabilitasyon çalışmalarına başlanması, Hirfanlı HES'te rehabilitasyon amacıyla ihaleye çıkılması (2020 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, Bölüm 2.2.3.6.c / Tedbir 487.1)</i></p> <p><i>- Özelleştirme planı ile uyumlu bir şekilde, 2019 yılı sonuna kadar kamu sorumluluğundaki elektrik enerjisi üretim santrallerinde ihtiyaç duyulan bakım, onarım, rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarının tamamlanması (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı, A4.Hedef-1)</i></p> <p><i>- Afşin Elbistan B Termik Santralında kazan optimizasyonu ile santral çıkış gücünün artırılması</i></p>
--	--

*\*2023 yılından itibaren Çöllolar Sahası'ndan, santral tasarımına uygun kömür temin edilmesi durumunda ulaşılabilecektir.*



Amaç (A1)	<i>Enerji üretiminde kapasitenin verimli kullanılmasını ve emreamadeliğin yükseltilmesini sağlamak</i>								
Hedef (H1.3)	<i>Santrallerimizde standart ve modern bir bakım yönetimi anlayışının tesis edilmesi sağlanacaktır.</i>								
Performans Göstergeleri	<i>Hedefe Etkisi (%)</i>	<i>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>İzleme Sıklığı</i>	<i>Raporlama Sıklığı</i>
PG1.3.1 Bakım Yönetim Stratejisi Uygulama Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%27	%0	%25	%75	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.2 BYS Stratejisi Genel Analiz Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%27	%61	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.3 Online İzleme Merkezi Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%20	%0	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.4 Elektrik Test Müdürlüğü Entegrasyon Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%13	%32	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG1.3.5 Mekanik Test Müdürlüğü Entegrasyon Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%13	%58	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	<i>Bakım Yönetimi Daire Başkanlığı</i>								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hidrolik Santraller Daire Başkanlığı</li> <li>- Termik Santraller Daire Başkanlığı</li> <li>- Doğalgaz Santralleri Daire Başkanlığı</li> <li>- Enerji Verimliliği Daire Başkanlığı</li> <li>- İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre Daire Başkanlığı</li> <li>- İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı</li> <li>- Entegre Yönetim Sistemleri ve Eğitim Daire Başkanlığı</li> <li>- Satın Alma ve Malzeme Yönetimi Daire Başkanlığı</li> <li>- Bilgi İşlem Daire Başkanlığı</li> </ul>								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projede görev alan kritik personelin projeden ayrılması, proje kapsamında belirlenen personel eksikliğinin tamamlanamaması</li> <li>- Proje için fiziksel kaynak (mekân, malzeme, vs.) sıkıntılarının yaşanması</li> <li>- Tasarruf tedbirleri sebebi ile bazı faaliyetlerin yapılamaması</li> </ul>								

Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bakım Yönetim Sistemi (BYS) kurulmasına ilişkin mevzuat altyapısı hazırlanacak ardından saha uygulamasına geçilecektir.</li> <li>- İdeal Durum Analizi, Mevcut Durum Analizi ve Eksiklik Analizi gerçekleştirilecektir.</li> <li>- Merkezi İzleme Sistemi kurulacak, Mekanik ve Elektrik Test Müdürlüklerinin Entegrasyonu sağlanacak, bakım yönetim fonksiyonları geliştirilecek ve ekipman kodları oluşturulacaktır.</li> </ul>
Maliyet Tahmini	<b>4.330.000 TL</b>
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santrallerin bakım-onarım ve rehabilitasyon eksikliği (Paydaş Analizi)</li> <li>- Sistematik ve modern bir bakım yönetim anlayışı, uygulaması ve stratejisinin olmaması</li> <li>- Dışa bağımlılık oranının azaltılması ve kendi kendine yeterlilik oranının yükseltilmesi ihtiyacı</li> <li>- Santrallerde ekipman kodlarının olmaması/farklılık arz etmesi, hatalı kodlara sahip olması</li> <li>- Elektrik ve test birimlerinin bir arada bulunmaması</li> </ul>
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Özelleştirme planı ile uyumlu bir şekilde, 2019 yılı sonuna kadar kamu sorumluluğundaki elektrik enerjisi üretim santrallerinde ihtiyaç duyulan bakım, onarım, rehabilitasyon ve modernizasyon çalışmalarının tamamlanması (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı, A4.Hedef-1)</li> <li>- Bakım Yönetim anlayışının geliştirilmesi</li> <li>- Bakım Yönetim Sisteminin (BYS) belirlenen EÜAŞ Bakım Yönetimi Stratejisi doğrultusunda tam olarak uygulanması</li> <li>- BYS Yazılımının kullanılabilmesi için ekipman ana verilerine ihtiyaç duyulması</li> <li>- Dağınık halde bulunan elektrik ve mekanik test birimlerinin bir araya toplanması</li> </ul>

Amaç (A2)	<i>Kömür Sahalarımızın Elektrik Üretimi Amacıyla Yatırıma Açılmasını Sağlamak</i>								
Hedef (H2.1)	<i>Kömür sahalarının elektrik üretimi amacıyla yatırıma açılması için gerekli etütlerin yapılması sağlanacaktır.</i>								
Performans Göstergeleri	<i>Hedefe Etkisi (%)</i>	<i>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>İzleme Sıklığı</i>	<i>Raporlama Sıklığı</i>
PG2.1.1 Afyonkarahisar-Dinar Kömür Sahasının madencilik yönünden yatırıma hazır hale getirilme tarihi	%6	%90	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG2.1.2 Eskişehir-Alpu B Sahasının madencilik yönünden yatırıma hazır hale getirilme tarihi	%30	%0*	%40	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG2.1.3 Tekirdağ - Malkara Kömür Sahalarının madencilik yönünden yatırıma hazır hale getirilme tarihi	%57	%25	%90	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG2.1.4 Afşin-Elbistan C Sahasının madencilik yönünden yatırıma hazır hale getirilme tarihi	%7	%90	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	<i>Maden Sahaları Daire Başkanlığı</i>								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<i>- İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre Dairesi Başkanlığı - İnşaat ve Kamulaştırma Daire Başkanlığı</i>								
Riskler	<i>- Sahaların olduğu bölgedeki çevresel faktörler (arazi durumu, kamulaştırma süreci, sahadaki sit alanları-kültürel miras yapıları ile ilgili süreç, arazi sahiplerinin ve bölge halkının tutumları, hava koşulları) - Kömür derinliğinden kaynaklanan sondaj yapma zorluğu, kömür numuneleri üzerinde yapılacak test ve analizler için akredite laboratuvar bulunmasında yaşanan güçlükler - Yapılması zorunlu sondajlar için özel mülkiyet alanlarına girilememesi, gerekli izinlerin süresi içinde alınamaması (ÇED, mera, orman izinleri vb.) -Kaynak ve Rezerv Raporu hazırlanması için sondaj bilgileri ile test ve analiz raporlarının MTA tarafından verilmesinde yaşanacak gecikmeler</i>								

	- Hurman Çayı Derivasyonu Projesi için DSİ danışmanlık hizmet alımı ihalesinin gerçekleştirilememesi
Stratejiler	- Kömür sahası rezerv belirleme ve geliştirme amaçlı sondajlı etütler yapılacak, sondajlı etüt projelerinin JORC veya NI-43-101 standartlarında değerlendirilmesi yapılacak ve bazı sahalarda ön fizibilite raporları veya kaynak rezerv raporları hazırlanacaktır. - Afşin-Elbistan Kömür Havzasında bulunan Sit Alanlarında Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde ve koordinasyonunda bilimsel amaçlı arkeolojik kazılar yaptırılacaktır. - Afşin-Elbistan Linyit Havzası C-D sektörü içinden geçen Hurman Nehri ve yan kollarının, saha dışına deplase edilmesi için çalışmalar yürütülecektir.
Maliyet Tahmini	<b>231.721.000 TL</b>
Tespitler	- Birincil enerji kaynakları, yedek parça ve teknolojide dışa bağımlılık (Paydaş Analizi) - Olası uluslararası krizler sebebiyle hammadde/yakıt temininde güçlükler yaşanması (Paydaş Analizi) - Elektrik ve enerji ham madde fiyatlarındaki dalgalanmalar (Paydaş Analizi) - Ruhsatı Teşekkülümüze ait bazı kömür sahalarında rezerv belirleme/geliştirme etüt çalışmalarının, hidrojeoloji ve jeoteknik etütlerin eksik olması - Hurman Nehri ve yan kollarının Afşin-Elbistan Linyit Havzası C-D sektörü içinden geçmesi
İhtiyaçlar	-Linyit rezervlerimizin etütleri tamamlanarak santral kurulum ihalesine hazır hale getirilmesi (On Birinci Kalkınma Planı, Madde-498.1) - Maden arama ve sondaj çalışmalarının hızla devam ettirilerek, bulunan rezervlerin kamu/özel iş birliğinde yeni iş modelleri ve finansman mekanizmalarıyla ekonomiye kazandırılması (Yeni Ekonomi Programı (Orta Vadeli Program) (2020-2022), 5. Bölüm) - Eskişehir-Alpu sahasında rezerv belirleme ve geliştirmeye yönelik 60.000 metre sondaj yapılması, Afyonkarahisar-Dinar sahasında rezerv raporu hazırlanması, Tekirdağ-Malkara sahasında kaynak ve rezerv raporu hazırlanması, Eskişehir-Alpu sahası Ön ÇED Raporunun alınmasının sağlanması (2020 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı, Bölüm 2.2.3.7.c / Tedbir 498.1) - Afşin Elbistan, Afyonkarahisar/Dinar, Eskişehir/Alpu, Konya/Karapınar ve Tekirdağ/Çerkezköy, İstanbul/Malkara havzaları gibi yaklaşık 7 milyar ton üretim potansiyeli olan büyük kömür sahalarının yatırıma açılması (Milli Enerji ve Maden Strateji Belgesi, Bölüm 1.1.4) - Afşin-Elbistan Linyit Havzası C-D sektörü içinden geçen Hurman Nehri ve yan kollarının, saha dışına deplase edilmesi

\* Eskişehir Alpu sahasında santral kurulumu için çıkılan ihale iptal edilmiş olup 2018, 2019 ve 2020 yıllarına ait yüzdeler, yeni süreç kapsamında sahanın madencilik yönü ile hazır hale getirilmesine yönelik çalışmalar göz önüne alınarak belirlenmiştir.

Amaç (A3)	Çevresel duyarlılığı geliştirici çalışmalar yürütmek								
Hedef (H3.1)	18 Mart Çan Termik Santralının çevreye duyarlı bir şekilde çalışması sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1 18 Mart Çan Termik Santralı Baca Gazı Kükürt Artıma Tesisi Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%77	%14	%90	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG3.1.2 18 Mart Çan Termik Santralı Kireçtaşı Kırma, Öğütme ve Eleme Tesisi Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%23	%0	%0	%35	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Termik Santrallar Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proje maliyetlerinde beklenmedik artışlar yaşanması</li> <li>- Hava koşullarının kötü seyretmesi durumunda yurt dışı kaynaklı malzemenin sevkiyatının etkilenmesi</li> <li>- Kireçtaşı Ocağı için ÇED olumlu kararı çıkmasının ve kamulaştırma ile ilgili işlemlerin gecikmesi</li> <li>- Kireçtaşı Ocağının işletmeye girmesinin gecikmesi</li> <li>- İhale sürecinde problemler yaşanması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>-18 Mart Çan Termik Santralına baca gazı kükürt artıma tesisi kurulacaktır.</li> <li>-18 Mart Çan Termik Santralı için kireçtaşı kırma, öğütme ve eleme tesisi kurulacaktır.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	<b>331.211.000 TL</b>								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 Mart Çan Termik Santralında (mevcut durum itibarıyla) yakılan kömürün ihtiva ettiği yüksek kükürt nedeniyle, santraldan çıkan baca gazındaki SO<sub>2</sub> emisyonunun, çevre mevzuatında belirlenen sınır değerini aşması</li> <li>- 18 Mart Çan Termik Santralı için gereken kireçtaşı ihtiyacının özel sektörden karşılanması, bundan kaynaklı ihale ve satın alma süreçlerinde sıkıntılar yaşanması,</li> <li>- Kireçtaşı temininde sorun yaşanması durumunda arz güvenliği bağlamında santralda emreamadeliğin düşmesi,</li> </ul>								

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elektrik üretiminde verimliliğin artırılması, enerji kayıplarının ve zararlı çevre emisyonlarının azaltılması (Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023), SA-04)</li><li>- 18 Mart Çan Termik Santralının SO<sub>2</sub> emisyonu değerlerinin 31.12.2019 tarihinden sonra ülkemizde geçerli olacak sınır değerlerine çekilmesi ve santralın çevre mevzuatına uygun işletilebilirliğinin sağlanması</li><li>- 18 Mart Çan Termik Santralının ihtiyacı olan kireçtaşı hem daha ekonomik şartlarda elde etmek hem de bu sayede santralın emreamadeliği artırmak üzere, EÜAŞ'a ait bir kireçtaşı kırma, öğütme ve eleme tesisi kurulması ihtiyacının bulunması</li></ul>
------------	---

Amaç (A4)	Ülkemizin Enerji Arz Güvenliğine Katkıda Bulunmak								
Hedef (H4.1)	Elektrik üretim tesisi yatırımlarının yapılması sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1 Yeni teknolojiye ve yüksek verime sahip 700-1000 MW Kapasitede 1 adet kombine çevrim bloğu yapılması konusunda etüt çalışması ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%1	%0	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG4.1.2 İstanbul Doğalgaz Kombine Çevrim Santralına 600-1.800 MWe'lık Santral Taşınması ve Kurulumu Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%99	%0	%0	%33	%66	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	Doğalgaz Santralleri Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeterli ödeneğin tahsis edilememesi</li> <li>- Yüklenici firmanın taahhütlerini yerine getirememesi</li> <li>- İhale süreçlerinde problemler yaşanması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İstanbul Doğalgaz Kombine Çevrim Santralının bulunduğu sahaya yeni teknolojiye ve yüksek verime sahip 700-1000 MWe kapasitede 1 adet kombine çevrim bloğu yapılmasına yönelik olarak etüt çalışması yapılacaktır.</li> <li>- İstanbul Doğalgaz Kombine Çevrim Santralının bulunduğu sahaya; ülkemizde mevcut bulunan, en az %58 verime sahip, en fazla 10 yıl işletmede bulunmuş, yıllık en az 7.500 saat çalışmaya uygun minimum 600 MWe olmak üzere 1.800 MWe'a kadar toplam kapasitedeki, bir veya birden fazla doğalgaz kombine çevrim santralı taşınacaktır.</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	<b>4.001.000.000 TL</b>								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EÜAŞ'ın yeni santral yatırımı yapamaması (Durum Analizi)</li> <li>- Enerji yatırımlarına yetersiz kaynak ayrılması (Durum Analizi)</li> <li>- Ülkemizde özellikle kış aylarında doğalgaz arzında sıkıntı yaşanması ve yaz aylarında da pik enerji tüketiminin yaşanması durumlarında bölgesel yük ihtiyaçlarının karşılanmasında sorunlar olabilmesi</li> </ul>								

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trakya Bölgesinin elektrik ihtiyacını daha güvenilir bir biçimde karşılamak amacıyla, bulunduğu bölgede atıl kalan ve belirli verimliliğin üzerinde olan yeterli güçteki santrallerin bölgeye transfer edilmesi (On Birinci Kalkınma Planı, Madde-342.3)</li><li>- EÜAŞ'ın, mevcut ve devralacağı tesislere ilişkin her türlü iyileştirme, kapasite artışı, yenileme, ikame ve idame yatırımlarını yapması (Elektrik Piyasası Kanunu, Madde-26.3)</li><li>- İstanbul Doğalgaz Kombine Çevrim Santralının (eski A) %45 olan net veriminin artırılması</li><li>- İstanbul Doğalgaz Kombine Çevrim (A) Santralında kapasite ve verim artışı sağlanmasına yönelik etüt çalışması yapılması</li></ul>
------------	--



Amaç (A5)	<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Faaliyetlerinin Etkinliğini Artırmak</i>								
Hedef (H5.1)	<i>İşyerlerimizde iş sağlığı ve güvenliği etkinliğinin artırılması ve iş güvenliği kültürünün oluşturulması sağlanacaktır.</i>								
Performans Göstergeleri	<i>Hedefe Etkisi (%)</i>	<i>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>İzleme Sıklığı</i>	<i>Raporlama Sıklığı</i>
PG5.1.1 <i>İşyerlerimizde iş sağlığı ve güvenliğinin yeniden yapılandırılması çalışmaları ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)</i>	%25	%38,3	%80	%85	%90	%95	%100	<i>1 ayda bir</i>	<i>6 ayda bir</i>
PG5.1.2 <i>İşyerlerimizde yangın emniyetinin yeniden yapılandırılması çalışmaları ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)</i>	%25	%42,5	%80	%85	%90	%95	%100	<i>1 ayda bir</i>	<i>6 ayda bir</i>
PG5.1.3 <i>İş kazası yönetim prosedürünün revize edilmesi yüzdesi (%) (Kümülatif)</i>	%25	%0	%50	%70	%80	%90	%100	<i>1 ayda bir</i>	<i>6 ayda bir</i>
PG5.1.4 <i>Risk değerlendirme yönetim prosedürünün revize edilmesi yüzdesi (%) (Kümülatif)</i>	%25	%0	%50	%70	%80	%90	%100	<i>1 ayda bir</i>	<i>6 ayda bir</i>
Sorumlu Birim	<i>- İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre Daire Başkanlığı</i>								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<i>- Tüm Merkez ve Taşra Birimleri</i>								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>- Üst yönetimin desteğinin olmaması</i></li> <li><i>- Çalışanların direnç göstermesi</i></li> <li><i>- İş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin doğru kurulamaması</i></li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>- İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları ile yangın emniyetine yönelik çalışmalar yeniden yapılandırılacaktır.</i></li> <li><i>- İş kazası yönetim prosedürü ile risk değerlendirme yönetim prosedürü revize edilecektir.</i></li> </ul>								
Maliyet Tahmini	<b>1.050.000 TL</b>								
Tespitler	<i>- İş yerlerimizde iş sağlığı ve güvenliği süreçlerinin belirlenmemiş olması</i>								

	<ul style="list-style-type: none"><li>- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili dokümanların (yönerge, prosedür, talimat) standart ve tek tip olmaması</li><li>- İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanlarının bilinç düzeyinin yeterli olmaması</li></ul>
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri gerekliliklerinin sağlanması</li><li>- İşyerlerimizde iş sağlığı ve güvenliği süreçlerinin belirlenmesi</li><li>- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili dokümanların (yönerge, prosedür, talimat) oluşturulması ve iş sağlığı ve güvenliği kayıtlarının merkezden ve anlık takibi için sistem oluşturulması</li><li>- İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının standart ve tek tip hale getirilmesi</li><li>- Çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği konusunda doğru davranışları kazandırma</li></ul>

Amaç (A6)	Kurumsal Faaliyetlerin Etkinliğini Artırmak								
Hedef (H6.1)	Modern yönetim sistemlerinin kurulması sağlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1 Kalite, Çevre ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Kurulması ve Belgelendirilmesi ile Etkinliğinin Artırılması Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%14	%80	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.2 Bilgi Güvenliği, Risk, Enerji Yönetim Sistemlerinin Kurulması ve Belgelendirilmesi ile Etkinliğinin Artırılması Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%83	%0	%40	%70	%90	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
PG6.1.3 Personel Belgelendirme Akreditasyonunu Sağlama Projesi ilerleme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%3	%0	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu Birim	- Entegre Yönetim Sistemleri ve Eğitim Daire Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	- Tüm Merkez ve Taşra Birimleri								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santrallerin özelleştirilmesi</li> <li>- Organizasyon yapısının ve görev tanımlarının tamamlanmamış olması</li> <li>- Yönetimsel karar değişiklikleri olması</li> <li>- Yüklenici firmanın sorumluluklarını yerine getirmemesi</li> <li>- Yönetim sistemi standartlarında değişikliklerin yapılması</li> </ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kalite (ISO 9001:2015), Çevre(ISO-14001:2015), İş Sağlığı ve Güvenliği(ISO-45001) Yönetim Sistemleri kurulacak ve belgelendirilecektir</li> <li>- Bilgi Güvenliği (ISO 27001), Risk (ISO-31000), Enerji (ISO-50001) Yönetim Sistemleri kurulacak ve belgelendirilecektir</li> <li>- Personel Belgelendirme Akreditasyonu (ISO-17024) sağlanacaktır</li> </ul>								
Maliyet Tahmini	<b>4.792.000 TL</b>								

Tespitler	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enerji sistemlerine olan siber tehdit ve saldırılar (Paydaş Analizi)</li><li>- İş tanımlarının belirli olmaması ve iş akış süreçlerinin farklılık göstermesi</li><li>- Talimat, form, prosedürlerin farklı ve standart, dokümente edilmiş bilginin olmaması</li><li>- Kuruluş çapında fırsat ve tehditlerin belirlenmesi</li><li>- Eğitim notlarının sınavla birliktelik sağlamaması</li></ul>
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Madenlerde risk analizi ve yönetimine geçilmesi ve tüm madenlerde uygulanmasının sağlanması (Milli Enerji ve Maden Strateji Belgesi, Bölüm-2.3)</li><li>- Sürekli iyileştirmenin sağlanması</li><li>- Kişiyeye bağımlılığın engellenmesi</li><li>- Personel belgelendirmede akredite bir kurum olunması</li><li>- Sınav yerlerinin akredite normlarına uygun hale getirilmesi</li></ul>

Amaç (A6)	<i>Kurumsal Faaliyetlerin Etkinliğini Artırmak</i>									
Hedef (H6.2)	<i>Teşekkülümüzün bilişim altyapısının iyileştirilmesi sağlanacaktır.</i>									
Performans Göstergeleri	<i>Hedefe Etkisi (%)</i>	<i>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>İzleme Sıklığı</i>	<i>Raporlama Sıklığı</i>	
PG6.2.1 Taşra MPLS VPN hizmeti temini ile Güvenlik Duvarı temini çalışmaları gerçekleştirme yüzdesi(%) (Kümülatif)	%32	%50	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir	
PG6.2.2 Veri merkezi işlem performans izleme çözümü çalışmaları gerçekleştirme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%17	%0	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir	
PG6.2.3 Mülga TETAŞ bilişim alt yapısının düzenlenmesi çalışmaları gerçekleştirme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%17	%30	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir	
PG6.2.4 Kablosuz ağ altyapısı yenilenmesi çalışmaları gerçekleştirme yüzdesi (%) (Kümülatif)	%17	%30	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir	
PG6.2.5 100 MW ve üstü Elektrik Üretim Santrallerimizde TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) Kurulumu Projesi tamamlanma yüzdesi (%) (Kümülatif)	%17	%50	%100	%100	%100	%100	%100	1 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	<i>- Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı</i>									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<i>- Merkez ve Taşra Birimleri</i>									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>- Yüklenici firmanın sorumluluklarını yerine getirmemesi</i></li> <li><i>- Tasarruf Tedbirlerinden dolayı harcamaların kısıtlanması, projenin ertelenmesi</i></li> <li><i>- Bakanlığımızın merkezileştirme çalışmaları kapsamında projelerin onaylanmaması</i></li> <li><i>- Döviz kurunda yaşanan belirsizlikler</i></li> </ul>									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>- EÜAŞ Genel Müdürlüğü ile taşra birimleri arasında gerekli olan iletişim alt yapısı, bilgisayar donanımı, sistem yazılımları, entegre uygulama yazılımları, veri tabanı, kullanıcı lisansları, eğitim teknik destek ve bakım onarım hizmetleri sağlanacaktır.</i></li> <li><i>- EÜAŞ bünyesindeki mevcut bilişim sistemleri ve Bakanlık bünyesinde kurulacak merkezi CBS ile entegre olacak şekilde ISO-TC211 ve OGC standartlarına uygun yapıda "Coğrafi Bilgi Sistemi" kurulacaktır.</i></li> </ul>									

Maliyet Tahmini	<b>67.400.000 TL</b>
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"><li>- Enerji sistemlerine olan siber tehdit ve saldırılar (Paydaş Analizi)</li><li>- Bilişim teknolojisinde yaşanan hızlı değişiklikler ve bilgi sistemlerindeki gelişmelerin yeni güvenlik, yazılım ve donanım gereksinimlerine neden olması</li><li>- Coğrafi bilgi sisteminin olmaması</li></ul>
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kamu kurumlarının siber güvenlik tehditlerine karşı korunmasına yönelik mekanizmaların güçlendirilmesi (On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Madde-814)</li><li>- Bilişim teknolojilerinde bilgi güvenliği ve risk yönetim süreçlerinin uygulanarak ISO/IEC 27001 sertifikasının alınması (ETKB 2015-2019 Stratejik Planı, Amaç-7, Stratejiler)</li><li>- Elektronik imza, elektronik doküman, kağıtsız dolaşım, arşivleme vb. uygulamaların hayata geçirilmesi, merkez birimleri ile Bağlı, İlgili, İlişkili Kuruluşlar arasında entegrasyon sürecinin tamamlanması (ETKB 2015-2019 Stratejik Planı, Amaç-7, Stratejiler)</li><li>- Yeni güvenlik, yazılım ve donanım ihtiyacının bulunması</li><li>- Teşekkülümüzün ihtiyaç duyabileceği her türlü mekânsal bilgiye hızlı ve güvenilir bir şekilde erişim sağlanması</li></ul>

Tablo 5.1.1. Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Hedefler	Hidrolik Santraller DB	Bakım Yönetimi DB	Termik Santraller DB	Doğalgaz Santralleri DB	İş Sağlığı Güvenliği ve Çevre DB	Entegre Yönetim Sistemleri ve Eğitim DB	İnsan Kaynakları DB	Satın Alma ve Malzeme Yönetimi DB	Bilgi İşlem DB	Enerji Verimliliği DB	Maden Sahaları DB	İnşaat ve Kamulaştırma DB	Strateji Geliştirme DB	Mali İşler ve Finans Yönetimi DB	Enerji Alış DB	Enerji Satış DB	Elektrik Piyasası Hizmetleri DB	Destek Hizmetleri DB	İç Denetim DB	Teftiş Kurulu Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği
Hedef-1.1	S																				
Hedef-1.2			S																		
Hedef-1.3	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i											
Hedef-2.1					i						S	i									
Hedef-3.1			S																		
Hedef-4.1				S																	
Hedef-5.1	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
Hedef-6.1	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
Hedef-6.2	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i

S: Sorumlu Birim, İ: İşbirliği Yapılacak Birim, DB: Daire Başkanlığı

Tablo 5.1.2 Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: <i>Hidrolik santrallarımızın verimliliklerinin ve emreamadeliklerinin artması sağlanacaktır.</i>		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Enerji talebi nedeniyle ünitelerin rehabilitasyona alınamaması	Enerji talebinin karşılanmasında önemli bir role sahip olan hidrolik santrallarımızın, üretim yapma zorunlulukları yüzünden rehabilitasyon çalışmalarına ilişkin termin programına uyulamaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ünitelerin teker teker rehabilitasyona alınması</li> <li>• Hidrolik santralların üretim programının enerji talebini karşılamayı sekteye uğratmayacak şekilde hazırlanması</li> </ul>
Hedef: <i>Termik santrallarımızda kapasitenin verimli kullanılması sağlanacaktır.</i>		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Proje süreçlerinde aksamaların olması	Termik santrallarımızda yürütülecek projelerde belirlenen hedeflerin gerisinde kalınması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi bir proje planı hazırlanması</li> <li>• Proje uygulama, kontrol etme ve önlem alma faaliyetlerine azami önem verilmesi</li> </ul>
Hedef: <i>Santrallarımızda standart ve modern bir bakım yönetimi anlayışının tesis edilmesi sağlanacaktır.</i>		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Projede görev alan kritik personelin projeden ayrılması, proje kapsamında belirlenen personel eksiğinin tamamlanamaması	Bakım yönetim sistemi projelerinde görev alan kritik öneme sahip personelin projeden/kurumdan ayrılması ve yerine benzer kalitede yeni personelin istihdam edilememesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Görev tanımlarına uygun personelin istihdam edilmesi</li> <li>• Projede yer alan kritik personelin ayrılma sebeplerinin irdelenerek alınabilecek önlemlerin hemen yürürlüğe konması</li> </ul>
Hedef: <i>Kömür sahalarının elektrik üretimi amacıyla yatırıma açılması için gerekli etütlerin yapılması sağlanacaktır.</i>		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Sahaların olduğu bölgedeki çevresel faktörler (arazi durumu, kamulaştırma süreci, sahadaki sit alanları-kültürel miras yapıları ile ilgili süreç, arazi sahiplerinin ve bölge halkının tutumları, hava koşulları)	Maden sahalarımızın yatırıma açılması çalışmaları sırasında, sahanın durumu ve kamulaştırma gibi faktörlerden kaynaklı sorunların yaşanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevre halkını bilgilendirme çalışmaları yapılması</li> <li>• Kültürel miras yapılarının taşınması/muhafaza edilmesine yönelik çalışmaların hızlandırılması</li> <li>• Gerekli yasal izinlerin zamanında alınabilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi</li> </ul>
Hedef: <i>18 Mart Çan Termik Santralının çevreye duyarlı bir şekilde çalışması sağlanacaktır.</i>		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Proje maliyetlerinde artışlar yaşanması	Yürütülen projelerde kapsam değişikliği ihtiyacı, döviz kurlarının artması vb. çeşitli sebeplerle proje maliyetine ilişkin kalemlerde yükselme olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proje maliyetlerine yönelik risk analizlerinin yapılması</li> <li>• Proje planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma faaliyetlerine azami önem verilmesi</li> </ul>



Hedef: Elektrik üretim tesisi yatırımlarının yapılması sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yüklenici firmanın taahhütlerini yerine getirememesi	Yürütülecek projelerde ihaleyi alan firmaların proje hedeflerine ulaşmada başarısız olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeterli ödeneğin zamanında tahsis edilmesi</li> <li>• Rekabeti önlemeden, yetkin firmaların seçilebilmesine yönelik olarak ihale süreçlerinde iyi planlama yapılması</li> <li>• Yüklenici firma-EÜAŞ iletişiminin sağlıklı yürütülmesi</li> </ul>
Hedef: İşyerlerimizde iş sağlığı ve güvenliği etkinliğinin artırılması ve iş güvenliği kültürünün oluşturulması sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üst yönetim ve çalışanların desteğinin azalması	İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yürütülmesi sürecinde kurumsal sahiplenmede sorunlar yaşanmaya başlanması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güvenliğin birinci öncelik olduğunun tüm personelimize benimsenmesini sağlayacak çalışmaların üst yönetimin önderliğinde yapılması</li> <li>• Gerekli bilgilendirme ve eğitim çalışmalarının yürütülmesi</li> </ul>
Hedef: Modern yönetim sistemlerinin kurulması sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Görev tanımlarının, iş süreçlerinin ve gerekli dokümantasyonun zamanında tamamlanmamış olması	Yönetim sistemlerine ait standartların zorunlu koştuğu dokümanların zamanında hazır olmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokümantasyon eğitimi verilmesi</li> <li>• Yönetim sistemlerine yönelik bilgilendirme ve bilinçlendirme eğitimleri verilmesi</li> <li>• Dokümanların oluşturulmasında çalışanların azami ölçüde görev almalarının sağlanması</li> </ul>
Hedef: Teşekkülümüzün bilişim altyapısının iyileştirilmesi sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Siber tehdit ve saldırılarla karşılaşılması	Enerji sistemlerine sık sık siber saldırıların yapıyor olması	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siber güvenlik tehditlerine karşı korunmaya yönelik mekanizmaların oluşturulması/güçlendirilmesi</li> <li>• Bilişim teknolojilerinde bilgi güvenliği ve risk yönetim süreçlerinin uygulanması</li> <li>• Yeni güvenlik yazılım ve donanımlarına olan ihtiyaçların karşılanması</li> </ul>

## 5.2 Maliyetlendirme

EÜAŞ 2019–2023 Stratejik Planında yer alan tüm proje ve faaliyet kalemlerinin maliyetleri Daire Başkanlıklarımız ve İşletme Müdürlüklerimizce tek tek belirlenmiştir. Bu şekilde her bir hedefin ve her bir amacın toplam maliyeti ortaya çıkmış olup elde edilen rakamlar planlama dönemi boyunca yıllar bazında Tablo 5.2.1’de yer almaktadır. Bu bağlamda 5 yıllık bu dönemde EÜAŞ’ın amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu maddi kaynağın miktarı toplam 5.128.536.900 TL olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.2.1. Tahmini Maliyetler

	2019	2020	2021	2022	2023	Toplam Maliyet
<b>Amaç-1</b>	83.403.000	173.760.000	126.060.000	33.000.000	75.140.000	491.363.000
<b>Hedef-1.1</b>	81.573.000	124.760.000	77.560.000	33.000.000	75.140.000	392.033.000
<b>Hedef-1.2</b>	0	47.500.000	47.500.000	0	0	95.000.000
<b>Hedef-1.3</b>	1.830.000	1.500.000	1.000.000	0	0	4.330.000
<b>Amaç-2</b>	136.455.900	86.265.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	231.720.900
<b>Hedef-2.1</b>	136.455.900	86.265.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	231.720.900
<b>Amaç-3</b>	140.000.000	117.761.000	73.450.000	0	0	331.211.000
<b>Hedef-3.1</b>	140.000.000	117.761.000	73.450.000	0	0	331.211.000
<b>Amaç-4</b>	1.000.000	1.000.000.000	1.300.000.000	1.700.000.000	0	4.001.000.000
<b>Hedef-4.1</b>	1.000.000	1.000.000.000	1.300.000.000	1.700.000.000	0	4.001.000.000
<b>Amaç-5</b>	250.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.050.000
<b>Hedef-5.1</b>	250.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.050.000
<b>Amaç-6</b>	12.692.000	13.500.000	15.500.000	15.500.000	15.000.000	72.192.000
<b>Hedef-6.1</b>	2.292.000	1.500.000	500.000	500.000	0	4.792.000
<b>Hedef-6.2</b>	10.400.000	12.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	67.400.000
<b>TOPLAM</b>	<b>373.800.900</b>	<b>1.391.486.000</b>	<b>1.518.210.000</b>	<b>1.751.700.000</b>	<b>93.340.000</b>	<b>5.128.536.900</b>

## BÖLÜM-6

### İZLEME VE DEĞERLENDİRME

#### ➤ Stratejik Planın Uygulanması

Elektrik Üretim A.Ş. 2019-2023 Stratejik Planı 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren uygulamaya konacaktır. Stratejik Planda yer alan ve 31 Aralık 2018 tarihinden önce başlatılan proje ve faaliyetlere 2019-2023 döneminde de devam edilecektir.

Stratejik Planın uygulanmasından “Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne göre Yönetim Kurulu sorumludur. Yönetim Kurulu, Planın hayata geçirilmesi için Teşekkül bünyesinde gereken tedbirleri alacak ve gerekli görevlendirmeleri yapacaktır.

Her bir proje veya faaliyet, öngörülen zaman aralıklarında ve “Sorumlu Birim” olarak belirlenen Daire Başkanlığı tarafından “İşbirliği Yapılacak Birim” olarak tanımlanan Birimlerimizle işbirliği içerisinde yürütülecek/koordine edilecektir.

#### ➤ Stratejik Planın İzlenmesi Ve Değerlendirilmesi

Stratejik Planın uygulamaya konması ile birlikte hedefleri izleme ve değerlendirme süreci de başlamaktadır. Bu süreci yürütmek üzere Genel Müdür başkanlığında "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu" kurulacaktır. Kurulda "Sorumlu Birim"lerin (Tablo 5.1.1) Daire Başkanları yer alacaktır.

İzleme ve değerlendirme sürecinden “Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne göre Genel Müdür sorumlu olup, hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu Daire Başkanının görevidir.

Stratejik Plan, "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar" çerçevesinde hazırlanacak yıllık Performans Programlarıyla uygulamaya dönüştürülerek takip edilecektir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca hazırlanacak Performans Programlarında, Stratejik Planın yıllık dilimine ilişkin performans hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacı ve performans göstergeleri yer alacaktır.

“KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar” uyarınca EÜAŞ, Performans Programını en geç 15 Temmuz’a kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına gönderecektir. KİT’ler ve Bağlı Ortaklıklarına ilişkin Yatırım ve Finansman Programının yayımlanmasından sonra Performans Programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde ise Performans Programı revize edilecek ve 1 Aralık’a kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına gönderilecektir.

Stratejik Planda belirlenen amaç ve hedefler kapsamında yürütülen faaliyetlerin değerlendirilmesi ise hazırlanacak "Performans Değerlendirme Raporu" ile yapılacaktır. Bu amaçla, izleme sürecinde amaç ve hedeflere ne ölçüde erişildiği, "sorumlu birimler" tarafından, performans değerlendirme tabloları aracılığıyla takip edilecektir. Bu tablolardaki bilgiler, performans hedeflerinin gerçekleşmeleri hakkındaki açıklama, yorum ve verilerden oluşacaktır. Bu bağlamda, sorumlu birimler uygulama sorumluluğunun yanı sıra stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesine temel teşkil edecek verilerin toplanması ve raporlamaların yapılmasından da sorumlu olacaktır.

Ardından sorumlu birimler tarafından hazırlanan bu tablolar/raporlar Strateji Geliştirme Başkanlığınca konsolide edilerek "Performans Değerlendirme Raporu" oluşturulacaktır. Bu raporla, performans hedeflerinin uygulama sonuçlarıyla kıyaslanması ve kurumsal performans değerlendirilmesi yapılacaktır.

Performans Değerlendirme Raporu, "Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Kurulu"na sunulacaktır. Kurul, amaç ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerlemenin beklentilere uygun olup olmadığı hususlarını ve uygulamaya yönelik alınması gerekli önlemleri değerlendirecektir. Bu amaçla Kurul düzenli aralıklarla toplanacaktır.

Performans Programları ve Performans Değerlendirme Raporları, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca; Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ile Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına gönderilecektir.

Stratejik Plan, özellikle değerlendirme sürecinde, yeniden gözden geçirilmiş olacak, zorunlu birtakım sebeplerden dolayı hedeflerden sapmalar olması durumunda ilgili merciler tarafından değerlendirilecek ve gerekirse ilave tedbirler alınıp güncellenecektir.

## Kaynaklar

1. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA), "World Energy Outlook 2018".
2. BP, "Statistical Review of World Energy", Haziran 2018.
3. World Energy Council, "World Energy Issues Monitor : 2018", Londra, 2019.
4. TEİAŞ, "Türkiye Elektrik Enerjisi 5 Yıllık Üretim Kapasite Projeksiyonu (2018-2022)", Mayıs 2018.
5. Intergovernmental Panel on Climate Change, "Climate Change 2014, Mitigation of Climate Change", 2014.
6. US Environmental Protection Agency, "Global Greenhouse Gas Emissions Data", <https://www.epa.gov/ghgemissions/global-greenhouse-gas-emissions-data>, son erişim: 2 Mayıs 2019.
7. Global Carbon Atlas, "Fossil-Fuel Emissions", <http://globalcarbonatlas.org/en/CO2-emissions>, son erişim: 20 Mayıs 2019.
8. T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, "Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Sayın Fatih Dönmez'in 2019 Yılı Bütçesini TBMM Plan ve Bütçe Komisyonuna Sunuşu", 2 Kasım 2018.
9. T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, "2017 Yılı Ulusal Enerji Denge Tablosu", <http://www.eigm.gov.tr>, son erişim: 09 Ekim 2019.
10. Türkiye İstatistik Kurumu, "Yıllara Göre İl Nüfusları", <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, son erişim: 15 Mayıs 2019.
11. TEİAŞ Yük Tevzi Bilgi Sistemi, "2018 Yılı Genel İşletme Neticesi", <http://ytbs.teias.gov.tr/>, son erişim: 21 Mayıs 2019.
12. TEİAŞ Yük Tevzi Daire Başkanlığı, "Sektör Raporları – Kurulu Güç", <http://www.teias.gov.tr/tr/sektor-raporlari>, son erişim: 28 Mayıs 2019.
13. TEİAŞ, "Türkiye Elektrik Üretim-İletim 2017 Yılı İstatistikleri", <http://www.teias.gov.tr/tr/turkiye-elektrik-uretim-iletim-2017-yili-istatistikleri>, son erişim: 21 Mayıs 2019.
14. İstanbul Sanayi Odası, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", <http://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayi-kurulusu/2018/>, son erişim: 10 Ekim 2019.
15. 38. Avrupa Komisyonu, "Eurostat: Energy - Main Tables", <http://ec.europa.eu/eurostat/web/energy/data/main-tables>, son erişim: 31 Mayıs 2019.