



**TOPRAK MAHSULLERİ OFİSİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ**



2024-2028 STRATEJİK PLANI

İÇİNDEKİLER

Error! Bookmark not defined.

TABLOLAR LİSTESİ	iii
ŞEMALAR LİSTESİ	iv
GRAFİKLER LİSTESİ	iv
BAKAN SUNUŞU	vi
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ ve BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAY YAZISI	Error! Bookmark not defined.
GENEL MÜDÜR SUNUŞU	viii
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	9
Misyon	9
Vizyon.....	9
Temel Değerler.....	9
Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler.	9
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	11
1.1 Stratejik Planın Amacı	11
1.2 Stratejik Planın Dayanağı.....	11
1.3 Hazırlık Programı.....	11
1.3.1 Süreç.....	11
1.3.2 Stratejik Planlama Sürecinin Organizasyonu	12
2. DURUM ANALİZİ	13
2.1 Kuruluşumuzun Tarihçesi	14
2.2 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	16
2.3 Mevzuat Analizi	17
2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi	19
2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi	22
2.5.1 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	22
2.5.2 Ürün ve Hizmetlerin Satış Hacimleri ile Bunlardan Sağlanan Gelirlerin Analizi.....	23
2.5.3 Hububat Piyasaları	25
2.5.3.1 Dünya Hububat Fiyatları.....	27
2.5.3.2 Türkiye Hububat Fiyatları.....	28
2.5.4 Bakliyat Piyasaları	29
2.5.5 Fındık Piyasaları.....	31
2.5.5.1 Dünya ve Türkiye’de Fındık Fiyatları.....	32
2.5.6 Haşhaş Faaliyetleri	33
2.5.6.1 İlaç Etkin Maddesi Üretimi Amaçlı Kenevir Faaliyetleri	35
2.5.7 Ürün Alımları, Satışlar ve Stoklar.....	35
2.5.7.1 Yurt İçi Alımlar.....	36
2.5.7.2 Yurt Dışı Alımlar.....	39
2.5.7.3 Yurt İçi Satışlar	40
2.5.7.4 Yurt Dışı Satışlar.....	40
2.5.8 Lisanslı Depo Çalışmaları.....	42
2.5.9 Ürün Teknolojisi ve Laboratuvar Şube Müdürlüğünün Akreditasyon ve Referans Yetkili Sınıflandırıcılık Görevi.....	42
2.6 Paydaş Analizi.....	43
2.6.1 Paydaşların Tespiti	43
2.6.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	44
2.6.3 Paydaşların Değerlendirilmesi.....	44
2.6.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi.....	46
2.7 Kuruluş İçi Analiz.....	47
2.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	50
2.7.2 Kurum Kültürü Analizi	53
2.7.3 Fiziki Kaynak Analizi.....	53
2.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	55
2.8 Finansal Analiz.....	56

.....	
2.9 Sektörel Analiz.....	58
2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi.....	58
2.9.2 Sektörel Yapı Analizi.....	59
2.10 GZFT Analizi.....	60
2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	62
3. GELECEĞE BAKIŞ.....	64
3.1 Misyon.....	64
3.2 Vizyon.....	64
3.3 Temel Değerler.....	64
4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ.....	64
4.1 Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler.....	64
4.2 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler ve Hedef Kartları.....	65
4.3 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	82
4.4 Maliyetlendirme.....	87
5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	88

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler	10
Tablo 2: Stratejik Plan Süreci.....	12
Tablo 3: Stratejik Planlama Ekibi/Birim Temsilcileri.....	13
Tablo 4 :Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Amaç ve Hedeflerin Gerçekleşme Oranı.....	16
Tablo 5: Mevzuat Analizi.....	17
Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi	19
Tablo 7: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi.....	22
Tablo 8: Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler	23
Tablo 9: Ürün Alımı ve Diğer Faaliyetler Tablosu	24
Tablo 10: Dünya Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton).....	25
Tablo 11: Türkiye Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton).....	26
Tablo 12: Dünya Bakliyat Durumu (Milyon Ton)	29
Tablo 13: Türkiye Bakliyat Durumu (Bin Ton)	30
Tablo 14: Dünya Toplam Fındık Üretimi, Tüketimi, Ticareti ve Stoku (Bin Ton).....	31
Tablo 15: Türkiye Toplam Fındık Üretimi, Tüketimi, Ticareti ve Stoku (Bin Ton).....	31
Tablo 16: Ülkeler Bazında Dünya Fındık Üretimi (Ton).....	32
Tablo 17: 2018-2022 yılları arası TMO Kabuklu Fındık Alım Fiyatları	33
Tablo 18: Dünya Morfin Eşdeğeri Ham Madde Üretim, Talep ve Stok Miktarı ile Opiyat Talep ve Stok Miktarı (Ton).....	34
Tablo 19: AAF'de İşlenen Kapsül, Üretilen Morfin ve Türev Miktarı.....	35
Tablo 20: Yıllara Göre Üretim ve TMO Alım Miktar ve Oranları	37
Tablo 21: TMO'nun Hububat Peşin Alım Miktarları ve Tutarları ile Emanet Alım Miktarları	38
Tablo 22: Yıllar İtibarıyla Haşhaş Kapsülü Alım Miktarı ve Tutarı	39
Tablo 23: Yıllar İtibarıyla Morfin Türevleri Yurt İçi Satışı	39
Tablo 24: 2013-2022 Yılları Arasında Gerçekleşen İç Satış Miktarları (Ton).....	40
Tablo 25: Yıllar İtibarıyla Morfin ve Türevleri İhracatı.....	41
Tablo 26: Haşhaş Tohumu İhracat Durumu	41
Tablo 27: Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi	43
Tablo 28: Paydaşların Etki/Önem Matrisi.....	44
Tablo 29: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi.....	45
Tablo 30: TMO Dış Paydaş Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 31: Statü ve Cinsiyetlerine Göre Personel Dağılımı	51
Tablo 32: 10 Yıllık Personel Durum Listesi.....	52
Tablo 33: Kurum Kültür Analizi	53
Tablo 34: Depo Durumu.....	54
Tablo 35: Kurum Araç Sayısı (Merkez ve Taşra Teşkilatı)	54
Tablo 36: Lojman Sayısı (Merkez ve Taşra Teşkilatı).....	55
Tablo 37: Finansal Analiz	56
Tablo 38: Ticari Kredi Kullanımı ve Faiz Tahakkukları Tablo.....	57
Tablo 39: Ürün Alım Miktar ve Tutar Tablosu	58
Tablo 40: Son 5 Yıllık Satış ve Kâr Tablosu.....	58
Tablo 41: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi	59
Tablo 42: Sektörel Yapı Analizi.....	60
Tablo 43: GZFT Listesi.....	61
Tablo 44: GZFT Stratejileri.....	62
Tablo 45: Tespitler ve İhtiyaçlar	62
Tablo 46: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	66
Tablo 47: Hedef Kartları	67
Tablo 48: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	81
Tablo 49: Tahmini Maliyetler	86

ŞEMALAR LİSTESİ

Şekil 1: Merkez Teşkilat Şeması.....	48
Şekil 2: TMO Taşra Teşkilat Şeması	49

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: 2013-2022 Yılları Dünya Hububat Fiyatları.....	27
Grafik 2: 2013-2022 Yılları Türkiye Hububat Fiyatları (TL/Ton).....	28
Grafik 3: 2013-2022 Yılları Dünya ve Türkiye Fındık Üretimi (Bin Ton).....	32
Grafik 4: Ülkemizde Yıllara Göre Haşhaş Ekim ve Üretim Alanları (Dekar).....	34
Grafik 5: Hizmet Sürelerine Göre Personel Dağılımı	50
Grafik 6: Öğrenimlerine Göre Personel Dağılımı	51

KISALTMALAR

AAF	Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğü
AMA	Susuz Morfin Alkaloidi
BÜGEM	Bitkisel Üretim Genel Müdürlüğü
CPS-M	Morfin Konsantresi
ELDES	Elektronik Ürün Senedi ve Lisanslı Depo Takip Sistemi
IGC	Uluslararası Hububat Konseyi
INC	Uluslararası Sert Kabuklu Meyveler Konseyi
INCB	Birleşmiş Milletler Uluslararası Uyuşturucu Maddeler Komisyonu
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
STATPUB	Kanada Merkezli Dünya Bakliyat İzleme Veri Tabanı
THC	Tetrahidrokannabinol Hint keneviri bitkisinde doğal olarak bulunan analjezik madde
TMO	Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜBİTAK MAM	TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKAK	Türk Akreditasyon Kurumu

BAKAN SUNUŞU

Dünyada son dönemde meydana gelen küresel ısınma, pandemi, savaşlar ve doğal afetler tarımı daha stratejik bir konuma getirmiştir.

Covid-19 salgını, birçok ülkede tarımsal üretim ve tedarik zincirinde sorunlara yol açmıştır. Rusya-Ukrayna Savaşı'nın etkisiyle de hububat başta olmak üzere yağlı tohumlu ürünlerle ilgili dünya genelinde bir sıkıntı yaşanmış ancak kararlı uygulamalar ve ivedilikle alınan tedbirler sayesinde ülkemiz bu olumsuzluklardan minimum düzeyde etkilenmiştir.



Küresel ölçekte yaşanan tüm bu gelişmeler, tarımsal üretim ve girdilerde ezberleri bozmuş; tarımsal dönüşümü kaçınılmaz hâle getirmiştir. Yeni normal olarak adlandırdığımız bu dönemde çalışmalarımızı sürdürülebilirlik, verimlilik, kayıtlılık ve kalite olmak üzere 4 ana hedef doğrultusunda yürütüyoruz. Tarımda dijitalleşmeyi artırmayı, destek kalemlerini sadeleştirmeyi ve girdi maliyetlerini düşürmeyi önceliyoruz. Avrupa'nın en büyük tarımsal hasılaya sahip ülkesi konumunda yer alan Türkiye'yi, tarımsal üretimde dünyanın parlayan yıldızı hâline getirmek için var gücümüzle çalışacağız. Günümüz dünyasının yeni üretim normallerini çalışkan Türk çiftçisi ile yazacak, Türkiye Yüzyılı'nı üretimin ve üreticinin yüzyılı yapacağız.

Bugün gıdada kendi kendine yeten konumunda olan Türkiye, 30'dan fazla üründe dünyanın en çok üretim yapan ilk 5 ülkesi arasında yer almaktadır. Diğer taraftan tarım ürünleri ihracatını her yıl artıran Türkiye, 205 ülkeye toplam 1982 farklı tarım ürünü ihraç eder konuma yükselmiştir.

Türkiye, tarımda gerek ihracat kapasitesi ve inovasyon çalışmaları gerekse yurt içi ve yurt dışındaki girişimlerle küresel konumunu güçlendirirken Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO) de görev alanına giren ürünlerle ilgili çalışmalarını başarıyla yürütmektedir.

Toprak Mahsulleri Ofisimiz, ülkemizin yaşadığı en büyük felaketlerden olan 6 Şubat 2023 tarihli Kahramanmaraş merkezli depremlerde aziz milletimizin "kara gün dostu" olduğunu bir kez daha göstermiş ve deprem illerine gerekli her türlü desteği sağlamıştır.

85 yıllık tecrübe ve sorumluluk bilinciyle tarım sektörünün en büyük paydaşlarından TMO, böylesine kritik bir dönemde görevini özveriyle yerine getirmiş; hububat başta olmak üzere faaliyet alanındaki ürünlerin sigortası olduğunu bir kez daha göstermiştir. Köklü Kurumumuz, 2023 yılı Ağustos ayı itibarıyla 10 milyon tondan fazla alım yaparak tüm zamanların en yüksek alım rekoruna ulaşmıştır. Bu rekor düzeydeki alım sürecinde üstün gayret gösteren ve emeği geçen her bir mesai arkadaşımı gönülden kutluyorum.

Türk tarımı ve çiftçisine daha fazla hizmet etmenin gururunu yaşayan TMO'nun gelecek 5 yıllık amaç ve hedeflerini içeren 2024-2028 Dönemi Stratejik Planı'nın ülkemiz ve sektörümüz için hayırlara vesile olmasını diliyorum, hazırlanma sürecinde görev alan arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

İbrahim YUMAKLI
Tarım ve Orman Bakanı



CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ ve BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAY YAZISI

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

İbrahim ŞENEL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı

GENEL MÜDÜR SUNUŞU

1938’de kurulan Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO); 2020 ve 2023 yılları arasında çeşitli sebeplerle dünyada yaşanan ekonomik kriz, salgın hastalık Covid-19, iklimsel değişikliklerden kaynaklı kuraklık, Rusya-Ukrayna Savaşı ve 6 Şubat 2023 tarihinde ülkemizde meydana gelen depremler sonucunda en zorlu günlerini yaşamıştır. Bu süreçte TMO; gereken tedbirleri ivedilikle almış, iştilgal alanına giren ürünlerde piyasadaki arz açığını gidermek üzere çalışmalar yapmıştır.

Gıda komitelerinde politikalarımız en iyi şekilde anlatılarak tedarik planı ve görevlendirme cetveli doğrultusunda başarılı çalışmalar yürütülmüştür.

Temel gıda ürünlerine yönelik başlattığımız un ve yem regülasyonu çalışmalarından olumlu sonuçlar alınarak söz konusu ürünlerde piyasa istikrarı sağlanmıştır.

Yem regülasyonu çalışması kapsamında TMO stoklarındaki yem ham maddeleri besici ve yetiştiricilerimiz ile yem üreticilerine yönelik satışa açılmıştır. Söz konusu çalışma ile hayvancılık sektörünün yem maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenmiş ve uygun fiyatlı ham madde satışıyla hayvancılık sektörüne ve ülkemiz ekonomisine katkı sağlanmıştır.

Un regülasyon çalışması ile ekmeğin maliyetinde buğdaydan kaynaklı artışların önünü kesmek ve un fiyatlarında istikrar sağlamak üzere ekmek üreticilerine ve fırıncılara uygun fiyatla un satacağını taahhüt eden un fabrikalarına uygun fiyatla ekmeklik buğday satışı gerçekleştirilmiştir.

2022 yılı Şubat ayı sonlarında başlayan Rusya-Ukrayna Savaşı sırasında tüm ülkelerce ürün stoklama yoluna gidilmiştir. Bu süreçte TMO gerekli tüm önlemleri almış, böylece görev alanındaki ürünlerin gıda arz ve güvenliği noktasında herhangi bir sorun yaşanmamıştır. Ayrıca ülkemiz, tahıl koridorunun oluşturulması için Ukrayna ve Rusya arasında arabuluculuk görevini de üstlenerek süreçte etkin bir rol oynamıştır.

2023 yılı 6 Şubat tarihinde meydana gelen ve 10 ilde yıkıma neden olan depremlerde verimli arazileri ve iklim yapısıyla arz güvenliği açısından stratejik öneme sahip tarım ve hayvancılık sektörleri de etkilenmiştir. Depremden etkilenen üreticilerimize destek olunması ve oluşabilecek mağduriyetlerin engellenmesi amacıyla olağanüstü hâl ilan edilen illerde Çiftçi Kayıt Sistemi’ne (ÇKS) kaydı bulunan üretici, birlik ve kooperatiflerin ürünlerini lisanslı depolar üzerinden elektronik ürün senedi (ELÜS) yoluyla veya TMO iş yerlerine cins ve kota sınırı olmadan satabilmeleri sağlanmış ayrıca hayvan ve hayvansal üretimde sürdürülebilirliğin sağlanması için hayvan yemi gönderilmiş, besicilere de arpa verilmiştir.

Depremi yaşadığı illerimizin tamamında iş ve işlemlerimizin aksatılmadan devamını sağlamak için gerekli tedbirler hızla alınmıştır. Ayrıca kullanılamaz durumda olan iş yerlerimiz ve lojmanların yerine TMO Güvercinlik Ek Tesislerinde personelimiz tarafından çalışma ve barınma amaçlı konteyner ve prefabrik evler yapılarak seri bir şekilde bölgeye aktarılmıştır. Öte yandan Türkiye kuraklık tehdidiyle karşı karşıya olan bir ülke olduğundan stratejik tarım ürünlerinde sıkıntı yaşanmaması için Kurumumuz tarafından iç ve dış alımlarla stoklarımız güçlendirilmiştir.

2023-2024 hasat sezonunda tarihinin en büyük alımını gerçekleştiren TMO; kurulduğu günden bugüne kadar verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirerek, dün olduğu gibi bugün de dünya hububat piyasalarını yakından takip etmekte olup ülkemiz tarımsal ürün piyasalarında istikrar sağlanması ve ürün arzında sorun yaşanmaması için gerekli tüm tedbirleri almaya devam edecektir.

TMO 2024-2028 Stratejik Planı’nın hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum ve hayırlı olmasını diliyorum.



Ahmet GÜLDAL
Yönetim Kurulu Başkanı
Genel Müdür

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Tarım; ekonomik, sosyal ve kültürel amaçlara hizmet eden, ülkemizin bütün fertlerini doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren stratejik öneme sahip bir sektördür. Dünyada ve ülkemizde sürdürülen faaliyetlerde yaşanan değişimler; yönetim süreçlerinin etkin kullanılmasını ve tarıma stratejik bir vizyonla yaklaşma, karar alma mekanizmasını zorunlu kılmıştır.

Stratejik planlama; kamu kuruluşlarının mevcut durumunu tespit etme, gelecekte olası hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirme ile belirlenen hedefleri somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmaya yönelik temel bir araçtır.

Önümüzdeki 5 yıllık dönemi kapsayan Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü (TMO) 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanırken geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tüm paydaşlarımızı kapsayacak bir yaklaşım içinde oluşturulması temel ilke olarak benimsenmiştir. TMO 2024-2028 Stratejik Planı; kurumsal kültürün gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken diğer yandan Kurumumuzun stratejik vizyonunu ortaya koymaktadır.

Misyon

Başta stratejik öneme sahip hububat olmak üzere faaliyet alanındaki tarımsal ürün piyasalarını düzenleyerek üretici ve tüketiciyi korumaya yönelik tedbirler almak, olağanüstü hâl stoku bulundurmak, afyon ve uyuşturucu maddelere konulan devlet tekeli işletmek.

Vizyon

Faaliyet alanındaki tarımsal ürün piyasalarında tüm paydaşları gözeten, istikrar ve güven sağlayan, yetkin, yönlendirici, dinamik, öncü ve örnek kurum olmak.

Temel Değerler

Güvenilirlik, hızlı ve etkin karar alma, dinamiklik, hesap verebilirlik, sektörde öncülük, yenilikçilik, uzmanlık, katılımcı karar alma ve paydaş memnuniyeti.

Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

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

Tablo 1: Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

DENGELİ KART UYGULAMASI

PERSPEKTİFLER	AMAÇLAR	HEDEFLER
Müşteriler-yararlanıcılar	Faaliyet konusu ürünlerde piyasa regülasyonuna katkı sağlanacaktır.	Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır. Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1,5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.
İş süreçlerinin iyileştirilmesi	Paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.	5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır. Dış paydaş memnuniyeti en az %85 oranında tutulacaktır. İç paydaş memnuniyeti en az %65 oranında tutulacaktır.
Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	Kurumsal kapasite geliştirilecektir.	İnsan kaynağı istihdamı sağlanacaktır. Kurum personelinin niteliği arttırılacaktır. Kurumumuza ait ürün depolamaya uygun ve yeterli kapalı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %3 arttırılacaktır. Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir. Donanım altyapısı ve sistem güvenliği güncel hâlde tutulacaktır. Güvenli, hızlı ve yeterli veri depolama/yedekleme sistemi kurulacaktır.
Üretim/Finansal	AAF İşletme Müdürlüğünün makine ve teçhizatlarının modernizasyonu ile rehabilitasyonu yapılacaktır. İlaç etkin maddesi elde etmeye yönelik çiçek ve yaprak üretimi amaçlı kenevir yetiştiriciliği çalışmaları yapılacaktır.	Haşhaş kapsülünden elde edilen morfin konsantresi - (CPS-M) üretim maliyeti düşürülecektir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının devreye alınarak Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğünde elektrik tüketim maliyeti azaltılacaktır. Çeşit aday olabilecek yerli kenevir popülasyonlarının kannabinoid oranları belirlenerek üretime uygun olanlardan feminize tohum üretimi yapılacaktır. Kenevirinden ilaç etkin maddesi ve çeşitli türev ürünleri üretilecektir.

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

1.1 Stratejik Planın Amacı

TMO 2024-2028 Stratejik Planı; Kurumun amaçlarına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin mevcut durumunu tespit etmek, gelecekteki muhtemel gelişmelere yönelik politika ve stratejiler belirlemek, kurumsal kültürün gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmak ve paydaşlarımıza rehber olmak amacıyla hazırlanmıştır.

1.2 Stratejik Planın Dayanağı

15/10/2007 tarihli ve 2007/12702 sayılı “Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Karar” gereği 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’ye tabi kamu iktisadi teşebbüslerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir.

16/10/2023 tarihli ve 7723 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı eki olarak yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2024 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programı’nın “Stratejik planlar” başlıklı 25’inci maddesinin ikinci fıkrasında; “...mevcut stratejik plan dönemleri 2024 yılı sonunda bitecek olan kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklar, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Bakanlığın görüşleri dikkate alınarak belirlenen stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde stratejik planlarını hazırlar ve 29/09/2024 tarihine kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderir.” hükmü yer almaktadır.

2022/10 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi’yle hazırlıkları başlatılan On İkinci Kalkınma Planı’nın 2023 yılı içerisinde Türkiye Büyük Millet Meclisinde onaylanmasının beklendiği belirtilerek KİT’ler ve bağlı ortaklıkları tarafından 2024-2028 Stratejik Plan Taslaklarının On İkinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi ile uyumlu olarak hazırlanması ve 2023 yılı Eylül ayı sonuna kadar gönderilmesi gerektiği bildirilmiştir.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığından alınan 07/09/2022 tarihli ve 15534 sayılı yazı ile Kurumumuz 2024-2028 Stratejik Plan çalışmalarını başlatılmış, plan taslağı Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan “Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi”ne uygun olarak hazırlanmıştır.

1.3 Hazırlık Programı

1.3.1 Süreç

Stratejik planın hazırlanması ve uygulanma süreci; Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Strateji Geliştirme, İzleme ve Değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır.

Tablo 2: Stratejik Plan Süreci

EYLEM	SÜREÇ	DURUM
Planın Sahiplenilmesi	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama Sürecinin Planlanması
Planlama Sürecinin Organizasyonu		
İhtiyaçların Tespiti		
Hazırlık Programı		
Zaman Çizelgesi		
Kurumsal Tarihçe	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi		
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi		
Paydaş Analizi		
Kuruluş İçi Analiz		
Finansal Analiz		
Sektörel Analiz		
GZFT Analizi		
Misyon	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
Vizyon		
Temel Değerler		
Hedefler	STRATEJİ GELİŞTİRME	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
Performans Göstergeleri		
Stratejiler		
Maliyetlendirme		
Performans Programı İzleme ve Değerlendirme	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

1.3.2 Stratejik Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik Planlama Ekibi; Genel Müdür Yardımcısı Başkanlığında, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı ve daire başkanlıkları temsilcilerinden oluşmaktadır.

Tablo 3: Stratejik Planlama Ekibi/Birim Temsilcileri

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ		
Adı Soyadı	Unvanı	Birimi
Muharrem AKYAKA	Genel Müdür Yardımcısı	Genel Müdürlük
Ayşin ŞENSES	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Evren ERGUT	İç Kontrol Şube Müdürü	
İclal Gökçe ÜNAL	Koor. ve Değerlendirme Şube Müdürü Vekili	
Nilgün SÖZER	Uzman	
Şule AÇIK	Uzman	
Ümit GENCER	Uzman	
Ezgi AKINCI	İstatistikçi	
Şevket TURAN	Memur	
Ferda BALKAN	Memur	
Ökkeş KÖRPİNAR	İstatistikçi	
BİRİM TEMSİLCİLERİ		
Adı Soyadı	Unvanı	Birimi
Salih TANIŞ	Uzman	Teftiş Kurulu Başkanlığı
Merve DAL AKBULUT	Memur	
Efe ALTUĞ	Avukat	Hukuk Müşavirliği
Emre GÜNTÜRK	Avukat	
Mehmet TANRITANIR	Makine Mühendisi	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı
Gizem EKİCİ	Elektrik Mühendisi	
Coşkun DEMİRTAŞ	Ekonomist	Mali İşler Dairesi Başkanlığı
Seyhan TEKİN	Uzman	
Refika ATALAY YENEN	Gıda Mühendisi	Fındık İşleri Dairesi Başkanlığı
Ayça ALTINTAŞ DOĞAN	Eksper	
Zafer BALA	Şef	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
Nihat KAPLAN	Memur	
Elif E.ÇUBUKCU	Bilgisayar İşletmeni	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı
İbrahim KILINÇARSLAN	Muhasebeci	
Rabia ERDEM YILMAZ	Ziraat Mühendisi	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı
Abdülkerim KARADAŞ	Eksper	
Meryem ŞENOCAK	Uzman	Haşhaş ve Alk. İşl. Dairesi Başkanlığı
Sevil MADEN	Şef	
Sena DÜMEN	Çözümleyici	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
Gülsüm ABA	Memur	
Şakir GÜL	Uzman	Ticaret Dairesi Başkanlığı
Zeynep DEHMEN	Uzman	
Esmâ EKMEKÇİ	Servis Şefi	Ürün Tek. ve Lab. Şube Müdürlüğü
Sami AKSOY	Ziraat Mühendisi	
Suat ERDOĞAN	Teknik Uzman	Özel Büro Şube Müdürlüğü
Buket KURT	Uzman	
Fatma Hülya YAVUZ	Muhasebeci	Basın Yay. ve Hal. İliş. Şube Müdürlüğü
Muhittin AYDOĞAN	Uzman	

2. DURUM ANALİZİ

1938 yılında kurulan Toprak Mahsulleri Ofisi; sermayesinin tamamı devlete ait, 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe ve faaliyetlerinde özerkliğe sahip, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir iktisadi devlet teşekkülüdür.

TMO'nun hukuki dayanağı, 30/09/2021 tarihli ve 31614 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren TMO Ana Statüsü'dür.

Merkezi Ankara'da olan TMO; Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili kuruluşudur.

TMO'nun sermayesi 124.550.000.000 TL'dir. (22/12/2023 tarihli ve 7974 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı)

TMO'nun Bolvadin'de Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğü bulunmaktadır. TMO taşra teşkilatı; başmüdürlükler, başmüdürlüklere bağlı şube müdürlükleri, ajans amirlikleri ve tesisli ekipler şeklinde bir yapıya sahiptir. Ayrıca ülkenin her bölgesinde yoğun alım dönemlerinde faaliyete geçirilen geçici alım merkezleriyle faaliyet alanındaki ürünlerin piyasa düzenleme görevini yürütmektedir.

TMO, lisanslı depoculuk uygulamalarına öncülük etmek üzere Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile yürüttüğü çalışmalar sonucu 26/02/2010 tarihinde kurulan TMO-TOBB Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketinde %50 hisse ile iştirak sahibidir.

TMO aynı zamanda 06/04/2017 tarihli ve 2017/9986 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile merkezi Ankara'da kurulan Ürün İhtisas Borsasında %15 hisse ile iştirak sahibidir.

2.1 Kurumumuzun Tarihçesi

Birinci Dünya Savaşı sonrasında sanayi tesislerinin büyük ölçüde yok olması, dünyanın pek çok ülkesinde tarıma yönelmeyi zorunlu kılmış ve üretici ülkelerde özellikle buğday stokları büyük ölçüde artmıştır. Bu artış aynı zamanda dış piyasada rekabete, fiyatların düşmesine ve bundan kaynaklanan büyük krizlere sebep olmuştur. 1928 yılından itibaren dünyada buğday fiyatları hızla düşmeye başlamıştır. Birçok ülkede görülen bu durum, üretici bir ülke olan Türkiye'de de yaşanmıştır.

Bunun sonucunda belirli bir taban fiyattan ve gerekli görülen yerlerde buğday satın alınması uygun görülmüş, 1932 yılında T.C. Ziraat Bankası bu işle görevlendirilmiştir. Daha sonraki yıllarda buğday üretiminin artmasının yanında görevlerin çoğalması ayrıca II. Dünya Savaşı belirtilerinin gittikçe artması nedenleriyle Ziraat Bankasında "Buğday Masası Şefliği" adı altında yürütülen bu işler, yalnız bu amaçla çalışacak bir kuruluşun teşkilini gerekli kılmıştır.

13/07/1938 tarihli ve 3958 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 3491 sayılı Kanun ile İktisadi Devlet Teşekkülü niteliğinde “Toprak Mahsulleri Ofisi” kurulmuştur. Bu Kanun ile TMO’ya buğday fiyatlarının üreticiler bakımından normalin altına düşmesinin ve tüketici halk aleyhine yükselmesinin engellenmesi, buğday piyasasının korunması ve düzenlenmesi, gerektiğinde buğday ithalatı ve ihracatı yapılması, dünya buğday üretimi ve hareketlerinin takip edilmesi, gerekli görülecek yerlerde un ve ekmek fabrikalarının kurulması, uyuşturucu maddelerle ilgili devlet tekelinin yürütülmesi ve benzeri görevler verilmiştir.

Kurumumuz hâlen 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı KHK kapsamında faaliyetlerini yürütmektedir.

TMO’nun hukuki bünyesi, amaç ve faaliyet konuları, organları ve teşkilat yapısı, müessese, bağlı ortaklık ve iştirakleri ile bunlar arasındaki ilişkiler ve ilgili diğer hususlar 30/09/2021 tarihli ve 31614 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren TMO Ana Statüsü ile belirlenmiştir.

2.2 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı'nın Değerlendirilmesi

Kurumumuz 2019-2023 Stratejik Planı'nda 6 amaç, 14 hedef ve 14 performans göstergesi yer almaktadır. Performans Değerlendirme Raporu hazırlanarak amaç ve hedeflere ilişkin izleme-değerlendirme çalışması yapılmış olup uygulanmakta olan stratejik plandaki amaç ve hedeflerin gerçekleşme oranları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Amaç ve Hedeflerin Gerçekleşme Oranı

Amaç 1. Faaliyet konusu ürünlerle ilgili piyasalarda istikrar sağlanacaktır.	Tamamlanma Oranı (%)
Hedef 1.1 Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.	%100
Hedef 1.2 Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1,5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.	%100
Amaç 2. Paydaş beklentileri karşılanacak ve paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.	Tamamlanma Oranı (%)
Hedef 2.1 5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.	%100
Hedef 2.2 Dış paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.	%100
Hedef 2.3 İç paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.	%100
Amaç 3. Kuruluşumuz iştiğal alanına giren ürünlerle ilgili olarak tüm fiziki alım işlemlerinin lisanslı depolar üzerinden ve Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla yapılması sağlanacaktır.	Tamamlanma Oranı (%)
Hedef 3.1 Uzun süreli kiralama (USK) garantisi kapsamında özel sektöre lisanslı depo yaptırılarak ülkemizdeki lisanslı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %25 oranında artırılacaktır.	%100
Hedef 3.2 Ürün alım işlemlerinin tamamı 5 yıl sonunda ELÜS yoluyla yapılacaktır.	%36*
Amaç 4. Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.	Tamamlanma Oranı (%)
Hedef 4.1 Merkezi web tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir.	%75
Hedef 4.2 Donanım ve sistem güvenliği altyapısı yenilenecektir.	%100
Amaç 5. Haşhaş Faaliyetlerinde Verimlilik Artırılacaktır.	Tamamlanma Oranı (%)
Hedef 5.1 Haşhaş kapsülünde ortalama morfin oranı %0.56'dan %0.85'e çıkarılacaktır.	%100
Hedef 5.2 AAF'nin yıllık morfin üretim kapasitesi 170 ton/yıla yükseltilecektir.	%50'nin altı
Hedef 5.3 2023 yılı sonuna kadar üretimi yapılan afyon alkaloidleri dışında noskapin, tebain ve kodein gibi yüksek alkaloid ihtiva eden yeni ürünler üretim aşamasına getirilecektir.	%80
Amaç 6. Merkez ve taşra teşkilatında iş süreçleri iyileştirilecektir.	Tamamlanma Oranı (%)
Hedef 6.1 AAF'de iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.	%100
Hedef 6.2 Taşra şube müdürlüklerinde iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.	%100

* Lisanslı depolarda 2023 yılında ELÜS alımlarının göreceli düşük gerçekleşmesinin sebebi; 2022 yılından devreden devir stoklarının yüksek seviyede olması ve 2023 alım döneminde gerçekleşen yüksek üretim miktarını stoklayabilecek yeterli boş depo kapasitesinin bulunmamasıdır.

2.3 Mevzuat Analizi

Kurumumuz faaliyetlerini düzenleyen mevzuat, “Mevzuat Analizi” başlıklı Tablo 5’te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 5: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Kurumun Hukuki Dayanağı	-08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (18/06/1984 - 18435 RG) -TMO Ana Statüsü (30/09/2021 tarihli ve 31614 RG) -22/01/1990 tarihli ve 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (29/01/1990 - 20417 RG)		
Hububat ve Bakliyat Faaliyetleri	-08/06/2009 tarihli ve 2009/15095 sayılı Hububat Ürünü Alımı ve Satımı Hakkında Karar (20/06/2009 - 27264 RG) -23/10/2018 tarihli ve 2018/192 sayılı Hububat ve Bakliyat Ürünleri Alımı ve Satımı Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararı (24/10/2018 - 30575 RG)	-Kurumumuzun yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması bulunmamaktadır. -Kurumumuz, mevzuatta yer verilen yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.	
Haşhaş Faaliyetleri	-12/06/1933 tarihli ve 2313 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Murakabesi Hakkında Kanun -14/02/1967 tarihli ve 6/7732 sayılı “Uyuşturucu Maddelere Dair 1961 TEK Sözleşmesi”ne Katılmamıza İlişkin Kararname (12/05/1967 - 12596 RG) -2313 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Murakabesi Hakkında Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik (21/11/1982 - 17875 RG) -03/06/1986 tarihli ve 3298 sayılı Uyuşturucu Maddelerle İlgili Kanun -13/04/1987 tarihli ve 87/11703 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Alımı, Satımı, İmali, İthali ve İhracı İle İlgili Esaslar (17/05/1987 - 19463 RG) -18/04/1988 tarihli ve 88/12850 sayılı Haşhaşın Ekimi, Kontrolü, Toplanması, Değerlendirilmesi, İmhası, Satın alınması, Satılması, İhracı ve İthali Hakkında Yönetmelik (04/05/1988 - 19804 RG) -Uyuşturucu Maddelerin Uyuşturucu Madde Arama Köpeği Eğitimi ve Bilimsel Araştırmalarda Kullanılmasına Dair Yönetmelik (13/09/2004 - 25582 RG) -21/03/2007 tarihli ve 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu	-Yasal yükümlülüklerimiz üst politika belgeleri ile uyumlu bir şekilde düzenlenmekte ve sürekli mevzuat güncellemeleri gerçekleştirilmektedir.	

	-14/05/2015 tarihli ve 2015/7725 sayılı Haşhaş Kapsülü ve Tohumu Alımı ve Satımı Hakkında Karar (20/06/2015 - 29392 RG)		
Kenevir Faaliyetleri	23/03/2023 tarihli ve 7442 sayılı Orman Kanunu ve bazı kanunlarda değişiklik yapılmasına dair kanun (05/04/2023 - 32154 RG)		
Tarım Ürünleri İle İlgili Ek Görevler	Tarım ürünleri ile ilgili olarak verilen ve verilecek olan ek görevler Cumhurbaşkanlığı Kararları kapsamında yürütülmektedir.		
Olağanüstü Hal Stoku Bulundurulması	TMO Ana Statüsü (30/09/2021 tarihli ve 31614 RG)		
Lisanslı Depoculuk Faaliyetleri	-10/02/2005 tarihli ve 5300 sayılı Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu -Yetkili Sınıflandırıcıların Lisans Alma, Faaliyet ve Denetimi Hakkında Yönetmelik (08/10/2005-25960 RG) - Lisanslı Depoculuk Tazmin Fonu Yönetmeliği (21/12/2005 - 26030 RG) - Elektronik Ürün Senedi Yönetmeliği (12/11/2011 - 28110 RG) -Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Yönetmeliği (12/04/2013 - 28616 RG)		
Genel Faaliyet Mevzuatı	-TMO Kefalet Sandığı Nizamnamesi (28/11/1956 - 9469 RG) -11/08/1982 tarihli ve 2699 sayılı Umumi Mağazalar Kanunu -Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik (18/10/2019 - 30922 RG) -04/01/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu -05/01/2002 tarihli ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu -18/05/2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu -10/06/2004 tarihli ve 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun -18/04/2006 tarihli ve 5488 sayılı Tarım Kanunu -31/10/2006 tarihli ve 5553 sayılı Tohumculuk Kanunu -14/06/2012 tarihli ve 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu -20/06/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu -03/12/2010 tarihli ve 6085 sayılı Sayıştay Kanunu - Çiftçi Kayıt Sistemi Yönetmeliği (27/05/2014 - 29012 RG) - Diğer ilgili mevzuat		
Yatırım ve Finansman Programı ile İlgili Faaliyetler	Her yıl yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağı Ortaklıklarının Genel Yatırım ve Finansman Programı'na Göre Uygulayacakları Strateji Ve Yöntemlerin Belirlenmesine Dair		

Cumhurbaşkanlığı Kararı'na göre işlem yapılmaktadır.

2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Kurumumuzun 2024-2028 Stratejik Planı hazırlanırken On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), Orta Vadeli Program (2024-2026) ve 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı incelenmiş olup misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin üst politika belgelerinde yer alan sorumluluklarla uyumlu olmasına önem verilmiştir. Üst politika belgeleri analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	3.PLANIN HEDEFLERİ VE POLİTİKALARI 3.1.İstikrarlı Büyüme, Güçlü Ekonomi 311. madde	311.Kamu işletmeleri kurumsal yönetim anlayışıyla faaliyetlerine etkin ve verimli bir şekilde devam edecektir. Bu kapsamda kamu işletmelerinin kurumsal ve mali yapıları güçlendirilecek, birbirleriyle olan koordinasyonu artırılacak ve nitelikli personel ihtiyacını karşılayacak bir istihdam politikası izlenecektir. Diğer taraftan ekonomide etkin bir piyasa mekanizması oluşturma hedefi doğrultusunda özelleştirme uygulamalarına devam edilecektir.
	3.1.1 Makroekonomik Politika Çerçevesi 328. madde	328.Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ekonominin rekabet gücünü artıracak ve kamu maliyesinin sürdürülebilirliğini destekleyecek şekilde faaliyetlerini sürdürecektir.
	3.1.6. Maliye Politikası b. Kamu Maliyesinin Temel Çerçevesi 396. madde	396.Etkinlik ve verimliliğin artırılmasıyla KİT'lerin daha fazla öz kaynak oluşturmaları ve yatırımlarının daha büyük bir kısmını kendi kaynaklarından karşılamaları sağlanacaktır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 412.madde	412.Kamu işletmelerinin faaliyetlerini makroekonomik; sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu mâliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi temel amaçtır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 413/1-2.maddeler	413.KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilerek KİT'lerde iyi uygulama örnekleri ışığında etkinliği ve verimliliği artıracak kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir. 413.1. KİT'lerin üst yönetiminde kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir. 413.2. Kamu işletmelerinin ve yönetim kurullarının hesap verebilirliğinin artırılması amacıyla KİT'lerin statü ve konuları yeniden belirlenecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 414/1-4. maddeler	414. KİT'lerde istihdam politikası insan kaynağı kalitesini ve kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde uygulanacaktır. 414.1. KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır. 414.2.KİT'lerde nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır. 414.3. KİT'lerde bilgiyi ve liyakati esas alan

On İkinci Kalkınma Planı		uzmanlık kapasitesi geliştirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 415/1-3. maddeler	415. Kamu işletmelerinin organizasyon yapıları güçlendirilecek ve aralarındaki koordinasyon artırılacaktır. 415.1. Benzer fonksiyonları icra eden birimler veya işletmeler birleştirilerek kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik sağlanacaktır. 415.2. Yeni hizmet alanlarının ortaya çıkması halinde kamu işletmesi kurmak yerine mevcut işletmelere öncelik verilecektir. 415.3. Faaliyetleri nedeniyle sektörel, idari ve mali alanlarda birbirleri ile etkileşim içerisinde olan kamu işletmeleri arasında eş güdümü sağlayacak mekanizmalar kurulacak ve yapılar tesis edilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 416/1-4. maddeler	416. Kamu mali disiplinini güçlendirmek amacıyla farklı statülerde yer alan kamu işletmeleri izlenecek, KİT'lerin muhasebe sistemlerinin etkinliği artırılacak ve mali yapıları güçlendirilecektir. 416.1. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname haricinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinde mali disiplinin sağlanması ve mali riskin takip edilmesi amacıyla kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerinin takibi için çerçeve düzenleme yapılacaktır. 416.2. KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir. 416.3. KİT'lerin mali durumları ve finansman giderlerindeki artışa bağlı olarak Hazine borçlanma maliyetini en iyi koşullarda sağlayan KİT borçlanma politikası izlenecektir. 416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 417/1-2. maddeler	417. KİT'ler tedarik ve satış faaliyetlerini piyasa şartları çerçevesinde kamu maliyesine daha az yük getirecek şekilde kârlılık ve verimlilik esaslarına göre sürdürecektir. 417.1. KİT'lerin faaliyet ve yatırımlarında girdi temininin hızlı, ekonomik, kaliteli ve rekabetçi bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla sektörel kamu alımları düzenlemesi hayata geçirilecektir. 417.2. KİT'lerin fiyat ve tarifeleri ticari esaslara göre belirlenecektir.
	3.1.8. Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 418/1-2. maddeler	418. Etkin bir piyasa mekanizması oluşturma hedefi doğrultusunda özelleştirme uygulamalarına devam edilecektir. 418.1. Özelleştirme uygulamalarında uzun vadeli sektörel öncelikler çerçevesinde ve belirlenmiş bir program kapsamında halka arz dâhil olmak üzere yeni ve alternatif modeller kullanılacaktır. 418.2. Plan döneminde özelleştirme portföyünde bulunan şirket ve varlıkların özelleştirilmesine devam edilecek, özelleştirme potansiyeli olan yeni şirket ve varlıkların portföye dâhil edilmesi sağlanacaktır.
3.5.4. Kamuda Stratejik Yönetim a. Amaç 941. madde	941. Kamuda stratejik yönetimin uygulama etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının planlamadan izleme ve değerlendirmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi temel amaçtır. Bu amaç doğrultusunda	

		kamu hizmetlerinin kamuda stratejik yönetimin uygulama etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, planlamadan izleme ve değerlendirmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi temel amaçtır. Bu amaç doğrultusunda kamu hizmetlerinin hız ve kalitesinin artırılması ile katılımcılık, şeffaflık ve vatandaş memnuniyetinin sağlanması hedeflenmektedir.
	3.5.4. Kamuda Stratejik Yönetim b. Politika ve Tedbirler 942/942.1.maddeler	942. Kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin kapasitesi güçlendirilecektir. 942.1.Kamu idarelerinde stratejik yönetime ilişkin idari ve beşeri kapasiteyi geliştirmeye yönelik eğitim programları tasarlanacaktır.
On İkinci Kalkınma Planı	3.5.4. Kamuda Stratejik Yönetim b. Politika ve Tedbirler 943/1-5. maddeler	943.Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir. 943.1.Kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim uygulamalarının etkinliğini artırmaya yönelik eğitim ve rehberlik faaliyetleri yoluyla kurumsal kapasite geliştirilecektir. 943.2.İç kontrol uygulamalarının güçlendirilmesine yönelik kamu idarelerinin iç kontrol sistemlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları yaygınlaştırılacaktır. 943.3.Kamu idarelerindeki iç denetçi sayısı artırılabilecektir. 943.4.Kamu idarelerinde yürütülen iç denetim faaliyetlerine yönelik İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı uygulamaları yaygınlaştırılacaktır. 943.5.İç Denetim Koordinasyon Kurulu ile kamu idarelerinin iç denetim birimlerinin idari kapasiteleri güçlendirilecektir.
	3.5.4. Kamuda Stratejik Yönetim b. Politika ve Tedbirler 944/1. madde	944.Sayıştay denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir. 944.1. Performans esaslı program bütçe kapsamında program ve alt programlar bazında performans denetimleri gerçekleştirilecektir.
Orta Vadeli Program (2024-2026)	6. Kamu Maliyesi Politika ve Tedbirler	KİT'lerin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi sağlanacak, KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilecektir.
	Ek 3:Öncelikli Reform Alanlarına Yönelik Düzenlemeler	KİT'lerin üst yönetiminde kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi yönünde ilgili mevzuatta düzenleme yapılacaktır. Performansa dayalı ölçüm yöntemleri kullanılarak kamu işletmelerinin ve yönetim kurullarının hesap verilebilirliği arttırılacaktır. Faaliyetleri nedeniyle sektörel, idari ve mali alanlarda birbirleri ile etkileşim içerisinde olan kamu işletmeleri arasında eş güdümü sağlayacak mekanizmalar kurulacak ve kurumsal düzenlemeler hayata geçirilecektir.

2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı	2.2.2. Öncelikli Gelişme Alanları 2.2.2.1. Tarım ve Gıda a) Mevcut Durum	TMO'ya ilaç etkin maddesi üretimi amaçlı kenevir yetiştiriciliği ve işlenmesini yapma ve yaptırma görevi verilmiştir.
	2.2.2. Öncelikli Gelişme Alanları 2.2.2.1. Tarım ve Gıda Gıda c) Politika ve Tedbirler 491.5. madde	“Yurt içinde geliştirilen çeşitler kullanılmak suretiyle endüstriyel amaçlı kenevir üretimi artırılabacaktır.” tedbiri kapsamında bin hektar alanda kenevir yetiştiriciliği yapılacaktır.

2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi

Bu bölümde Kurumumuzun faaliyet alanına giren ürün ve hizmetler analiz edilmiştir.

2.5.1 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Kurumumuz faaliyet alanları ile ilgili ürün/hizmet listesi Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
A-Ürün Alımı	1- Ürünlerin Alımı <ul style="list-style-type: none"> • Hububat Alımı • Bakliyat Alımı • Haşhaş Alımı • *Fındık Alımı 2- Hububat ve Bakliyat İthalatı
B-Ürün Satımı	1-Ürünlerin Satımı <ul style="list-style-type: none"> • Hububat Satışı • Bakliyat Satışı • Morfin ve Türevleri Satışı • *Fındık ve Mamulleri Satışı 2- Hizmet Satışı (Laboratuvar analizleri, eğitim verilmesi) 3- Hububat, Bakliyat, Morfin ve Türevleri İhracatı 4- Pazarlama
C-Depolama ve muhafaza	1- Ürünlerin depolanması 2- Ürünlerin muhafazası 3- Lisanslı Depoculuk faaliyetleri 4- Olağanüstü hâl stoku tesisi ve zorunlu satışlar 5- Umumi Mağazacılık
Ç-Piyasa araştırması	1- Piyasa takibi 2- Piyasa değerlendirilmesi
D-Araştırma-Geliştirme (AR-GE) faaliyetleri	1- Haşhaş ıslah/tohumculuk ve ilaç etkin maddesi üretimi amaçlı kenevir çalışmaları
E-Mamul madde üretimi	1- Yasal uyuşturucu madde üretimi

*Kabuklu fındık ürünü Ana Statümüzde yer almamakta olup Cumhurbaşkanlığınca yapılan görevlendirme kapsamında söz konusu ürünün alımı ve satışı gerçekleştirilmektedir.

2.5.2 Ürün ve Hizmetlerin Satış Hacimleri ile Bunlardan Sağlanan Gelirlerin Analizi

Kurumumuz ürün ve hizmetlerine ilişkin 2018-2022 dönemi satış ve gelir rakamları Tablo 8 ve Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 8: Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler

ÜRÜN/HİZMET		Gerçekleştirilen Satış Miktarı (Ton)					Satışlardan Sağlanan Gelir (Bin TL)					
		2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	
ÜRÜN TİCARETİ	Yurt İçi Satışlar	Hububat Satışı	3.462.784	5.089.650	6.098.560	5.971.455	7.357.253	3.572.144	6.144.744	9.156.675	12.623.153	27.480.546
		Morfin ve Türevleri Satışı	3	2	2	3	3	5.395	4.481	4.868	5.422	9.985
		Fındık ve Mamulleri Satışı	63.073	81.448	70.745	2.114	46.683	752.199	1.112.395	1.574.912	103.665	2.096.034
		Bakliyat Satışı	11.250	158.600	283.565	89.165	87.344	46.899	568.980	901.181	409.923	987.085
		Ayçiçek Yağı	-	-	-	5.406	41.857	-	-	-	63.777	1.090.888
		Kuru Üzüm ve Mamulleri Satışı	-	-	2.062	58.488	34.653	-	-	22.781	669.637	577.786
		Hizmet Satışları	-	-	-	-	-	10.099	12.145	19.314	32.452	51.956
	Yurt Dışı Satışlar	Hububat Satışı	-	-	2.915	52.112	10.000	-	-	4.413	84.567	48.900
		Morfin ve Türevleri Satışı	27	43	24	8	51	46.976	68.468	47.904	21.267	116.128

Tablo 9: Ürün Alımı ve Diğer Faaliyetler Tablosu

		2018		2019		2020		2021		2022	
		Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)
Alımlar	Buğday	2.361.119	2.390.008	1.102.942	1.437.456	422.184	628.051	12.534	27.983	4.544.825	29.529.566
	Arpa	77.018	63.513	177.055	136.549	314.440	104.031	5	7	876.487	5.005.393
	Çavdar	788	627	99	102	-	-	-	-	31.396	178.989
	Yulaf	932	747	105	107	-	-	-	-	65.340	372.554
	Mısır	-	-	1.436.784	1.641.839	81.590	107.586	-	-	1.267.191	7.069.082
	Kırmızı Mercimek	-	-	-	-	-	-	-	-	34.261	499.280
	Çeltik	432	1.032	7.708	22.473	99	346	35.817	146.416	2.650	36.956
	Pirinç	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Kabuklu Fındık	6.989	100.456	72.994	1.232.092	2.668	47.021	76.775	2.042.281	143.846	7.360.876
	Haşhaş Kapsülü	35.775	223.364	37.625	286.448	21.253	112.828	21.373	110.127	12.369	97.578
	Kuru Üzüm	-	-	11.605	114.195	61.943	743.405	51.672	645.538	91.204	2.296.264
	Nohut	95.871	287.773	233.759	726.650	6.163	18.213	-	-	-	-
	Yeşil Mercimek	14.368	34.036	3.420	8.378	-	-	-	-	-	-
	Patates	-	-	-	-	-	-	147.496	125.372	-	-
	Soğan	-	-	-	-	-	-	32.080	27.268	-	-
	Kuru Fasulye	-	-	-	-	-	-	1.393	10.622	-	-
	Kuru Kayısı	0.29	7	-	-	120	2.874	-	-	-	-
Kuru İncir	-	-	1.375	19.345	-	-	-	-	-	-	
Alım Toplamı	2.593.292	3.101.563	3.085.471	5.625.634	910.460	1.764.355	379.145	3.135.614	7.069.569	52.446.538	
Muhafaza Giderleri (TL)	328.042.937,51		390.124.621,32		564.735.631,83		729.497.028,24		1.663.629.275,46		
Ar-Ge Giderleri (TL)	2.142.444,01		2.494.357,98		2.402.031,69		2.718.955,29		8.815.347,57		
Pazarlama-Satış-Dağıtım Giderleri (TL)	113.374.787,04		192.075.131,89		199.603.806,01		225.205.570,96		335.649.339,57		
Genel Yönetim Giderleri (TL)	72.058.701,82		93.366.609,50		104.438.394,18		123.175.871,30		206.795.719,10		

2.5.3 Hububat Piyasaları

Dünya toplam hububat üretimi kimi yıllarda dalgalanmalar olsa da son 10 yılda %10 artış göstermiştir. Dünya toplam hububat durumu Tablo 10'da, Türkiye toplam hububat durumu ise Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 10: Dünya Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Üretim	Buğday	718	732	740	757	762	732	762	774	781	803
Tüketim		698	717	720	736	742	740	746	772	783	795
Ticaret		157	153	166	177	176	168	185	190	195	200
Stok		192	207	227	247	268	260	275	277	274	283
Üretim	Arpa	145	144	149	148	144	140	158	160	146	154
Tüketim		141	144	147	147	147	142	154	159	151	153
Ticaret		23	29	29	28	30	25	27	35	33	31
Stok		27	26	28	29	26	24	28	28	24	25
Üretim	Mısır	1.032	1.061	1.023	1.135	1.091	1.131	1.127	1.137	1.223	1.153
Tüketim		972	1.031	1.000	1.090	1.117	1.149	1.156	1.156	1.218	1.170
Ticaret		122	125	136	137	153.3	164.6	174.5	188	180	170
Stok		273	303	325	369	344	326	298	279	284	266
Üretim	Pirinç	481	484	478	492	494	498	500	510	515	509
Tüketim		478	476	473	483	482	487	495	509	519	516
Ticaret		43	42	40	47	46	43	44	51	55	53
Stok		132	139	145	155	165	176	180	183	178	171

Kaynak: IGC (International Grains Council)

Buğday

Dünya buğday üretimi 2022 yılında %3 artışla 803 milyon ton olurken küresel buğday tüketimi yıldan yıla 12 milyon ton artarak 795 milyon tona ulaşmıştır. Tüketimdeki artış, büyük ölçüde artan gıda talebiyle bağlantılıdır.

2022 yılında olumlu hava şartlarının da etkisiyle Rusya başta olmak üzere Kanada, Türkiye, Avustralya ve Kazakistan'ın üretiminde artış olmuştur.

Arpa

2022 yılı küresel arpa üretimi Türkiye, Kanada ve ABD'de bir önceki yıldaki düşüşlerin ardından yeniden toparlanmış; yıldan yıla %5 artarak 154 milyon tona yükselmiştir. Yemlik arzındaki artışın etkisiyle 2022 yılı dünya arpa tüketimi %1 artarak 153 milyon tona ulaşmıştır.

Mısır

2022 yılı dünya mısır üretimi bir önceki yıla kıyasla %6 azalışla 1.153 milyon ton seviyesine gerilemiştir. Son 10 yılda ise %12 artış göstermiştir. Tüketim yıldan yıla %4 azalışla 1.170 milyon ton seviyesine düşmüştür.

2022 yılında önceki yıla göre AB, Arjantin, ABD ve Ukrayna üretimlerinde önemli düşüşler gerçekleşmiştir. Buna karşılık Türkiye, Çin, Brezilya, Hindistan, Güney Afrika, Rusya ve Meksika’da üretim artmıştır.

Pirinç

Dünya pirinç üretimi; özellikle Çin, ABD, Brezilya ve Pakistan’ın üretimindeki düşüş nedeniyle 2022 yılında geçen yıla göre 6 milyon ton azalarak 509 milyon ton seviyesine düşmüştür. Dünya pirinç tüketimi ise 2022 yılında 3 milyon ton azalışla 516 milyon ton olmuştur. 2022 yılı dünya pirinç üretiminde 1’inci sırada Çin, 2’nci sırada Hindistan yer almaktadır. Bu iki ülke küresel üretimin yarısından fazlasını karşılamaktadır.

Tablo 11: Türkiye Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton)

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Üretim	Buğday	22.050	19.000	22.600	20.600	21.500	20.000	19.000	20.500	17.650	19.750
Tüketim		20.462	20.122	18.795	18.756	18.187	18.805	20.070	18.934	19.115	-
İhracat*		4.935	4.995	5.685	7.025	7.390	7.486	7.579	7.548	7.398	7.422
İthalat*		4.075	5.312	4.381	4.341	5.160	5.822	9.842	9.791	8.181	8.862
Üretim	Arpa	7.900	6.300	8.000	6.700	7.100	7.000	7.600	8.300	5.750	8.500
Tüketim		7.367	7.347	7.064	7.061	7.401	6.951	7.536	8.035	8.095	-
İhracat		0.1	14	0.1	6	9	16	11	4	52	16
İthalat		257	676	200	40	384	656	510	890	2.174	1.446
Üretim	Mısır	5.900	5.950	6.400	6.400	5.900	5.700	6.000	6.500	6.750	8.500
Tüketim		6.650	6.835	5.913	7.074	7.804	7.866	7.706	7.430	8.552	-
İhracat*		1.567	1.696	1.574	1.744	2.232	2.310	2.123	2.282	2.683	2.865
İthalat*		1.796	1.689	1.776	845	2.332	2.386	3.853	2.353	2.394	3.260
Üretim	Pirinç**	540	498	552	552	540	564	600	588	600	570
Tüketim		668	754	782	782	795	807	700	717	788	-
İhracat		8	22	27	57	56	43	21	26	31	29
İthalat		218	373	236	208	274	247	212	266	241	118

Kaynak: TÜİK

*Mamul madde karşılığı dâhildir. ** Pirinç verilerine çeltik ve kargo pirincin pirinç karşılıkları dâhildir.

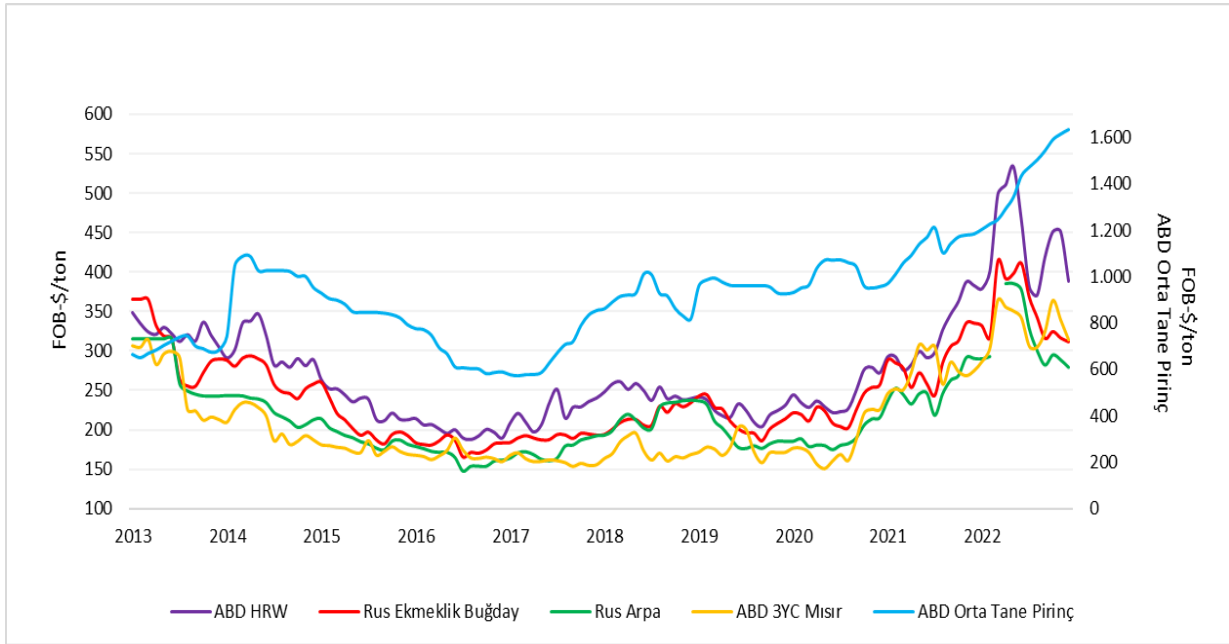
2022 döneminde bir önceki yıla göre buğday üretimi %11,9 artarak 19,75 milyon ton, mısır üretimi %25,9 artarak 8,5 milyon ton, arpa üretimi %47,8 artarak 8,5 milyon ton, pirinç üretimi ise %5 azalarak 570 bin ton olarak gerçekleşmiştir.

Tüketim ise buğdayda 18-20 milyon ton aralığında gerçekleşirken arpa ve mısırdaki yıllar içerisinde genel olarak bir artış göstermiştir.

2.5.3.1 Dünya Hububat Fiyatları

Grafik 1’de 2013-2022 yılları dünya hububat fiyatları gösterilmektedir.

Grafik 1: 2013-2022 Yılları Dünya Hububat Fiyatları



Kaynak: IGC

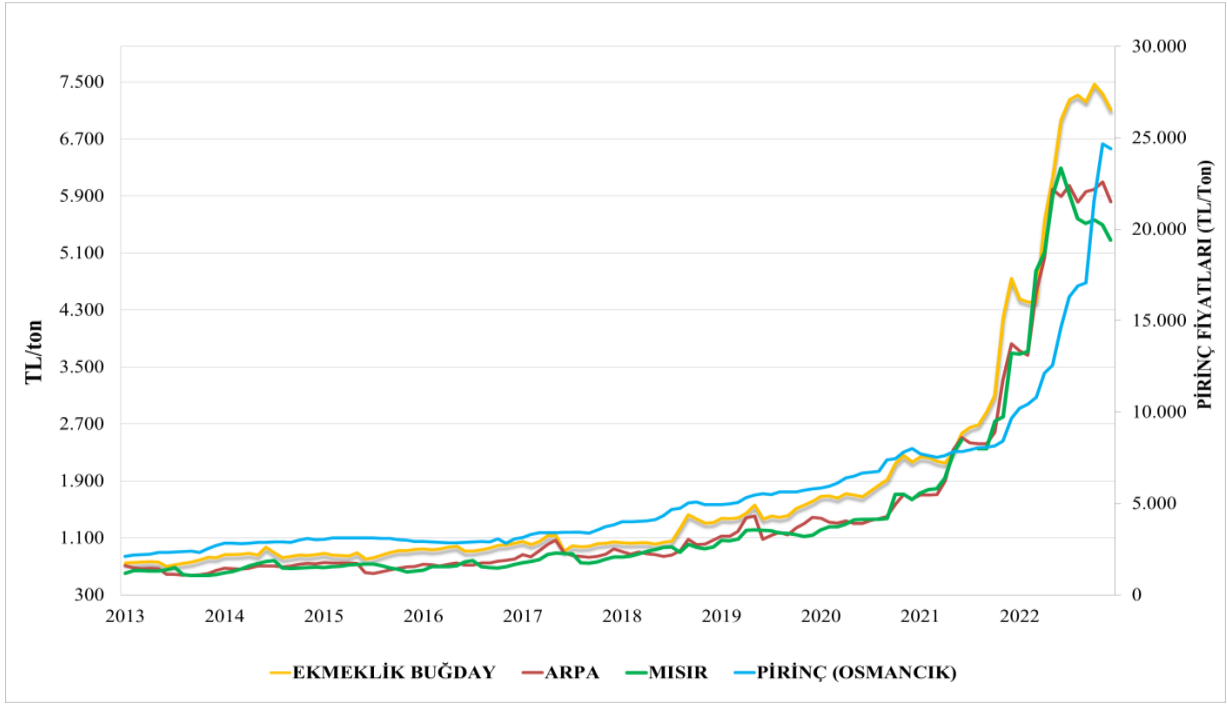
Dünya hububat fiyatları 2013 yılından 2017 yılına kadar düşüş trendinde seyretmiştir. 2017 yılında doların güçlenmesi ve küresel büyümedeki yavaşlamanın emtia fiyatlarını baskılaması söz konusu olmuştur. Ancak 2018 yılında bazı ülkelerde iklim koşullarının olumsuz seyretmesinin yanı sıra ABD-Çin arasındaki ticaret savaşı küresel hububat fiyatlarında hareketlenmeye neden olmuştur. 2020 yılı dünya ekonomisinde COVID-19 salgınının etkisinin en derin hissedildiği yıl olmuştur. Ticaret kısıtlamaları, tedarik zincirindeki aksaklıklar, tüketim alışkanlıklarındaki değişim, dünyanın farklı bölgelerinde hububat fiyatlarını farklı şekillerde etkilemiştir. Ürün temini dışı tamamen bağımlı olan ülkelere fiyatlar artarken yeterli stok bulunduran ülkelere fiyatlar nispeten istikrarlı devam etmiştir. Bu nedenle 2020 yılı fiyatlarının dalgalı bir seyir izlediği görülmektedir. Ancak 2021 yılından itibaren piyasalarda ciddi bir artış olduğu izlenmektedir. Tüm dünyayı etkisi altına alan kuraklık, hububat üretiminde düşüslere neden olmuş ve ticaretle ilgili kısıtlamalar devam etmiştir. Ardından 2022 Şubat ayı sonu itibarıyla Rusya ve Ukrayna arasında başlayan savaş, fiyatları keskin bir şekilde arttırmıştır. 2022

yılı yaz aylarına gelindiğinde ise Rusya’da son yılların en yüksek buğday üretiminin görülmesi ve 2022 yılı Temmuz ayında imzalanan Tahıl Koridoru Anlaşması fiyatların düşmesini sağlamıştır.

2.5.3.2 Türkiye Hububat Fiyatları

Grafik 2’de 2013-2022 yılları Türkiye hububat fiyatları gösterilmektedir.

Grafik 2: 2013-2022 Yılları Türkiye Hububat Fiyatları (TL/Ton)



Kaynak: IGC

Ülkemiz hububat fiyatları 2013 yılından 2018 yılında kadar istikrarlı bir artış seyrinde olmuş, 2018 yılı Ağustos ayından itibaren döviz kurundaki artışa müteakip yükselişini sürdürmüştür. Bu dönemde dış ticaret yönüyle alınan tedbirler artışın ılımlı seyretmesini sağlamıştır. Ancak 2021 yılında tüm dünya ile eş zamanlı yaşanan kuraklık nedeniyle hububat üretimi düşmüş, fiyatlardaki artış eğilimi daha keskin hale gelmiştir. 2022 yılına gelindiğinde Rusya-Ukrayna savaşıyla birlikte ülkelerin aldığı koruma tedbirleri neticesinde dünya fiyatları yükselmiş, ithal maliyetler ve döviz kurundaki artış yurtiçi piyasa fiyatlarını da artırmıştır. 2022 yılı Temmuz ayında Rusya, Ukrayna, BM ve Türkiye'nin taraf olduğu Tahıl Koridoru Anlaşması'nın imzalanması neticesinde hem dünya fiyatlarında hem de yurt içi fiyatlarda gerileme görülmüştür.

2.5.4 Bakliyat Piyasaları

Tablo 12’de yıllar itibarıyla dünya bakliyat durumu gösterilmektedir.

Tablo 12: Dünya Bakliyat Durumu (Milyon Ton)

Yıllar		2018	2019	2020	2021	2022
Üretim	Nohut	16.9	14.2	15.1	15.9	17.1
Tüketim		16.3	14.9	15.3	15.3	17.1
Ticaret		2.0	2.2	2.0	2.2	2.2
Stok		1.7	1.0	0.7	1.2	1.2
Üretim	Mercimek	6.8	5.7	6.4	5.5	5.9
Tüketim		6.7	6.7	5.8	5.7	6.0
Ticaret		3.7	4.9	4.8	3.2	4.9
Stok		1.7	0.7	1.2	1.1	0.9
Üretim	Kuru Fasulye	27.5	25.6	27.4	27.7	27.5
Tüketim		27.8	26.6	27.1	27.4	27.7
Ticaret		5.3	5.2	5.0	5.0	5.0
Stok		1.6	0.6	0.9	1.2	1.0

Kaynak: STATPUB

Nohut

Dünya 2022 yılı nohut üretimi, geçen yıla göre yaklaşık %8 artışla 17 milyon ton seviyesine yükselmiştir. Hindistan, Kanada, ABD ve Meksika gibi önemli üretici ülkelerin üretim seviyelerinde artış görülürken Avustralya üretimi %49 oranında ciddi bir düşüş yaşamıştır. Bunun sebebi yüksek devir stoklarının 2022 yılı nohut ekilişleri üzerinde baskı yaratmasıdır. Ekilişler, söz konusu yılda %35 gerilemiştir. Dünya nohut ticareti ve stokları 2022 yılında bir önceki yıl ile aynı seviyede devam etmiştir.

Mercimek

Dünyada 2022 yılı mercimek üretimi önceki yıla göre %7 artışla 6 milyon ton civarında gerçekleşmiştir. 2022 yılında önemli üretici ülkelerden Kanada’da %44 ve ABD’de %46 üretim artışı görülürken Avustralya üretimi %3, Hindistan üretimi %14 gerilemiştir. Mercimek tüketimi 2022 yılında %5 artış kaydetmiştir. Ticaretin önceki yıla göre 1,7 milyon ton arttığı, buna karşılık stokların ise 200 bin ton azaldığı kaydedilmiştir.

Kuru Fasulye

2022 yılında kuru fasulye üretimi %1 artışla 27,5 milyon ton olurken ticaret miktarı aynı kalmıştır. Tüketime %1 arttığı, buna karşılık stokların 200 bin ton kadar azaldığı değerlendirilmektedir. Önemli kuru fasulye üreticisi olan ülkelerde yaşanan üretim azalışı 2022

yılı dünya kuru fasulye fiyatlarının yüksek seyretmesine neden olmuştur. Üretim Kanada’da %14, Myanmar’da %11, Arjantin’de %10 ve Meksika’da %3 azalırken ABD’de %15 artmıştır. Tablo 13’te Türkiye bakliyat durumu gösterilmektedir.

Tablo 13:Türkiye Bakliyat Durumu (Bin Ton)

Yıllar		2018	2019	2020	2021	2022
Üretim	Nohut	630	630	630	475	580
Tüketim*		545	488	509	488	-
İthalat		93	13	19	29	19
İhracat		117	127	135	170	64
Üretim	Kırmızı Mercimek	310	310	328	228	400
Tüketim*		403	421	450	390	-
İthalat		332	312	504	462	531
İhracat		290	238	324	217	431
Üretim	Yeşil Mercimek	43	44	42	35	45
Tüketim*		48	50	70	67	-
İthalat		22	26	32	41	20
İhracat		4	5	4	5	12
Üretim	Kuru Fasulye	220	225	280	305	270
Tüketim*		302	293	300	283	-
İthalat		39	28	21	14	11
İhracat		21	7	8	62	7

Kaynak: TÜİK

*Tüketim; gıda, tohumluk ve kayıp ürün miktarını içermektedir.

Türkiye nohut üretimi 2022 yılında %22 artışla 580 bin ton seviyesine yükselmiştir. Tarım ve Orman Bakanlığının “Nadas Alanlarının Daraltılması Projesi” kapsamında ekim alanlarının artırılması ve belediyeler ile Tarım Kredi Kooperatifinin tohumlukları ücretsiz dağıtması 2022 yılı nohut üretiminin artışında etkili olan faktörlerdir.

2018 yılından bu yana uygulanan başarılı politikalar ile nohut üretim alanlarının artması neticesinde ülkemiz nohutta net ihracatçı ülkeler arasında yer almaktadır.

2021 yılındaki kuraklıktan olumsuz etkilenen kırmızı mercimek üretimimiz 2022 yılında bir önceki yıla göre %75 yükselmiştir. Türkiye, dünya kırmızı mercimek transit ticaretinde önemli bir ülke konumundadır. Değer olarak bakıldığında kırmızı mercimek ticaretinden net dış ticaret geliri elde edilmektedir. TMO üreticileri desteklemek amacıyla 05/07/2022’de 14.000 TL/Ton alım fiyatı açıklamış olup 17/08/2022’de alım fiyatı 15.000 TL/Ton olarak güncellenmiş, üreticilerden 34.261 ton kırmızı mercimek alımı gerçekleştirmiştir.

Ülkemiz yeşil mercimek üretimi 2022 yılında bir önceki sezona göre %29 artarak 45 bin ton seviyesinde gerçekleşmiştir. Tüketimimiz üretimimizin bir miktar üzerinde seyretmekte olup son 5 yılda yıllık ortalama 28 bin ton ithalat gerçekleşmiştir.

2022 yılı kuru fasulye üretimi %12 azalış ile 270 bin ton seviyesindedir. Üretimimiz tüketimimizi karşılamakta olup üretimin rekor seviyede gerçekleştiği 2021 yılında 62 bin ton ürün ihracatı gerçekleşmiştir.

2.5.5 Fındık Piyasaları

Dünya fındık üretiminin 2013 yılından bugüne kadar olan seyrine baktığımızda her ne kadar periyodisite görülse de bahçe bakımlarının iyi, gübreleme ve ilaçlamanın zamanında ve doğru yapılması son yıllarda üretimde gözle görülür bir artışın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tablo 14’te dünya toplam fındık üretimi, Tablo 15’de Türkiye toplam fındık üretimi, Tablo 16’da ise ülkeler bazında dünya fındık üretimi gösterilmektedir.

Tablo 14: Dünya Toplam Fındık Üretimi, Tüketimi, Ticareti ve Stoku (Bin Ton)

Yıllar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Üretim	827	659	1.004	720	1.023	914	1.087	1.099	1.059	1.164
Tüketim	907	737	871	822	922	1.024	999	1.105	1.229	1.139
Ticaret	747	711	676	659	752	766	858	790	967	905
Stok	170	42	175	73	174	64	152	146	25	50

Kaynak: INC (2021 ve 2022 ticaret verileri yayımlanmamıştır.)

2021 yılında 1 milyon 59 bin ton olan fındık üretimi 2022 yılında 1 milyon 164 bin tona yükselerek % 10 artmıştır.

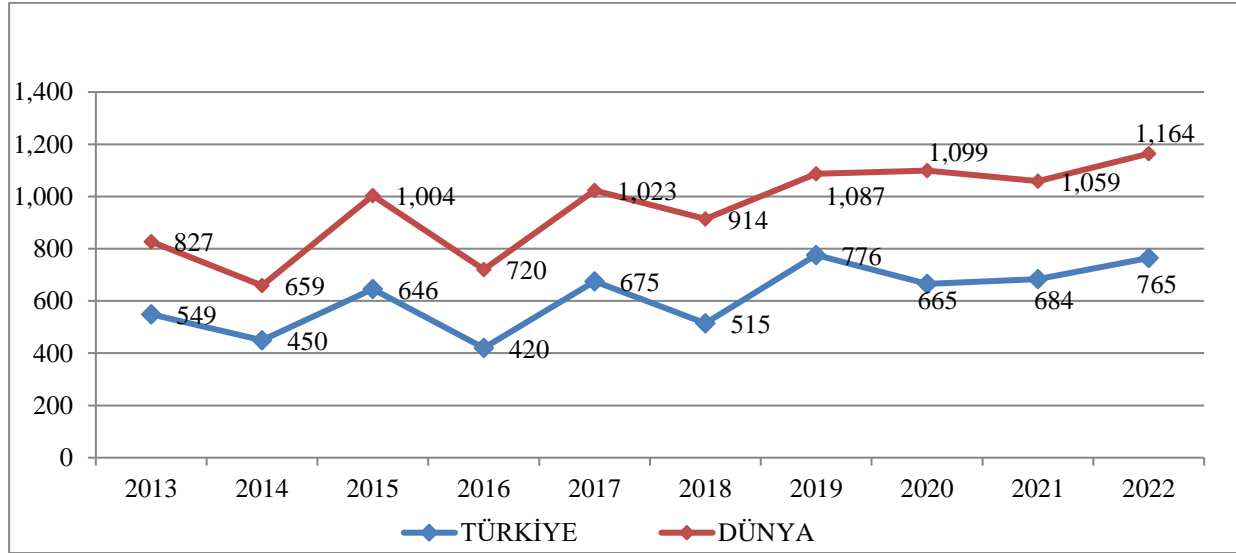
Tablo 15: Türkiye Toplam Fındık Üretimi, Tüketimi, Ticareti ve Stoku (Bin Ton)

Yıllar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Üretim	549	450	646	420	675	515	776	665	684	765
İç Tüketim	50	50	60	50	60	40	70	100	100	120
İhracat	550	495	480	455	539	558	640	562	689	625
Stok	149	54	160	75	151	68	134	137	32	52

Kaynak: Üretim değerleri TÜİK, BÜGEM

2021 yılında 684 bin ton olan fındık üretimi, 2022 yılında % 12 artış göstererek 765 bin tona yükselmiştir. Ortalama olarak dünya üretiminin %64'ü ülkemiz tarafından gerçekleştirilmektedir. 2013-2022 yılları Dünya ve Türkiye fındık üretimi Grafik 3'te gösterilmiştir.

Grafik 3: 2013-2022 Yılları Dünya ve Türkiye Fındık Üretimi (Bin Ton)



Kaynak: INC ve TÜİK

Tablo 16'da görüleceği üzere Türkiye dışında diğer fındık üretici ülkeleri; ortalama %9 oranla İtalya ve %5'lik oranla ABD, Azerbaycan ve Gürcistan'dır.

Tablo 16: Ülkeler Bazında Dünya Fındık Üretimi (Ton)

ÜLKELER	2018	2019	2020	2021	2022	ORTALAMA	% Pay
Türkiye	515.000	776.000	665.000	684.000	765.000	681.009	64
İtalya	125.000	65.000	160.000	50.000	90.000	100.000	9
ABD	46.300	39.500	56.600	69.150	72.400	57.310	5
Azerbaycan	68.000	40.000	40.000	45.000	54.000	53.000	5
Gürcistan	50.000	42.000	40.000	60.000	55.000	49.600	5
Şili	26.000	38.000	50.000	55.000	40.000	41.000	4
İran	25.000	12.000	25.000	28.000	30.600	21.600	2
Çin	9.000	25.000	20.000	26.000	12.000	20.920	2
İspanya	16.000	10.500	7.500	7.000	8.500	9.100	1
Fransa	7.300	12.400	5.100	5.000	7.000	8.160	1
Diğerleri	26.000	27.000	30.000	30.000	30.000	28.600	3
TOPLAM	913.600	1.087.400	1.099.200	1.059.150	1.164.50	1.070.299	100

Kaynak: INC ve TÜİK

2.5.5.1 Dünya ve Türkiye’de Fındık Fiyatları

Dünya fındık fiyatlarının belirlenmesinde yıldan yıla üretim dalgalanmaları görülse de ülkemiz ürettiği fındığın %80-85’lik kısmını ihraç etmektedir. Ülkemizin 5 yıllık sezon ortalama ihracat miktarı 307 bin tondur. 2021-2022 ihracatı 340 bin ton olup en yüksek ihracat dönem bazında 2019-2020 sezonunda 344 bin ton, yıl bazında 2021 yılında 344 bin ton olarak gerçekleşmiştir. Ülkemizin dönem bazında yaptığı ihracat düşünüldüğünde; 2021-2022 üretim sezonunda 28 Mayıs itibarıyla ihracatımızın birim fiyatı 5,93 ABD Doları iken aynı tarihte 2022-2023 sezonunda ihracatımızın birim fiyatı 6,01 ABD Doları olmuştur.

Tablo 17: 2018-2022 yılları arası TMO Kabuklu Fındık Alım Fiyatları (TL/Kg)

Yıllara Göre TMO Kabuklu Fındık Alım Fiyatları (TL/Kg)									
Çeşit	2018-19	2019-20	Değişim (%)	2020-21	Değişim (%)	2021-22	Değişim (%)	2022-23	Değişim (%)
Giresun Kalite	14,50	17,00	17	22,50	32	27,00	20	53,00	96
Levant Kalite	14,00	16,50	18	22,00	33	26,50	20	52,00	96
Sivri Kalite	13,00	15,50	19	21,00	35	25,50	21	51,00	100
Standart Dışı	-	-	-	-	-	-	-	46,00	-

2.5.6 Haşhaş Faaliyetleri

Dünyada uyuşturucu maddelerinin ekim, üretim, ithalat ve ihracatı; ülkemizin de imzaladığı Birleşmiş Milletler (BM) Uyuşturucu Maddelere Dair 1961 TEK Sözleşmesi (Single Convention on Narcotic Drugs) ve Tadiline İlişkin 1972 Protokolü’ne göre düzenlenmektedir.

Dünyada haşhaştan elde edilen tıbbi ve bilimsel amaçlı uyuşturucu madde tüketimi yıllık yaklaşık 350 ton civarındadır.

Tablo 18’de dünya morfin eşdeğeri ham madde üretim, talep ve stok miktarı ile opiyat talep ve stok miktarı gösterilmektedir.

Tablo 18: Dünya Morfin Eşdeğeri Ham Madde Üretim, Talep ve Stok Miktarı ile Opiyat Talep ve Stok Miktarı (Ton)

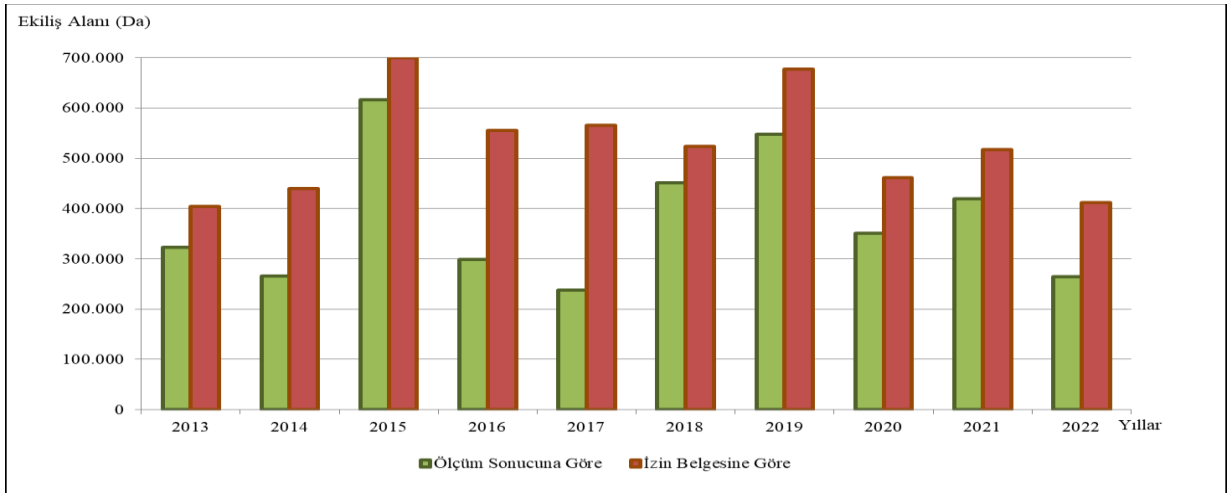
Yıllar	Ham Madde Üretim	Ham Madde Talep	Ham Madde Stok	Opiyat Talep	Opiyat Stok
2013	516	452	546	373	509
2014	534	471	495	416	574
2015	586	437	746	410	558
2016	463	367	747	388	534
2017	282	339	650	325	517
2018	304	337	564	306	484
2019	421	355	645	346	531
2020	380	327	767	307	523
2021	329	225	888	280	458
2022	296	348	718	392	-

Kaynak: INCB 2022 Narcotic Drugs

Not: Ham madde morfine zengin haşhaş kapsülünü, opiyat ise morfine zengin haşhaş kapsülünden üretilen morfin miktarını ifade etmektedir.

Ülkemizde haşhaş tarımı 03/06/1986 tarihli, 3298 sayılı “Uyuşturucu Maddelerle İlgili Kanun”; 18/04/1988 tarihli, 88/12850 sayılı Yönetmelik ve 13/04/1987 tarihli, 87/11703 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde lisansa tabi, kontrollü ve çizilmemiş haşhaş kapsülü üretimi şeklinde yapılmaktadır. Haşhaş ekiminden haşhaş kapsülünün TMO depolarına teslimine kadar tüm tarımsal faaliyetler TMO tarafından kontrol edilmektedir. Ülkemizdeki haşhaş ekim ve üretim alanları Grafik 4’te gösterilmektedir.

Grafik 4: Ülkemizde Yıllara Göre Haşhaş Ekim ve Üretim Alanları (Dekar)



Kaynak: TMO

AAF’ de çizilmemiş haşhaş kapsülünün işlenmesi sonucu üretilen morfin ve türevleri, yurt içi ihtiyaç karşılandıktan sonra yaklaşık %95’i tıbbi ve bilimsel amaçlı olarak ihtiyaç sahibi ülkelere

ihraç edilmektedir. Tablo 19’da AAF’de işlenen kapsül, üretilen morfin ve türev miktarı gösterilmektedir.

Tablo 19: AAF’de İşlenen Kapsül, Üretilen Morfin ve Türev Miktarı

Yıllar	İşlenen Kapsül (Ton)	Üretilen Morfin *(AMA) (Kg)	Türev Üretimi (Kg)
2013	27.070	96.429	10.636
2014	20.595	71.326	6.291
2015	27.314	89.995	4.130
2016	25.015	86.625	4.201
2017	17.999	67.147	6.656
2018	17.253	56.289	10.770
2019	26.734	91.908	11.448
2020	21.377	75.606	6.628
2021	14.955	48.404	3.001
2022	10.388	32.167	8.213

*AMA: Susuz Morfin Alkaloidi

2.5.6.1 İlaç Etkin Maddesi Üretimi Amaçlı Kenevir Faaliyetleri

TMO; 05/04/ 2023 tarihli ve 32154 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 7442 sayılı “Orman Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile ülkemizde lif, tohum ve sap üretiminin yanında ilaç etkin maddesi üretimi amaçlı kenevir yetiştiriciliği yapılması amacıyla 12/06/1933 tarihli ve 2313 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Murakabesi Hakkında Kanun’un 23. maddesinin birinci fıkrasında değişiklik yapılarak TMO ilaç etkin maddesi üretimi amaçlı kenevir yetiştiriciliği yapılması/yaptırılması konusunda yetkilendirilmiştir.

Önümüzdeki süreçte Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından İçişleri Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığının görüşleri alınarak gerekli mevzuat düzenlemelerinin yapılması ve yetiştiriciliğe başlanması planlanmıştır.

2.5.7 Ürün Alımları, Satışlar ve Stoklar

Kurumumuzun faaliyetleri arasında yurt içi ve yurt dışı alımlar, satışlar ve stoklar yer almaktadır.

2.5.7.1 Yurt İçi Alımlar

TMO; tarımsal piyasalarda istikrarı sağlamak üzere çeşitli yıllarda hububat, çeltik ve haşhaş kapsülü dışında kuş yemi, soya, susam, keten tohumu, yonca tohumu, keçiboynuzu, patates, küspe, un, bulgur, nebati yağ, tarhana, makarna, sabun, bakla, bezelye, kuru fasulye, börülce, nohut, yeşil mercimek, kabuklu kırmızı mercimek, kabuklu fındık, kuru incir, kuru kayısı ve kuru üzüm gibi ürünlerin müdahale alımını gerçekleştirmiştir.

TMO alımları; üretim durumu, devreden stok miktarı, iç ve dış piyasa fiyatları, piyasa beklentileri, ekonomik göstergeler gibi etkenlere bağlı olarak değişmektedir. Faaliyet alanımız dışındaki ürünlerin de üretimin fazla olduğu yıllarda arz fazlası ürün TMO'ya yönelebilmektedir. Ülkemizde tarımsal işletme büyüklüğü ortalama 6,1 hektar civarındadır. Küçük çaplı üretim yapan bu işletmeler, yeterli finans ve depolama imkânlarına sahip değildir. Bu işletmeler ürünlerini hasat döneminde pazara çıkartmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenlerle ürünler TMO'ya yönelmektedir. TMO'ya ürün satan üreticilerin %10-15'ini 20 tonun altında, %30-35'ini ise 50 tonun altında ürün satan üreticiler oluşturmaktadır.

TMO alımları, piyasa düzenlemeye yönelik olduğundan Kurumumuz belirli miktarda stok bulundurmakla yükümlü olup faaliyet hacmi bu yükümlülüğü yerine getirecek düzeydedir.

Tablo 20'de yıllara göre üretim ile TMO alım miktar ve oranları gösterilmektedir.

Tablo 20: Yıllara Göre Üretim ile TMO Alım Miktar ve Oranları

Yıl	Buğday			Arpa			Mısır			Çeltik			Fındık			Kırmızı Mercimek			Yeşil Mercimek			Nohut			Kuru Fasulye			Kuru Üzüm		
	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	(%)
2013	22.0	3.789.219	18	7.9	1.293.487	18	5.9	1.373.444	23,3	0.9	-	-	0.55	-	-	395.000	-	-	22.000	-	-	506.000	-	-	195.000	-	-	0.275	0	-
2014	19.0	980.233	5	6.3	916.526	13	5.95	173.541	2,9	0.83	-	-	0.45	-	-	325.000	-	-	20.000	-	-	450.000	-	-	215.000	-	-	0.248	0	-
2015	22.6	823.988	4	8.0	167.214	2	6.4	1.752.453	27,4	0.92	5.580	0.6	0.65	-	-	340.000	-	-	20.000	-	-	460.000	-	-	235.000	-	-	0.256	0	-
2016	20.6	1.634.449	8	6.7	-	0	6.4	1.756.906	27,5	0.92	77.146	8	0.42	-	-	345.000	-	-	20.000	-	-	455.000	-	-	235.000	-	-	0.31	0	-
2017	21.5	1.985.646	9	7.1	1.745	0	5.9	204.757	3,5	0.9	-	-	0.68	143.297	21	400.000	-	-	30.000	-	-	470.000	-	-	239.000	-	-	0.310	0	-
2018	20.0	2.361.119	12	7.0	77.018	1	5.7	184.247	3,2	0.94	432	0,05	0.52	6.989	1	310.000	-	-	43.000	14.368	33	630.000	95.871	15	220.000	-	-	0.262	0	-
2019	19	1.102.942	6	7.6	177.055	2	6	1.436.345	23,9	1	7.708	0.8	0.78	72.994	9	310.000	-	-	43.631	3.420	7.7	630.000	233.759	37	225.000	-	-	0.308	11.605	3.77
2020	20.5	422.184	2	8.3	314.440	1	6.5	78.641	1,2	0,98	21.748	2.2	0.67	2.668	0.4	328.418	-	-	42.397	-	-	630.000	6.186	1	272.518	-	-	0.271	61.923	20.9
2021	17.6	12.534	0	5.7	5	0	6.75	62.634	0,9	1	14.167	1.4	0.69	76.775	11	228.000	-	-	35.000	-	-	475.000	-	-	305.000	1.393	0.5	0.230	51.673	18.4
2022	19.7	4.544.825	23	8.5	876.487	10	8.5	2.061.035	24,2	0,95	2.964	0.3	0.77	143.846	19	400.000	34.262	8.5	45.000	-	-	580.000	-	-	270.000	-	-	0.321	91.204	27.3

TMO, gerek duyulması hâlinde sabit iş yerlerine ilaveten geçici alım merkezleri açmak suretiyle alım faaliyetlerini yürütmektedir. 2022 yılı alım döneminde; 32 başmüdürlük, 3 şube müdürlüğü, 80 ajans amirliği, 69 tesisli ekip ve 118 geçici alım merkezi olmak üzere toplam 302 alım noktasında faaliyetlerini sürdürmüştür. Ayrıca bu noktalara ilave olarak 12 ticaret borsası ve 219 noktada bulunan lisanslı depolarda da alım yapılmıştır. Tablo 21’de TMO’nun hububat peşin alım miktar ve tutarları ile emanet alım miktarları gösterilmektedir.

Tablo 21: TMO’nun Hububat Peşin Alım Miktarları ve Tutarları ile Emanet Alım Miktarları

Yıllar	Peşin Alım Miktarı (Ton)	Peşin Alım Tutarı (Bin TL)	Emanet Alım Miktarı (Ton)
2013	3.390.200	2.234.505	304.758
2014	176.255	118.856	17.470
2015	5.398.879	4.096.604	199.410
2016	4.633.340	3.884.618	78.987
2017	2.251.795	2.063.768	77.915
2018	2.621.149	2.625.861	17.324
2019	2.671.803	3.238.527	15.433
2020	547.049	840.014	8.238
2021	48.356	174.406	-
2022	6.787.889	42.192.540	-

Not: Hububat toplamı; buğday, arpa, mısır, çeltik, çavdar, yulaf ve tritikale’dir. 2018 yılı için nohut ve yeşil mercimek dâhil edilmiştir.

2016-2017 tarım döneminde geleneksel haşhaş kapsülü üretiminin yanı sıra haşhaş tarımında sürdürülebilirliğin sağlanması, kârlılık ve verimliliği sağlamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Kurumumuzca üretilen tohumlukların ektirilmesi amacıyla haşhaş ekimine müsaade edilen yerlerde sulama imkânına sahip, tarım tekniği uygulanan, toplu ve geniş alanlarda yeni bir uygulama başlatılarak sözleşmeli üretim modeline geçilmiştir. Sözleşmeli üretimle elde edilen tohumlu haşhaş kapsülleri üreticilerle yapılan sözleşmeye istinaden Kurumumuz tarafından belirlenen fiyat üzerinden satın alınmıştır.

Haşhaş faaliyetlerinin ülkemizdeki tek yürütücüsü olan TMO’nun yıllar itibarıyla haşhaş kapsülü alım miktarları ve ödeme tutarı Tablo 22’de, yıllar itibarıyla morfin türevleri yurt içi satışı ise Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 22: Yıllar İtibarıyla Haşhaş Kapsülü Alım Miktarı ve Tutarı

Yıllar	Alım Miktarı (Ton)	Tutar (Bin TL)
2013	20.329	61.073
2014	16.223	63.270
2015	30.718	125.266
2016	16.550	71.965
2017	16.096	82.554
2018	35.775	223.364
2019	37.625	286.448
2020	21.252	112.828
2021	21.373	110.127
2022	12.369	97.578

Kaynak: TMO

Tablo 23: Yıllar İtibarıyla Morfin Türevleri Yurt İçi Satışı

Yıllar	Ürün Miktarı (Kg)	Tutar (Bin TL)
2013	2.006	2.573
2014	2.452	3.156
2015	2.133	2.728
2016	2.269	3.062
2017	3.221	5.297
2018	3.060	5.395
2019	2.331	4.481
2020	2.392	4.868
2021	2.507	5.422
2022	3.435	9.985

Kaynak: TMO

2.5.7.2 Yurt Dışı Alımlar

Faaliyet konusuna giren ürünlerin piyasasını düzenleyen TMO; iç piyasadaki alımın yanı sıra piyasa şartlarına göre gerektiğinde yurt içi piyasalardaki fiyat istikrarını korumak ve yurt içi fiyatlardaki spekülasyon dalgalarının önüne geçebilmek amacıyla ihale yolu ile ithalat yapmaktadır.

İthalatlar, yurt içi ve yurt dışı kaynaklı olumsuz gelişmelerin piyasalar üzerindeki etkilerinin önüne geçilebilmesi ve fiyatların gıda enflasyonuna olan olumsuz etkilerinin önlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir.

2.5.7.3 Yurt İçi Satışlar

Piyasalarda oluşabilecek spekülasyon fiyat hareketlerinin önlenmesi ve buğday sektörünün ham madde tedarikinde sıkıntı yaşamaması amacıyla stoklarımız yıl içerisinde periyodik olarak satışa açılmış olup 2013-2022 yılları iç satış miktarları Tablo 24’te gösterilmektedir.

TMO iç ve dış piyasaları takip ederek piyasaların ürün ihtiyacının doğması hâlinde stoklarındaki kabuklu fındıkları satışa açmaktadır. Ayrıca fındık ve fındık mamulleri, kuru üzüm ve kuru üzüm mamullerinin tüketiminin artırılması amacıyla imal edilen ürünlerin perakende satışlarına TMO iş yerlerindeki satış büfelerinde, Tarım Kredi Kooperatifleri marketlerinde ve dijital ortamda e-PTT AVM üzerinden devam etmektedir.

Kurumumuz tarafından üretilen morfin ve türevlerinin ise yaklaşık %5’i yurt içi ihtiyacı karşılamak amacıyla iç piyasaya arz edilmektedir. 2013-2022 yılları arasında gerçekleşen iç satış miktarları Tablo 24’te gösterilmektedir.

Tablo 24: 2013-2022 Yılları Arasında Gerçekleşen İç Satış Miktarları (Ton)

	BUĞDAY	ARPA	MISIR	ÇAVDAR	TRİTİKALE	YULAF	PIRİNÇ	ÇELTİK	NOHUT	KURU FASUYE	YEŞİL MERCİMEK	KIRMIZI MERCİMEK	KABUKLU FINDIK	TOPLAM
2013	1.303.519	322.330	67.607	5.555	27	-	5.157	-	-	-	-	-	-	1.704.195
2014	1.739.722	452.695	1.229.771	4.821	-	-	46.566	9.066	-	-	-	-	21.057	3.503.698
2015	1.940.582	412.290	280.296	9.827	-	-	16.991	14.000	-	-	-	-	-	2.673.986
2016	3.765.910	248.834	1.465.880	2.560	1.172	471	10.699	921	-	-	-	-	-	5.496.447
2017	3.238.703	459.007	2.539.964	6.131	222	-	8.014	78.869	-	-	-	-	-	6.330.910
2018	2.617.896	205.790	638.119	89	-	890	11.112	-	67	-	66	-	61.098	3.535.127
2019	3.361.578	460.255	1.267.086	695	-	37	82.225	7.298	55.529	-	13.547	-	78.923	5.327.173
2020	3.785.078	718.662	1.594.344	98	-	103	43.192	24.213	2.296	-	131	-	68.258	6.236.375
2021	2.849.294	1.953.823	1.116.226	-	-	-	27.147	24.518	37.162	-	310	-	-	5.008.480
2022	4.787.155	1.339.487	1.218.437	2.907	3.819	4.643	45.765	12.655	1.563	1.224	0.334	25.115	41.512	7.484.282

Kaynak: TMO

2.5.7.4. Yurt Dışı Satışlar

TMO; piyasada arz fazlası oluştuğunda stok maliyetini düşürmek amacıyla fazla ürünü ihale yoluyla yurt dışına satmaktadır.

Kurumumuz tarafından üretilen morfin ve türevlerinin yaklaşık %95'i başta ABD ve Avrupa olmak üzere Asya ve Afrika'daki yaklaşık 20 ülkeye ihraç edilmektedir.

Uzun yıllar ortalaması dikkate alındığında pazara konu olan dünya morfin ve türevleri ihtiyacının yaklaşık %25'i ülkemiz tarafından karşılanabilmektedir.

Yıllar itibarıyla morfin ve türevleri ihracatı Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25: Yıllar İtibarıyla Morfin ve Türevleri İhracatı

Yıllar	İhracat Miktarı (Kg)	İhracat Tutarı (US\$)
2013	85.055	44.736.747
2014	65.446	34.534.334
2015	91.028	46.993.434
2016	67.808	35.084.261
2017	37.454	18.454.111
2018	21.980	9.332.710
2019	36.002	12.067.269
2020	21.023	6.727.109
2021	7.407	2.460.693
2022	42.753	6.815.934

Kaynak: TMO

Morfin ve türevleri ihracatının yanında özel sektör tarafından serbest ticareti yapılan haşhaş tohumu ihracatından ortalama 50 Milyon ABD Doları civarında döviz girdisi sağlanmaktadır.

Yıllar itibarıyla haşhaş tohumu ihracat durumu Tablo 26'da gösterilmektedir.

Tablo 26: Haşhaş Tohumu İhracat Durumu

Yıllar	İhracat Miktarı (Ton)	Toplam İhracat Bedeli (\$)
2013	20.377	84.447.009
2014	16.636	59.634.997
2015	12.127	37.693.100
2016	20.428	56.542.064
2017	3.773	11.006.858
2018	26.136	77.121.106
2019	25.176	90.533.911
2020	5.018	18.512.409
2021	6.556	22.316.235
2022	23.300	90.705.143

Kaynak: Ege İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği

2.5.8 Lisanslı Depoculuk Çalışmaları

Ülkemizde lisanslı depoculuğun temelini atan ilk uygulamalar, Kurumumuz tarafından 1993 yılında 2699 sayılı Umumi Mağazalar Kanunu hükümleri doğrultusunda makbuz senedi düzenleyerek emanet alım yapılması şeklinde olmuştur. 2005 yılında 5300 sayılı Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte lisanslı depoculuk sistemi yasal bir zemine kavuşmuştur.

TMO'nun depolama konusundaki bilgi birikimi ve tecrübesi ile hububat piyasalarında yürüttüğü faaliyetlerin lisanslı depoculuk sistemine temel oluşturması amacıyla bu alanda faaliyet gösteren firmalara iştirak etmesi düşünülmüştür. Bu kapsamda 2010 yılında lisanslı depoculuk sisteminin teşvik edilmesi ve diğer yatırımcılara örnek teşkil etmesi amacıyla ülkemizdeki ilk lisanslı depoculuk şirketi olan "TMO-TOBB Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi" kurulmuştur. Ayrıca ülkemiz depo ihtiyacının giderilmesi ve lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaşarak gelişmesi amacıyla 2016 yılında lisanslı depo kriterlerine uygun kira garantili depo yapım projesini başlatmıştır. Bu proje ile 1,6 milyon ton kapasiteli depo, lisanslı depoculuk sistemine kazandırılmıştır. Kurumumuzun başlatmış olduğu depo yapım hamlelerinin de etkisiyle ülkemizdeki lisanslı depo kapasitesi (hububat, fındık, kuru kayısı, pamuk, zeytin/zeytinyağı, Antep fıstığı) 262 noktada toplam 10 milyon ton seviyesine ulaşmıştır.

Üreticilerin lisanslı depoculuk sistemindeki avantajlardan yararlanmalarını sağlamak amacıyla Kurumumuzla protokol imzalayan tüm lisanslı depolar üzerinden Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla alım yapılmaktadır.

Bu uygulama ile 2016 yılında alımlarımızın %5'i, 2017 yılında %15'i, 2018 yılında %48'i, 2019 yılında %68'i, 2020 yılında %80'i, 2021 yılında %85'i, 2022 yılında ise %70'i ve 2023 yılında ise %36'sı lisanslı depolar üzerinden ELÜS yoluyla yapılmıştır.

2.5.9 Ürün Teknolojisi ve Laboratuvar Şube Müdürlüğünün Akreditasyon ve Referans Yetkili Sınıflandırıcılık Görevi

Akreditasyon, birçok ülke ve sektörde topluma sunulan program ve hizmetlerin niteliğinin sistematik bir yaklaşımla güvence altına alınması için geliştirilen bir yöntem olup ulusal ve uluslararası anlamda yeterliliğin resmî olarak tanınmasıdır. Akredite olan kurum, tek bir belge ile uluslararası pazarlara kabul edilmekte ve dünya genelinde kabul görmektedir.

TMO Ürün Teknolojisi ve Laboratuvar Şube Müdürlüğü; Türk Akreditasyon Kurumuna (TÜRKA) yapılan başvuru neticesinde 11/02/2009 tarihinde 8 adet deney metodunda akredite olmuş, 08/10/2005 tarihli ve 25960 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Yetkili Sınıflandırıcıların Lisans Alma, Faaliyet ve Denetimi Hakkında Yönetmelik" kapsamında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından 18/05/2011 tarihinde hububat, baklagiller ve yağlı

tohumlar faaliyet konularında “Referans Yetkili Sınıflandırıcı” olarak lisanslandırılmıştır. TS EN ISO/IEC 17025 kapsamında akredite deney sayısı 2013 yılında 15 iken bu sayı 2023 yılında 41’e çıkarılmıştır. 2022 yılında TS EN ISO/IEC 17043:2013 (Yeterlilik Testi Sağlayıcısı) standardına göre tahıllar, çeltik ve buğday ununda yeterlilik testi sağlayıcısı olarak akreditasyon sağlanmıştır. Gelecek yıllarda laboratuvarında yapılan tüm deney metotlarında ve TS EN ISO 17034 (Referans Malzeme Üretimi) standardında akredite olunması planlanmaktadır.

2.6 Paydaş Analizi

Bu bölümde iç ve dış paydaş analizleri değerlendirilmiştir.

2.6.1 Paydaşların Tespiti

Kurumumuz Stratejik Plan çalışmaları kapsamında iç ve dış paydaşlar belirlenerek paydaş analizi çalışmaları başlamıştır. Paydaş analizi çalışmaları kapsamında düzenlenen anketler ile Kurumumuz paydaşlarınca da stratejik planımızın sahiplenilmesi ve etkinlik düzeyinin artırılması öngörülmüştür.

2.6.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Aşağıdaki tabloda TMO iç ve dış paydaşlarının öncelik durumu ve matrisi belirtilmektedir.

Tablo 27: Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi

Sıra No	Paydaş Adı (İP: İç paydaş, DP: Dış paydaş)	Paydaş Türü	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki/Önem Durumu
1	Çalışan Personel	İP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
2	Tarım ve Orman Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
3	Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
4	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
5	Ticaret Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
6	Savıştay Başkanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
7	Kamu İhale Kurumu	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
8	Sanavciler	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
9	Un, Makarna, Bulgur ve Yem Sanavcileri	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
10	Ticaret Borsaları	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
11	Tarım Kredi Kooperatifleri	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
12	Üretici Birlikleri	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
13	Fırıncılar Federasyonu	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
14	Halk	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
15	Bankalar ve Finans Kuruluşları	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
16	TBMM	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
17	Yazılı ve Görsel Basın	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
18	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
19	Bilisim Sirketleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
20	Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
21	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
22	Uluslararası Borsalar	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
23	Üretici Dernekleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
24	İçişleri Bakanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
25	Ziraat Odaları Birliği	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış

26	İştiğal Konumuzdaki Ulusal ve Uluslararası Ticaret Şirketleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
27	Ulusal ve Uluslararası İlaç - Kimya Sanayi ve Firmalar	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
28	Üniversiteler	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
29	İhracatçı Birlikleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
30	Liman İşletmeleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
31	Sağlık Bakanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
32	Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
33	Araştırma Enstitüleri ve İstasvonları	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
34	Ziraat Mühendisleri Odası	DP	3	3	Orta	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et
35	Dışisleri Bakanlığı	DP	3	3	Orta	
36	Özel Hizmet Şirketleri	DP	3	3	Orta	
37	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	DP	2	2	Orta	
38	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	DP	2	2	Orta	
39	Cevre, Sehirçilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	DP	2	2	Orta	
40	Millî Eğitim Bakanlığı	DP	2	2	Orta	
41	Ulusal Hububat Konsevi	DP	2	2	Orta	
42	TSE	DP	2	2	Orta	
43	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu	DP	3	3	Orta	
44	THY	DP	3	3	Orta	
45	Dünya Ticaret Örgütü	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
46	Memur ve İşçi Sendikaları, Diğer Sivil Toplum Örgütleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
47	Lisanslı Depoculuk Şirketleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış

Not: Önem ve etki dereceleri 5'li ölçeğe göre belirlenmiş olup 1: En önemli, 5: En az önemlidir. Öncelik Derecesi; "Yüksek", "Orta" ve "Düşük" olmak üzere 3 ölçeğe göre belirlenmiştir. Paydaş Etki/Önem Durumu aşağıdaki tablodaki matris kullanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 28: Paydaşların Etki/Önem Matrisi

	Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Önem Düzeyi			
Düşük		İzle	Bilgilendir
Yüksek		Çıkarlarını gözet, çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

2.6.3 Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi başlıklı tabloda TMO'nun faaliyet alanındaki hizmetlerine ilişkin öncelikli paydaşlarımıza yönelik ürün/hizmet matrisi yer almaktadır.

Tablo 29: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi

PAYDAŞLAR	FAALİYETLER																			
	ÜRÜN TİCARETİ						DEPOLAMA VE MUHAFAZA				PIYASA ARAŞTIRMASI		İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM		AR-GE FAALİYETLERİ		MAMUL MADDE ÜRETİMİ		ENFORMASYON HİZMETLERİ	
	Ürünlerin Alımı	Ürünlerin Satımı	Hububat ve Bakliyat İthalatı	Hububat, Bakliyat, Morfin ve Türeveleri İhracatı	Pazarlama	Umumi Magazacılık	Ürünlerin Depolanması	Ürünlerin Muhafazası	Lisanslı Depoculuk Faaliyetleri	Olağanüstü Hal Stoku Tesisi ve Zorunlu Satışlar	Piyasa Takibi	Piyasa Değerlendirilmesi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Hizmet İçi Eğitimler	Haşhaş İslah ve Tohumculuk Çalışmaları	Yasal Uyumturucu Madde Üretimi	Basın ve Yayın Faaliyetleri	Tanıtım ve Reklam Faaliyetleri	Bilgi Edinme Faaliyetleri	
Çalışan Personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Tarım ve Orman Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Hazine ve Maliye Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Ticaret Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sayıştay Başkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Kamu İhale Kurumu	X	X	X	X					X	X						X	X	X	X	
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı													X					X	X	
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı													X						X	
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı																			X	
Millî Eğitim Bakanlığı														X					X	
Ulusal Hububat Konseyi	X	X	X	X	X	X													X	
Türk Standartları Enstitüsü	X													X	X				X	
Çalışma, Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Sanayiciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Un, Makarna, Bulgur ve Yem Sanayicileri Federasyonları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Ticaret Borsaları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Yazılı ve Görsel Basın														X		X	X	X	X	
Tarım Kredi Kooperatifleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	X	X	X	X	X			X	X	X			X				X	X	X	
Üretici Birlikleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Bilişim Şirketleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Fırıncılar Federasyonu		X	X	X	X								X				X	X	X	
Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı																			X	
Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği	X	X			X	X	X	X					X				X	X	X	
Uluslararası Borsalar	X	X	X	X	X								X				X	X	X	
Üretici Dernekleri	X	X	X	X	X				X					X			X	X	X	
İçişleri Bakanlığı														X		X	X	X	X	

Ziraat Odaları Birliği	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İşğal Konumuzdaki Ulusal ve Uluslararası Ticaret Şirketleri			X	X	X	X					X	X				X	X	X	X
Ulusal ve Uluslararası İlaç - Kimya Sanayi ve Firmalar			X	X	X	X					X	X			X	X	X	X	X
Halk	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu															X		X		X
Üniversiteler														X	X		X	X	X
İhracatçı Birlikleri				X	X	X	X	X	X		X	X					X	X	X
Liman İşletmeleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sağlık Bakanlığı															X	X	X		X
Türkiye İstatistik Kurumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Araştırma Enstitüleri Ve İstasyonları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X			X
Ziraat Mühendisleri Odası	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Dışişleri Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Özel Hizmet Şirketleri	X	X					X	X					X				X		X
Dünya Ticaret Örgütü	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Memur ve İşçi Sendikaları, Diğer Sivil Toplum Örgütleri													X				X		X
THY			X	X									X				X		X
Bankalar Ve Finans Kuruluşları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X
Lisanslı Depoculuk Şirketleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
TBMM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

2.6.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

TMO 2024-2028 Stratejik Plan çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla iç ve dış paydaşlarımızın görüşlerine başvurulmuştur. Anketler düzenlenerek Kurumumuzun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler ortaya konulmuş, buna göre vizyonumuz belirlenmiştir. 25 sorudan oluşan iç paydaş anketi, merkez birimleri ve taşra teşkilatı için aynı sorularla iki ayrı başlıkta yapılmıştır. Ankete merkez birimlerinden 290, taşra teşkilatından ise 601 olmak üzere toplam 891 kişi katılmıştır. Yapılan iç paydaş anket sonuçlarına göre;

- ✓ Kurumun temel politika ve amaçlarının bilindiği ve benimsendiği,
- ✓ Çalışanların mesleki bilgi ve deneyimlerinin yapmakta oldukları görev için yeterli olduğu, yönündeki memnuniyet oranı %80'in üzerinde gerçekleşmiştir.

Ancak; atama ve görevde yükselmelerde liyakat ilkesinin dikkate alınmadığı, sosyal imkanlar ile kültürel aktivitelerin yetersiz olduğu, üst yönetimin personelin görüş ve önerilerine önem vermediği, kurum içi eğitimlerde adil davranılmadığı gibi hususlarda Kurum çalışanlarının memnuniyet oranı düşük seviyelerde gerçekleşmiştir.

Bu kapsamda; çalışanların beklentilerini anlamanın, iletişimi güçlendirmenin ve iş süreçlerini iyileştirmenin memnuniyetsizliği gidermek için atılacak öncelikli adımlar olduğu tespit

edilmiştir. Yapılacak iyileştirici çalışmalar sonunda uzun vadeli başarının destekleneceği, amaç-hedeflere zamanında ve başarılı bir şekilde ulaşılabacağı değerlendirilmektedir.

Dış paydaş anketi ise aynı sorularla borsalar, sanayici ve tüccar, kooperatif/birlikler ve ziraat odaları ile kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere dört ayrı başlıkta yapılmıştır.

Dış paydaş anketine; kamu kurum ve kuruluşlarından 387, borsalardan 36, kooperatif, birlikler ve ziraat odalarından 71, sanayici ve tüccardan 87 olmak üzere toplam 581 kişi katılmıştır. Anket değerlendirilmesinde 5’li puanlama sistemi uygulanmıştır.

Tablo 30: TMO Dış Paydaş Analizi Sonuçları

Paydaşlar	TMO’yu Hizmet ve Faaliyetlerinde Başarılı Bulma Düzeyi (%)
Borsalar	91
Sanayici ve Tüccarlar	88
Kooperatif, Birlikler ve Ziraat Odaları	87
Kamu Kurum ve Kuruluşları	85

2.7 Kuruluş İçi Analiz

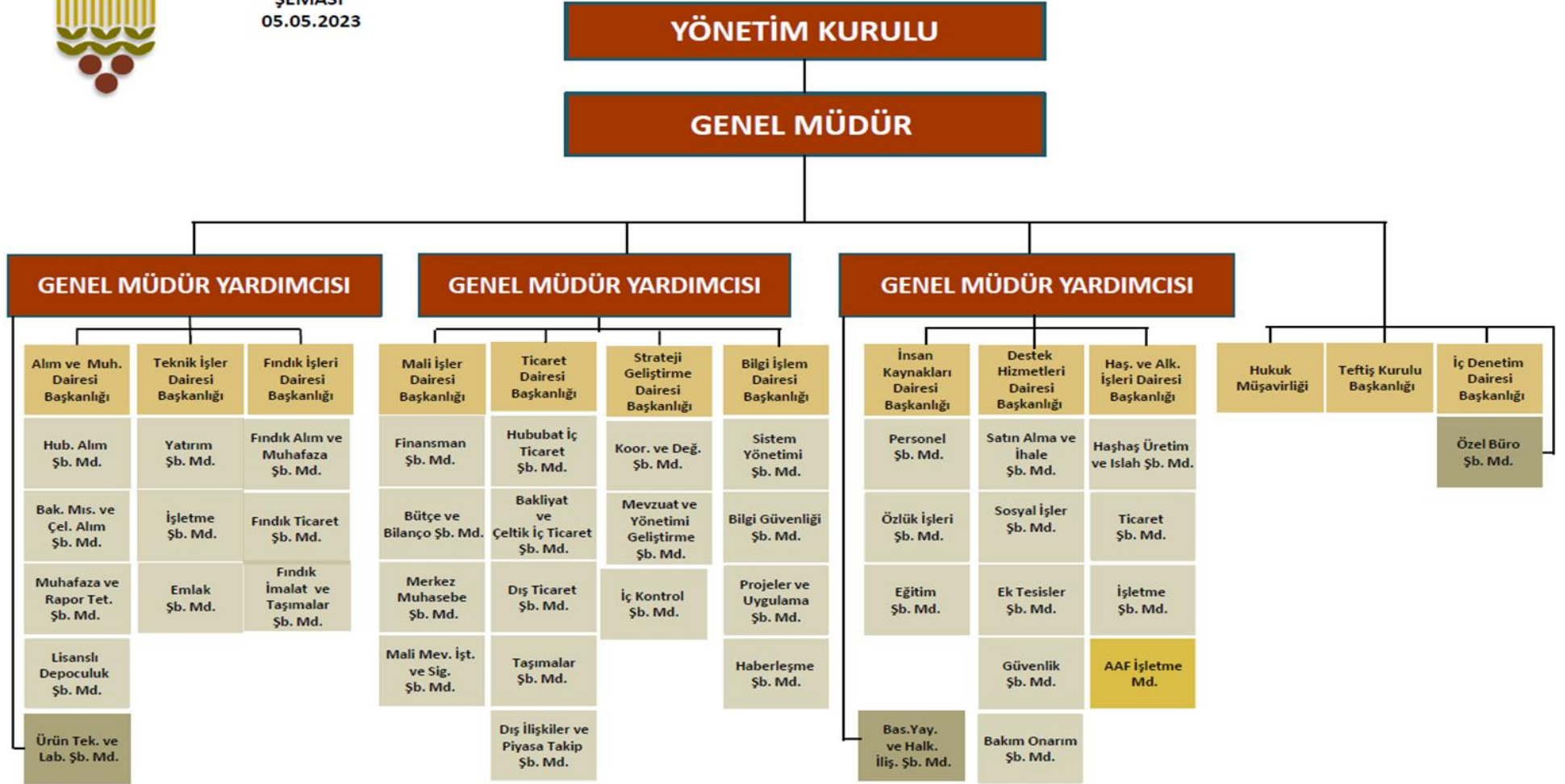
Kurum içi analiz, paydaş analizi, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler (GZFT) analizi yapılmıştır. Bu çalışmalardaki veriler; internet, anket veya yüz-yüze görüşme yöntemleri ile elde edilmiştir.

PESTLE ve GZFT analizleri merkez ve taşra teşkilatı personeli, ilgili birim sorumluları ve stratejik planlama ekibi katılımıyla yapılmıştır. Merkez ve taşra teşkilatı şemaları aşağıda yer almaktadır.

Şekil 1: TMO Merkez Teşkilatı Şeması



MERKEZ TEŞKİLATI
ŞEMASI
05.05.2023



Şekil 2: TMO Taşra Teşkilatı Şeması

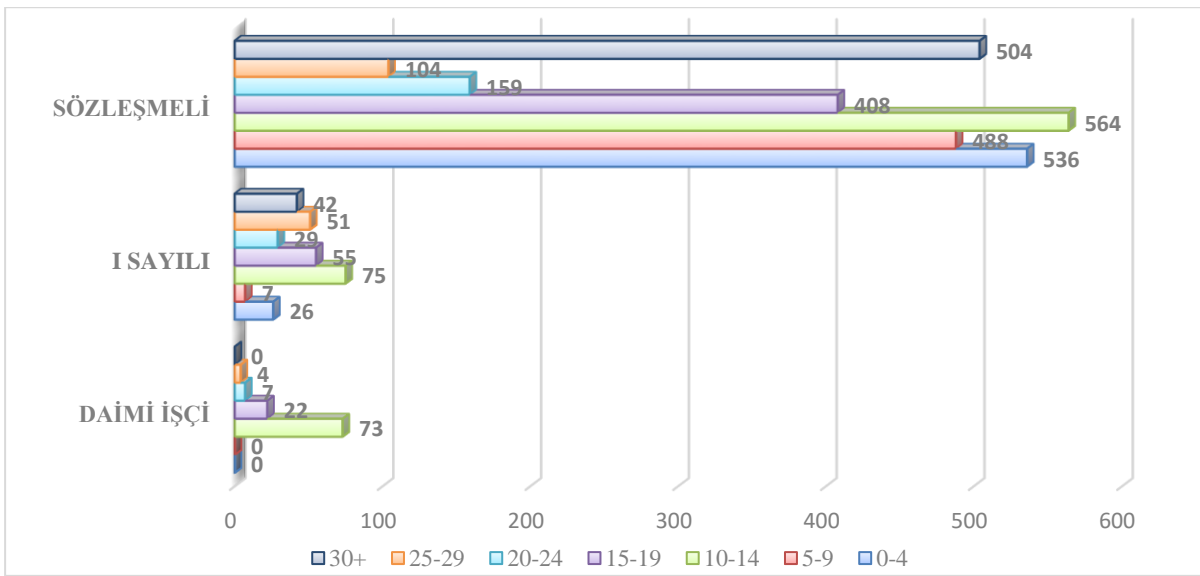
TMO TAŞRA TEŞKİLATI ŞEMASI (01.01.2024)								
MARMARA	EGE	İÇ ANADOLU			KARADENİZ	AKDENİZ	DOĞU ANADOLU	GÜNEYDOĞU ANADOLU
BALIKESİR BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Karacabey 1-Balıkesir 2-Biça 1-CANAKKALE KOCAELİ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-İSTANBUL SAKARYA BAŞMÜDÜRLÜĞÜ EDİRNE BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Havsa 2-Lalapaşa 1-İpsala 2-Uzunköprü KIRKLARELİ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Pınarhisar 1-Babaeski 2-Lüleburgaz 1-Ahmetbey 3-Saray TEKİRDAĞ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Çorlu 2-Hayrabolu 3-Malkara 1-Evreşe 2-Şarköy 4-Murath 5-Silivri	AFYONKARAHİSAR BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-İhsaniye 2-Sinanpaşa 3-Şuhut 1-Çay 2-Dinar 3-Emirdağ 4-Sandıklı 1-UŞAK 1-Banaz İZMİR BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-AYDIN 1-Çine 2-Söke 2-MANİSA 1-Salihli DENİZLİ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Çardak 1-Acıpayam 2-Çivril 1-Çal 1-BURDUR 1-Korkuteli 2-Tefenni 3-Yeşilova	ANKARA BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Kahramankazan 2-Malikhöy 1-Bala 2-Beypazarı 1-Ayaş 3-Haymana 1-Oyaca 2-Bumsuz 1-POLATLI 1-Beyliköprü 2-Yağcıoğlu KIRIKKALE BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Balışeyh 2-Çerikli 3-Keskin ESKİŞEHİR BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Sivrihisar 1-Biçer 1-KÜTAHYA	KONYA BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Cihanbeyli 2-Pınarbaşı 1-Çumra 2-Sarayönü 1-Meydan 3-Beyşehir 4-İlgin 1-KARAMAN 1-Ayrancı 2-AKŞEHİR 1-Doğanhisar 2-Sülüklü 3-Sarıkkaraağaç AKSARAY BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Ereğli 1-NİĞDE 1-Ulukışla YOZGAT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Saray 2-Sarıkent 3-Sekili 4-Şefaath 1-Sorgun 1-Doğanşehir 2-Yozgat	KAYSERİ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Tomarza 2-Yeşilhisar 1-Boğazlıyan 2-Pınarbaşı 3-Sarıoğlan 4-Yenifakal 1-Kanlıca KIRŞEHİR BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Boztepe 2- Akpınar 1-Hacıbektaş 1-Topaklı 2-Kaman 3-Mucur SİVAS BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Kangal 2-Yıldızeli 1-Şarlaşla	ÇORUM BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Sungurlu 1-Alaca 2-Osmancık 1-ÇANKIRI 2-KASTAMONU GİRESUN BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ORDU BAŞMÜDÜRLÜĞÜ SAMSUN BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Bafra 2-Çarşamba 3-Havza 1-TOKAT 1-Artova 2-Zile 1-AMASYA 1-Merzifon TRABZON BAŞMÜDÜRLÜĞÜ	ADANA BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Ceyhan 2-Doğanşehir 3-İmamoğlu 4-Kozan 5-Sağkaya 6-Yakapınar 7-Yeniçe 1-OSMANİYE 1-Kadirli 2-Mustafabeyli HATAY BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Antakya 2-Reyhanlı 1-Kırıkhan MERSİN BAŞMÜDÜRLÜĞÜ KAHRAMANMARAŞ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Elbistan	ERZURUM BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Horasan 1-AĞRI 2-ERZİNCAN 1-Mercan 3-İĞDIR 4-KARS 1-Akyaka MUŞ BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Bulank 1-Ahlat 1-VAN	ADIYAMAN BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Kahta 1-ELAZIĞ 2-MALATYA DIYARBAKIR BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Bağlar 1-Ergani 2-Mermer 2-Bismil 1-Tepe 3-Cınar MARDİN BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Derik 2-Reyhanlı 1-Nusaybin ŞANLIURFA BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Akçakale 1-Bozova 2-Ceylanpınar 3-Viranzehir GAZİANTEP BAŞMÜDÜRLÜĞÜ BATMAN BAŞMÜDÜRLÜĞÜ 1-Kurtalan
BAŞMÜDÜRLÜK : 6	BAŞMÜDÜRLÜK : 3	BAŞMÜDÜRLÜK : 9			BAŞMÜDÜRLÜK : 5	BAŞMÜDÜRLÜK : 4	BAŞMÜDÜRLÜK : 2	BAŞMÜDÜRLÜK : 6
ŞUBE : 2	ŞUBE : 4	ŞUBE : 5			ŞUBE : 4	ŞUBE : 1	ŞUBE : 5	ŞUBE : 2
AJANS: 12	AJANS: 6	AJANS: 22			AJANS: 5	AJANS: 2	AJANS: 2	AJANS: 9
T.EKİP: 7	T.EKİP: 12	T.EKİP: 29			T.EKİP: 4	T.EKİP: 11	T.EKİP: 3	T.EKİP: 6
							BAŞMÜDÜRLÜK :	35
							ŞUBE :	23
							AJANS :	58
							T.EKİP :	72
							TOPLAM :	188

2.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

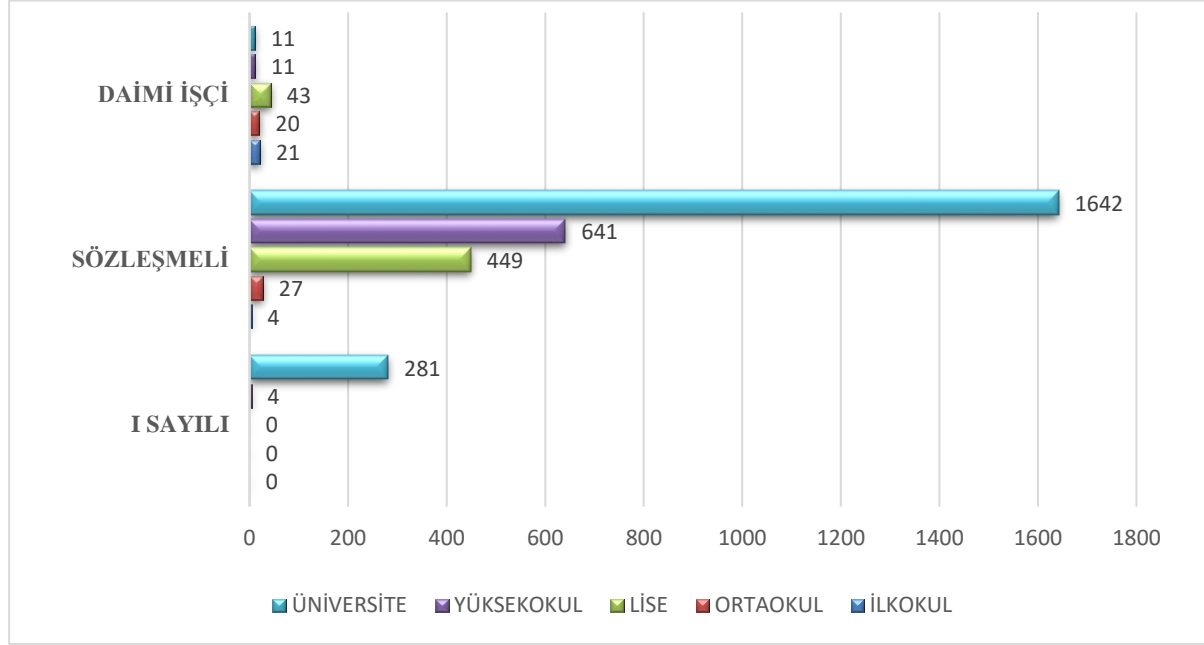
İş tanımları, iş gerekleri, performans ve yetkinliklerin belirlenerek kariyer yönetiminin altyapısının oluşturulduğu Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğünde uygun becerilere sahip, doğru sayıdaki kişiyi doğru işe, doğru zamanda yerleştirmek amacıyla alınacak önlemler ile sürekli tekrar eden, yenilenen ve devam eden bir insan kaynakları süreci yönetilmektedir.

Bu kapsamda Kurumumuzda 399 sayılı KHK'nin (b) bendine göre I sayılı cetvele tabi personel ile (c) bendine göre II sayılı cetvele tabi (sözleşmeli) personel ve 4857 sayılı Kanun'a tabi işçi personel istihdam edilmektedir.

Grafik 5: Hizmet Sürelerine Göre Personel Dağılımı



Grafik 6: Öğrenimlerine Göre Personel Dağılımı



Kurumumuzda istihdam edilen personelin %61'i lisans mezunu, %7'si yüksek lisans ve doktora mezunudur. İşçi hariç kadrolu personelin %2,5'i yabancı dil belgelidir.

Personel ihtiyacı belirlenirken iş ve kadro tanımları, iş analizleri, iş süreçleri gibi hususlar dikkate alınmaktadır. Personel ilanları bu husus doğrultusunda hazırlanmakta, yapılan atamalarda da liyakat ve yetkinlik gözetilmektedir. Tablo 31'de statü ve cinsiyetlerine göre personel dağılımı, Tablo 32'de ise 10 yıllık personel durumu listesi gösterilmektedir.

Tablo 31: Statü ve Cinsiyetlerine Göre Personel Dağılımı

Statü	Merkez			Taşra			Genel Toplam	Yüzde Dağılım (%)
	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı		
1 Sayılı Cetvel	105	20	125	182	9	191	316	10
Sözleşmeli	235	203	438	1.772	619	2.391	2.829	88
Daimi İşçi	17	4	21	62	7	69	90	3
Genel Toplam	357	227	584	2.016	635	2.651	3.235	100

Not: 31.12.2023 tarihi itibarıyla Kurumumuz personel sayısıdır.

Tablo 32: 10 Yıllık Personel Durum Listesi

Yıl	1 Sayılı Cetvele Tabi Personel Sayısı	Sözleşmeli Personel Sayısı	Daimi İşçi Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı
2013	190	2.913	326	3.429
2014	185	3.019	276	3.480
2015	190	3.017	252	3.459
2016	194	3.128	232	3.554
2017	203	2.942	202	3.357
2018	208	2.596	153	2.957
2019	207	2.835	135	3.177
2020	208	2.827	125	3.160
2021	251	2.760	114	3.125
2022	285	2.763	106	3.154

TMO'nun on yıllık personel yapısı incelendiğinde yıllar itibarıyla önemli bir değişim görülmemektedir. Ancak Kurumumuza verilen ilave görevler ve bu görevlere ilişkin yürütülen faaliyetler kapsamında iş yükünde ciddi artış gerçekleşmiştir. Bu kapsamda teşkilat yapısında yeni iş yerleri açılmış olmasına rağmen personel sayısında yeterli bir artış gerçekleşmemiştir. Bu durum özellikle taşra teşkilatında personel sıkıntısına sebep olmuştur. 2024-2028 döneminde çalışan personelimizin yaklaşık %10'unun Kurumumuzdan ayrılacağı göz önünde bulundurularak etkin bir insan kaynağı yönetimi hedeflenmektedir. Personel alımları, ÖSYM kanalıyla KPSS sonuçlarına göre atama yöntemi ile yapılmakta; personel geliştirme eğitimleri yıllık olarak planlanmakta ve düzenli olarak yürütülmektedir.

Toprak Mahsulleri Ofisi; kişisel başarının kurumsal başarıya dönüştürülmesini desteklemekte ve böylece Kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilmektedir.

2022 yılında; 44 planlı, 74 plan dışı, 4 kuruluş dışı eğitimde (kurum içi, kurum dışı) 1.718 katılımcıyla Genel Müdürlük/İşletme/Başmüdürlükleri dâhil toplam 122 eğitim düzenlenmiştir.

2.7.2 Kurum Kültürü Analizi

TMO 1938'den beri faaliyet gösteren köklü ve öncü bir kurum olup insan kaynakları kurumsal kültür çerçevesinde şekillenmektedir. Kurumsal kültürümüzün değerlendirilmesi amacıyla yapılan anket, mülakat gibi çalışmalar sonucunda Tablo 33 oluşturulmuştur.

Tablo 33: Kurum Kültür Analizi

Alt Bileşenler	Görüşler
Katılım	Kurum çalışanlarının bilgi ve tecrübelerini paylaşması ve görevlerini yürütürken Kuruma yarar sağlayacak şekilde katkı sağlamaları üst yönetim tarafından desteklenmekte ve çalışanların görüşleri dikkate alınmaktadır.
İşbirliği	Periyodik olarak yapılan koordinasyon ve değerlendirme toplantıları, birimler arası koordinasyonlu çalışmalar, gerekmesi hâlinde çalışma ekipleri oluşturulması gibi faaliyetlerle iş birliği olanakları geliştirilmektedir. Çalışanlar ve idareciler arasında bilgi paylaşımında sorun yaşanmamaktadır.
Bilgilerin Yayılımı	BELGENET, internet sitesi, kurum intranet sistemi, e-posta gibi yöntemlerle bilgilerin paylaşılması sağlanmaktadır.
Öğrenme	İnsan kaynaklarının etkin yönetimi kapsamında mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri uygulanmaktadır.
Kurum İçi İletişim	Personel talep veya şikâyetlerini üst yönetime TMO portal içerisinde yer alan "İstek, Öneri ve Şikâyet" sekmesinden ve ilgili birimlere "Çağrı Destek Sistemi" vasıtası ile iletebilmektedir. Kurumumuzda yatay iletişim sistemi gelişmiştir. Personelin idarecileriyle iletişimi kuvvetli olup bu durum kurumsal iş birliğini desteklemektedir.
Paydaşlarla İlişkiler	Kurumumuz faaliyetleri yürütülürken paydaşların beklenti ve memnuniyetleri dikkate alınmaktadır. Belirli periyotlarda iç ve dış paydaş anketleri düzenlenmesi, sektör değerlendirme toplantıları vb. araçlar yolu ile memnuniyet ve beklentiler ölçülmektedir. Ayrıca stratejik plan çalışmalarında iç ve dış paydaş anketleri gerçekleştirilmiştir.
Değişime Açıklık	İç ve dış piyasa takip ve analizi ile mevzuat düzenli olarak takip edilmektedir. Gelişmelere göre politikalar belirlenmekte ve değişiklikler personele duyurulmaktadır. Kurumumuz değişime açık olup çalışanların görüşlerine her kademedede değer verilmektedir.
Stratejik Yönetim	Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm birimlerle yazışmalar, toplantılar gerçekleştirilmiş, koordineli çalışılmış ve tüm çalışanlar stratejik plan hazırlama sürecine dâhil olmuştur. Ayrıca üst yönetim tarafından stratejik plan sahiplenilmiş ve her aşamasına dâhil olunmuştur.
Ödül ve Ceza Sistemi	Kurumumuzda ödül ve cezalara ilişkin mevzuat bulunmakta olup gerek iç mevzuat gerekse yasal mevzuattaki değişiklikler sürekli güncellenmektedir. Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik faaliyetler yürütülmektedir.

2.7.3 Fiziki Kaynak Analizi

Mülkiyeti Kurumumuza ait 9.510.841 m² arsa ve arazi (770 adet) ile 934.315 m² (26 adet) kiralık arsa ve arazi bulunmaktadır.

TMO yaklaşık 4 milyon ton depolama kapasitesine sahip olup bu kapasitenin 3,5 milyon tonu havalandırılmalı depolardır. TMO depolarının yaklaşık 1,8 milyon tonu tarım ürünleri lisanslı depoculuk faaliyetlerinde bulunmak için yeterli niteliklere sahiptir.

TMO kurulduğu günden bugüne yürüttüğü faaliyetlerde ihtiyaç duyduğu fiziki kaynaklara ilişkin detaylı inceleme ve analizler yapmakta, bu kaynakların etkin kullanımı için gerekli bakım ve onarım faaliyetlerini yürütmektedir.

Ayrıca Yatırım Programı kapsamında Kurumumuz depo kapasitesini artırmaya yönelik muhtelif iş yerlerinde ürün depolamaya elverişli yeni depo yapımları için çalışmalar devam etmektedir.

TMO depo durumu Tablo 34’te, 2023 yılına ait Kurum araç sayısı ve lojman durumu Tablo 35 ve Tablo 36’da gösterilmektedir.

Tablo 34: Depo Durumu

Depo Tipi	Kapasite (Ton)
Liman Depolar	516.200
İç Depolar	3.279.400
Toplam	3.795.600

Tablo 35: Kurum Araç Sayısı (Merkez ve Taşra Teşkilatı)

2023 Yılı Kurum Araç Sayısı	Merkez	Taşra
Binek Oto	-	26
Jeep	-	3
Kamyonet	5	77
Otobüs	1	2
Minibüs	1	-
Ambulans	-	1
Kamyon	-	35
Mobil Vinçli Kamyon	-	13
Arazöz-İtfaiye Aracı-Zırhlı Kamyon	-	6
Traktör	2	46
İş Makinesi-Forklift	1	53
Toplam	10	262

Tablo 36: Lojman Sayısı (Merkez ve Taşra Teşkilatı)

2023 Yılı Lojman Sayıları	Merkez	Taşra
Lojman	88	1.179
Toplam	1.267	

2.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

TMO'nun artan iş hacmi ile orantılı olarak kurumsal hizmetlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesine yönelik gereken donanımsal altyapı kurulmuş ve yazılımlar geliştirilmiştir. Kurumumuzun işlem ve karar sürecinin hızlandırılması, etkinlik ve verimliliğinin artırılması amacıyla bilgi teknolojileriyle oluşturulan veriler; elektronik ortamda derlenmekte, kısa süre içinde işlenmekte, istenilen formatta, hızlı, doğru ve güvenilir biçimde kullanıcılara sunulmaktadır. TMO bilgi işlem faaliyetleri, gelişen teknolojiler doğrultusunda yürütülmektedir. Kurumsal faaliyetlere yönelik geliştirilen TMO uygulama modülleriyle kolay, hızlı, doğru, güvenilir işlemler yapılmakta; karar süreci hızlandırılmakta ve verimlilik artırılmaktadır.

İlişkisel veri tabanı kullanan donanım birimlerini kapsayan yerel ağ yapısı ve bu birimlerin taşra iş yerlerindeki bilgi işlem sistemleri ile entegrasyonunu sağlayacak geniş alan ağ yapısı, başmüdürlükler ve AAF'de fiber optik ile taşra şube müdürlükleri ve ajans amirliklerinde ise VDSL kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Replikasyon sistemleri ile TMO'nun 186 iş yerinde kullanılmakta olan veriler; transfer uygulamalarıyla anlık olarak Genel Müdürlük ana bilgisayarlarına aktarılmakta, bu veriler gerekli kontrol ve düzenlemeler yapıldıktan sonra derlenerek dinamik olarak merkez ve uç kullanıcıların yararlanabileceği raporlar hâline getirilmektedir.

01/04/2014 tarihinde Kurumumuzda EBYS'ye (Elektronik Belge Yönetim Sistemi) geçilerek yazışmalarımızın elektronik ortamda yürütülmesi sağlanmıştır. Ayrıca Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) adresi olan tüm kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilerle yapılan yazışmalar, KEP arayüzü ile elektronik ortamda daha güvenli ve hızlı bir iletişimle yapılmaktadır.

Kurumumuz web sitesi Kamu Kurumları İnternet Sitesi Kılavuzu'nda yer verilen usul ve esaslar çerçevesinde belirtilen standartlara uygun olup içerik ve sunum şekilleri ile kolay ve yaygın erişilebilirliği sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Sitemizde duyuru, haber, doküman ve istatistik veriler gibi kamuoyuna açıklanmasında yarar olan içerikler paylaşmakta ve bu içerikler sürekli güncellenmektedir. <http://portal.tmo.gov.tr/> adresi ise sadece kurum içine hizmet vermekte, personelin tamamı rapor ve istatistikler ile kurum içi haberler hakkında bilgi edinmektedir.

Hububat alım sürecinde ilgili diğer kurumlarla da bilgi akışını sağlayan Vergi Dairesi Otomasyon Projesi (VEDOP), Çiftçi Kayıt Sistemi Entegrasyonu (ÇKS), Hasat ve Piyasa Takip Sistemi gibi otomasyon sistemleri de uygulamaya konulmuştur. Ayrıca alım döneminde doğru, güvenilir bilgi edinerek iş ve işlem sürecini hızlandırmak amacıyla Kantar Otomasyon Sistemi, Protein Ölçüm Cihazı Otomasyon Sistemi, TMO Alım ve Satış Portalı, Akıllı Kart Uygulamaları, Ürün Alım Randevu Sistemi, TMO Yem Satım Portalı, Çağrı Destek Sistemi, Borsa Entegrasyonu Uygulaması gibi otomasyonlar geliştirilmiştir. Bu uygulamalar sürekli geliştirilmekte ve Kurumsal politikalar doğrultusunda güncellenmektedir.

Haşhaş üreticilerinin ekim izinlerini alabilmeleri için <https://hubas.tmo.gov.tr/hashas> portalı kurularak üreticilerin izin süreçlerini web ortamında yapmaları sağlanmıştır. Bu hizmet e-Devlet ile entegreli çalışmaktadır.

ELDES sistemi ile elektronik ürün senedi alımı ve satışı yapılmakta olup kurumsal politikalar doğrultusunda sürekli güncel ve aktif tutulmaktadır.

2.8 Finansal Analiz

Tablo 37’de TMO finansal analizi gösterilmektedir.

Tablo 37: Finansal Analiz

	2018	2019	2020	2021	2022	Değerlendirme
Cari Oran Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar	3,32	2,13	2,77	1,62	1,35	-Borçlar karşılabilir düzeydedir. -Stok devir hızının yıllık 0,9-1,6 arasında ve 5 yıllık ortalamasının 1,35 olduğu, varlık devir hızının 0,60 ile 1.25 arasında ve 5 yıllık ortalamasının ise 0,86 olduğu. -Alacak süre ve hızlarında alacakların tahsiliyle ilgili bir sorun yaşanmamaktadır. -Kurum önceliğinin; karlılıktan ziyade piyasa dengesinin ve fiyat istikrarının sağlanması olması sebebiyle karlılık oranlarının düşük olduğu. - Faaliyet giderleri; Faaliyet gelirlerinin faaliyet giderlerine oranıdır.
Likidite Oranı (Dönen Varlıklar-Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar	1,02	0,62	0,78	0,60	0,34	
Kaldıraç Oranı Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar	0,47	0,61	0,57	0,76	0,80	
Varlık Devir Hızı Net Satışlar/Toplam Varlıklar	0,61	0,82	1,25	0,95	0,65	
Stok Devir Hızı Net Satışlar/Stoklar	1	1,27	1,93	1,58	0,89	
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/Ticari Alacaklar	35,2	159,03	164,30	126,49	115,39	
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı	10,23	2,26	2,19	2,85	3,12	
Net Kar Marjı Net Kar/Net Satışlar	0,001	0,012	0,005	0,006	0,005	
Varlık Karlılığı Net Kar/Toplam Varlıklar	0,001	0,01	0,01	0,01	0,03	
Özsermaye Karlılığı Net Kar/Özsermaye	0,001	0,03	0,01	0,02	0,016	
Faaliyet Gelirleri/Faaliyet Giderleri	1,00	1,01	1,00	1,01	1,01	

Finansal göstergelere yönelik bir eğilim analizi yapıldığında Kurumumuzun borçlarını karşılama kapasitesinin 2018’den beri azalmakla birlikte makul düzeyde olduğu, ortalama 1-1,5 yıllık stok devir döngüsüne sahip olduğu ve 2022 yılında satışların artmasından dolayı stok devir

döngüsünün hızlandığı görülmektedir. Varlık devir döngüsünün ortalama 1 yıl olduğu görülmektedir. Alacak süre ve hızlarına bakıldığında ise alacakların tahsiliyle ilgili bir sorun gözükmemektedir. Buna karşın kârlılığının satış hacmine oranla düşük olduğu söylenebilir. Bunun temel nedeni Kurumumuzun öncelikli amacının kârlılıktan çok görev aldığı piyasalarda istikrarın sağlanması olmasıdır.

Kurumumuzca ana statü ve diğer mevzuatla verilen görevlerin yerine getirilmesinde etkin stok ve maliyet yönetimi dâhil verimlilik ve kârlılık ilkesi doğrultusunda hareket edilmektedir. Alım fiyat ve politikaları; üretim maliyeti, üretimin sürdürülebilirliği, üretim miktarı, yurt içi ve yurt dışı piyasa gelişmeleri, enflasyon, refah payı ile Kurumumuzun depo ve finansman imkânları dikkate alınarak belirlenmektedir. Kurumumuz büyük oranda arz fazlası ürünü satın aldığından üretim miktarının artışına bağlı olarak alım miktarımız da artmaktadır.

Kurumumuz görev alanına giren ürün piyasalarında fiyat istikrarını sağlamak için yaptığı alımlarda öncelikle öz kaynaklarını kullanmakta, öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda ise ticari kredi kullanmaktadır. Bununla birlikte bazı dönemlerde TMO'ya bütçeden sermaye transferi de yapılmaktadır.

Son 5 yıla ait ticari kredi kullanımları ve faiz tahakkukları Tablo 38'de, ürün alım miktar ve tutarları ise Tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 38: Ticari Kredi Kullanımı ve Faiz Tahakkukları Tablosu

Yıllar	Kullanılan Kredi Tutarı (Bin TL)	Faiz Tahakkuku (Bin TL)
2018	1.898.435	135.219
2019	3.749.000	73.313
2020	4.691.000	60.819
2021	9.483.000	237.786
2022	43.820.000	2.842.803

Tablo 39: Ürün Alım Miktar ve Tutar Tablosu

Yıllar	Ürün Alımları	
	Alım Miktarı (Ton)	Alım Tutarı (Bin TL)
2018	4.233.972	4.854.257
2019	6.248.754	10.152.750
2020	5.555.942	10.695.069
2021	6.056.529	19.253.307
2022	12.382.443	84.955.129

Tablo incelendiğinde Kurumumuzun finansman ihtiyacı ile alım büyüklükleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülebilmektedir. Örneğin 2022 yılında yüksek alım miktarı ve ürün fiyat artışlarından dolayı finansman ihtiyacı diğer yıllara göre daha fazla olmuştur.

Son 5 yıldaki satışlar/kârlılık oranları Tablo 40’da gösterilmektedir.

Tablo 40: Son 5 Yıllık Satış ve Kâr Tablosu

Yıllar	Satışlar ve Dönem Net Kârı (Bin TL)*	
	Net Satışlar	Net Kâr
2018	4.736.971	5.853
2019	8.921.305	109.682
2020	12.491.891	61.608
2021	17.397.353	102.060
2022	48.560.022	238.671

*Tabloda yer alan veriler Faaliyet Raporlarımız ile uyumludur.

Satış hacmine göre kârlılık oranlarına bakıldığında son yıllar ortalamasının %2-3 seviyesinde olduğu görülmektedir. Bunun nedeni Kurumumuzca satış fiyatlarının yukarıda bahsedilen ilkeler doğrultusunda genellikle başa baş noktasına yakın belirlenmesidir.

2.9 Sektörel Analiz

Bu bölümde TMO’nun sektörel eğilim ve yapı analizleri verilmektedir.

2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi

Sektörel eğilim için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizi Tablo 41’de gösterilmiştir.

Tablo 41: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Uluslararası siyasi gelişmeler	-Kurumun devlet teşekkülü olması -Uluslararası iş birliği tecrübesi	-Savaş veya siyasi belirsizlikler -Uluslararası ticarete yaşanan ihracat kısıtlamaları	-Etkin piyasa takibi -Paydaş görüşlerinin dikkate alınması
Ekonomik	Ulusal ve uluslararası ekonomik konjonktürün TMO politikalarına etkisi	-İkili ilişkilerin yaygınlaşması -Ekonomik istikrar -Mali yapının güçlenmesi -Ülkemizin jeopolitik konumu ve ulaştırma maliyetlerindeki avantajlar	-Uluslararası krizler -Ekonomik istikrarsızlık -Mali yapının zayıflaması	-Dengeli politikalar geliştirilmesi -Paydaş görüşlerinin dikkate alınması
	Döviz kurundaki dalgalanmalar ve fiyat istikrarsızlığı	-TMO tarafından tedarik edilen/satışa sunulan ürünlere müşteri talebinin artması -İhracat yapılması	-Ekonomik belirsizlik -Döviz bazı ürünlere erişim sıkıntısı -İthal edilen girdi maliyetlerindeki artış	-Etkin piyasa takibi -Dengeli politikalar geliştirilmesi
Sosyokültürel	Artan nüfus değişimleriyle birlikte üretim ve tüketim alışkanlıklarındaki değişim	TMO faaliyet alanındaki ürünlerin kullanımının artması	-TMO'nun faaliyet alanındaki ürünlere yönelik tüketim eğilimlerinin değişmesi -Talebin karşılanamaması	-Kurum politikaları belirlenirken üretici ve tüketici eğilimlerinin dikkate alınması -Etkin piyasa takibi
Teknolojik	İletişim ve bilgi teknolojilerin gelişimi	-Yeni teknolojilerin zaman, maliyet ve insan kaynağı açılarından tasarruf sağlaması -Bilgiye ulaşımın kolaylaşması	-Bilgi güvenliğinin sağlanamaması -Maliyet yüksekliği -Yeni teknolojiye uyum sağlamada yetersiz kalınması	-Bilişim altyapısının geliştirilmesi -Yeni teknoloji kullanılmaya başlanan araç ve gereçlerin kullanımını hususlarında eğitim faaliyetleri yapılması
Yasal	Anayasa, yasalar ve Kurumumuza ilişkin mevzuatlarda düzenlemeler	Mevzuat takibi ile iş ve işlemlerde hataların engellenmesi	Mevzuatta sık değişimin uygulamalarda karışıklığa yol açabilmesi	-Etkin mevzuat takibi -Mevzuat değişikliklerinin personele zamanında duyurulması -Sektörel politikaları etkileyebilecek mevzuat çalışmalarına katılım sağlanması
Çevresel	Kentleşme ve çevre mevzuatının TMO politikalarına olan etkisi	Etkin mevzuat takibi ile potansiyel cezai yükümlülüklerin önüne geçilmesi	-Kentleşme ve çevre mevzuatında yer alan düzenlemelerin ek maliyet getirebilmesi -Cezai sorumluluk doğurabilmesi	-Etkin mevzuat takibi -Mevzuat değişikliklerinin personele zamanında duyurulması

2.9.2 Sektörel Yapı Analizi

Tablo 42'de sektörel yapı analizi gösterilmektedir.

Tablo 42: Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazar Durumu	Faaliyet alanımıza giren ürünlerin yerli ve yabancı sanayici, tüccar, tüketici, şirket, kamu kurumları, üretici birlikleri ve sivil toplum kuruluşlarının satın alınması	-Kamu kurumu olmak -Kurum bilinirliğinin üst düzeyde olması nedeniyle avantajlı konumda olunması -Kurumumuzun tekel olduğu haşhaşa yerel olarak tek satıcı konumunda ve piyasa belirleyicisi olması	-Yabancı hükümet politikaları -Uluslararası anlaşmalar -Ekonomik belirsizlikler -Sürekli artan müşteri beklentileri -Farklı kurum ve şirketlerin TMO'nun üretim faaliyetini yürüttüğü dünya morfin ve türevleri pazarında rekabete girmesi	-Etkin piyasa takibi -Kurum politikaları belirlenirken üretici ve tüketici eğilimlerinin dikkate alınması
Rekabet Durumu	-İşgital alanımıza giren ürünlerde farklı kurum ve şirketlerin TMO politikalarını etkileyebilecek rekabet stratejileri -Piyasalardaki dönemsel arz ve talep dengesizliği -Fiyat dalgalanmaları	-Köklü ve öncü bir Kurum olmak -Paydaşlardan alınan geri bildirimler neticesinde yürütülen faaliyetlerde etkin karar alma süreçlerinin geliştirilmesi	-Uluslararası anlaşmalar -Uluslararası krizler -Ekonomik belirsizlikler -Kamu kurumu olmak -Farklı kurum ve şirketlerin TMO'nun üretim faaliyetini yürüttüğü dünya morfin ve türevleri pazarında rekabete girmesi	-Etkin piyasa takibi -Sektör beklentilerinin ölçülmesi
Paydaşlar	-Piyasa ekonomisi kuralları içerisinde sektörde tam rekabet koşullarının oluşmasında yeterli katkının sağlanamaması -Paydaşlarla iletişimin TMO politikalarına olan etkisi	-Köklü ve öncü bir Kurum olmak -Paydaşlardan alınan geri bildirimler neticesinde yürütülen faaliyetlerde etkin karar alma süreçlerinin geliştirilmesi	-Paydaşlar arasındaki iletişim kopukluğu -Paydaş ihtiyacının belirlenememesi -Alınan paydaş görüşlerinin piyasanın tamamını temsil etmemesi	-Kurumumuz faaliyetlerinin yürütülmesinde paydaşların beklentilerinin göz önünde bulundurulması -Paydaş etkileşiminin ve iletişiminin sürekliliğinin sağlanması

2.10 GZFT Analizi

Tablo 43 ve 44'te güçlü ve zayıf yönler ile bunlara ilişkin fırsat ve tehditleri içeren GZFT analizi ve stratejiler gösterilmektedir.

Tablo 43: GZFT Listesi

İÇ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler

<ul style="list-style-type: none"> • Kamu gücüne haiz uzman bir Kurum olması • Ulusal ve uluslararası tecrübeye sahip köklü bir Kurum olması • Kurumun adının sektörde marka haline gelmiş olması • Stratejik öneme sahip ürünlerde piyasa regülasyonu ve fiyat istikrarını sağlamada belirleyici olması • Güçlü mali yapısı sebebiyle kredibilitesinin yüksek olması • İthalat ve ihracat tecrübesinin yüksek olması • Hızlı karar alabilme yeteneği • Devlet kurumları ile iş birliği imkânı • Haşhaş faaliyetlerinde tekel olması • Haşhaş üretimine dayalı mamul madde üretimi • Güçlü bir kurumsal hafızanın bulunması • Konusunda deneyimli ve özverili personele sahip olması • Yurt çapına dağılmış teşkilat yapısı ile üreticiye en yakın noktalarda hizmet verilebilmesi • Ekip çalışması kültürünün olması • Geniş bir veri tabanına ve teşkilat ağına sahip olması • Kuruluşundan itibaren tüm faaliyetlerinin düzenli kayıt altında tutulması • Kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile geniş bir iletişim ağının bulunması • Yüksek depolama kapasitesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni yatırım planlamalarında karşılaşılan finansal, sektörel zorluklar • Personel sayısının yetersiz olması • Personelin uzun süreli geçici görevlendirilmesi ve personel motivasyonunda düşüş yaşanması • Personelin önemli bir kısmının yaş ortalamasının yüksek olması • Nitelikli personel alımında karşılaşılan güçlükler • Sosyal imkânlarının yeterli olmaması • Yetmişmiş personelin başka kurumlara/özel sektöre geçmesi • Yeterli kapalı depoya sahip olunmaması • Gerekmesi hâlinde ürünlerin açık yığınlarda depolanması • Tahmil - tahliye iş ve işlemlerindeki iş kazası riskleri • Faaliyet alanı ile ilgili kamusal sorumluluk, iş yoğunluğu ve mali yükün artması • Sosyal tesis ve faaliyetlerin yetersizliği • Teknolojik olarak yenilenmesi gereken tesislerin varlığı • Tüm operasyonel süreçlerin dijital dönüşümünün gerçekleştirilememiş olması
DIŞ ÇEVRE	
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Hububat üreten ve tüketen ülkeler arasında coğrafi konum üstünlüğüne sahip olunması • Artan dünya nüfusu ve gıda ihtiyacı sebebiyle Kurumun stratejik konumda yer alması • Faaliyet konusu olan ürünlerin stratejik hâle gelmesi • Ülkemizin coğrafi konumu itibarıyla bir köprü konumunda olması • Ülkemizde temel ihraç ürünleri olan un ve makarna sektörünün gelişmiş olması • Dünya tüketim eğilimlerinin kaliteli ürünü ön plana çıkarması • Üreticilerin gün geçtikçe bilinçlenmesi, modern tarım uygulamalarının yaygınlaşması • TMO'nun tarım piyasasını düzenleyici rolünün güçlü olması • Üreticilerin TMO'ya yönelik Kuruma duyduğu güven ve hızlı ödeme imkânı algısı • Lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaşmasına yönelik Kurum katkısı ve güçlü teşviklerin bulunması 	<ul style="list-style-type: none"> • KİT statüsü gereği karar alma süreçlerinde iktisadi rasyonaliteden uzaklaştıran faktörlerin varlığı • Tarım ürünlerinde üretim planlamasının yapılamaması • Yasal haşhaş üreticisi ülkelerde haşhaş kapsülündeki alkaloid oranlarının sürekli arttırılması • Dünyada yapılan AR-GE çalışmaları neticesinde yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla dünya morfin pazarının daralması • Küresel iklim değişikliği olgusunun devam edecek olması • Dünya ekonomisindeki kırılganlıklar • Tarım kesiminin yeterince örgütlenememesi • Teknolojik gelişmelerin meydana getirdiği riskler • Asılsız ihbar/şikâyetlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi • Tarım politikalarında uzun vadeli öngörü yapılamaması • Sürdürülebilir tarım için kontrol edilemeyen iklim şartları • Tarım piyasalarında artan girdi fiyatlarının üretim maliyetlerine olan etkisi • Faaliyetimize konu olan ürünlerin üretim ve tüketim verilerinin sağlıklı olmaması • Siber güvenlik problemleri • Personelin özlük hakları yetersizliği • Döviz kurundaki dalgalanmalar

Tablo 44: GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
--	------------------	------------------

Güçlü Yönler	<ul style="list-style-type: none"> • Piyasaların etkin takibi yapılarak faaliyet alanına giren ve stratejik öneme sahip ürünlerde piyasalar regüle edilecektir. • Teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ulaşma ve değerlendirme imkânlarının artması sayesinde faaliyetlerin etkin şekilde yürütülmesi sağlanacaktır. • Lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaşmasına yönelik teşvikler kapsamında politikalar üretilecektir. • Kamu gücüne haiz olan Kurumumuzun alım politikalarında kaliteyi ön plana çıkarmasıyla üreticilerin üretimi bu yönde değiştirmesi sağlanacaktır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal yapının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
Zayıf Yönler	<ul style="list-style-type: none"> • Lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaşması ile birlikte depolama maliyetleri azalacak, Kurumumuzun ihtiyaç duyduğu depoların yapımı özel sektör eliyle Kurumumuza ek yük getirmeden gerçekleştirilecektir. • Alımların lisanslı depolara yönelecek olması sebebiyle personel ihtiyacı ve personelin iş yükü azalacaktır. • Müşteri beklentileri etkin şekilde karşılanacaktır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun sosyal imkânları, operasyonel süreçlerin dijital dönüşümü ve Kurum çalışanlarının motivasyonlarını arttırmaya yönelik faaliyetler arttırılacaktır.

2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 45’de hizmetlerimize ilişkin tespit ve ihtiyaçlar gösterilmektedir.

Tablo 45: Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
2019-2023 Stratejik Planı’nın Değerlendirilmesi	Mevcut stratejik planın hedef ve performansları incelendiğinde belirlenen 6 amaç ve 14 hedefe ilişkin 10 hedefin tutturulduğu kalan 4’ünde ise hedefe yaklaşıldığı belirlenmiştir.	Misyon ve vizyon ile uyumlu uygulanabilir stratejiler belirlenecektir.
Mevzuat Analizi	İç ve dış mevzuat sürekli olarak takip edilmekte, güncellemelere ilişkin düzenlemeler en hızlı şekilde gerçekleştirilmektedir.	Mevzuat güncelleme çalışmalarına ilişkin personele bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır.
Üst Politika Belgeleri Analizi	On İkinci Kalkınma Planı 3.1.1 Makroekonomik Politika Çerçevesi başlığı altında “328. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) ekonominin rekabet gücünü artıracak ve kamu maliyesinin sürdürülebilirliğini destekleyecek şekilde faaliyetlerini sürdürecektir.” ifadesine yer verilmiştir.	Kurumun ekonomik verimliliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
Paydaş Analizi	Kurumumuz faaliyetleri yürütülürken; iç ve dış paydaşların beklenti ve memnuniyetleri dikkate alınmaktadır. Paydaş beklentileri, memnuniyet düzeyleri sektör değerlendirme toplantıları, iç ve dış paydaş anketleri gibi yollarla belirlenmektedir.	Paydaşlarla iletişim ve iş birliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	TMO insan kaynakları politikaları mevcut kamu personel yönetimi mevzuatı çerçevesinde yürütülmektedir. TMO personelinin önemli bir kısmı emekliliğini hak etmiş durumdadır. Yeni personel istihdamında sorunlar yaşanmaktadır. Kurumumuzda emeklilik, istifa gibi ayrılışlara karşılık olarak aynı sayıda nitelikli personel istihdamı yapılamamaktadır. Artan iş yükü ve yeni açılan iş yerleri olmasına karşın personel sayısında	Yapılacak personel alımlarında ihtiyaç alanları ve yetkinlik durumları dikkate alınacaktır.

	son 10 yılda ciddi bir artış gerçekleşmemiştir. Özellikle taşra teşkilatında iş yükü artışı nedeniyle personel motivasyon düşüklüğü yaşamaktadır. Bu kapsamda Kurumun personel ihtiyacı bulunmaktadır.	Çalışanların motivasyonunun artırılmasına yönelik faaliyetler arttırılacaktır.
Kurum Kültürü Analizi	TMO kurumsal kimliğe ve hafızaya sahip önemli ve öncü bir kurumdur. Bu kimliğin geliştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim, toplantı, çalıştay vb. gibi organizasyonlar sürdürülmektedir.	Personel görüşleri de alınarak Kurumsal kültüre katkı sağlayacak çalışmalar sürdürülecektir.
Fiziki Kaynak Analizi	TMO yürüttüğü faaliyetlerde ihtiyaç duyduğu fiziki kaynaklara ilişkin incelemeler ve analizler yapmakta, bu kaynakların etkin kullanımı için gerekli bakım ve onarım faaliyetlerini yürütmektedir.	Yürütülen bu projelerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalara devam edilecektir.
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	TMO teknolojiadaki gelişmeleri yakından takip etmektedir. Yazılım ve donanım konusundaki ihtiyaçların temininde kamu ihale mevzuatındaki hükümler doğrultusunda satın alma faaliyetleri yürütülmektedir. Sistem güvenliği konusunda artan siber saldırılara karşı bilişim güvenliği altyapısının sürekli güncel tutulması gerekmektedir.	Sistem güvenliği konusunda gelecekte oluşabilecek ihtiyaçlar doğrultusunda yeni personel istihdamı, hizmet/ürün satın alınması ve hizmet içi eğitim planlaması yapılmaktadır.
Mali Kaynak Analizi	TMO mevcut mali kaynaklarını; hazine kaynakları, kredi temini, kira gelirleri, faiz ve komisyon gelirleri, satışlar vb. yöntemlerle oluşturmaktadır.	TMO faaliyet alanına yeni girebilecek ürünlere ilişkin finansman ihtiyacını ilgili mevzuat doğrultusunda karşılamaktadır.
Finansal Analiz	TMO'da kârlılığın satış hacmine oranı düşüktür. Bunun temel nedeni Kurumumuzun öncelikli amacının kârlılıktan çok görev aldığı piyasalarda istikrarın sağlanması olmasıdır. TMO fiyat istikrarı sağlama noktasında öncelikle öz kaynaklarını kullanmaktadır. Öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda dış kaynaklara başvurulmaktadır.	TMO piyasa istikrarını sağlama görevini yerine getirirken öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda ticari kredi kullanmaktadır. Bununla birlikte bazı dönemlerde TMO'ya bütçeden sermaye transferi de yapılmaktadır.
Sektörel Analiz	Kurum bilinirliği üst düzeyde olup tüketici tercihlerinde Kurumumuz avantajlı konumdadır. Kurumumuz tekel olduğu haşhaşa yerel olarak tek satıcı konumunda olup piyasa belirleyicisidir. Yeni teknolojiler, AR-GE faaliyetleri üretim yaptığımız haşhaş politikalarını olumlu etkileyebilmektedir. Farklı kurum ve şirketlerin rekabet stratejileri de TMO politikalarını etkilemektedir.	AR-GE faaliyetleri ile TMO'nun üretim ve pazarlama teknolojisini geliştirmesine yönelik faaliyetler arttırılacaktır.

3. GELECEĞE BAKIŞ

Bu bölümde misyon, vizyon ve temel değerler ifade edilmektedir.

3.1 Misyon

“Başta stratejik öneme sahip hububat olmak üzere faaliyet alanındaki tarımsal ürün piyasalarını düzenleyerek üretici ve tüketiciyi korumaya yönelik tedbirler almak, olağanüstü hâl stoku bulundurmak, afyon ve uyuşturucu maddelere konulan devlet tekeli işletmek” şeklinde düzenlenmiştir.

3.2 Vizyon

Faaliyet alanındaki tarımsal ürün piyasalarında tüm paydaşları gözetken, istikrar ve güven sağlayan, yetkin, yönlendirici, dinamik, öncü ve örnek kurum olmak.

3.3 Temel Değerler

Güvenilirlik, hızlı ve etkin karar alma, dinamiklik, hesap verebilirlik, sektörde öncülük, yenilikçilik, uzmanlık, katılımcı karar alma ve paydaş memnuniyeti.

4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde Kurumumuzun faaliyetlerine ilişkin 2024-2028 döneminde gerçekleştirmeyi planladığımız amaç, hedefler, bunlara ilişkin performans göstergeleri ile stratejiler yer almaktadır. Amaç-hedef ve faaliyetlerin oluşturulmasında katılımcı bir işleyiş süreci sağlanmıştır. Bu süreçte On İkinci Kalkınma Planı, Yıllık Programlar, TMO Ana Statüsü, kurumsal mevzuat türü belge ve yönlendirici dokümanlar esas alınmıştır.

4.1 Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

Kurumumuz stratejik planı hazırlanırken dengeli kart yaklaşımı uygulanmıştır. Amaç ve hedefler belirlenirken kuruluş için önemli olan konularda müşteriler-yararlanıcılar, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve üretim/finansal olmak üzere dört temel perspektife odaklanılmıştır.

Kurumumuz 2024 - 2028 dönemi için hazırlanmış Stratejik Planı'nda 6 amaç ve 15 hedef belirlenmiş olup amaç ve hedefler ile perspektifleri aşağıda açıklanmıştır:

MÜŞTERİLER-YARARLANICILAR PERSPEKTİFİ

Amaç 1: Faaliyet konusu ürünlerde piyasa regülasyonuna katkı sağlanacaktır.

Hedef 1.1: Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.

Hedef 1.2: Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1,5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stok tutulacaktır.

İŞ SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ PERSPEKTİFİ

Amaç 2: Paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.

Hedef 2.1: 5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.

Hedef 2.2: İç paydaş memnuniyeti en az %65 oranında tutulacaktır.

Hedef 2.3: Dış paydaş memnuniyeti en az %85 oranında tutulacaktır.

ÜRETİM/FİNANSAL PERSPEKTİF

Amaç 3: AAF İşletme Müdürlüğünün makine ve teçhizatlarının modernizasyonu ile rehabilitasyonu yapılacaktır.

Hedef 3.1: Haşhaş kapsülünden elde edilen morfin konsantresi - (CPS-M) üretim maliyeti düşürülecektir.

Hedef 3.2: Yenilenebilir enerji kaynakları devreye alınarak Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğünde elektrik tüketim maliyeti azaltılacaktır.

Amaç 4: İlaç etkin maddesi elde etmeye yönelik kenevir Ar-Ge çalışmaları yapılacaktır.

Hedef 4.1: Çeşit aday olabilecek yerli kenevir popülasyonlarının kannabinoid oranlarının belirlenerek üretime uygun olanlardan feminize tohum üretilecektir.

Hedef 4.2: Kenevirden ilaç etkin maddesi ve çeşitli türev ürünlerin üretilecektir.

KURUMSAL KAPASİTENİN GELİŞTİRİLMESİ PERSPEKTİFİ

Amaç 5: Kurumsal kapasite geliştirilecektir.

Hedef 5.1: İnsan kaynağı istihdamı sağlanacaktır.

Hedef 5.2: Kurum personelinin niteliği arttırılacaktır.

Hedef 5.3: Kurumumuza ait ürün depolamaya uygun ve yeterli kapalı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %3 arttırılacaktır.

Amaç 6: Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.

Hedef 6.1:Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir.

Hedef 6.2: Donanım altyapısı ve sistem güvenliği güncel hâlde tutulacaktır.

Hedef 6.3: Güvenli, hızlı ve yeterli veri depolama/yedekleme sistemi kurulacaktır.

4.2 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler ve Hedef Kartları

Tablo 46'da hedeflerden sorumlu ve iş birliği yapılacak birimler, Tablo 47'de ise hedef kartları gösterilmektedir.

Tablo 46: Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

HEDEFLER	TEFTİŞ KURULU	HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ	TİCARET D. BŞK.	ALIM VE MUHAFAZA D. BŞK.	MALİ İŞLER D. BŞK.	BİLGİ İŞLEM D. BŞK.	STRATEJİ GELİŞTİRME D. BŞK.	TEKNİK İŞLER D. BŞK.	DESTEK HİZMETLERİ D. BŞK.	İNSAN KAYNAKLARI D. BŞK.	FINDIK İŞLERİ D. BŞK.	HAŞHAŞ VE ALKOLOİD D. BŞK.	ÜRÜN TEKNOLOJİ VE LABORATUVAR ŞB. MD.	ÖZEL BÜRO ŞB. MD.	BASIN YAYIN ve HALKLA İLİŞKİLER ŞB. MD.	TAŞRA BAŞMÜDÜRLÜKLERİ	AAF İŞLETME MD.
AMAÇ 1 Hedef 1			S	İ	İ												
AMAÇ 1 Hedef 2			S	İ													
AMAÇ 2 Hedef 1			S	İ											İ		
AMAÇ 2 Hedef 2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
AMAÇ 2 Hedef 3			İ	İ			S				İ	İ					
AMAÇ 3 Hedef 1												S					İ
AMAÇ 3 Hedef 2												S					İ
AMAÇ 4 Hedef 1												S					İ
AMAÇ 4 Hedef 2												S					İ
AMAÇ 5 Hedef 1	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
AMAÇ 5 Hedef 2	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
AMAÇ 5 Hedef 3				İ				S			İ	İ					
AMAÇ 6 Hedef 1	İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
AMAÇ 6 Hedef 2					İ	S			İ								
AMAÇ 6 Hedef 3					İ	S			İ								

S: Sorumlu Birim, İ: İş Birliği Yapılacak Birim

Tablo 47: Hedef Kartları

Amaç 1	Faaliyet konusu ürünlerde piyasa regülasyonuna katkı sağlanacaktır.								
Hedef 1.1	Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1 Piyasa fiyatlarının TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulma oranı (%)	100	100	100	100	100	100	100	Günlük	6 Ay
Sorumlu Birim	Ticaret Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Muhafaza ile Mali İşler Dairesi Başkanlıkları								
Riskler	-Uluslararası krizler -Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları								
Stratejiler	-Her yıl piyasayı düzenleyecek miktarda alım yapılacaktır. -Paydaşlarla belirli aralıklarda piyasa ve stok durumuna ilişkin toplantılar düzenlenecektir. -İç ve dış piyasa hareketleri günlük takip edilecektir.								
Maliyet Tahmini*	448.200.000.000 TL								
Tespitler	Hükümet politikalarındaki istikrar ve sürekliliğin TMO'nun alacağı stratejik kararlara pozitif etki sağlaması ve kararların uygulanma olasılığını artırması								
İhtiyaçlar	-Piyasa takibi ve paydaşlarla işbirliğinin artırılması -Sektör değerlendirme toplantı sayılarının artırılması								

* İlgili yıllar arasındaki muhtemel alım miktarları ve ürünlerin ortalama alım fiyatları baz alınarak hesaplanmıştır.

Amaç 1	Faaliyet konusu ürünlerde piyasa regülasyonuna katkı sağlanacaktır.								
Hedef 1.2	Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1,5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1 Devreden stok miktarı (%)	100	100	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Ticaret Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı								
Riskler	-İklim değişiklikleri -Uluslararası krizler -Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları								
Stratejiler	-Her yıl piyasayı düzenleyecek miktarda stok tutulacaktır. -Gerekmesi halinde ithalat yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	5.000.000.000 TL								
Tespitler	Kurumumuzda cari tarih itibarıyla yeterli miktarda stratejik stok bulundurulması								
İhtiyaçlar	-Yeterli finansman kaynağı -Yeterli tonajda kapalı depo -Personel istihdamı								

Amaç 2	Paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.								
Hedef 2.1	5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.1.1 Yapılacak toplantı sayısı (adet) (kümülatif)	100	0	4	8	12	16	20	3 Ay	3 Ay
Sorumlu Birim	Ticaret Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü								
Riskler	-Teknik sorunlar -Sezonluk iş yoğunluğu								
Stratejiler	-Alım ve satış politikaları belirlenecektir. -Paydaşlarla etkin iletişim sağlanacaktır. -İç ve dış piyasa takibi yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	3.220.000 TL								
Tespitler	Hedef doğrultusunda her yıl yeterli sayıda toplantı yapılması								
İhtiyaçlar	-Piyasa takibi -Paydaşlarla etkin iletişim								

Amaç 2	Paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.									
Hedef 2.2	İç paydaş memnuniyeti en az %65 oranında tutulacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.2.1 İç paydaş memnuniyet hedefinin gerçekleşme oranı (%)	100	0	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay	
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> -Yönetim ve politika değişiklikleri -Kurumsal yapı ve mevzuat değişiklikleri -Finansal yetersizlikler -Çok sayıda personel ve çeşitli meslek guruplarını barındırması -Çalışma koşullarının zor olması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> -Periyodik olarak personel memnuniyet anketleri düzenlenecektir. -Personel taleplerine zamanında cevap verilecektir. -Çalışanların aidiyet düzeyini artıracak etkinliklerin sayısı ve kalitesi artırılabacaktır. 									
Maliyet Tahmini	100.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> -Yapılan anketlerde personel memnuniyet oranlarının hedeflenen düzeyde gerçekleşmiyor olması -Çalışanların aidiyet duygularının düşük olması -Birimler arasındaki iletişimin yetersiz olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> -Yeterli finansman kaynağı -Personel sayısı artırılması -Personel görüşlerinin alınması -Tüm çalışanların dâhil olduğu, kurum kültürünü ve aidiyetini geliştirmeye yönelik etkinlikler 									

Amaç 2	Paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.								
Hedef 2.3	Dış paydaş memnuniyeti en az %85 oranında tutulacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.3.1 Dış paydaş memnuniyeti hedefi gerçekleştirme oranı (%)	100	0	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Muhafaza, Ticaret, Fındık İşleri, Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlıkları								
Riskler	-Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları -Mevzuat değişiklikleri								
Stratejiler	-Alım ve satış politikaları belirlenecektir. -Paydaşlarla etkin iletişim sağlanacaktır. -İç ve dış piyasa takibi yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	150.000 TL								
Tespitler	Yılda en az 1 kez paydaş memnuniyet anketi düzenlenmesi ve memnuniyet oranının ölçülmesi								
İhtiyaçlar	-Piyasa takibi -Paydaşlarla etkin iletişim								

Amaç 3	AAF İşletme Müdürlüğünün makine ve teçhizatlarının modernizasyonu ile rehabilitasyonu yapılacaktır.								
Hedef 3.1	Haşhaş kapsülünden elde edilen morfin konsantresi - (CPS-M) üretim maliyeti düşürülecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1 CPS-M üretim maliyeti plan dönemi sonunda %10 azaltılacaktır (%) (kümülatif)	100	0	2	4	6	8	10	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	AAF İşletme Müdürlüğü								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> -Ödenek bulunamaması sonucu gerekli cihazların alınamaması -Mamul madde stoklarındaki muhtemel artışlar dolayısıyla tüm üretim hattında yaşanabilecek planlı kısıtlamalar -İhale sonucu işi alan yükleniciden kaynaklanan iş aksamaları -42 yıllık tesiste yapılan iyileştirmelerden planlanan verimin elde edilememesi 								
Stratejiler	Maliyet ve kâr marjı göz önünde bulundurularak daha rekabetçi satış fiyatlarıyla pazar payının arttırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	116.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> -Üretim maliyetleri ve satış fiyatları dikkate alınarak üretim maliyetlerinin düşürülmesinin sağlanması -Fiili olarak 40 yıl ama mühendislik ve teknoloji olarak yaklaşık 50 yıllık olan üretim tesisinde faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için yapılacak olan modernizasyon ve rehabilitasyon çalışmalarının üretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde parça parça yapılması 								
İhtiyaçlar	-Teknik ekip tarafından yapılan tespitler sonucu iş ve işlemler takip eden yılın yatırım programına konularak ödenek talep edilmesi								

Amaç 3	AAF İşletme Müdürlüğünün makine, teçhizatlarının modernizasyonu ve rehabilitasyonu yapılacaktır.								
Hedef 3.2	Yenilenebilir enerji kaynaklarının devreye alınarak Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğünde elektrik tüketim maliyeti azaltılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.2.1 Elektrik tüketim maliyeti plan dönemi sonunda %30 azaltılacaktır (%) (kümülatif)	100	0	5	10	15	20	30	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	AAF İşletme Müdürlüğü								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> -Sistemin planlandığı şekilde zamanında devreye girememesi -Olumsuz iklim koşullarının elektrik üretimine etkileri -Modernizasyon ve rehabilitasyon sonucunda sisteme dâhil edilen makine ekipmanların elektrik tüketimini artırması -Yeni ek veya yardımcı tesisler kurulması sonucu elektrik tüketiminde artış yaşanması 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> -Maliyet ve kâr marjı göz önünde bulundurularak daha rekabetçi satış fiyatlarıyla pazar payı arttırılacaktır. -AAF İşletme Müdürlüğünün karbon ayak izinin azaltılması sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	90.000.000 TL								
Tespitler	Üretim maliyetleri ve satış fiyatları dikkate alınarak üretim maliyetlerinin düşürülmesinin sağlanması								
İhtiyaçlar	Kurulamakta olan tesisin daha verimli işletilmesi için nitelikli personel istihdamının sağlanması								

Amaç 4	İlaç etkin maddesi elde etmeye yönelik kenevir Ar-Ge çalışmaları yapılacaktır.								
Hedef 4.1	Çeşit aday olabilecek yerli kenevir popülasyonlarının kannabinoid oranlarının belirlenerek üretime uygun olanlardan feminize tohum üretimi yapılacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1 İlaç etkin maddesi içeren bir kenevir çeşidinin geliştirilmesi (%) (kümülatif)	100	0	10	25	50	75	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	-AAF İşletme Müdürlüğü -TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi (TÜBİTAK MAM)								
Riskler	-Olumsuz iklim koşulları -Uygun popülasyonun bulunamaması -Gerekli bilgi birikimi ya da uzman personele ulaşamaması -Yasal mevzuatın çalışmaları engelleyecek şekilde düzenlenmesi								
Stratejiler	Kenevir tohumluğunda dışa bağımlılık azaltılacaktır.								
Maliyet Tahmini	400.000 TL								
Tespitler	Yurt içinde ilaç etkin maddesi amaçlı kannabinoid içeren tescilli çeşidin bulunmaması								
İhtiyaçlar	Kenevir ıslahı konusunda nitelikli personel istihdamı Çalışmanın başarıya ulaşması durumunda AAF'deki ıslah biriminin genişletilmesi Gerekli olması durumunda yurt dışından genetik materyal temin edilmesi								

Amaç 5	Kurumsal kapasite geliştirilecektir.									
Hedef 5.1	çetkin maddesi elde etmeye yönelik kenevir Ar-Ge çalışmaları yapılacaktır. İnsan Kaynağı istihdamı sağlanacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG5.1.1 Yılı içerisinde yayımlanan Genel Yatırım ve Finansman Programında belirtilen oranın tamamı kadar personel istihdamı sağlanması (%)	50	0	0	25	50	75	100	6 Ay	6 Ay	
PG5.1.2 Norm kadro çalışmasının tamamlanma oranı (%)	50	0	50	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay	
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Teknoloji alanında yaşanacak zorluklar Etkin bilgi birikimi ya da uzman personele ulaşamaması									
Riskler	*İlgili mevzuatın veya teskilat yapısının sık değişmesinden kaynaklanan sorunlar -Kurumsal aidiyetin oluşmaması, özlük hakları, iş yoğunluğu gibi sebeplerle nitelikli personelin kurumdan ayrılması -Açıkta ve naklen atama izninin yeteri kadar verilmemesi									
Stratejiler	0-000.000 TL ihtiyaçları doğrultusunda istihdam edilecek personel belirlenecektir. İlgili kamu kurum ve kuruluşları ile iş birliği sağlanacaktır.									
Maliyet Tahmini	93.300.000 TL									
Tespitler	-Kurumumuz faaliyet alanındaki ürünler ve bunlar dışında verilen ilave görevler kapsamında yaşanan iş yüküne bağlı yeterli sayıda insan kaynağı istihdamının sağlanması -Açıkta ve naklen atama izin sayısının artırılması									
İhtiyaçlar	-Kurumun ihtiyaç duyduğu nitelikte personel istihdamının sağlanması -Mevzuat ile verilen istihdam yetkisinin artırılması									

*Her yıl yayımlanan Genel Yatırım ve Finansman Programı

Amaç 5	Kurumsal kapasite geliştirilecektir.								
Hedef 5.2	Kurum personelinin niteliği artırılabacaktır								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.2.1 Hizmet içi eğitim planında yer alan eğitim sayısının arttırılması (Adet)(kümülatif)	100	0	30	32	34	36	40	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> -Öngörülemeyen nedenlerle planlanan eğitimlerin gerçekleştirilememesi -Ürün alım sezonu içerisindeki iş yoğunluğu -Personelin mazeret durumu -Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda verilen belgelerin atama, yer değiştirme ve görevde yükselme gibi personelin özlük haklarında olumlu yönde bir değişiklik yapmaması ve ücretlere yansıtılmaması sebepleriyle eğitimlerin önemsenmemesi ve katılımın az olması. 								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> -Düzenlenecek eğitimlerle ilgili kurum personelinin görüşleri alınacaktır. -Diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapılacaktır. -Sürekli öğrenme ortamı yaratılacaktır. 								
Maliyet Tahmini	71.150.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> -Personel niteliğinin arttırılmasına ihtiyaç duyulması -Hizmet içi eğitimlerin amaca yönelik yapılamaması -Eğitim faaliyetlerine personelin direnç göstermesi 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> -Yeterli finansman kaynağının sağlanması -Eğitmcilerin alanında uzman olması -Eğitim biriminin altyapı ve teknolojik olanaklarının arttırılması. -Birimlerle iş birliği ve koordinasyonun geliştirilmesi. -Uzaktan eğitim sisteminin hizmet içi eğitimlerde kullanılması 								

Amaç 5	Kurumsal kapasite geliştirilecektir.								
Hedef 5.3	Kurumumuza ait ürün depolamaya uygun ve yeterli kapalı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %3 artırılabacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.3.1 Kapalı depo kapasitesinin artırılması (%) (kümülatif)	100	0	1	1,5	2	2,5	3	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı, Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı, Fındık İşleri Dairesi Başkanlığı								
Riskler	-Kurumumuz yatırım tavanlarının yetersiz olması -Piyasadaki fiyat dalgalanmaları -Teknik aksaklıklar								
Stratejiler	Kurumumuz depo açığı, stratejik önem arz eden yerlere öncelik verilerek zamanla karşılanacaktır.								
Maliyet Tahmini	313.100.000 TL								
Tespitler	Kurumumuza ait kapalı depo kapasitesinin yeterli olmaması nedeniyle faaliyet alanımızdaki ürünlerin açık yığınlarda depolanması								
İhtiyaçlar	-Yeterli finansman kaynağı -Nitelikli personel İstihdamı -Yeterli teknik altyapı								

Amaç 6	Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.								
Hedef 6.1	Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1. Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilen otomasyon modüllerinin oranı (%) (kümülatif)	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm teşkilat								
Riskler	-Finansman riskleri -Teknik aksaklıklar -Yönetim ve politika değişiklikleri								
Stratejiler	-TMO uygulama modüllerinin analizi yapılacaktır. - Gelişen teknolojiye uygun güncel yazılım dili ve veri tabanı ile merkezi web tabanlı uygulamaya geçilecektir.								
Maliyet Tahmini	5.000.000 TL								
Tespitler	Kurumumuzda kullanılmakta olan modüllerin tamamının web tabanlı olmaması								
İhtiyaçlar	-Yeterli finansman kaynağı -Nitelikli personel istihdamı -Eğitim -Yıllık bakım, onarım								

Amaç 6	Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.								
Hedef 6.2	Donanım altyapısı ve sistem güvenliği güncel hâlde tutulacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.2.1. Donanım altyapısının teknolojiye uygun halde güncellenme oranı (%) (kümülatif)	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Mali İşler ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlıkları								
Riskler	-Finansman riskleri -Teknik aksaklıklar								
Stratejiler	-TMO bilgi işlem altyapısının fizibilitesinin yapılacaktır. -Yeni teknolojiye uygun donanımlar temin edilmesi sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	65.000.000 TL								
Tespitler	TMO bilgi işlem altyapısının yeni teknolojiye uyumlu olmaması								
İhtiyaçlar	-Yeterli finansman kaynağı -Nitelikli personel istihdamı -Eğitim alınması -Yıllık bakım, onarım ve güncelleme -Donanım								

Amaç 6	Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.								
Hedef 6.3	Güvenli, hızlı ve yeterli veri depolama/yedekleme sistemi kurulacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (%)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.3.1. Veri depolama/yedekleme sistemi altyapısının yenilenmesi oranı (%) (kümülatif)	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Mali İşler ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlıkları								
Riskler	-Finansman riskleri -Teknik aksaklıklar								
Stratejiler	-TMO bilgi işlem altyapısının fizibilitesi yapılacaktır. -Yeni teknolojiye uygun donanımlar temin edilecektir.								
Maliyet Tahmini	10.000.000 TL								
Tespitler	TMO bilgi işlem altyapısının yeni teknolojiye uyumlu olmaması								
İhtiyaçlar	-Yeterli finansman kaynağı -Nitelikli personel istihdamı -Eğitim alınması -Yıllık bakım, onarım -Donanım								

4.3 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef riskleri ve kontrol faaliyetlerine ilişkin açıklamalar Tablo 48’de gösterilmektedir.

Tablo 48: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef: Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Uluslararası krizler	Uluslararası krizler, yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle piyasa ve TMO alım fiyatları arasındaki oran değişebilir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi -Alım ve satış politikalarının revize edilmesi -Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli politikaların hayata geçirilmesi
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları yurt içi hububat fiyatlarına etki edecektir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi -Piyasaların etkin regülasyon mekanizmalarının sürdürülmesi
Hedef: Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1,5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İklim değişiklikleri	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalitede düşüş yaşanabilir.	Bitki üretim ve gelişimlerinin periyodik olarak takibinin yapılması
Uluslararası krizler	Uluslararası krizler, yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle stok miktarları değişebilir.	-Kurum kayıtlarının etkin yönetimi -Stok kontrollerinin periyodik olarak yapılması -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları hububat fiyatlarını değiştirebilir ve stok miktarı değişebilir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi. -Piyasaların etkin regülasyon mekanizmalarının sürdürülmesi
Hedef: 5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Teknik sorunlar	Teknik sorunlar nedeniyle toplantılar gerçekleşmeyebilir.	Teknik donanımın bakım onarımlarının düzenli yapılması
Sezonluk iş yoğunluğu	İş yoğunluğu, taşra teşkilatı ziyaretleri gibi sebeplerle toplantılar gerçekleşmeyebilir.	-Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması

Hedef: İç paydaş memnuniyeti en az %65 oranında tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları nedeniyle paydaş memnuniyetini azabilir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi -Piyasaların etkin regülasyon mekanizmalarının sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Mevzuat değişiklikleri	Mevzuat değişiklikleri nedeniyle paydaş memnuniyet oranı değişebilir.	-Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Etkin piyasa takibi
Hedef: Dış paydaş memnuniyeti en az %85 oranında tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları nedeniyle paydaş memnuniyetini azabilir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi -Piyasaların etkin regülasyon mekanizmalarının sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Mevzuat değişiklikleri	Mevzuat değişiklikleri nedeniyle paydaş memnuniyet oranı değişebilir.	-Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Etkin piyasa takibi
Hedef: Haşhaş kapsülünden elde edilen morfin konsantresi - (CPS-M) üretim maliyeti düşürülecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Sistemin planlandığı şekilde zamanında devreye girememesi	Kurulum sürecinde yaşanabilecek aksaklıklar nedeniyle sistem zamanında devreye alınamayabilir.	Sözleşmeye göre yasal sürecin takip edilmesi ve gerekmesi durumunda müdahale edilmesi
Mamul madde stoklarındaki muhtemel artışlar dolayısıyla tüm üretim hattında yaşanabilecek planlı kısıtlamalar	Dünya morfin talebinin azalması, arzın artması durumunda mamul madde stoklarında artış yaşanabilecektir.	Dünya arz - talebinin takip edilerek üretim planlaması yapılması
Olumsuz iklim koşullarının kapsül üretimine etkileri	Olumsuz iklim şartları nedeniyle kapsül üretiminde yaşanabilecek üretim kayıpları nedeniyle sisteme girecek ham madde miktarında sıkıntı yaşanabilecektir.	Bitki üretim ve gelişimlerin periyodik olarak takip edilmesi

Hedef: Yenilenebilir enerji kaynaklarının devreye alınarak Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğünde elektrik tüketim maliyeti azaltılacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Sistemin planlandığı şekilde zamanında devreye girememesi	Kurulum sürecinde yaşanabilecek aksaklıklar nedeniyle sistem zamanında devreye alınamayabilir.	Sözleşmeye göre yasal sürecin takip edilmesi ve gerekmesi durumunda müdahale edilmesi
Olumsuz iklim koşullarının elektrik üretimine etkileri	Güneş enerji sistemi iklim şartlarından dolayı yeterli enerji üretilip sisteme veremeyebilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi
Alternatif enerji kaynakları maliyetlerinin azalması	Doğalgaz ve fuel-oil maliyetlerinde yaşanabilecek düşüşler bu enerji kaynaklarının kullanımının artmasına neden olabilecektir.	Enerji maliyetlerinin takip edilmesi

Hedef: Çeşit adayı olabilecek yerli kenevir popülasyonlarının kannabinoid oranlarının belirlenerek üretime uygun olanlardan feminize tohum üretimi yapılacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Olumsuz iklim koşulları	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalitede düşüş yaşanabilir ve bu durum kannabinoid oranlarını etkileyebilir.	Bitki üretim ve gelişimlerin periyodik olarak takip edilmesi

Hedef: Kenevirden ilaç etkin maddesi ve çeşitli türev ürünleri üretilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Olumsuz iklim koşulları	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalitede düşüş yaşanabilir bu durum kannabinoid oranlarını etkileyebilir.	Bitki üretim ve gelişimlerin periyodik olarak takip edilmesi
Teknolojiye ulaşımında yaşanacak zorluklar	Üretim proseslerine uluslararası düzeyde ülkesel stratejiler nedeniyle ulaşılamayabilir.	Yurt içi Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesi

Hedef: Nitelikli insan kaynağı istihdamı sağlanacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kurumsal yapı değişiklikleri	Kurumsal yapı değişiklikleri nedeniyle personel ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir.	-Kurumsal ihtiyaçların belirlenmesi -Birim ihtiyaçları ile istihdam edilecek personelin yetkinlik ve niteliklerinin karşılaştırılması
Mevzuat değişiklikleri	Mevzuat değişiklikleri nedeniyle personel istihdamına ilişkin gelişmeler yaşanabilir.	Kurumsal ihtiyaçların belirlenmesi

Kurumsal aidiyetin oluşmaması, özlük hakları, iş yoğunluğu gibi sebeplerle nitelikli personelin kurumdan ayrılması	Kurumsal aidiyetin oluşmaması, özlük hakları, iş yoğunluğu gibi sebeplerle nitelikli personel başka kurumlara geçebilmekte ya da istifa etmektedir.	-Kurumun sosyal imkânları ve Kurum çalışanlarının motivasyonlarını artırmaya yönelik faaliyetlerin arttırılması -Kurumumuzun diğer kurumlar arasında tercih edilebilir bir kurum hâline getirilmesi
Hedef: Kurum personelinin niteliği arttırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Eğitimlerin gerçekleştirilememesi	COVID 19 salgını, deprem ve benzeri öngörülemeyen nedenlerle planlanan eğitimler gerçekleştirilemeyebilir.	Eğitim planının revize edilmesi
Kampanya süresi içerisindeki iş yoğunluğu	Kurumumuz faaliyet alanındaki ürünler ile görev verilmesi hâlinde diğer ürünlerde yürütülen alım kampanyası süreçlerinde yaşanan yoğunluk nedeniyle eğitimler gerçekleştirilemeyebilir.	Eğitim planının revize edilmesi
Personelin mazeret durumu	Personel sağlık, cenaze ve benzeri gibi nedenlerle eğitime katılamayabilir.	Personelin bir sonraki eğitime katılımının sağlanması
Hedef: Kurumumuza ait ürün depolamaya uygun ve yeterli kapalı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %3 arttırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kurumumuz yatırım tavanlarının yetersiz olması	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Kurumumuz ödenek tavanları yetersiz olabilir.	Kurumumuz Yatırım Programında depo yapımları için ödenek talep edilirken ödenek tavanları dikkate alınarak yatırım dönemi içerisindeki yıllara göre ödenek dağılımlarının yapılması.
Piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Piyasadaki fiyat dalgalanmaları nedeniyle yapılacak depo kapasiteleri değişebilir.	Etkin piyasa takibi
Teknik aksaklıklar	Teknik aksaklıklar nedeniyle depo yapımlarında gecikme yaşanabilir.	-Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi -Teknik aksaklıklar için azami önlem alınması.
Hedef: Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansman sorunları	Yaşanabilecek finansal sorunlar nedeniyle bilgi işlem sistemi etkin işleyemeyebilir.	-Etkin piyasa takibinin yapılması -Etkin mali yönetimin yapılması
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle bilgi işlem sistemi etkin işleyemeyebilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi

Hedef: Donanım altyapısı ve sistem güvenliği güncel hâlde tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansman sorunları	Yaşanabilecek finansal sorunlar nedeniyle bilgi işlem sistemi etkin işlemeyebilir.	-Etkin piyasa takibinin yapılması -Etkin mali yönetimin yapılması
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle bilgi işlem sistemi etkin işleyemeyebilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi
Hedef: Güvenli, hızlı ve yeterli veri depolama/yedekleme sistemi kurulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansman sorunları	Yaşanabilecek finansal sorunlar nedeniyle bilgi işlem sistemi etkin işlemeyebilir.	-Etkin piyasa takibinin yapılması -Etkin mali yönetimin yapılması
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle bilgi işlem sistemi etkin işleyemeyebilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi

4.4 Maliyetlendirme

Stratejik plan dönemindeki amaç ve hedeflerimize ilişkin tahmini maliyetler Tablo 50’de gösterilmektedir.

Tablo 49: Tahmini Maliyetler (bin TL)

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4.Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Amaç 1	58.782.073	74.768.323	98.598.243	107.829.298	113.222.063	453.200.000
Hedef 1.1	58.080.000	73.884.786	97.549.472	106.675.650	112.010.092	448.200.000
Hedef 1.2	702.073	883.537	1.048.771	1.153.648	1.211.971	5.000.000
Amaç 2	489	613	724	801	843	3.470
Hedef 2.1	454	573	674	741	778	3.220
Hedef 2.2	20	20	20	20	20	100
Hedef 2.3	15	20	30	40	45	150
Amaç 3	55.000	65.000	50.000	27.000	9.000	206.000
Hedef 3.1	15.000	35.000	40.000	20.000	6.000	116.000
Hedef 3.2	40.000	30.000	10.000	7.000	3.000	90.000
Amaç 4	10.100	20.100	30.075	35.075	5.050	100.400
Hedef 4.1	100	100	75	75	50	400
Hedef 4.2	10.000	20.000	30.000	35.000	5.000	100.000
Amaç 5	119.059	84.308	88.513	91.901	93.767	477.450
Hedef 5.1	13.775	16.789	19.272	21.200	22.264	93.300
Hedef 5.2	10.784	12.869	14.591	16.051	16.853	71.150
Hedef 5.3	94.500	54.650	54.650	54.650	54.650	313.100
Amaç 6	14.000	16.000	17.000	16.500	16.500	80.000
Hedef 6.1	1.000	2.000	1.000	500	500	5.000
Hedef 6.2	11.000	12.000	14.000	14.000	14.000	65.000
Hedef 6.3	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
Toplam	58.980.721	74.954.344	98.784.555	108.0000.575	113.347.223	454.067.320

5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Amaç, hedef ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yürütülecek faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından sorumlu birimlerden alınan veriler doğrultusunda yapılacaktır. Böylece uygulamalar ile istenen noktaya ulaşıp ulaşılmadığı, olası sorunlar ve nedenleri tespit edilecektir.

TMO 2024-2028 Stratejik Planı'nın onaylanarak uygulamaya geçirilmesinden sonra amaç ve hedeflerimizin izleme ve değerlendirmesi gerçekleştirilecektir.

Her yıl yayımlanan “Genel Yatırım ve Finansman Programı” ve “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar”a göre KİT’ler; performans programlarını Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT’ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması hâlinde revize edilmiş performans programı; Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.