



ETİ MADEN İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

**2019-2023
STRATEJİK PLANI**

İçindekiler

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	3
TABLolar LİSTESİ	3
CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ VE BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAYI	5
BAKAN SUNUŞU	6
GENEL MÜDÜR SUNUŞU.....	7
KISALTMALAR.....	8
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	9
1. STRATEJİK PLANIN HAZIRLIK SÜRECİ	10
1.1. YASAL ÇERÇEVE	10
1.2. PLANIN SAHİPLENİLMESİ.....	10
1.3. ÇALIŞMA PLANININ ORGANİZASYONU	10
1.4. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI	11
2. DURUM ANALİZİ.....	13
2.1. KURUMSAL TARİHÇE	13
2.2. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	14
2.2.1. Litmus Analizi.....	21
2.3. MEVZUAT ANALİZİ.....	22
2.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ.....	26
2.5. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN ANALİZİ	28
2.6. PAYDAŞ ANALİZİ	29
2.7. KURULUŞ İÇİ ANALİZ	37
2.7.1. Teşkilat Yapısı	37
2.7.2. İnsan Kaynakları Analizi.....	39
2.7.3. Fiziksel Kaynaklar Analizi	41
2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	42
2.7.5. Entegre Yönetim Sistemi.....	43
2.7.6. İç Kontrol Sisteminin Analizi	43
2.7.7. Kurum Kültürü Analizi.....	43
2.8. FİNANSAL ANALİZ.....	45
2.9. SEKTÖREL ANALİZ	48
2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi	48
2.9.2. Sektörel Yapı Analizi	49

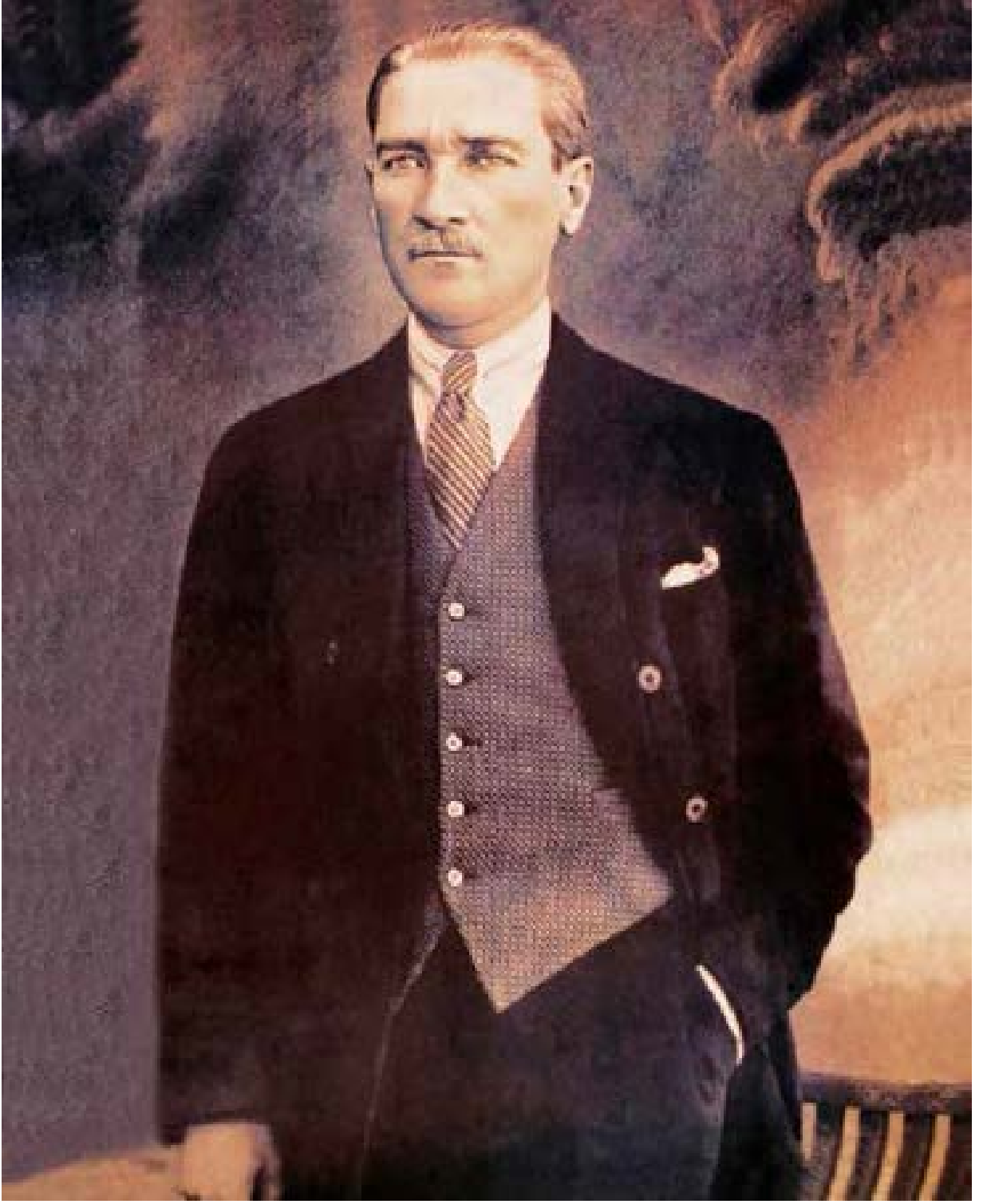
2.10.	GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER ANALİZİ (GFZT)	51
2.11.	TESPİTLER VE SORUN ALANLARININ BELİRLENMESİ	53
3.	GELECEĞE BAKIŞ	55
4.	STRATEJİ GELİŞTİRME	56
4.1.	STRATEJİK PLAN UYGULAMA	56
4.2.	HEDEF ve SORUMLU BİRİM İLİŞKİSİ	83
4.3.	STRATEJİK PLAN BÜTÇESİ	85
5.	KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİ ve STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ	86
6.	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eti Maden Stratejik Yönetim Yaklaşımı.....	12
Şekil 2: 2015-2017 Dönemi Stratejik Plan Gerçekleşmeleri.....	14
Şekil 3: Litmus Analizi Değerlendirme Sonuçları	21
Şekil 4: Faaliyet Alanı Kıyaslaması.....	29
Şekil 5: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması	37
Şekil 6: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Yapısı.....	38
Şekil 7: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri ve İştirakler	38
Şekil 8: Hizmet Süresine ve Öğrenim Durumuna Göre İşçi Hariç Kadrolu Personel Profili	39
Şekil 9: Tesisler	41
Şekil 10: Dünya Bor Üretiminin Üreticilere Göre Dağılımı	49
Şekil 11: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	55
Şekil 12: Öncelikli Alanlar ve Amaçlar	57
Şekil 13: Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Akış Şeması	93

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Eti Maden Güncelleştirilmiş 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı Özet	15
Tablo 2: Eti Maden 2015-2019 ile 2019-2023 Dönemi Stratejik Planları İlişki Tablosu.....	19
Tablo 3: Mevzuat Analizi	24
Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi.....	26
Tablo 5: Faaliyet Alanı- Ürün ve Hizmet Listesi.....	28
Tablo 6: 2014-2018 Dönemi Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı ve Değeri.....	28
Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	30
Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	32
Tablo 9: Paydaş Etki/Önem Matrisi	35
Tablo 10: 2017 Yılı Dış Müşteri Memnuniyet Analiz Sonuçları.....	36
Tablo 11: Kurum Kültürü Analizi.....	44
Tablo 12: Finansal Analiz Verileri	45
Tablo 13: PESTLE Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 14: Sektörel Yapı Analizi	50
Tablo 15: GZFT Analizi.....	51
Tablo 16: GZFT Stratejileri	52
Tablo 17: Tespitler ve İhtiyaçlar	53
Tablo 18: Hedefler.....	57
Tablo 19: Sürdürülebilirlik, İSG ve Çevre Öncelik Alanında Hedef Kartları.....	59
Tablo 20: İnovasyon ve Ar-Ge Öncelik Alanında Hedef Kartları	72
Tablo 21: Güvenilirlik ve Marka Yönetimi Öncelik Alanında Hedef Kartları.....	76
Tablo 22: Hedefler ve Sorumlu Birimler İlişki Tablosu	83
Tablo 23: Eti Maden 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Maliyet Tablosu	85
Tablo 24: Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	86



“Bir milletin tealisi, yeraltı zenginliklerinin işlem ve değerdendirilmesine bağlıdır.”

M. Kemal ATATÜRK



Eti Maden İŞletmeleri Genel M¼d¼rl¼Đ¼n¼n 2019-2023 d¼nemine ilişkin hazırlamıŐ olduğu Stratejik Planın; On Birinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İŞletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi kapsamında değerlendirmesi yapılmıŐ ve y¼r¼rl¼Đe konulması uygun bulunmuştur.

NACİ AĞBAL

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve B¼te Başkanı



Madencilik, ekonominin geleceğini şekillendiren sektörlerin başında yer almakla birlikte, en önemli konu bu kaynaklardan nasıl yararlanılacağıdır. Madencilik sektörü, temel olarak endüstriye gerekli hammadde sağlamakta, yatırımlar ve iş fırsatları ile bölgelerin kalkınmasına katkıda bulunmaktadır.

Ülkemiz yeraltı kaynaklarının ülke ekonomisine yüksek katma değer sağlayacak şekilde değerlendirilmesini amaçlayan, faaliyetlerinde çevre ile uyumlu, iş sağlığı ve güvenliğinden ödün vermeyen, sürdürülebilir bir yaklaşımı benimseyen Bakanlığımız; bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşları, merkez teşkilatı ve işletme müdürlükleri, en üst ve en uç noktadaki çalışanları ile koordineli ve verimli çalışarak, sektöre yeni bir anlayış getirmektedirler.

Bu anlayış ile faaliyetlerini sürdüren Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, bor madenlerimizi sürdürülebilir işletmecilik yaklaşımıyla ülke ekonomisine kazandırmakta olup "Güvenilir ve Sürdürülebilir Tedarikçi" ilkesiyle dünya bor sektörünün lideri konumundadır.

Diğer yandan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu mali yönetiminin ve bütçenin asli unsurlarından biri olarak kabul edilen stratejik planlama; kamusal ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar göz önüne alındığında kuruluşların faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu amaçla, kamu iktisadi teşebbüsleri de dahil olmak üzere tüm kuruluşlara stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bu doğrultuda, Bakanlığımızın ilgili kuruluşu olan Eti Maden; ülkemizin ulusal ve bölgesel kalkınma planlarıyla, Bakanlığımızın temel ilkeleri, politikaları ve hedefleri ile uyum içinde; misyonunu gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak için amaç, hedef ve stratejilerini belirleyerek "2019-2023 Dönemi Stratejik Plan" çalışmasını tamamlamıştır.

Hazırlanan Stratejik Planın Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğümüz ve dolayısıyla Ülkemiz açısından faydalı olması dileklerimizle çalışmalarda emeği geçen tüm personel ve paydaşlarımıza teşekkür eder, başarılarının devamını dilerim.

Fatih DÖNMEZ
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı

GENEL MÜDÜR SUNUŞU



Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü; 80 yılı aşkın tecrübesiyle Türkiye'nin madencilik sektörünün temel taşlarından olup bugün faaliyet gösteren pek çok işletmeyi sektöre kazandırmıştır. 2004 yılından itibaren de ana faaliyet alanı olarak belirlenen bor sektöründe faaliyet göstermektedir.

2018 yılında Dünya bor ürünleri tüketimi bir önceki yıla göre yaklaşık %8 artarken, Eti Maden'in bor ürünleri satış miktarı %11 oranında arttırılmıştır. 2018 yılında 2,45 milyon ton bor ürünleri satışı karşılığında, %97'si ihracat gelirlerinden olmak üzere ilk defa 1 milyar doların üzerinde satış gelir elde edilmiştir. Böylece, 2005 yılında yakalanılan Dünya Bor Liderliği konumu, sürekli artan pazar payıyla güçlendirilerek sürdürülmüş ve %59 dünya bor pazar payı ile tarihimizdeki en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

Başarının en önemli faktörünü insan kaynağı olarak gören Kuruluşumuz, 2018 yılında toplam 6.353 kişi istihdam ederek ülke istihdamına ve kalkınmasına fayda sağlamıştır. Kuruluşumuz, insan odaklı çalışma ve takım olma prensibi ile

yetenek gelişimi ve kurumsal sinerjiyi harekete geçirecek projeler ve faaliyetler yürütmektedir.

Kuruluşumuz 2015-2019 dönemi Stratejik Planında vurgulanan "Bor ve nadir toprak elementleri başta olmak üzere kömür ve hidrokarbon hariç ülkemizdeki tüm maden kaynaklarını sürdürülebilir gelişme çerçevesinde değerlendirip kurumsal bilgi birikimimizi yeni teknolojilerle destekleyerek, müşteri istek ve beklentilerine uygun, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürüp, ülke refahına katkıda bulunmak" misyonundan hareketle, kaliteden ödün vermeyen, müşteri odaklı, insana ve çevreye duyarlı, yenilikçi ve girişimci bir yönetim stratejisiyle söz konusu dönem hedeflerini gerçekleştirmiştir.

2019-2023 dönemi Stratejik Planımız hazırlanırken, 11. Kalkınma Planı, Yeni Ekonomi Program, Bakanlığımızın 2015-2019 dönemi Stratejik Planında yer alan öncelikler dikkate alınmıştır. Stratejik Planımız, 2015-2019 Stratejik Plan döneminde kazandığımız başarıları daha da ileri götürecektir, yönetimde katılımcılık ilkesinden hareketle, iç ve dış paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda hazırlanmıştır. Kuruluşumuz, 2019-2023 dönemi Stratejik Planında "Tüm faaliyetlerinde "Kalite, Sürdürülebilirlik, İnovasyon" önceliklerini benimseyen, dünyada saygın, sektöründe lider konumunu güçlendiren bir kuruluş olmak" vizyonuna uygun olarak; "Sürdürülebilirlik, İSG ve Çevre", "İnovasyon ve Ar-Ge", "Güvenilirlik ve Marka Yönetimi" olarak üç alan belirlenmiştir. Bu alanlarda belirlenen hedeflere ulaşılmasıyla birlikte 2023 hedeflerimize kararlı yürüyüşümüzü sürdüreceğiz.

2019-2023 dönemi Stratejik Planının gelecek beş yıllık döneme ışık tutması dileğiyle çalışmalarda emeği geçen ve katkı veren tüm paydaşlarımıza teşekkür eder, başarılar dilerim.

Serkan KELEŞER
Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanı

KISALTMALAR

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Eti Maden
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	SG
Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	ÜK
Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	TMH
Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	TG
Lojistik Dairesi Başkanlığı	LOJ
Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı	PS
Satınalma Dairesi Başkanlığı	SA
Mali İşler Dairesi Başkanlığı	Mİ
Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı	YBS
İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı	İKY
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	DH
Hukuk Müşavirliği	HM
Teftiş Kurulu Başkanlığı	TK
İç Denetim Dairesi Başkanlığı	İD
İş Sağlığı, Güvenliği ve Hizmet Alımını Değerlendirme Dairesi Başkanlığı	İSG
Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü	BAN
Emet Bor İşletme Müdürlüğü	EMT
Kırka Bor İşletme Müdürlüğü	KIR
Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü	BİG
Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü	
Emet Bor İşletme Müdürlüğü	
Kırka Bor İşletme Müdürlüğü	
Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü	
Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals	REACH
Kimyasalların Kaydı, Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlanması	KKDİK
Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü	BOREN
Nadir Toprak Elementleri Araştırma Enstitüsü	NATEN
Kanun Hükmünde Kararname	KHK
Endüstriyel Kontrol Sistemleri	EKS

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN



TEMEL DEĞERLERİMİZ


İNOVASYON
Geleceği yaratmak ve
sürdürülebilir büyümeyi sağlamak
için yeni fikirleri faydaya
dönüştürmek


SÜREKLİ GELİŞİM
Faaliyetlerimizde sürekli
iyileştirme yaparak
sürdürülebilirliği sağlamak


GÜVENİLİRLİK
Taahhütlerimizi zamanında ve
eksiksiz yerine getirmek


VERİMLİLİK
Süreçleri kişilerden bağımsız,
yalın, ölçülebilir ve kontrol
edilebilir hale getirmek


SOSYAL SORUMLULUK
Gönüllü olarak toplumsal
konulara yatırım yapmak


İNSAN ve ÇEVREYE DUYARLILIK
İnsana ve çevreye duyarlı
faaliyetler gerçekleştirmek


MÜŞTERİ ODAKLILIK
Müşteri beklentilerine uygun,
müşteriye dokunan yaklaşımı
benimsemek


TAKIM ÇALIŞMASI ve KATILIMCILIK
Tüm çalışanların hem fikir üretme
hem de uygulama çalışmalarına
gönüllü desteklerini sağlamak

1. STRATEJİK PLANIN HAZIRLIK SÜRECİ

Eti Maden'in 2019-2023 dönemi Stratejik Planı; kuruluşun gelecek tasarımını gösteren bir rehber niteliğindedir. Bu nedenle, söz konusu süreç Kuruluşun her kademesinde yer alan personelin aktif katılımı ve sahiplenmesi, başarılı organizasyonu ve planlanması ile gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmaları sürecinde uygulanan; yasal çerçeve, planın sahiplenilmesi, çalışma planı organizasyonu ve sonrasında stratejik yönetim yaklaşımı aşağıda özetlenmiştir.

1.1. YASAL ÇERÇEVE

Bakanlar Kurulu'nun 11.10.2017 tarihli ve 2017/10925 sayılı kararıyla kabul edilen ve 31.10.2017 tarihli ve 30226 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2018 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının ekli Kararı'nın Stratejik Planlar başlığı maddesinde süresi tamamlanacak olan kuruluşların ilgili kuruluşların görüşlerini dikkate alarak stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde hazırlanması gerektiği belirtilmiştir.

Ayrıca, söz konusu maddeye göre; kuruluşlar, yıllık yatırım ve finansman programlarını stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflere uygun olarak hazırlamak zorundadır.

Kamu sermayeli işletmelerin stratejik plan hazırlama yükümlülüklerine ilişkin ana ilkeler Strateji ve Bütçe Başkanlığı [Mülga Kalkınma Bakanlığı] tarafından 2018 yılında çıkarılan Kamu Sermayeli İşletmeleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda stratejik planlama; *"... kamu işletmelerine geleceği yönetme, karar alma mekanizmaları, örgütsel performansın artırılması vb. gibi önemli konularda yardımcı olur"* şeklinde ifade edilmiştir.

1.2. PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Üst yönetiminin temel işlevi olan "planlama yapmak ve plan doğrultusunda kuruluşu yönetmek" anlayışından hareketle Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmaları üst yönetimin desteği, yönlendirmesi ve takibi ile gerçekleştirilmiştir.

Başlangıç aşamasından onay aşamasına kadar Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmaları Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın koordinasyonunda tüm birimlerimizin katılımıyla yürütülmüştür.

1.3. ÇALIŞMA PLANININ ORGANİZASYONU

Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmaları mevzuat kapsamında ilgili olduğumuz Bakanlık olan Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının genelgesiyle başlatılmıştır.

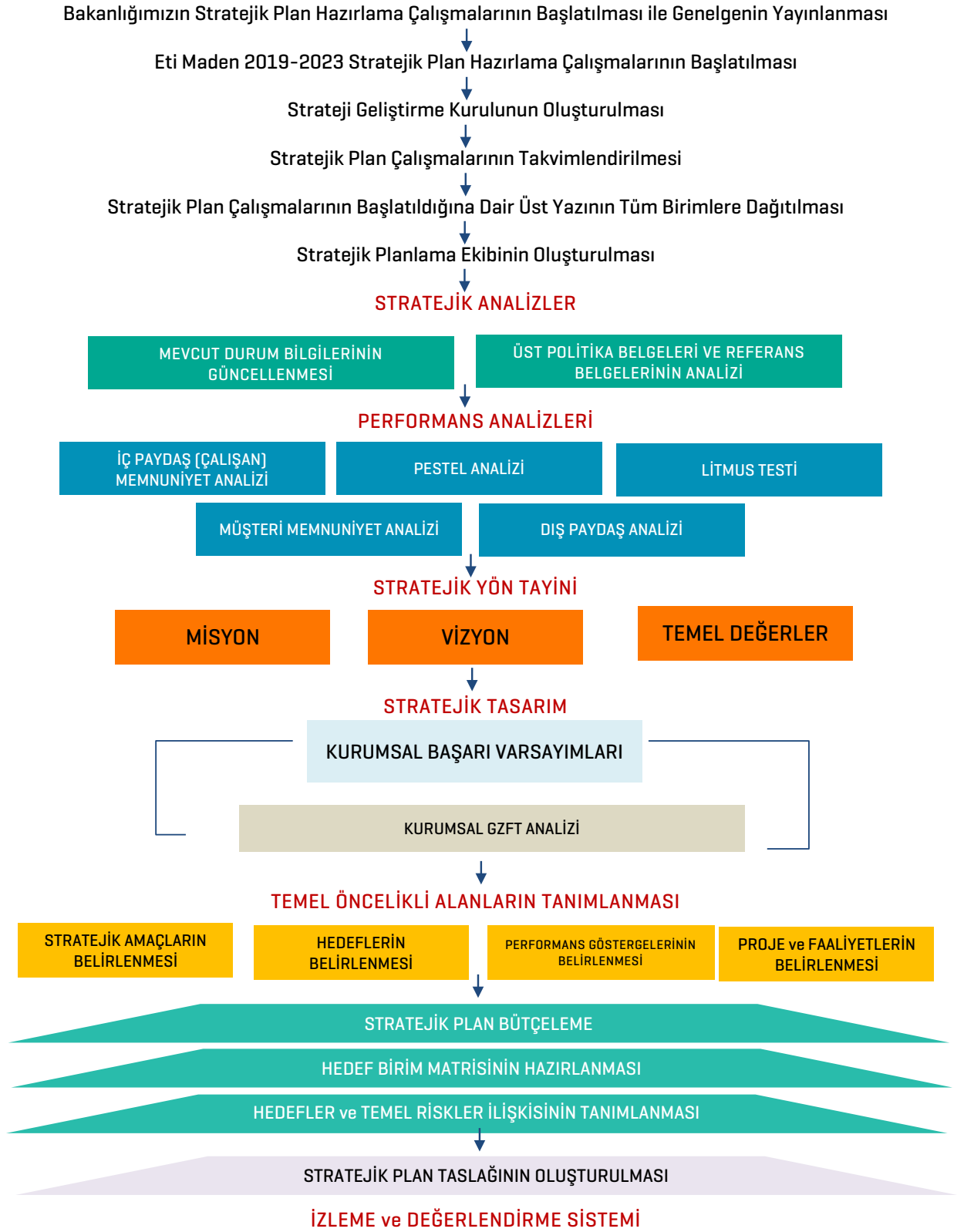
Daha sonrasında, Bakanlığımız tarafından *"Eti Maden'in Strateji Geliştirme Kurulu"* onaylanarak duyurulmuştur. Stratejik plan sürecinde aksama yaşanmaması için iş planı yapılarak faaliyetler takvimlendirilmiştir. Bu doğrultuda, tüm kuruluşa stratejik plan çalışmalarının başlatıldığına dair duyuru yapılmıştır. Sonrasında, kuruluş içi farklı birimlerden farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren *"Stratejik Planlama Ekibi"* oluşturulmuş ve gerekli bilgilendirme sunumları yapılmıştır.

Oluşturulan takvim doğrultusunda stratejik plan hazırlık çalışmaları Stratejik Planlama Ekibi başta olmak üzere kuruluşun iç ve dış paydaşlarının öneri ve katkılarıyla yürütülmüştür. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi ile gerçekleştirilen çalışmalarda, Strateji Geliştirme Kurulu ile çeşitli aşamalarda toplantılar/çalıştaylar yapılarak tartışmalı hususlar görüşülmüş ve nihai kararlar alınmıştır.

Durum analizi çalışmalarında bilgi toplanmasında Litmus, Dış Paydaş, Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler [GZFT], İç Paydaş, PESTLE, Çekirdek Yetenek olmak üzere çeşitli analizler yapılmıştır. Analiz çalışmalarında farklı bakış açılarının yansıtılması amaçlanarak çok boyutlu bir veri toplama şeklinde çalışmalar yürütülmüştür. Söz konusu çalışmalarının sonuçları, Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planının temelini oluşturmuştur.

1.4. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Eti Maden’de stratejik yönetim yaklaşımı katılımcılık anlayışıyla tasarlanan aşamalı bir süreci ifade etmekte olup her aşamadan etkin sonuç almayı gerektirmektedir. Bu doğrultuda, kuruluş stratejik plan hazırlıklarını Stratejik Yönetim Yaklaşımı [Şekil 1] ile gerçekleştirmiştir.



Şekil 1: Eti Maden Stratejik Yönetim Yaklaşımı

2. DURUM ANALİZİ

Eti Maden'in üstlenmesi gereken görev ve sorumlukların dayandığı yasal çerçeve, yönetim ve organizasyon yapısı, beşeri ve teknolojik kaynakları, genel fiziki yapısı 2019-2023 dönemi Stratejik Planının temel unsurları olarak analiz edilmiştir.

2.1. KURUMSAL TARİHÇE

14/06/1935 tarih ve 2805 sayılı Kanunla, Türkiye'nin yer altı varlıklarından madenlerin teknolojik gereklere uygun, verimli bir işletmecilikle üretilmesini sağlamak; elektrik üretimi, iletimi, satış ve dağıtımı ile bünye içinde bankacılık işlemleri yapmak üzere kurulan Etibank; Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü'nün [MTA] bulacağı madenlerin işletilmesinde öncelikle görevlendirilmiştir.

Daha sonraki yıllarda Etibank'ın faaliyet alanının çok genişlemesi üzerine çalışmaların istenilen şekilde düzenlenmesi ve kontrol edilmesi güçleşince; demir madenciliği ve demir çelik işletmeciliği 1955 yılında Karabük Demir ve Çelik İşletmeleri Kurumuna, kömür işletmeciliği 1957 yılında Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumuna, enerji üretimi ve dağıtımıyla ilgili faaliyetler 1970 yılında Türkiye Elektrik Kurumuna devredilmiş ve kuruluş bu alanlardan çekilmiş, Bankacılık kısmı ise 1993 yılında Kamu Ortaklığı Özelleştirme İdaresi'ne bağlanarak 1998 yılında özelleştirilmiştir. Bankacılık kısmının Kuruluş bünyesinden ayrılması ile 26.01.1998 tarih ve 98/10552 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Etibank Genel Müdürlüğü'nün unvanı, Eti Holding A.Ş. olarak değiştirilmiş ve kuruluş bir holding yapısı içinde 7 Bağlı Ortaklık [Eti Bor A.Ş., Eti Alüminyum A.Ş., Eti Krom A.Ş., Eti Elektrometalurji A.Ş., Eti Gümüş A.Ş., Eti Bakır A.Ş., ve Eti Pazarlama ve Dış Ticaret A.Ş.] şeklinde yeniden yapılandırılmıştır. Bu yeniden yapılandırma sonrasında; bağlı ortaklıklarından Eti Bakır A.Ş., Eti Alüminyum A.Ş., Eti Krom A.Ş., Eti Elektrometalurji A.Ş., Eti Gümüş A.Ş.'nin özelleştirmelerini müteakip 21/01/2004 tarih ve 25353 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren; 09/01/2004 tarih ve 2004/6731 sayılı Kararname ve eki karar ile; Eti Holding Anonim Şirketinin adı, "Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü" [Eti Maden] olarak değiştirilmiştir.

2004 yılından itibaren ana faaliyet alanı olarak belirlenen "bor" sektöründe faaliyet gösteren Eti Maden; bünyesinde bulunan Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü, Emet Bor İşletme Müdürlüğü, Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü, Kırka Bor İşletme Müdürlüğü ile yurtdışı temsilcilikleri ve iştirakleriyle uluslararası bir kuruluştur.

19.08.2016 kabul tarih ve 6741 sayılı "Türkiye Varlık Fonu Yönetimi Anonim Şirketinin Kurulması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" 26.08.2016 tarih ve 29813 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. 23.01.2017 tarih ve 29957 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 684 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9 uncu maddesinde; Kuruluşun Hazineye ait payların Bakanlar Kurulu tarafından Türkiye Varlık Fonuna aktarılmasına veya Şirket tarafından yönetilmesine karar verilmiş, 05.02.2017 tarih ve 9756 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 'Türkiye Varlık Fonuna Aktarılan Kuruluşlar' başlıklı 2 nci maddesi ile Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü hisselerinin Türkiye Varlık Fonu Yönetimi AŞ.'ne aktarılması kararlaştırılmıştır. Kuruluşun Hazine ve Maliye Bakanlığına [Hazine Müsteşarlığı] ait hisseleri 27.04.2017 tarihinde fona devredilmiştir.

Dünya Bor Sektöründeki liderliğini %59 pazar payıyla güçlendiren Kuruluşumuz, portföyündeki 17 farklı bor ürününü ürettiği 2,7 milyon ton kapasiteli tesisleri ile üretimde de lider konumundadır.

Eti Maden, 2009-2013 dönemi Stratejik Planı ile plan hazırlayan ilk Kamu İktisadi Teşebbüsü olmuştur.

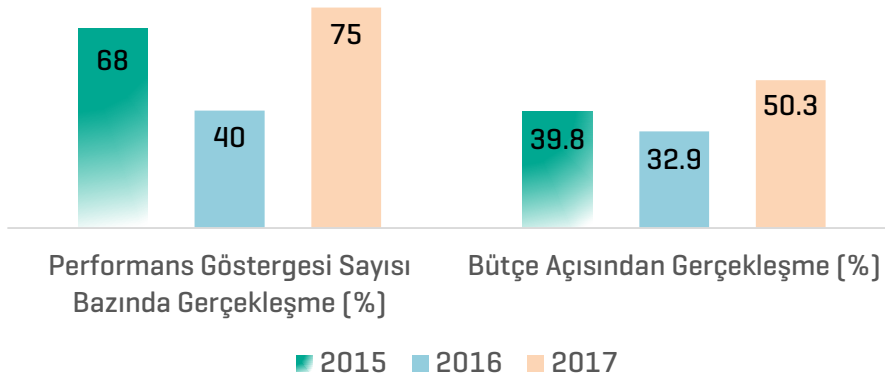
2.2. UYGULANMAKTA OLAN STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Katılımcılık esaslı hazırlanan Eti Maden 2015-2019 dönemi Stratejik Planı, Yönetim Kurulu kararından sonra Mülga Kalkınma Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (ETKB) ve Mülga Hazine Müsteşarlığı tarafından onaylanarak 2015 yılı Şubat ayı itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Eti Maden'in 2015-2019 dönemi Stratejik Planı "Üretim Yönetimi", "Müşteri İlişkileri Yönetimi", "Yenilikçilik ve Ar-Ge", "Düzenleyici ve Sosyal Süreçler" ve "Kurumsal Yeteneklerin Yönetimi" olmak üzere 5 adet Stratejik Alan üzerine kurulmuş olup 7 Stratejik Amaç ve 22 Stratejik Hedef içermektedir.

Eti Maden 2015-2019 dönemi Stratejik Plan; bor sektöründe olumlu gelişmelerin yaşandığı ve 2023 yılı hedeflerinin ön planda olduğu bir ortam olan 2013-2014 yıllarında hazırlanmıştır. Diğer yandan planın uygulamaya konulduğu 2015 ve 2016 yıllarında küresel ekonomik faaliyetlerde zayıflık ve kırılmalıkların sürdüğü, yurtiçi ve yurtdışı piyasalarda önemli dalgalanmaların yaşandığı görülmüştür. Bu nedenle, Dünyada ve özellikle Çin'deki ekonomik gelişmeler ve beklentiler çerçevesinde; 2015-2019 dönemi Stratejik Planı ve dolayısıyla 2023 hedeflerinin, yeni ekonomik beklentiler ve rekabet ortamına uygun hale getirilmesi için gerekli çalışmaların yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda, hazırlanan "Kuruluşumuzun 2015-2019 dönemi Stratejik Planı Güncelleştirilmesi" ilgili kuruluşlar tarafından inceleme ve değerlendirmeler sonucunda uygun bulunarak yürürlüğe girmiştir.

Eti Maden Güncelleştirilmiş 2015-2019 dönemi Stratejik Planın 2015-2017 dönemi yıllık gerçekleşme bilgileri Şekil 2'de verilmektedir.



Şekil 2: 2015-2017 Dönemi Stratejik Plan Gerçekleşmeleri

2015-2019 dönemi Stratejik Planın 3 yıllık performans göstergesi gerçekleşmesi bazında ise sonuçlar Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Eti Maden Güncelleştirilmiş 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı Özet

ÜRETİM YÖNETİMİ					
Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Mevcut Durum [2014]	2017 Yılı Hedef	2017 Yılı Gerçekleşme
Maden Kaynaklarının Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	Maden Kaynağını Verimli Kullanmak	Rafine Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı [Ağırlıklı ort.]-Kırka	72%	76%	74,1%
		Rafine Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı [Ağırlıklı ort.]-Bandırma	82%	86%	86,1%
		Rafine Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı [Ağırlıklı ort.]-Emet	76%	81%	75,2%
		Konsantre Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı[Ağırlıklı ort.]	87%	89%	87,5%
		İkincil Ürün Üretimi Amacıyla Geliştirilecek Proje Sayısı	-	1	-
	Maden Kaynağının Çevre ile Uyumlu İşletilmesini Sağlamak	Nadir Toprak Elementleri Master Projesi Kapsamında yapılan sondaj miktarı	31.342	20.000	20.960
		Proseslerde Kullanılan Ham Su Miktarı Azaltılma Oranı-Bandırma	-	3%	%59 [artış]
		Proseslerde Kullanılan Ham Su Miktarı Azaltılma Oranı-Emet	-	3%	11,2%
		Proseslerde Kullanılan Ham Su Miktarı Azaltılma Oranı-Kırka	-	1%	16,5%
		Yeni Düzenli Depolama Alanları Sayısı	-	-	1
Operasyonel Süreçlerin İyileştirilmesi ve Kapasitenin Güçlendirilmesi	Üretim Hatlarının Kapasitelerini Artırmak	Rafine Bor Ürün Üretimi Kurulu Kapasitesi	2.181	2.708	2.708
		Tamamlanmış Proje Sayısı	1	-	-
		Yeni Ürün Üretimine Yönelik Gerçekleştirilen Proje Sayısı	4	-	-
	Üretim Süreçlerinin Etkenliğini Artırmak	Üretimin Etkenliği [Gerçekleşen Üretim/Planlanan Üretim]	85%	100%	101,5%
		Optimal Stok Düzeyi/Oranı [kapasitenin]	6%		
		Optimal Stok Düzeyi/Oranı [kapasitenin]-Kırka	-	10%	4%
		Optimal Stok Düzeyi/Oranı [kapasitenin]-Emet	-	10%	23%
		Optimal Stok Düzeyi/Oranı [kapasitenin]-Bigadiç	-	10%	5%
		Optimal Stok Düzeyi/Oranı [kapasitenin]-Bandırma	-	5%	4,9%
	Üretim Süreçlerini İyileştirerek Maliyetleri Azaltmak	Ürün Spekt Değerlerine Uyum	100%	100%	100%
		Üretilen Hatalı Ürün Azalma Oranı	-	10%	29%
		Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı [Buhar]-Kırka	-	1,5%	5,6%
		Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı [Buhar]-Emet	-	1,5%	% 0,7 [artış]
		Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı [Buhar]-Bandırma	-	1,0%	%11,1 [artış]
		Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı [LNG]	-	1,0%	5,8%
	Makine ve Ekipman Arızalarından Kaynaklanan Duruşların Azalma %	-	2%	%5,7 [artış]	
Planlı ve Koruyucu Bakım Planlarının Uygulanma Etkenliği	-	90%	83,2%		

	Enerji Verimliliğini Yükseltmek	Üretimde Birim Enerji Tüketim Miktarını Azaltma Oranı	-	0,3%	4,0%
		Merkezi Otomasyon Sistemi Projesi Tamamlanma Oranı	-	20%	0%
		Enerji Verimliliği Projesi Tamamlanma Oranı	-	5%	5%
	Dağıtım Kanallarının Maliyet, Hız ve Zamanındalık Açısından Kalitesini Artırmak	Sipariş ve Teslim Zamanı Arasında Geçen Sürenin Azalma Oranı	-	2%	3%
		Lojistik Faaliyetlerle ilgili Müşteri Şikayetlerinin Azalma Oranı	-	5%	1%
		İç Sevkiyatta Demiryolu Kullanım Payının Artış Oranı	-	5%	4%
Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlamak	Tedarikçi Satınalma Maliyetini Azaltmak için Gerçekleştirilen Proje Sayısı	-	2	2	
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ					
Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum [2014]	2017 Yılı Hedef	2017 Yılı Gerçekleşme
Kurumsal Başarının Artması için Güç Dengesinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Kaydırılması	«Kuruma Özgü» Müşteri Stratejisini Yeniden Belirlemek	Beklentileri Karşılama Performans Düzeyi	80%	84%	82%
		Zamanında Teslimat Performans Düzeyi	73%	80%	79%
		İletişim Performans Düzeyi	77%	82%	94%
		Davranış Biçimi Etkenlik Düzeyi	85%	90%	99%
	Müşteri İlişkilerinin Etkenliğini Artırmak	Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı	1.670	2.053	2.198
		Kazanılan Yeni Müşteri Sayısı	3	4	4
		Müşteri Şikayetlerinin Azaltılması	%21 [artış]	5%	5,7%
		Müşteri Şikayetlerinin Geri Bildirim Etkenliği	-	100%	100%
		Müşteri Memnuniyet Oranı	74%	86%	91%
	Müşterilere Verilen Ürün ve Hizmetin Değerini Artırmak	Dünya Bor Pazar Payı [Miktar bazında]	47%	52%	56%
		Toplam Bor Ürünleri İhracatındaki Konsantre Bor Oranı [Satış Geliri bazında]	5,30%	4%	3%
		Bor Ürünleri İç Satış Miktarının Artış Oranı	11%	10%	10%
		Yurtiçi/Yurtdışında Geliştirilen Ortak Proje/Faaliyet Sayısı	-	-	-
	Hizmet Verilen Kitleye ve Topluma Bor/Bor Ürünleri ve Kurumu Tanıtmak	Ulusal/ Uluslararası Toplantı, Seminer, Sempozyumlarda Sunulan Bildiri Sayısı	4	2	2
		Kurumsal Bilinirliği Sağlayacak Tanıtım Faaliyet Sayısı	-	20	23
Stratejik Pazarlama Yönetiminin Uygulanması	Yeni/Mevcut Ürün Pazar Planlaması Yapmak	Pazar Araştırmaları Sayısı	-	6	7
		İşbirliği ve Pazarlama Çalıştayı Sayısı	1	1	1
	Müşteri Gelirini Büyütmek	Ziyaret Edilen Yurtdışı Müşteri/Firma Sayısı	-	30	47
		Ziyaret Edilen Yurtiçi Müşteri / Firma Sayısı	-	25	33

YENİLİKÇİLİK VE AR-GE

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum [2014]	2017 Yılı Hedef	2017 Yılı Gerçekleşme
Yeni Ürün/Hizmetleri Hızla Pazara Çıkarabilme Yeterliliğinin Artırılması	Ar-Ge Portföyünü Etkili Yönetmek	Ürün/Proses İyileştirme Ar-Ge Proje Sayısı	8	1	1
		Yeni Bor Kullanım Alanları Ar-Ge Proje Sayısı	11	-	-
		Yeni Ürün Ar-Ge Proje Sayısı	12	2	4
	Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme Kararlarının Etkenliğini Artırmak	Patent Sayısı	2	-	-
Makale Sayısı		11	1	1	

DÜZENLEYİCİ VE SOSYAL SÜREÇLER

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum [2014]	2017 Yılı Hedef	2017 Yılı Gerçekleşme
Toplumsal Beklentilere ve Yasal Düzenlemelere Uygun Sosyal Proje Süreçlerinin Güçlendirilmesi	Çevresel Olumsuz Etkileri Azaltmak	Üretim Süreçlerinde Çevre Odaklı İyileştirme Proje Sayısı	-	1	1
	İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini İyileştirmek	Kaza Sıklık Oranının Azalma Oranı	-	3%	14,3% [artış]
		Kaza Ağırlık Hızının Azalma Oranı	-	3%	16,7%
	Hizmet Verilen Topluma Uygun Sosyal Projeler Geliştirmek	Ağaçlandırma Sayısı [adet]	50.000	-	-

KURUMSAL YETENEKLERİN YÖNETİMİ

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Mevcut Durum [2014]	2017 Yılı Hedef	2017 Yılı Gerçekleşme
Kurumsal Yeteneklerin Değer Üretmesi için Üretim Süreçleri ile Uyumlaştırılması ve Bütünleştirilmesi	İnsan Kaynağının Bilgi ve Yeterlilik Düzeyini Artırmak	Stratejik Pazarlama Konusunda Çalışan Uzman Yeterliliğinin Artış	-	-	-
		Teknolojik Proses Tasarımı/Ürün/Sektör Bilgisi Konusunda Çalışan Uzman Yeterliliğinin Artış Oranı	-	-	-
		Kişi Başı Hizmet İçi Eğitim Saati	-	20	22,5
		PPDS Uygulama Eğitimi verilen personel yüzdesi	80%	95%	80%
	Bilgi Sistemleri ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Etkenliğini Artırmak	Yeni Teknolojilere Uygun Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemi Kurulum Oranı ve Uygulama Etkenliği	-	100%	100%
		Kurum İçerisinde Kullanılan Yazılım ve Sistemlerde de Açık Kaynak Kod Kullanımının Artış Oranı	-	10%	9%
		SOME (Siber Olaylara Müdahale Ekibi) Eğitime Katılma Oranı	-	30%	25%
	Kurumsal Performansı Destekleyecek Örgütsel Kültür ve Yönetim Yaklaşımı Sağlamak	İç Kontrol Sisteminin Kurulumu ve Uygulanma Etkenliği	-	60%	60%
		Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Uygulanma Etkenliği	-	70%	65%

2019-2023 dönemi Stratejik Planı Eti Maden'in Bor'da Yeni Vizyonu "Rezerv Kadar Pazar" ile de uyumlu olarak büyüme odaklı gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, Eti Maden'e ait temel göstergelerden üretim kapasitesi ve pazar payında artışlar öngörülmüştür. Diğer yandan, planda büyüme teması benimsenirken çevre ve insana duyarlı, kalite odaklı üretim anlayışından taviz verilmemiş, ayrıca inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına odaklanılmıştır. Bunun yanı sıra, yeni bir yönetim yaklaşımı ile Markalaşma konusuna önem verilmiştir.

Diğer yandan, Dünya ekonomisindeki gelişmeler ve söz konusu gelişmelerin bölgesel ve küresel bazda bor pazarına etkileri yakından izlenmekte ve Kurumumuzun 2019 yılına yönelik kurumsal satış ve dünya bor pazarındaki payına ilişkin hedeflerine etkileri dikkatle değerlendirilmektedir. Dünya ekonomisindeki gelişmelerin değerlendirildiği IMF Nisan ayı Küresel Ekonomik Görünüm Raporunda [WEO 2019 April] 2019 yılı küresel büyüme tahminini Ocak ayındaki tahminine göre 0,2 puan azaltarak son 3 yılın en düşük seviyesi olan %3,3'e çekilmiştir. 2017 yılında %4'e yaklaşan, 2018'de ise %3,6'ya gerileyen küresel ekonomik büyümenin 2019 yılında ise %3,3 olacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda Dünya ekonomisinde ve ticaretindeki gelişmeler doğrultusunda global bor pazarında yaşanan daralmanın etkisi Kurumumuzun 2019 yılı satışlarında da gözlenmektedir. Önümüzdeki yıllar için de bor tüketimi yapılan sektörlerde önemli bir artış öngörülmektedir ve bu durum Kurumumuzun 2019-2023 Dönemi stratejik planına yansıtılmıştır.

Yukarıda bahsedilen hususlar kapsamında, Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planı, bir önceki dönem stratejik planı gibi Kuruluşun ana faaliyet alanlarına odaklanmakla birlikte, hem hazırlandığı dönem koşulları hem de yönetim yaklaşımı ve çalışma sistematiği açısından farklılık göstermektedir.

Eti Maden 2015-2019 dönemi Stratejik Planı ile 2019-2023 dönemi Stratejik Planının ortak olduğu konuları Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Eti Maden 2015-2019 ile 2019-2023 Dönemi Stratejik Planları İlişki Tablosu

2015-2019 DÖNEMİ STRATEJİK PLANI			2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN		
Stratejik Alan	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	HEDEF [22]	AMAÇ [7]	ALAN [3]
1. ÜRETİM YÖNETİMİ	1.1 MADEN KAYNAKLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNİN SAĞLANMASI	1.1.1 Maden Kaynağını Verimli Kullanmak	1.1 Hammadde Tedarik Güvenliği Sağlanacaktır.	1. ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
		1.1.2 Maden Kaynağının Çevre ile Uyumlu İşletilmesini Sağlamak	1.2 Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır.		
1. ÜRETİM YÖNETİMİ	1.2 OPERASYONEL SÜREÇLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ VE KAPASİTENİN GÜÇLENDİRİLMESİ	1.2.1 Üretim Hatlarının Kapasitelerini Artırmak	1.5 Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açından Güvenli Olması Sağlanacaktır.	1. ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
		1.2.2 Üretim Süreçlerinin Etkenliğini Artırmak	1.3 Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.		
		1.2.3 Üretim Süreçlerini İyileştirerek Maliyetleri Azaltmak	1.2 Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır.		
		1.2.4 Enerji Verimliliğini Yükseltmek	1.3 Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.		
		1.2.5 Dağıtım Kanallarının Maliyet, Hız ve Zamanındalık Açısından Kalitesini Artırmak	1.4 Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır.		
		1.2.6 Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlamak	1.4 Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır.		
		2.1.1 "Kuruma Özgü" Müşteri Stratejisini Yeniden Belirlemek	2.2 Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.		
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	2.1 KURUMSAL BAŞARININ ARTMASI İÇİN GÜÇ DENGESİNİN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNE KAYDIRILMASI	2.1.2 Müşteri İlişkilerinin Etkenliğini Artırmak	2.5 Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlanacaktır.	2. PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
		2.1.3 Müşterilere Verilen Ürün ve Hizmetin Değerini Artırmak	7.1 Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.		
		2.1.4 Hizmet Verilen Kitleye ve Topluma Bor/Bor Ürünleri ve Kurumu Tanıtmak	2.1 Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.	2. PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
			2.2 Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.		
			2.2 Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır.	7. MARKAYI GÜÇLENDİRMEK	GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ
			2.3 Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır.		
			2.4 Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir.	2. PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
			2.1 Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.		
			2.2 Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.	7. MARKAYI GÜÇLENDİRMEK	GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ
			7.1 Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.		
	7.2 Güçlü Bir Kurumsal İletişim Ağı Yaratılacaktır.	2. PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE		
	2.4 Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir.				
	4.2 Araştırma Enstitüleri, AR-GE Merkezleri, Üniversiteler ve Sanayi ile İşbirlikleri Geliştirilecektir.	4. İNOVATİF YAKLAŞIMLA AR-GE ÇÖZÜMLERİ ÜRETMEK	İNOVASYON VE ARGE		
	5.2 Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır.	5. TEKNOLOJİK ALTYAPI VE KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK			
	7.1 Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.	7. MARKAYI GÜÇLENDİRMEK	GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ		

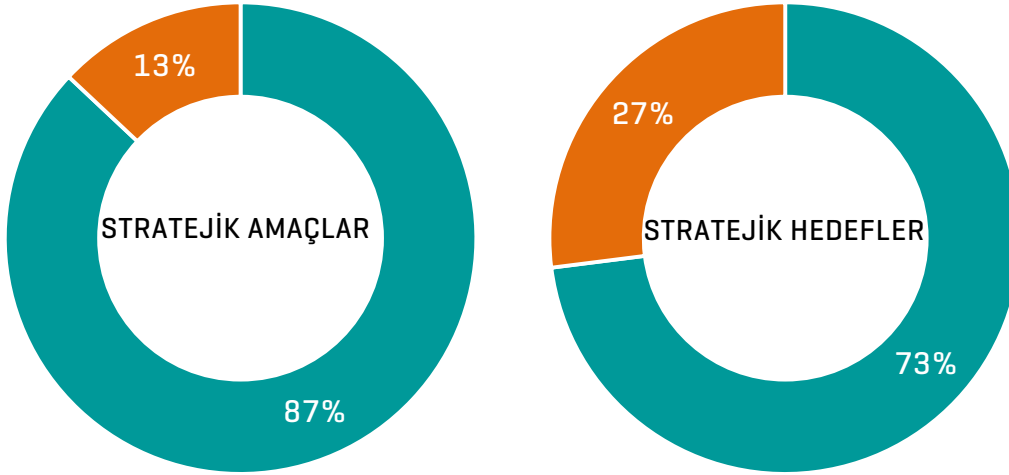
2. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ	2.2 STRATEJİK PAZARLAMA YÖNETİMİNİN UYGULANMASI	2.2.1 Yeni/Mevcut Ürün Pazar Planlaması Yapmak	1.3 Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.	1. ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
		2.2.2 Müşteri Gelirini Büyütmek	2.1 Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.	2. PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	
3. YENİLİKÇİLİK VE AR-GE	3.1 YENİ ÜRÜN/HİZMETLERİ HIZLA PAZARA ÇIKARABİLME YETERLİLİĞİNİN ARTIRILMASI	3.1.1 Ar-Ge Portföyünü Etkili Yönetmek	7.1 Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.	7. MARKAYI GÜÇLENDİRMEK	GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ
		3.1.2 Yeni Ürün/Hizmet Geliştirme Kararlarının Etkenliğini Artırmak	1.3 Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.	1. ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
4. DÜZENLEYİCİ VE SOSYAL SÜREÇLER	4.1 TOPLUMSAL BEKLENTİLERE VE YASAL DÜZENLEMELERE UYGUN SOSYAL PROJE SÜREÇLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ	4.1.1 Çevresel Olumsuz Etkileri Azaltmak	2.1 Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.	2. PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	
		4.1.2 İş Sağlığı ve Güvenliği Süreçlerini İyileştirmek	4.1 Yüksek Katma Değer Yaratacak Sonuç Odaklı Bir Ar-Ge Yaklaşımı Benimsenecektir.	4. İNOVATİF YAKLAŞIMLA AR-GE ÇÖZÜMLERİ ÜRETMEK	
		4.1.3 Hizmet Verilen Topluma Uygun Sosyal Projeler Geliştirmek	5.1 Ar-Ge Altyapısı İyileştirilecektir.	5. TEKNOLOJİK ALTYAPI VE KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK	
		5.1.1 İnsan Kaynağının Bilgi ve Yeterlilik Düzeyini Artırmak	5.2 Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır.		
5. KURUMSAL YETENEKLERİN YÖNETİMİ	5.1 KURUMSAL YETENEKLERİN DEĞER ÜRETİMİ İÇİN ÜRETİM SÜREÇLERİ İLE UYUMLAŞTIRILMASI VE BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ	5.1.2 Bilgi Sistemleri ve Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Etkenliğini Artırmak	1.5 Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açından Güvenli Olması Sağlanacaktır.	1. ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE
		5.1.3 Kurumsal Performansı Destekleyecek Örgütsel Kültür ve Yönetim Yaklaşımının Geliştirilmesini Sağlamak	3.1 Önce Güvenlik İlkesi Benimsenecektir.	3. SÜRDÜRÜLEBİLİR GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ SAĞLAMAK	
			3.2 ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemine Geçiş Yapılacak ve Aktif Uygulanacaktır.	1. ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK	
			1.5 Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açından Güvenli Olması Sağlanacaktır.		
		6.2 Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımız ve İş Yöntemlerimiz Geliştirilecektir.	6. KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK	GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ	
		6.3 Bilgi Sistemleri Etkin Kullanılacaktır.			
		6.4 Bilgi Güvenliği Sağlanacaktır.			
		6.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri Süreci İşletilecektir.			

2.2.1. Litmus Analizi

Litmus analizi ile stratejik planın temel unsurları olan amaçlar ve hedeflerin yerindelik özelliklerinin değerlendirilmesi ve bu temel unsurlar arasındaki uyumun ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Eti Maden 2019-2023 dönemi stratejik planının uygulama etkinliğinin yüksek olması için önceki dönem stratejik planının gerçekleştirme sonuçları önemli bir referans belge oluşturmaktadır. Yeni dönem ile ilgili olarak yeni/yeniden oluşturulacak hedef/amaç/performans göstergelerinin uygulanabilirlik özelliklerini doğru belirleyebilmek için 2015-2019 dönemi Stratejik Planı, birimler tarafından amaçlar ve hedefler üzerinden değerlendirilmiştir.

- Stratejik amaçlar; Kuruluş misyon, vizyon ve temel değerleri ile uyumlu olması, kurumsal başarıya hizmet etmesi, ulaşılmak istenen sonuçları açık ve anlaşılabilir şekilde ifade etmesi, en az 3 yıllık bir dönemi kapsamı, mevcut yasal düzenlemelerle gerçekleştirilebilir düzeyde olması, Kuruluş için stratejik bir öneme sahip olması, yararlanıcılar ve karar alıcılar için önemli olması ve hedeflerinin Kuruluşa katma değer yaratması açılarından analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, stratejik amaçların %13,1 iyileştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.
- Stratejik hedefler; Kuruluşa özgü ve istenen başarılar yansıtması, ulaşılma derecesinin ölçülebilir olması, benimsenmiş ve kabul görmüş olması, zorlayıcı olmakla birlikte aynı zamanda makul ve gerçekçi olması, ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmesi ve bir zaman takvimi dahilinde ulaşılabilir olması, amaca ulaşmayı sağlaması, izlendiği ve değerlendirildiği bölümlerin belirlenmiş olması ve başarılması için önemli kısıtların var olup olmaması açılarından analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, stratejik hedeflerin %27,1 iyileştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.



Şekil 3: Litmus Analizi Değerlendirme Sonuçları

2.3. MEVZUAT ANALİZİ

Eti Maden; 3213 sayılı Maden Kanunu, 2172 sayılı “Devletçe İşletilecek Madenler Hakkındaki Kanun” ve 2840 sayılı “Bor Tuzları, Trona ve Asfaltit Madenleri ile Nükleer Enerji Hammaddelerinin İşletilmesini, Linyit ve Demir Sahalarının Bazılarının İadesini Düzenleyen Kanun” maddeleri gereğince Devlet eliyle işletilecek madenler kapsamında bulunan bor madenlerini arama, üretme, işletme ve pazarlama görevlerini yürütmektedir.

Kuruluştta personelin statüsüne göre; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu, KİT’lerin Personel Rejiminin Düzenlenmesine İlişkin 399 sayılı KHK, 18.12.2012 tarih ve 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu uygulanmaktadır. Kuruluşun ilgili olduğu Bakanlık, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığıdır.

2.3.1. Anayasa

Eti Maden’in görevleri arasında bulunan bazı konular Anayasa’da hükme bağlanmıştır. T.C. Anayasası’nın Dördüncü Bölüm İkinci Kısım “III. Tabii servetlerin ve kaynakların aranması ve işletilmesi” başlıklı 168 inci maddesinde; “Tabii servetler ve kaynaklar Devletin hüküm ve tasarrufu altındadır. Bunların aranması ve işletilmesi hakkı Devlete aittir. Devlet bu hakkını belli bir süre için, gerçek ve tüzel kişilere devredebilir. Hangi tabii servet ve kaynağın arama ve işletmesinin, Devletin gerçek ve tüzel kişilerle ortak olarak veya doğrudan gerçek ve tüzel kişiler eliyle yapılması, kanunun açık iznine bağlıdır. Bu durumda gerçek ve tüzel kişilerin uyması gereken şartlar ve Devletçe yapılacak gözetim, denetim usul ve esasları ve müeyyideler kanunda gösterilir” şeklinde ifade edilmektedir.

2.3.2. Kanunlar

Eti Maden’in faaliyet alanlarını düzenleyen kanunlar aşağıda yer almaktadır.

- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 3213 Sayılı Maden Kanunu
- 2840 Sayılı Bor Tuzları, Trona gibi Madenlerin İşletilmesi Kanunu
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- 4857 sayılı İş Kanunu
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- 2872 Sayılı Çevre Kanunu
- 5627 Sayılı Enerji Verimliliği Kanunu
- 2942 Sayılı Kamulaştırma Kanunu
- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
- 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
- 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu
- 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu
- 176 Sayılı Maden İşyerlerinde Güvenlik ve Sağlık Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun
- 6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu
- 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu
- 5554 Sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu Kanunu
- 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu
- 6103 Sayılı Türk Ticaret Kanununun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanun
- 187 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliğini Geliştirme Çerçeve Sözleşmesine

Katılmamızın Uygun Bulunduğuna Dair Kanun

- 3011 Sayılı Resmi Gazete’de Yayımlanacak Olan Yönetmelikler Hakkında Kanun
- 5070 Sayılı Elektronik İmza Kanunu
- 3346 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- 3743 Sayılı Kanun
- 4046 Sayılı Özelleştirme Uygulamaları Hakkında Kanun
- 5902 Sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
- 6550 Sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun
- 5746 Sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun
- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
- 6446 Sayılı Elektrik Piyasası Kanunu
- 5307 Sayılı Sıvılaştırılmış Petrol Gazları [LPG] Piyasası Kanunu ve Elektrik Piyasası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- 4646 Sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu [Elektrik Piyasası Kanununda Değişiklik Yapılması Ve Doğal Gaz Piyasası Hakkında Kanun]
- 6772 Sayılı Devlet ve Ona Bağlı Müesseselerde Çalışan İşçilere İlave Tediye Yapılması ve 6452 Sayılı Kanunla

6212 Sayılı Kanunun İkinci Maddesinin Kaldırılması Hakkında Kanun

- 6403 Sayılı Emniyetli Konteynerler Hakkında Uluslararası Sözleşmeye Katılmamızın Uygun Bulunduğuna Dair Kanun
- 6563 Sayılı Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun
- 5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun
- 210 Sayılı Değerli Kağıtlar Kanunu
- 3516 Sayılı Ölçüler ve Ayar Kanunu
- 3473 Sayılı Muhafazasına Lüzum Kalmayan Evrak ve Malzemenin Yok Edilmesi Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun
- 3203 Sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun
- 2531 Sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun
- 1705 Sayılı Ticarete Tağışın Men’i ve İhracatın Murakabesi ve Korunması Hakkında Kanun
- 5346 Sayılı Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun
- 4703 Sayılı Ürönlere İlişkin Teknik Mevzuatın Hazırlanması ve Uygulanmasına Dair Kanun
- 5258 Sayılı Aile Hekimliği Kanunu

Kuruluşun tabii olduğu mevzuatlar ve bu doğrultuda ihtiyaçları Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3: Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Bor tuzlarının aranması ve işletilmesinin Devlet eliyle yapılması	2840 Sayılı Bor Tuzları, Trona ve Asfaltit Madenleri ile Nükleer Enerji Hammaddelerinin İşletilmesini, Linyit ve Demir Sahalarının Bazılarının İadesini Düzenleyen Kanun	Ülkemiz bor minerallerinin üretilmesi, işletilmesi ve pazarlanması görevini yerine getirmektedir.	
Ruhsat hukuku düzenlemelerine uyum sağlanması	3213 Sayılı Maden Kanunu	Kuruluşumuz söz konusu düzenlemeler kapsamında faaliyetlerini sürdürmektedir.	
İşyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi	6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu	Kuruluşumuz faaliyetlerini insan merkezli yürütmek için yoğun çaba sarf etmektedir.	
İşletme ruhsatı ve madenin işletilmesi ile sürelerin uygulanması	3213 Sayılı Maden Kanunu 24. Madde	Söz konusu sürelerin kompleks halde bulunan madenler için uygulanması durumunda işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır.	Ereğli Kömür Havzasındaki taşkömürü ve 2840 sayılı kanun kapsamındaki sahalar getirilen istisnanın kompleks halde bulunan madenler için de getirilmesi
Üretim faaliyeti yapılmayan sahalarda projede belirtilen üretim miktarının %10'u üzerinden Devlet Hakkı ödenmesi	3213 Sayılı Maden Kanunu 24. Madde	Fizibilite değerlendirmeleri sonucu üretim yapmaya uygun görülmeyen sahalar Kuruluşa ek maliyet getirmektedir.	Üretim faaliyeti yapılmayan sürelerde Devlet hakkı ödenmemesi
Ruhsat sahibinin her yıl Nisan ayı sonuna kadar İşletme Faaliyet Raporunu hazırlaması	3213 Sayılı Maden Kanunu 29. Madde	Fizibilite değerlendirmeleri sonucu üretim yapmaya uygun görülmeyen sahalar için faaliyet raporu hazırlanamamaktadır.	Ereğli Kömür Havzasındaki taşkömürü ve 2840 sayılı kanun kapsamındaki sahalar getirilen istisnanın kompleks halde bulunan madenler için de getirilmesi
Mücbir sebep veya beklenmeyen haller dolayısıyla işletme izni alınmış işletme ruhsat sahalarda faaliyetin geçici olarak tatili durumunda madenin işletilmesi ile ilgili	3213 Sayılı Maden Kanunu 37. Madde	Üretim yapılmayan sahalar kuruluşa ek maliyet getirmektedir.	Ereğli Kömür Havzasındaki taşkömürü ve 2840 sayılı kanun kapsamındaki sahaların ve kompleks halde bulunan madenler için istisna getirilmesi

yükümlülüklerin devam etmesi				
Kuruluşun yönetiminin 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameye [KHK] tabi olması	233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname Madde 29,30, 36, 37	Kanun	Bor pazarı çok sayıda güçlü rakiplerin yer aldığı ve kendine özgü dinamikleri olan bir pazardır. Uluslararası rekabet ortamına sahip olan bor sektöründe ekonominin kurallarına ve piyasa şartlarına uygun, özerk bir tarzda yönetilmeleri açısından 233 sayılı KHK yatırım, istihdam, ihale süreçleri, finansman gibi konularda yetersiz kalmaktadır.	Kuruluşumuzun uluslararası alanda rekabet edebilmesi için yatırım, personel istihdamı ve finansal yönetimine ilişkin iş süreçlerinin, daha esnek yapıda işletilmesini sağlayabilecek düzenlemelerin yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.
Satınalma işlerinin Kamu İhale Kanunu [KİK] kapsamında gerçekleştirilmesi	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu	Kamu	4734 sayılı Kamu İhale Kanununun prosedürlerinin fazla olması ve ihale sürecinin çok uzun olması nedenleriyle satınalma işlemleri hızlı bir şekilde yerine getirilememektedir.	Piyasa için mal ve hizmet üreten KİT'ler için özel bir ihale mevzuatının belirlenmesi
Yatırım programında yer alması planlanan projelerin yatırım programına alınmadan önce bilinen teknolojiye göre ÇED raporunun alınması	Çevre Kanununun 10. maddesinde ve ÇED Yönetmeliğinin 6. maddesinde yer alan "...Çevresel Etki Değerlendirmesi Olumlu" kararı veya "Çevresel Etki Değerlendirmesi Gerekli Değildir" kararı alınmadıkça ... metnindeki "proje için yatırıma başlanamaz ve ihale edilemez" ifadesi		Projenin yapım ihalesinden sonra teknoloji seçimi ile ÇED raporunda farklılıklar olmakta ve süreç aksamaktadır.	"Proje için yatırıma başlanamaz ve ihale edilemez" ifadesinin çikartılması

Ayrıca, uluslararası alanda faaliyet gösteren Eti Maden, dünyada yürürlükte olan kimyasal maddelere ilişkin mevzuatın yükümlülüklerini yerine getirmek zorundadır. Söz konusu mevzuatı; GHS [Globally Harmonised System-Küresel Uyumlaştırma Sistemi] ve REACH [Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals-Kimyasalların Kaydı Değerlendirilmesi, İzni ve Kısıtlanması] olarak 2 ana başlık altında gruplandırmak mümkündür. Eti Maden, söz konusu mevzuat kapsamında yükümlülüklerini yerine getirmekte ve gerekli uyumlaştırmaları yapmaktadır.

2.4. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Eti Maden'in geleceğini planlarken dikkate alınması gereken kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer plan ve programlar incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki belgeler analiz edilmiş olup sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

- On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023
- Orta Vadeli Program 2020-2022 (Yeni Ekonomi Programı)
- 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı
- ETKB 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı
- ETKB 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı [Taslak]

Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm	Verilen Görev
On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023	Madencilik	Enerji sektörü ile sanayinin hammadde ihtiyacını karşılamak üzere yurt içi ve yurt dışındaki arama çalışmaları artırılabilecek; nadir toprak elementleri, bor ve diğer ekonomik potansiyeli yüksek madenlerin aranmasına öncelik verilecektir.
		Temel ve kritik madenlerin ve nadir toprak elementlerinin güvenli teminine yönelik yol haritası hazırlanacaktır.
		Çevre ve iş güvenliği mevzuatına uyum bilinci artırılabilecektir.
		Madencilikte katma değer artırılması amacıyla, madencilik ürünlerinin yurt içinde işlenmesine ve uç ürün geliştirilmesine öncelik verilecek, madencilikte kullanılan makine ve ekipmanların yerli üretimi desteklenecektir.
	Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde madencilik sektörünün çevre ve iş güvenliği mevzuatına uyumu geliştirilecektir.	
Lojistik Ulaştırma ve Enerji Altyapısı	Lojistik faaliyetlerinde esneklik, hız, öngörülebilirlik, güvenlik, kalite, ölçek ekonomisi ve yenilikçilik gibi hizmet düzeyi parametreleri iyileştirilecektir.	
Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme	İmalat sanayiinde enerji verimliliği artırılabilecektir	
	Kamu işletmelerinin, düşük maliyetle daha verimli üretim yapması ve ürün optimizasyonunu gerçekleştirmesi sağlanacaktır.	
	Kamu işletmelerinde hesap verebilirlik güçlendirilecek ve şeffaflık artırılabilecektir.	
2020-2022 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı)	BÜYÜME ve İSTİHDAM Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler	Kamu işletmelerinin organizasyon yapılarında, iş süreçlerinde ve işgücünde verimliliği artırmaya yönelik projeler uygulamaya konulacaktır.
		Kamu işletmelerinin üretim birimlerinde kapasite kullanım oranları artırılabilecek, mevcut tesislerinin kapasiteleri en üst düzeyde kullanılacak ve yeni yatırım tercihleri bu doğrultuda hayata geçirilecektir.
		KİT'lerin, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılması
		Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımlarının yapılması, çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, norm kadro çalışmalarının gerçekleştirilmesi, iş tanımı ve yetkinliklerin dikkate alınarak norm

		<p>fazlası personelin yeniden yerleştirilmesinin yapılması, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin kurulması</p> <p>Kamu kaynaklarının kullanımının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği arttıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilmesi</p>
	<p>CARİ İŞLEMLER DENGESİ Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler</p>	<p>Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması</p> <p>Cari açığın düşürülmesi amacıyla öncelikli alanlarda yerli üretim göz önünde bulundurularak teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarının desteklenmesi</p> <p>Güneş, rüzgâr, biyokütle, yenilenebilir enerji ve yerli kömür kaynaklarının elektrik üretimindeki payının artırılması</p> <p>Maden arama ve sondaj çalışmalarının hızla devam ettirilerek, bulunan rezervler kamu/özel işbirliğinde yeni iş modelleri ve finansman mekanizmalarıyla ekonomiye kazandırılması</p>
	Çevre ve Şehircilik	Sıfır Atık Projesi uygulamalarının gerçekleştirilmesi
2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı	Madencilik	<p>Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülerek uluslararası piyasalara sunulması</p> <p>Maden arama ve sondaj çalışmalarının hızla devam ettirilerek rezervlerin ekonomiye kazandırılması</p>
	Kamu İşletmeciliği	KİT'lerin, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılması
	Bilim, Teknoloji ve Yenilik	Katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve marka yaratılması için ticarileştirme faaliyetlerinin desteklenmesi
		Kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezlerinin etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yönetilen yapılara dönüştürülmesi
ETKB 2015-2019 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı	Tema 2 Enerji Verimliliği ve Enerji Tasarrufu A4.H7	İşletme ve müesseselerde 2013 yılı değerlerine göre birincil enerji yoğunluğunda iyileşme sağlanması
	Tema 5 Teknoloji, Ar-Ge ve İnovasyon A12.H1	Plan dönemi sonuna enerji ve doğal kaynaklar sektöründe yapılan ve stratejik önem arz eden Ar-Ge projelerinin sayısının artırılması
	Tema 7 Hammadde Tedarik Güvenliği A15.H1	Enerji dışı doğal kaynaklara yönelik arama faaliyetlerinin artırılması
	Tema 8 Verimli Etkin Hammadde Kullanımı A16.H1	İşlenmiş ürün üretimi ve ihracatının artırılması

2.5. FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLERİN ANALİZİ

Eti Maden'in faaliyet alanı; ana statüsünde "Taş kömürü, kömür ve hidrokarbon kaynaklar hariç olmak üzere ülkenin her türlü maden ve endüstriyel hammadde kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirerek ve yurt dışında da benzer faaliyetlerde bulunarak ülke ekonomisine azami katkıyı sağlamak, çalışmalarını verimlilik ve kârlılık ilkelerine göre yürütmek" olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda, kuruluş ana faaliyet alanı olan bor sektöründe arama-sondaj, yatırım, üretim, pazarlama-satış faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Faaliyet alanına yönelik ürün listesi Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5: Faaliyet Alanı- Ürün ve Hizmet Listesi

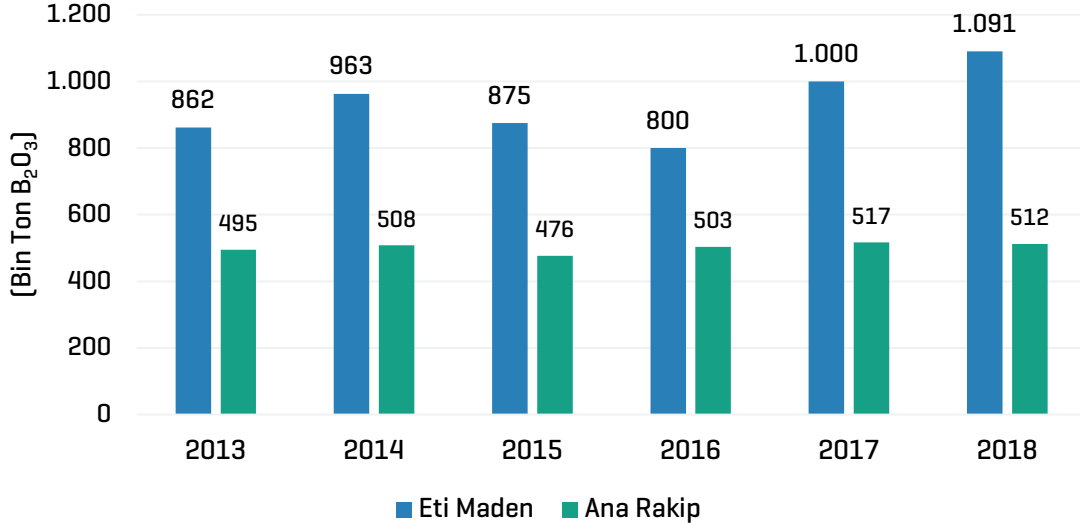
Faaliyet Alanı	Faaliyetler	Ürün	Hizmet
Bor	Üretim	Konsantre Bor Ürünleri Rafine Bor Ürünleri İleri Teknoloji Bor Ürünleri	
	Satış-Lojistik	Konsantre Bor Ürünleri Rafine Bor Ürünleri İleri Teknoloji Bor Ürünleri	Satış Hizmetleri Sevkiyat Satış Sonrası Hizmetler
	Ar-Ge	Konsantre Bor Ürünleri Rafine Bor Ürünleri İleri Teknoloji Bor Ürünleri	Analiz Hizmetleri
Taş kömürü, kömür ve hidrokarbon kaynaklar hariç olmak üzere her türlü maden ve endüstriyel hammadde kaynakları	-	-	Analiz Hizmetleri Rödovans

Eti Maden ana faaliyet alanı olan bor sektöründe 2005 yılında yakaladığı Dünya Bor Liderliğini 2018 yılında da %59'luk payla sürdürmüş, 2,45 milyon ton bor ürünleri satışı karşılığında, %97'si ihracat gelirlerinden olmak üzere ilk defa 1 milyar \$'ın üzerinde satış geliri elde edilmiştir. 2014-2018 dönemine ilişkin Kuruluşumuzun bor ürünleri satışına ilişkin bilgiler Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6: 2014-2018 Dönemi Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı ve Değeri

Ürün	Gerçekleştirilen Satış Miktarı (Bin ton)					Satışlardan Sağlanan Gelir (Milyon TL)				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Toplam Bor Ürünleri	2.140	1.943	1.765	2.198	2.447	1.973	2.259	2.242	3.212	4.976

Bor sektöründe ana rakiple kıyaslama yapılırsa; 2018 yılında B₂O₃ bazında ana rakip 512 bin ton satış gerçekleştirirken, Eti Maden B₂O₃ bazında yaklaşık 1,1 milyon ton satış gerçekleştirmiştir (Şekil 4).



Şekil 4: Faaliyet Alanı Kıyaslaması

[Not: Pazar payı tahminlerinde Ana Rakibin ürettiği tüm ürünleri sattığı varsayılmaktadır.]

2.6. PAYDAŞ ANALİZİ

Kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluşu doğrudan ya da dolaylı olarak, olumlu ya da olumsuz etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar göz önünde bulundurularak iç ve dış paydaşlar belirlenmiş ve analiz edilmiştir. Paydaş analizleri yapılmadan önce

- Paydaşların belirlenmesi
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların kuruluşun ürün ve hizmetleriyle ilişkisinin değerlendirilmesi
- Paydaşların etki önem durumunun ortaya konulması

gerekmektedir.

Bu doğrultuda, ilk aşamada paydaşlar belirlenerek iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılmış ve önceliklendirilmiştir. Söz konusu çalışmada paydaşlar 1 en önemli olmak üzere, 5'li ölçekte etki ve önem dereceleri bakımından puanlanmıştır. Sonrasında puanlarına göre paydaşlar öncelik düzeylerine [yüksek, orta, düşük öncelikli] göre sınıflandırılmıştır. Paydaşların önceliklendirilmesi çalışmasının nihai hali Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7: Paydaşların Önceliklendirilmesi

	İç Paydaş/Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
TÜBİTAK Başkanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Kütahya Valiliği	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
Eskişehir Valiliği	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
Balıkesir Valiliği	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	1	Yüksek Öncelikli
Sayıştay Başkanlığı	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Devlet Personel Başkanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli
Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
BOTAŞ Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ş.	Dış Paydaş	2	1	Yüksek Öncelikli
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli
Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş	1	2	Yüksek Öncelikli
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
BOREN Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli
Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Karayolları Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
TCDD Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	1	2	Yüksek Öncelikli
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı [Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü]	Dış Paydaş	2	3	Orta Öncelikli

TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
Ambalaj Tedarikçileri	Dış Paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Danıştay	Dış Paydaş	3	3	Orta Öncelikli
İşletme Müdürlükleri	İç paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
İştirakler	İç paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli
Yönetim Kurulu	İç paydaş	1	1	Yüksek Öncelikli
Üst ve Orta Düzey Yöneticiler	İç paydaş	1	2	Yüksek Öncelikli
Diğer Personel	İç paydaş	1	3	Yüksek Öncelikli
Halk Sağlığı Kurumu	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
KOSGEB	Dış Paydaş	5	4	Düşük Öncelikli
Nüfus ve Vatandaşlık İşleri	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Bankalar	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Hukuk ve Mevzuat Genel Müdürlüğü	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Emniyet İl Müdürlükleri	Dış Paydaş	5	4	Düşük Öncelikli
İcra İflas Müdürlükleri	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Kültür Turizm İl Müdürlükleri	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Mal Müdürlükleri	Dış Paydaş	5	4	Düşük Öncelikli
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	5	4	Düşük Öncelikli
Sermaye Piyasası Kurulu	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	4	5	Düşük Öncelikli
Türkiye İş Kurumu	Dış Paydaş	5	4	Düşük Öncelikli

NOT: Önem ve etki dereceleri "5"li ölçeğe göre belirlenmiş olup, 1: En önemli, 5: En az önemlidir.

Paydaşların önceliklendirilmesinden sonraki aşamada paydaşlar, kuruluşun ürün/hizmetleriyle ilişkisi ortaya konulmuş diğer bir ifadeyle kuruluşun paydaşla kesişim konuları belirlenmiştir [Tablo 8].

Tablo 8: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

	Üretim-Satış		Satış-Lojistik				Ar-Ge			Diğer						
	Rafine Bor Ürünleri	Diğerleri	Pazarlama	Satış Hizmetleri	Sevkiyat	Satış Sonrası Hizmetler	Yeni Ürün/ Kullanım Alanı Geliştirme	Proses İyileştirme	Analiz Hizmetleri	Arama-Sondaj Çalışmaları	İnsan Kaynakları Yönetimi	Ruhsat Hukuku İşlemleri	Yatırım Süreçleri	Satınalma Süreçleri	Finansman İşleri	İdari İşler
Ambalaj Tedarikçileri					√											
Bor Ürünleri Kullanan Sektör Üreticileri	√		√	√	√	√										
Diğer Tüketiciler		√														
TÜBİTAK							√	√	√							
Kütahya Valiliği												√	√	√	√	√
Eskişehir Valiliği												√	√	√	√	√
Balıkesir Valiliği												√	√	√	√	√
Hazine ve Maliye Bakanlığı											√		√	√	√	√
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı			√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü										√		√	√			

Sayıştay Başkanlığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Devlet Personel Başkanlığı											√					
Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü	√												√	√		
BOTAŞ Boru Hatları İle Petrol Taşıma A.Ő.	√												√	√		
Ticaret Bakanlığı	√												√			
Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü										√						
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	√									√		√	√			
Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü										√			√			
BOREN [Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü]							√	√	√							
Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı	√				√				√							

Karayolları Genel Müdürlüğü					√					√		√	√	√		√
Milli Eğitim Bakanlığı											√					
TCDD Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü					√								√	√		
TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü					√								√	√		
Strateji ve Bütçe Başkanlığı													√	√	√	√
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	√						√	√	√					√		
TİM Türkiye İhracatçılar Meclisi			√	√		√										

Paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların belirlenmesi için Tablo 5'teki paydaşların önceliklendirilmesi çalışmasından faydalanılarak Kuruluşumuzun ortak çalışma yapması gereken paydaşlar tespit edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9: Paydaş Etki/Önem Matrisi

Önem Düzeyi	Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
	Düşük		<p>Türkiye İş Kurumu Sağlık Bakanlığı Sermaye Piyasası Kurulu Mal Müdürlükleri Kültür Turizm İl Müdürlükleri İcra İflas Müdürlükleri Emniyet İl Müdürlükleri Bankalar Nüfus ve Vatandaşlık İşleri KOSGEB Halk Sağlığı Kurumu Milli Eğitim Bakanlığı</p>
Yüksek		<p>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı BOREN [Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü] Ticaret Bakanlığı TCDD Taşımacılık A.Ş. Genel Müdürlüğü İştirakler Devlet Personel Başkanlığı TCDD Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü Sayıştay Başkanlığı Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı</p>	<p>TÜBİTAK Hazine ve Maliye Bakanlığı Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ambalaj Tedarikçileri İşletme Müdürlükleri Yönetim Kurulu Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü Strateji ve Bütçe Başkanlığı Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Diğer Personel</p>

Yukarıdaki tablolardan çıkan sonuçlara göre iç paydaş ve dış paydaşlar belirlenmiş ve analizler yapılmıştır.

İç Paydaş Analizi: 2019-2023 dönemi Stratejik Plan Hazırlık Çalışması kapsamında, optimum sayıda katılımcılık esasıyla gerçekleştirilen İç Paydaş Analizi sonuçlarına göre iyileştirmeye açık alanlar olarak "Çalışma Ortamı", "Kurum Kültürü ve İtibarı", "İnsan Kaynağı Yönetimi" ve "Bilgi Akışı ve İletişim" olarak belirlenmiştir. Katılımcılar tarafından bu kapsamda odaklanılması gereken konular;

- Kuruluşun çalışanlarına verdiği değer,
- Çalışanların birbirleriyle olan iletişim ve işbirliği,
- Görevde ilerleme olanakları,
- Sosyal imkânlar,
- Kuruluşumuzda fiziksel çalışma koşulları,
- Kuruluşun tanıtım çalışmaları,

olarak belirlemiştir.

Dış Paydaş Analizi: 2019-2023 dönemi Stratejik Plan Hazırlık Çalışması kapsamında gerçekleştirilen bir diğer analiz olan Dış Paydaş Analizi sonuçlarına göre Kuruluşumuzun güçlü yapısı, teknolojik yeniliklere bakış açısı, alanında deneyim sahibi olması güçlü olduğu yanları görülürken, bor konusunda kamuoyundaki eksik bilgi zayıf yanı olarak görülmüştür. Genel itibarıyla Kuruluşumuz "Gelişme gösteren kurum" olarak görülmekle birlikte, paydaşlarımız tarafından beklentiler;

- Kaliteli ve çevreye duyarlı hizmet
- Personeline değer veren kurum
- Pazar payının ve pazardaki konumunun artması,
- Bor sanayinin gelişimi için Ar-Ge ve işbirliği faaliyetlerinin artırılması,
- İş kazalarına karşı gerekli tedbirlerin alınması,

olarak belirlenmiştir.

Müşteri Memnuniyet Analizi: Müşteri odaklı bir kuruluş olan Eti Maden'in 2019-2023 dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmalarında en önemli kaynaklardan biri Dış Müşteri Memnuniyeti Analizidir. Söz konusu analiz; beklentileri karşılama, zamanlama, iletişim, saygınlık ve imaj, talepler ve şikâyetler, davranış biçimi konularında belli kriterler üzerinden müşterilerin değerlendirmelerini alarak müşteri memnuniyet oranı ile bir veri sunmaktadır. 2017 yılında yapılan analize göre sonuçlar Tablo 10'da verilmektedir.

Tablo 10: 2017 Yılı Dış Müşteri Memnuniyet Analiz Sonuçları

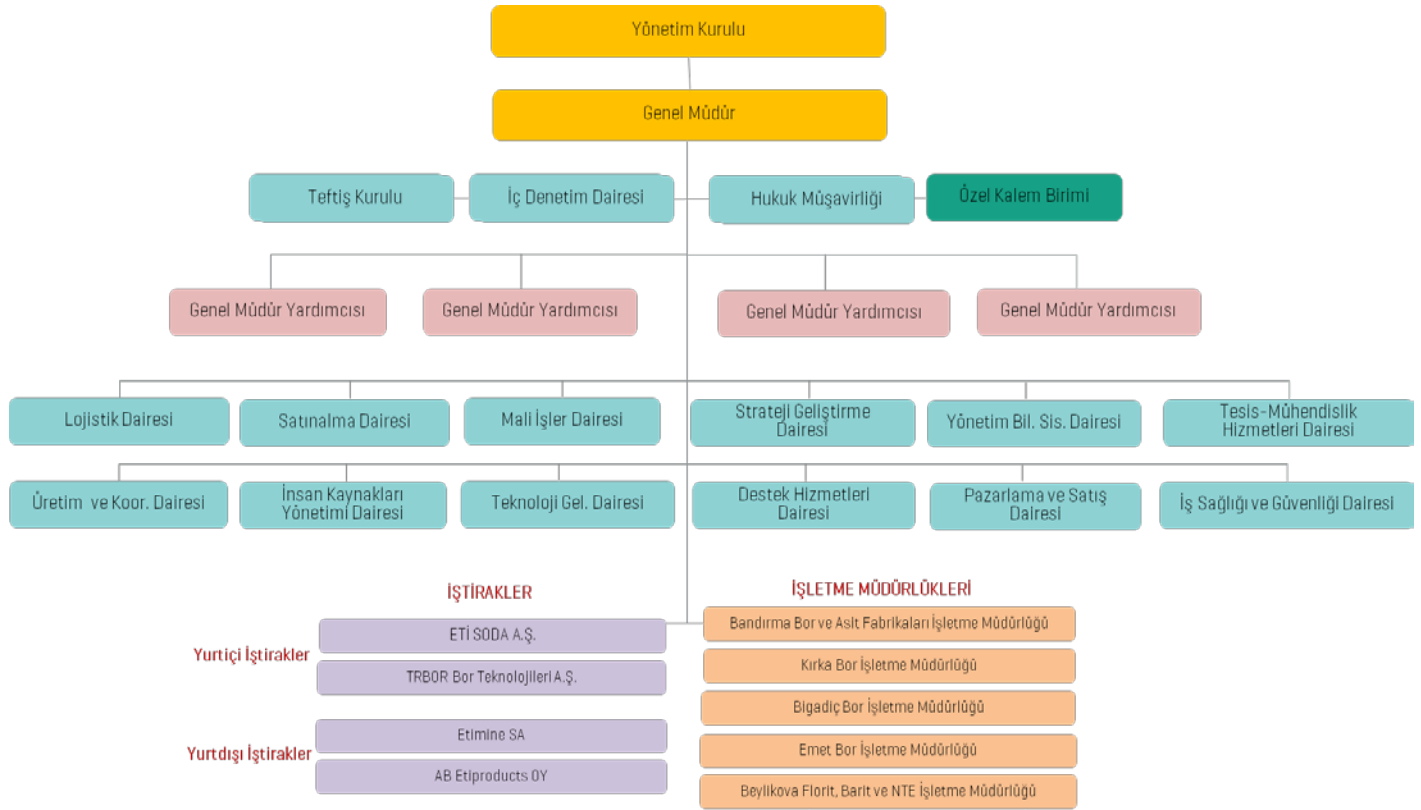
	Kriterler	Memnuniyet Yüzdesi [%]
Beklentileri Karşılama	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün Kalitesi • Paketleme • Sipariş ve Teslim Zamanı Arasında Geçen Süre • Sipariş ve Teslim Zamanı Arasında Geçen Süre • Aldığınız Hizmetin Kalitesi Hangi Derecede Beklentilerinizi Karşılıyor • Güvenirlilik 	82
Zamanlama	<ul style="list-style-type: none"> • Zamanında Teslimat • Ürün ve Hizmet ile ilgili Taleplerinize Zamanında Geri Bildirim Verilme Düzeyi 	79
İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaşılabilirlik Düzeyi • Dinleme Tatmin Edici Cevap Verme ve Çözüm Üretme Düzeyi 	94
Saygınlık ve İmaj	<ul style="list-style-type: none"> • Eti Maden'in Saygınlığı • Eti Maden'i Diğer Firmalara Hangi Düzeyde Tavsiye Edersiniz 	100
Talepler ve Şikâyetler	<ul style="list-style-type: none"> • Taleplerinize ve Şikâyetlerinize Yaklaşım Düzeyi • Taleplerinize ve Şikâyetlerinize Zamanında Cevap Alabilme Düzeyi • Taleplerinize ve Şikâyetlerinize Verilen Yanıtların Yeterlilik Düzeyi • Teknik Bilgi Düzeyi 	92

Davranış Biçimi	• Nezaket Kurallarına Uygunluk Düzeyi	99
	• Gizlilik Kurallarına Uygunluk Düzeyi	
	• Verilen Sözlerin Yerine Getirilme Düzeyi	
	• İşbirliği ve Dayanılmaya Açıklık Düzeyi	
	• Problemleri Önleyici Yaklaşım Sergileme Düzeyi	
Genel Memnuniyet		91

2.7. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

2.7.1. Teşkilat Yapısı

233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname gereği yönetim kurulu ve genel müdürlük şeklinde oluşturulan Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın ilgili kuruluşudur. Kuruluşun en yüksek seviyede yetkili ve sorumlu karar organı Yönetim Kuruludur. Yönetim Kurulu, Genel Müdürün başkanlığında bir başkan ve beş üyeden oluşmaktadır. Yürütme organı işlevini yürüten Genel Müdürlüğü; dört genel müdür yardımcısı, merkez ve taşra teşkilatındaki bağlı hizmet birimleri, işletme müdürlükleri, iştirakler ve yurtdışı temsilciliği şeklinde yapılanmıştır. Kuruluşun merkezi Ankara'da olup işletme müdürlükleri Bigadiç/Balıkesir, Emet/Kütahya, Bandırma/Balıkesir, Kırka/Eskişehir'de bulunmaktadır. Kuruluşumuzun organizasyon şeması Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması

Genel Müdürlüğümüzde yer alan ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri, denetim ve danışma birimleri Şekilde 6'da, işletme müdürlükleri ve iştirakleri ise Şekil 7'de gösterilmektedir.

✓ Ana Hizmet Birimleri	✓ Danışma ve Denetim Birimleri	✓ Yardımcı Hizmet Birimleri
✓ Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	✓ Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	✓ Lojistik Dairesi Başkanlığı
✓ Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı	✓ Hukuk Müşavirliği	✓ Satınalma Dairesi Başkanlığı
✓ Tesis-Mühendislik Hizmetleri Dairesi Bşk.	✓ Teftiş Kurulu Başkanlığı	✓ Mali İşler Dairesi Başkanlığı
✓ Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	✓ İç Denetim Dairesi Başkanlığı	✓ Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı
		✓ İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı
		✓ Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
		✓ İş Sağlığı ve Güvenliği Dairesi Başkanlığı

Şekil 6: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Yapısı

✓ İşletme Müdürlükleri	✓ İştirakler
✓ Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü	✓ Yurtiçi Eti Soda A.Ş. TRBOR Bor Teknolojileri A.Ş.
✓ Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü	✓ Yurtdışı Etimine SA AB Etiproducts OY
✓ Emet Bor İşletme Müdürlüğü	
✓ Kırka Bor İşletme Müdürlüğü	
✓ Beylikova Florit, Barit ve Nadir Toprak Elementleri İşletme Müdürlüğü	

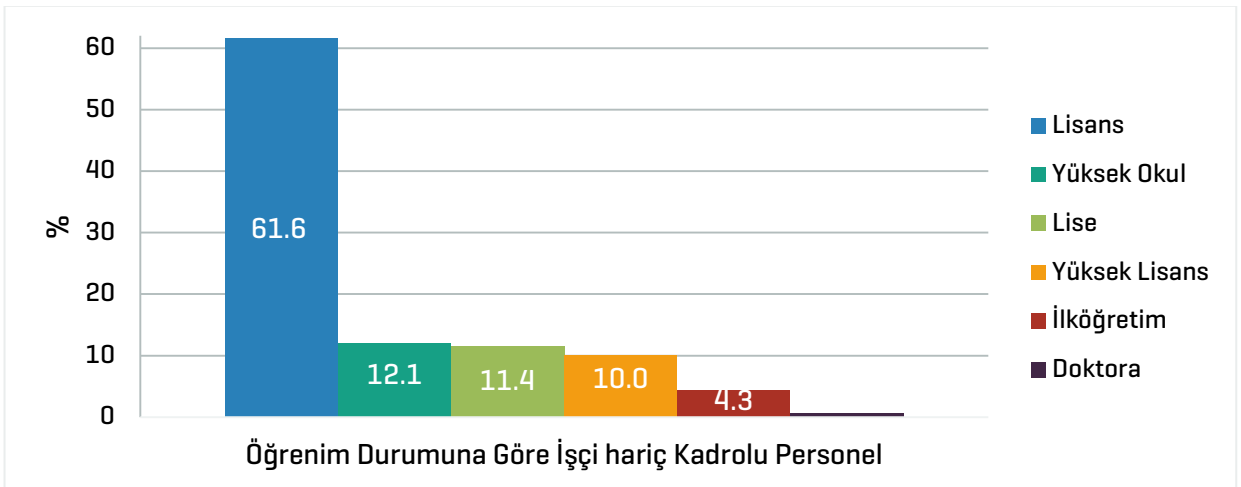
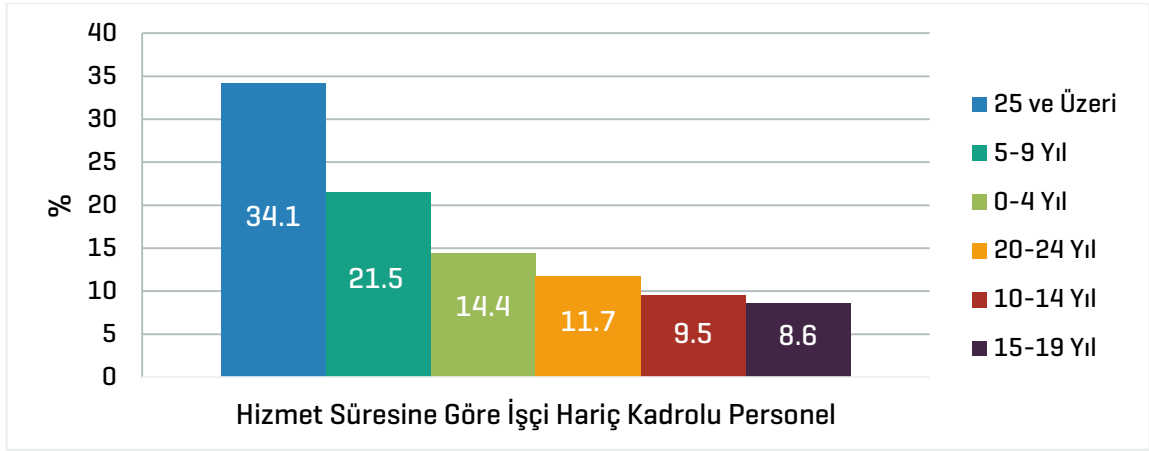
Şekil 7: Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü İşletme Müdürlükleri ve İştirakler

2.7.2. İnsan Kaynakları Analizi

İş tanımları, iş gerekleri, performans ve yetkinliklerin belirlenerek kariyer yönetiminin alt yapısının oluşturulduğu Eti Maden İşletmeleri 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 İnsan Kaynakları Süreci yönetilmektedir.

Eti Maden’de 2018 yılı sonu itibarıyla 231 memur, 1.309 sözleşmeli ve 2.426 işçi olmak üzere toplam 3.966 kadrolu personel bulunmaktadır. Alt-işverenle birlikte 6.353 kişi istihdam edilmektedir. Söz konusu personelin %20’si Merkez teşkilatında, %80’i de İşletme Müdürlüklerinde istihdam edilmektedir. Eti Maden’de çalışan personelin %88’i erkek, %12’si kadındır.

İşçiler hariç kadrolu personelin hizmet süresi ve öğrenim durumlarına göre profili şekilde verilmektedir. Buna göre, istihdam edilen personelin %61’i lisans mezunu, %11’i yüksek lisans ve doktora mezunudur. İşçi hariç kadrolu personelin %10’u yabancı dil belgelidir [Şekil 8].



Şekil 8: Hizmet Süresine ve Öğrenim Durumuna Göre İşçi Hariç Kadrolu Personel Profili

Kuruluşun ihtiyacı olan personelin açıktan işe alınma işlemleri; Genel Yatırım ve Finansman Kararnamesinin açıktan atama kriterleri çerçevesinde yürütölmekte olup ihtiyacın tamamı bu yolla karşılanamamaktadır. 2019-2023 döneminde emekliye ayrılacak personel düşünöldüğünde yıllık ortalama 133 kişinin Kuruluştan ayrılacağı öngörölmektedir. Kurumsal hafızanın korunması ve kuruluşun 2023 hedeflerine uygun olarak satış hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile yeni üretim tesislerin kurulması için personel ihtiyacı bulunmaktadır. Bu doğrultuda, işletme müdürlükleri başta olmak üzere kuruluştta mühendis ve tekniker pozisyonlarında personel alımının yapılması gerekmektedir.

Sürdürülebilir başarının anahtarının işinden keyif alan, motivasyonu yüksek çalışanlar olduğunun bilincinde olan Eti Maden; kişisel başarının kurumsal başarıya dönöştürölmesini desteklemekte ve kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin yanında kişisel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik eğitimler de verilmektedir. 2018 yılında; 17 planlı eğitim, 22 plan dışı eğitim, 10 Kuruluş dışı eğitim, 19 İşletme Müdürlüklerinde düzenlenen eğitimler olmak üzere toplam 68 eğitim düzenlenmiştir.

İş Analizi ve Performans Yönetim Sistemi Çalışması

Kuruluşun 2009-2013 dönemini kapsayan Stratejik Planında; “Kurumsal Gelişim” stratejik konusu doğrultusunda “insan kaynağı ve örgötsel kapasiteyi geliştirmek” stratejik amacı belirlenmiştir. Belirlenen stratejik amaç doğrultusunda “İş Analizi, Kurum Kültürü ve Performans Yönetim Sistemi” projesi başlatılmış ve proje sonuçlarına dayanılarak; Yönetim Kurulunun; 18.4.2011 tarihli ve 404/1 sayılı kararı ile merkez teşkilatının, 15.12.2011 tarihli ve 439/15 sayılı kararı ile de işletme müdürlüklerinin yeniden yapılandırılması gerçekleştirilmiştir. İş davranışlarını ortaya koyan İş Etiğı Standartları El Kitabı oluşturulmuştur.

Pozisyona Dayalı Çalışma Sistemi

Kuruluştta pozisyona dayalı çalışma sistemi kurularak, pozisyon esaslı çalışma sistemine geçilmiştir. İşin amacı, görev ve sorumlulukları ile işe ait yetkinliklerin (öğrenim, bilgi, yetkinlik geliştirme programları) yer aldığı Pozisyon [Sorumluluk] Esaslı Görev Tanımları El Kitabı oluşturulmuştur.

Pozisyon esaslı çalışma sistemi ile merkez teşkilatında müdürlükler altında, taşra teşkilatında birimler altında belirlenen pozisyonlarda unvan hiyerarşisine yer verilmeyerek, personelin uzmanlık alanlarının güçlendirilmesi ve birbirini daha fazla destekleyen çalışma anlayışının oluşturulması, bilginin paylaşılması, iş süreçleri, iş yapma metotları ve birimlerin fonksiyonları itibarıyla insan gücünün ve yetkinliklerinin iş gereklerine uygun yapılandırılması, personelin bulunduğu pozisyonda sahip olması gereken yetkinliklerin tespit edilebilmesi, verimlilik ve kârlılık ilkelerine dayalı insan kaynağı politikasının oluşturulması amaçlanmıştır.

Hedef Bazlı Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Sistemi

Personel Performans Yönetim Sistemi [PPYS], kuruluşun hedeflerine ulaşmasında tüm çalışanların katkısını adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendiren, çalışanların beklentilerini belirleyerek kuruluştta bağlılıklarını artıran ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturulmasını sağlayarak iş gücü verimliliğini artıran bir sistemdir. Çağdaş ve yenilikçi kurumsal yapının geliştirilmesi ile konusunda uzmanlaşmış ve alanında yeni açılımlar ortaya koyabilen çalışanlara sahip olmayı stratejik amaç olarak benimseyen Kuruluşumuzda; çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran,

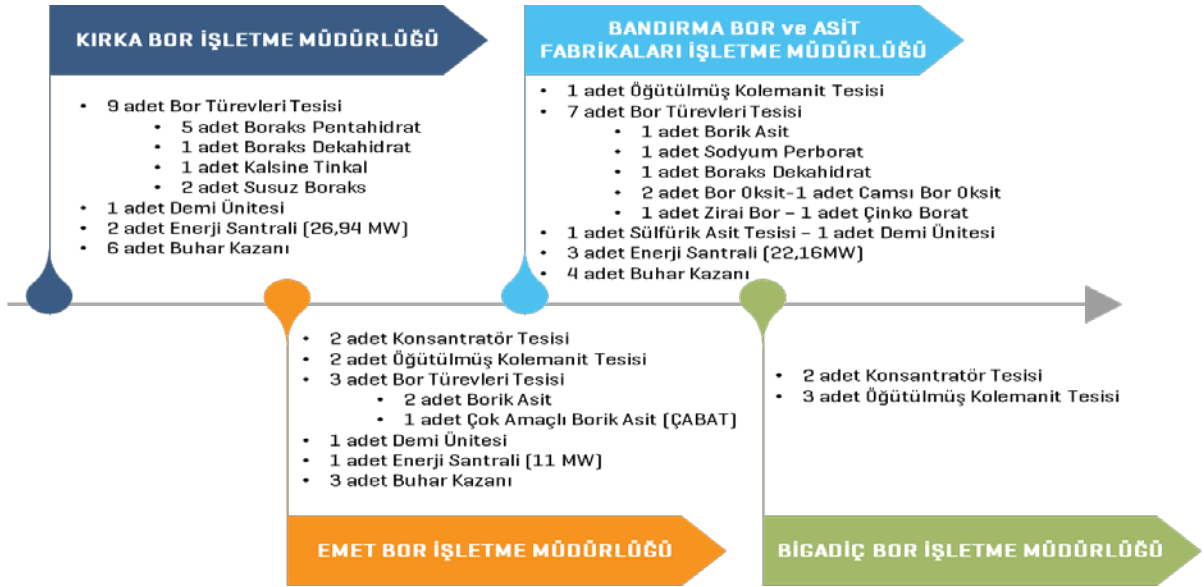
çalışanların işteki başarısını ve gelişmelerini saptayan, kuruluş hedeflerine ulaşılmasında tüm çalışanların katkısının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesini sağlayan Personel Performans Yönetim Sistemi kurulmuştur. Kuruluş personeli [işçi hariç] yılda bir kez, 4 değerlendirici [kendisi, amiri, aynı pozisyondaki ve varsa astı] tarafından, 4 değerlendirme kriteri üzerinden, farklı ağırlık oranları ile 2012, 2013 ve 2014 yılları için değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesi Yönetmelik taslağının, performans değerlendirme yazılımına uyumunun sağlanması, Kurumsal Kaynak Planlama Projesi kapsamında performans değerlendirme modülünün yeniden kurgulanması 2015 yılında personel performans değerlendirme sistemimizde revizyon ihtiyacını doğurmuştur.

Diğer yandan, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı bünyesinde «Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik Taslağı» pilot uygulaması, bağlı ve ilgili kuruluşları nezdinde 2017 yılında Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları ile yürütülmeye başlamış ve 2018 yılında Üst Düzey Yöneticilerimiz ile birlikte Birim Sorumluları da Hedef Bazlı Performans ve Yetkinlik Değerlendirme Sistemine dahil edilmiştir. İzleme ve geri bildirim ile takip edilen değerlendirme sürecinde yılsonunda belirlenen değerlendirme sonuçlarının, bir sonraki döneme ait gelişim planlarının hazırlanmasında dikkate alınması planlanmaktadır.

2.7.3. Fiziksel Kaynaklar Analizi

Eti Maden bünyesinde 30 adet üretim tesisi [1'i sülfürik asit üretim tesisi] bulunmakta olup İşletme Müdürlüklerine göre dağılımı Şekil 9'da verilmektedir.



Şekil 9: Tesisler

Eti Maden merkez teşkilatı ve işletme müdürlüklerine ait makina parkında ambulans, arazi taşıtı başta olmak üzere çeşitli makineler bulunmakta olup toplam adedi 226'dır. Ayrıca, kuruluş bünyesinde toplam 426 adet lojman ve 165 kişilik misafirhane bulunmaktadır.

2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Eti Maden üretim faaliyetlerini 4 İşletme Müdürlüğü'nde (Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü, Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü, Emet Bor İşletme Müdürlüğü ve Kırka Bor İşletme Müdürlüğü) yürüterek 17 çeşit bor ürününü dünya piyasalarına sunmaktadır. Üretim teknolojilerinde yenilikleri takip ederek proseslerine uygun olanları sürece adapte etmeye çalışmaktadır. Ayrıca, bugüne kadar ekipman yerleştirme konusu ile ilgili çok önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Diğer yandan, Eti Maden üretim proseslerinin anlık olarak takip edilmesini sağlayan teknolojik altyapıya sahip olup sorun anlarında hemen müdahale edilebilmektedir.

Üretim yapılan tesisler ve bu tesislere hizmet eden ünitelere ait otomasyon kontrol sistemleri kuruldukları dönemin teknolojisine sahip olup günümüz teknolojisine göre eski olarak nitelenebilir. Her bir üretim (kazan, türbin ve proses) tesisinde bulunan kontrol merkezlerinde tesise ait hammadde, ürün, buhar, su, hava, doğalgaz, atık v.b. tüm girdi ve çıktılar lokal olarak izlenmekte ve kontrol edilmektedir. İşletme Müdürlüklerindeki her tesisin veya ünitenin ayrı kontrol merkezlerinden izlenmesi ve kumanda edilmesi nedeniyle, işletme koordinasyonu ve üretim planlarının yapılmasında zorluklar oluşmakta, bu nedenle de veri girişleri ve derlenmesi için ilave zaman, iş gücü ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, işletme müdürlüklerindeki eski teknolojiye sahip ürünler yenilenerek, eksik donanım ve saha enstrümanları ile ölçüm cihazları tamamlanarak her işletmede tüm üretim tesislerinin/ünitelerinin tek merkezden izlenmesi ve kontrol edilmesi sağlanabilir. Bu sayede üretim tesislerinin daha kolay izlenip, koordine ve kontrol edilebilmesinin yanı sıra üretim, planlama, lojistik ve benzeri diğer birimler de bu durumdan fayda elde edebilecektir.

Ayrıca, BOREN'le ortak yürütülen projede bor ürünlerinin banttan çıkış anında B_2O_3 analizleri manuel olarak yapılmaktadır. Söz konusu sürecin iyileştirilmesi amacıyla on-line olarak B_2O_3 analizinin yapılması; gerekli müdahalelerin belirli zaman aralığında yapılmasını sağlamak ve bu şekilde üretim kalitesini, verimini yükseltmek açısından önem arz etmekte olup bu çerçevede çalışma yapılması gerekmektedir.

Eti Maden bilişim altyapısına yönelik analiz ise aşağıda belirtilen başlıklar altında incelenmiştir.

- Donanım Altyapısı: Kuruluşumuz sunucu sistemleri %100 sanal platformda yedekli olarak hizmet etmektedir. Tüm kullanıcılarımız için masaüstü bilgisayarlar bulunmakta, çıktı hizmeti ise merkezi yazıcılar ile sağlanmaktadır.
- Ağ Altyapısı: Genel Müdürlüğümüz ve İşletme Müdürlüklerimizde kapsayan tüm ağ alt yapımız MPLS VPN bulutu üzerinden haberleşmektedir. Kritik lokasyonlarımızda Radyo Link ve GSM yedekliliği bulunmaktadır. İnternet çıkışı merkezi ve tek bir yerden hizmet vermektedir. Üst yöneticilerimiz için Video Konferans sistemi bulunmaktadır. KamuNet altyapısı sağlanmıştır.
- Yazılım Altyapısı: Merkezi olarak erişilen ve kullanılan Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemi (SAP), Elektronik Belge Yönetim Sistemi, e-posta, Veritabanı Yönetim Sistemi, Merkezi Kullanıcı ve Bilgisayar Yönetim Sistemi, RFID ile Stok ve Ürün Takibi Sistemi, Personel Devam Kontrol Sistemi bulunmaktadır.
- Yedekleme Altyapısı: Kritik olarak tanımlanan sistemler belirlenen periyotlarda yedek alınan kaynaktan ayrı bir depolama sistemi üzerinde yedeklenmektedir.

- Güvenlik Altyapısı: Kurumumuzda Ağ Erişim Denetimi Sistemi, Endpoint Güvenliği Sistemi, Radius Server Sistemi, Güvenlik Duvarı, Saldırı Tespit ve Önleme Sistemi, VPN Sistemi, Statik Kaynak Kod Analizi Sistemi, Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi bulunmaktadır.
- E-Devlet Altyapısı: Kurumumuz laboratuvar analizleri başvuru sonuçları e-devlet üzerinden hizmet vermektedir.
- Entegrasyon Altyapısı: Kurumsal kaynak programı ve diğer yazılımlar üzerinden Finans, Gümrükleme, SGK vb. entegrasyonlar bulunmaktadır.

Eti Maden tarafından sunulan hizmetlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, çağın gerektirdiği teknolojik altyapının yakalanması amacıyla bilgi teknolojilerine ilişkin gerekli altyapı, sistem ve benzeri dönüşümler yakından takip edilmekte, uygulanmakta ve sürekli iyileştirilmektedir.

2.7.5. Entegre Yönetim Sistemi

Eti Maden’de uygulanan Entegre Yönetim Sistemi kapsamında TS ISO 45001:2018 İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemi, *TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi*, *TS EN ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi* ve *TS EN ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemleri* bulunmaktadır. Ayrıca, Eti Maden ihtiyaç duyulan her türlü cevher, konsantre, atık ile yarı mamul ve rafine ürünlerin fiziksel ve kimyasal analiz hizmetlerini *TS EN ISO/IEC 17025 [Laboratuvar Kalite Politikası]* standardına uygun laboratuvarlarında ulusal ve/veya uluslararası standart analiz metotları kullanarak gerçekleştirmektedir. Genel Müdürlük binasındaki işletim, iletişim, yazılım, donanım ve PC destek servisleri hizmetleri kapsayan *ISO/IEC 27001 [Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi]* ile Kuruluş, risk değerlendirme yaklaşımıyla bilginin gizlilik, bütünlük ve erişilebilirliğini sağlamaktadır.

2.7.6. İç Kontrol Sisteminin Analizi

2015 yılında iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik olarak İç Kontrol Eylem Planı, COSO modeli esas alarak hazırlanmıştır. Söz konusu model kapsamında eylem planı 5 bileşen [Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim ile İzleme], 18 standart ve 79 genel şart; üzerine kurgulanmış ve takip süreci başlatılmıştır. Bu doğrultuda, eylem planının izleme raporları hazırlanarak ilgili yerlere gönderilmiştir. Ancak, iç kontrol sisteminin dış izleme ve gerçekleştirmelerinin takip edilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

2.7.7. Kurum Kültürü Analizi

Kuruluş çalışanlarının, fikir ve önerilerini stratejik kararlara katma ve üretilen değeri maksimize etmek amacıyla Çalışan Memnuniyeti ve Kurum Kültürü Algı Anket Çalışması, «Eti Madenliyim Anketi» kapsamında gerçekleştirilerek çalışanların; motivasyon, bağlılık, memnuniyet, işinden duyduğu tatmin seviyesi, çalışma koşulları, yönetim tarzı konularındaki görüşleri belirlenmeye, Kuruluştaki uygulamaların; etkinliği, bilinirliği, anlaşılabilirliği tespit edilmeye çalışılmıştır. 2013 yılında yapılan Çalışan Memnuniyeti ve Kurum Kültürü Algı Anketinde, toplam çalışanların %60’ının görüş, öneri ve değerlendirmeleri dikkate alınmış olup analiz sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11: Kurum Kültürü Analizi

Katılım	Çalışanların %58'i yönetime katılımının teşvik edildiğini, %40'ı ise karar süreçlerinin hızlı ve etkin bir şekilde işlediğini ifade etmiştir.
İşbirliği	Çalışanların %35'i kurumda işbirliği ve ekip çalışmasına önem verildiği yönünde geri bildirimde bulunmuştur. Çalışanlar görev yaptığı bölümdeki dayanışmayı %64 oranında, kuruluş genelindeki dayanışmayı %35 oranında olumlu olarak değerlendirmiştir. Çalışanların %39'u kendilerini aileden bir parça gibi hissettiklerini belirtmiştir. Ancak, birim bazında söz konusu oranın yükseldiği görülmüştür.
Bilginin Yayılımı	Kuruluştaki bilgi akışı ve iletişimin; birimler arası %47, kişiler arası %45 yeterli olduğu yönünde geri bildirim alınmıştır. Çalışanların;%67'si işini yapabilmek için gerekli olan bilgiye nasıl ulaşacağını bildiğini, %59'u işini yapabilmek için ihtiyacı olan bütün bilgilere zamanında ve kolayca erişebildiğini, %38'i kuruluştaki yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı ve açık bir iletişim olduğunu, %37'si kuruluş genelindeki gelişmeler hakkında düzenli olarak bilgilendirildiğini belirtmiştir.
Öğrenme	Çalışanların %45'i sürekli gelişim ve eğitime kurum genelinde önem verildiğini ifade etmiştir.
Kurum İçi İletişim	Çalışanların %36'sı çalışanların görüş ve önerilerini almak için iletişim platformu oluşturduğunu belirtmiştir. Kurum Kültürü ile ilgili olarak çalışanlar kendilerini değerli hissettikleri, açık, dürüst ve güven temelli bir iletişim kültürü içinde olmadıkları yönünde geri bildirimde bulunmuşlardır. Kurum genelinde "Tarafsız ve Adil" yaklaşım ile "açık, dürüst, zamanında ve güvene dayalı iletişim" in ön plana çıkarıldığı çalışmaların yapılması ve kurum içi iletişim stratejisinin bu kavramlar üzerine konumlandırılması gerekmektedir.
Paydaşlarla İlişkiler	Çalışanların %70'i kuruluşun müşteri memnuniyetine önem verdiğini belirtilmiştir. Bu oran oldukça yüksek bir oran olup tüm kurum genelinde bu yaklaşımın benimsendiği görülmektedir.
Değişime Açıklık	Çalışanların; %72'si ilgili yöneticilerin kurum amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan çalışmalar gerçekleştirdiğini, %63'ü ilgili yöneticilerin kurum hedefleri konusunda çalışanları bilgilendirdiğini ifade etmiştir. Çalışanlarının görev ve sorumluluklarını bildikleri ve yaptıkları işlerin özellikle kurumun strateji ve hedeflerine ulaşmada önemli olduğu yönünde geri bildirimde buldukları görülmektedir.
Stratejik Yönetim	Çalışanların; %72'si ilgili yöneticilerin kurum amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan çalışmalar gerçekleştirdiğini, %63'ü ilgili yöneticilerin kurum hedefleri konusunda çalışanları bilgilendirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca, kuruluş strateji ve hedeflerini bildiğini ve çalışmalarında dikkate aldığını, strateji ve hedeflerin çalışanlarla paylaşıldığı ve ölçülebilir hedeflere dönüştürüldüğünü ifade etmiştir.
Ödül ve Ceza Sistemi	Katılımcılığı teşvik edecek, adil ve tarafsız takdir ve ödül sistemlerinin kurulması ihtiyacı bulunmaktadır.

Kuruluş; güven ve saygıya dayalı, insani unsurları içinde yaşatan, sıkı diyalog ve işbirliği içinde olan, çalışanlarına aidiyet hissettiren ve bağlılık sağlayan bir kurum kültürü yapısını oluşturmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, kuruluş kısa ve orta vadede kuruluş içi iletişim faaliyetlerinin güçlendirilmesine, çalışanların katılımının ve işbirliğinin artırılmasına, güven ortamının kurulmasına yönelik çalışmalara odaklanacaktır.

2.8. FİNANSAL ANALİZ

Eti Maden; tabi olduğu 233 sayılı KHK kapsamında yatırım ve işletme faaliyetlerini plan, program ve bütçelere dayalı olarak yürütmektedir. İşletme bütçesi, her hesap dönemi için, yıllık genel yatırım ve finansman programındaki hedefler esas alınarak hazırlanmaktadır.

Mali şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması açısından Eti Maden'in mali durumları, işletme faaliyetleri, maliyet ve yatırımları düzenli bilgi alınabilecek şekilde tutulmaktadır. "İktisadi Devlet Teşekkülleri Tekdüzen Muhasebe Sistemi" uygulanmakta olup bilançolar ve netice hesapları, söz konusu sisteme uygun olarak ait oldukları yılı izleyen üçüncü ayın sonuna kadar hazırlanmaktadır.

Kuruluş, 19.12.2012 tarih ve 2012/4213 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereği 01.01.2015 tarihinden itibaren Bağımsız Denetim yaptırmaktadır. Kuruluşun finansal analizine ilişkin 31.12.2017 tarihi itibarıyla veriler Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12: Finansal Analiz Verileri

	2014	2015	2016	2017	2018	Değerlendirme
Cari Oran	5,61	7,18	8,48	6,03	7,61	Genel Kural olarak cari oranın 2 olması yeterli görülmele beraber, 2014 yılına göre kısa vadeli borçları ödeme gücümüzün arttığı görülmektedir.
Likidite Oran	4,284	5,847	4,775	5,167	6,793	Genel Kural olarak likidite oranının 1 olması yeterli görülmele beraber, 2014 yılına göre kısa vadeli borçları ödeme gücünün arttığı görülmektedir.
Kaldıraç Oranı	0,10	0,09	0,11	0,11	0,10	Bu oran varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösteren orandır. Varlıkların 0,10'unun yabancı kaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. 2014-2018 döneminde bir değişiklik olmamıştır.
Varlık Devir Hızı	0,78	0,73	0,68	0,82	0,89	Şirketlerin sahip olduğu aktiflere karşı ne kadarlık satış yaptığını gösteren bir

						orandır. Ancak, bu oran sektörden sektöre veya rakiplere göre değişiklik gösterebilir. Kuruluşun bu oranın artış eğilimine girmesi kapasite kullanım oranının arttığını ve duran varlıkların verimli kullanıldığını göstermektedir.
Stok Devir Hızı	8,76	8,94	7,02	11,24	14,62	Rasyonun 2014 yılında 8,76 iken 2018 yılında 14,62'ye yükselmesi; stok devir hızının yükseldiği, stokların zamanında yenilendiğini göstermektedir.
Alacak Devir Hızı	6,99	5,59	4,35	3,46	2,87	Rasyonun 2014 yılında 6,99 iken 2018 yılında 2,87 düşmesi; alacakların vadesinin uzadığını göstermektedir.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi	51,53	64,45	82,67	103,96	125,51	2014 yılında yaklaşık 51 gün olan alacakların tahsil süresi, 2018 yılında yaklaşık 125 güne çıkmıştır.
Net Kar Marjı	42,19	44,83	45,49	45,46	55,67	Net Kar Marjı oranının yüksek olması Kuruluşun verimli olduğunu göstermektedir. 2014 yılında 42,19 iken 2018 yılında 55,67'ye yükselmiştir.
Varlık Karlılığı	33,05	32,89	30,75	37,32	49,73	Kuruluşun varlıklarının kar yaratmada ne kadar etkin olduğunu göstermektedir. Söz konusu katsayı ne kadar büyükse Kuruluşun varlıklarını kar yaratmada ne

						kadar başarılı kullandığını göstermektedir. Bu oran 2014 yılında 33,05 iken 2018 yılında 49,73'e yükselmiştir.
Özsermaye Karlılığı	36,68	36,08	34,47	41,80	55,01	Kuruluşun özsermayesinin net kara oranını gösteren bu rasyonun yüksek olması beklenmektedir. Bu oran, 2014 yılında 36,68 iken 2018 yılında 55,01'e yükselmiştir.
Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği	-37.512	-358.519	-14.967	-454.018	-820.192	
Transfer sonrası FDF	21.223	325.109	-14.286	434.609	770.909	

2.9. SEKTÖREL ANALİZ

2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi

Kuruluşun dış ortamını değerlendirmekte kullanılan PESTLE analizi; siyasi, ekonomik, sosyal, teknolojik, ekolojik ve hukuki faktörleri ifade etmektedir. Kuruluşumuzda yapılan PESTLE analiz sonuçları Tablo 13'te verilmektedir.

Tablo 13: PESTLE Analizi Sonuçları

Etkenler	Tespitler	Fırsatlar	Tehditler	Ne Yapılmalı?
Politik	Dünya genelinde ve Ülkemize komşu devletlerdeki siyasal istikrarsızlık, savaş ve terör tehdidi		X	
Ekonomik	Ülkedeki ekonomik istikrarı etkileyen makroekonomik gelişmeler [faiz, döviz, enflasyon ve düşük talep gibi]		X	
Sosyokültürel	Sosyal sorumluluk projelerinin artırılması	X		
	Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında gerçeği yansıtmayan bilgiler		X	Kuruluşu tanıtıcı faaliyetlerin yapılması
	İşletme müdürlüklerinin bulunduğu bölgelerdeki kısıtlı sosyal imkanlar		X	Sosyal imkânların artırılması
	Çalışanlar arasında iletişim eksikliği		X	İletişimi güçlendirici faaliyetlerin yapılması
Teknolojik	İleri teknoloji ürünlerin üretilmesi çalışmalarında [teknoloji transferi, uzman firma bulunamaması gibi] kısıtlayan mevzuatın varlığı		X	
	Kuruluş tarafından yapılan yerleştirme uygulamalarının, maliyetleri ve tedarik süresini azaltması	X		Yerleştirme uygulamalarına devam edilmesi
	Bor ürünlerine yönelik yeni kullanım alanların ortaya çıkması	X		Üretim ve satış politikalarının gözden geçirilerek taleplere yanıt verilmesi
Yasal	İş sağlığı ve güvenliği mevzuatı ve uygulamaları	X		İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının artırılması
Çevresel	Madencilik, kimya proseslerinin çevreye olumsuz etkilerinin ortaya çıkma ihtimali		X	Çevre odaklı projelerin sürdürülmesi Kuruluşu tanıtıcı faaliyetlerin yapılması

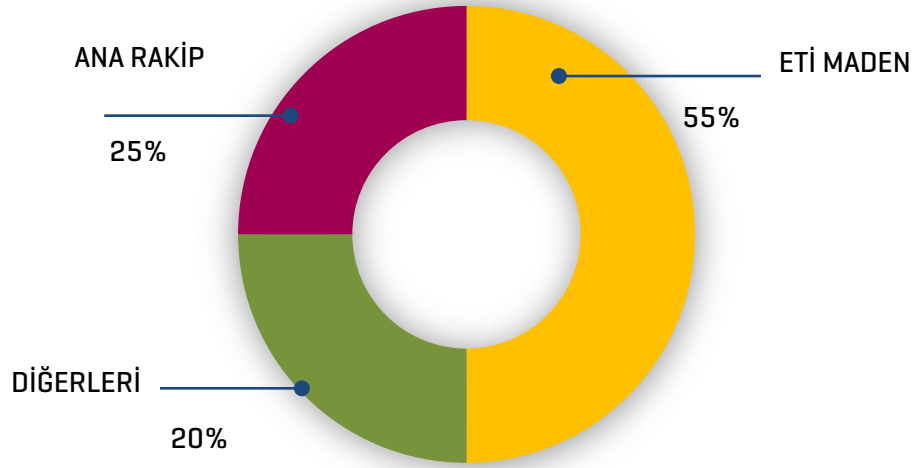
2.9.2. Sektörel Yapı Analizi

Dünya Bor Sektörü

Türkiye, sahip olduğu 3,3 milyar ton bor rezervi ile 4,5 milyar ton olan dünya toplam bor rezervinin %73'üne sahiptir. Bor rezervine sahip diğer ülkeler ise ABD, Çin, Rusya, Kazakistan ve Güney Amerika ülkeleridir.

Bor sektörü oligopol bir yapıya sahip olup sektörün büyük bir kısmı 2 ana üretici olan Eti Maden ve Amerika merkezli rakip firma tarafından yönetilmektedir.

Dünya fiili bor üretimi 2018 yılında yaklaşık 4,3 milyon ton [2,1 milyon ton B_2O_3] civarında gerçekleşmiştir. Fiili bor üretiminde [B_2O_3 bazında]; Eti Maden [Türkiye] %55 pay ile birinci sırada yer alırken, bunu Ana Rakip [ABD] %25 ve Diğerleri [Güney Amerika ve Asya] %20 payla takip etmiştir [Şekil 10].



Şekil 10: Dünya Bor Üretiminin Üreticilere Göre Dağılımı

2018 yılında Dünya bor ürünleri tüketiminin bir önceki yıla göre yaklaşık % 8 oranında bir artış göstererek yaklaşık 4,18 milyon ton olarak gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

Sektörel bazda bor tüketimi açısından %48 payla cam sektörü [%20 payla borosilikat camlar, %13 payla cam yünü, %12 payla cam elyafı, %3 payla TFT-LCD] en yüksek miktarda bor tüketilen sektör olma özelliğini sürdürmüştür.

Cam sektörünü %15 payla tarım, %15 payla seramik-frit ve %2 payla deterjan-temizlik sektörü takip etmektedir. Kimya, metalürji, böcek/haşere kontrolü, tutkal, selülozik izolasyon, alçıpan, madeni yağ gibi sektörleri içeren diğer tüketim kaleminin payı ise %20'dir.

Bölgesel bazda ise bor tüketiminin en yoğun olduğu bölge %55 payla Asya olup özellikle Çin'in bor talebi önemli yer tutmaktadır. Asya'yı sırasıyla %20 payla Kuzey Amerika, %17 payla Avrupa, %7 payla Orta ve Güney Amerika, %1'er payla Afrika ve Ortadoğu takip etmektedir.

Bor sektöründeki talebin yaklaşık %59'u Türkiye ve %24'ü ABD tarafından karşılanırken; Rusya, Çin, Şili ve Arjantin gibi ülkeler de bor pazarından pay almaktadır. Öte yandan, Eti Maden [Türkiye] 2018 yılında da dünya bor sektöründeki liderliğini korumuştur.

Türkiye’de Bor Sektörü

Türkiye’nin bilinen bor yatakları Kırka/Eskişehir, Bigadiç/Balıkesir, Kestelek/Bursa ve Emet/Kütahya’da bulunmaktadır. Ülkemizde 2840 sayılı Kanun ile bor madenlerinin üretilmesi, işletilmesi ve pazarlanması faaliyetlerini gerçekleştirme görevi Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü’ne verilmiştir.

Türkiye’de rezerv açısından en çok bulunan bor mineralleri tinkal [$\text{Na}_2\text{O} \cdot 2\text{B}_2\text{O}_3 \cdot 10\text{H}_2\text{O}$] ve kolemanit [$2\text{CaO} \cdot 3\text{B}_2\text{O}_3 \cdot 5\text{H}_2\text{O}$]’tir. Türkiye’de tinkal yatakları Kırka’da, kolemanit yatakları ise Emet, Bigadiç ve Kestelek’te bulunmaktadır. Bunlara ilaveten, Bigadiç’te üleksit rezervi mevcut olup Kestelek’te ise kolemanit yanında zaman zaman üleksit yan ürün olarak elde edilmektedir.

Eti Maden, bünyesinde bulunan 4 İşletme Müdürlüğünde [Kırka Bor İşletme Müdürlüğü-Eskişehir, Emet Bor İşletme Müdürlüğü-Kütahya, Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü-Balıkesir, Bigadiç Bor İşletme Müdürlüğü-Balıkesir] rafine bor ürünleri [boraks pentahidrat, boraks dekahidrat, borik asit, zirai bor, çinko borat, bor oksit, kalsine tinkal, susuz boraks, öğütülmüş kolemanit ve öğütülmüş üleksit] üreterek iç ve dış piyasalara sunmaktadır. 2018 yılı rafine bor ürün üretim kapasitesi 2,7 milyon ton olup yaklaşık 2,43 milyon ton rafine bor ürün üretimi gerçekleştirilmiştir. Bor sektörünün yapı analizine ilişkin özeti Tablo 14’te verilmektedir.

Tablo 14: Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler [Etkenler/Sorunlar]	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	Oligopol yapı		*	
	Fiyatlandırmanın borsaya tabi olmaması		*	
	Siyasi riskler [ülkeler arası ikili ilişkiler, izinler, kotalar]		*	
	Bor ürünleri tüketim alanlarının geliştirilebilir olması	*		Tüketimi arttıracak faaliyetleri yapılması
	Artan çevre bilinci ve enerji politikaları	*		
	Tarımda gübreleme bilinci/ihtiyacının artması	*		
	Yurtiçi bor ürünleri talebinin az olması	*		Piyasaya yönelik pazarlama ve satış faaliyetlerinin yapılması
	Sektörel ve bölgesel yoğunlaşma		*	
	Mevzuat/yasal riskler [Sınıflandırma ve sınırlamalar]		*	
	Türkiye’nin ihracatı içerisinde sektörün kayda değer bir yeri olması	*		Borun kullanım alanlarının artırılması
Rekabet Durumu	Yüksek ikame		*	
	2 Ana Üretici	*		
	Dünya Bor Üretim Kapasitesinin yaklaşık %50’sine sahip olunması	*		Üretim gücünün korunarak pazar şartlarına göre kapasite planlaması yapılması
	Dünya Bor Rezervinin %73’üne sahip olunması	*		Rezervde sürdürülebilirliğe yönelik arama ve sondaj çalışmaları yapılması

	Pazarın yaklaşık %50'sine sahip olunması	*		Pazar payının korunarak artırılması yönelik çalışmalar yapılması
Paydaşlar	Ürünün spekt değerlerinin değişkenlik göstermemesi		*	Ürün kalitesinde standardın yakalanması
	Yeni ürünün müşterilerin prosesinde uygulanmasında ve kabul görmesinde yaşanan zorluk		*	Sanayi ve Kuruluş işbirliğinde projeler yürütülmesi

2.10. GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLER, FIRSATLAR VE TEHDİTLER ANALİZİ (GFZT)

GFZT; kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ile iç analizini; fırsatlar ve tehditlerin tanımlanması ile de dış analizinin gerçekleştirildiği analizdir. Kuruluşun GFZT analiz sonuçları Tablo 15'te verilmektedir.

Tablo 15: GFZT Analizi

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> *Dünya bor lideri olması *Pazarlama ve dağıtım kanallarının güçlü olması *Madencilik, Kimya ve Metalürji alanında ihtisas sahibi devlet kuruluşu olması *Güçlü finansal yapıya sahip olması *Bor pazarındaki değişimlere hızla cevap verebilmesi *Deneyim ve bilgi birikimine sahip çalışanların varlığı *Teknoloji ve yeni ürün üretmeye yönelik araştırma geliştirme altyapısının güçlü olması *Gelişime ve değişime açık kurumsal yapının olması *Bilgi teknolojilerinin etkin olarak kullanılması *Elektrik enerjisi ihtiyacının büyük bir kısmının prosesler içinde üretilmesi *Proses ihtiyaçlarını büyük oranda yerli kaynaklardan karşılaması *Geniş ürün portföyü 	<ul style="list-style-type: none"> *Bor konusunda kamuoyunda yeterli farkındalık yaratılamamış olması *Bor ürünleri kullanım alanlarının yeterli düzeyde geliştirilememesi *İkincil mevzuata dayalı kısıtlamalar nedeniyle kariyer planlamasının uygulanamaması *Görev ve sorumluluk, yetki ve iş dağılımının adil olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> *Bor kaynaklarının nicelik, nitelik ve çeşitlilik bakımından zengin olması *Dünya konjonktüründeki değişikliklere bağlı olarak bor ürünleri kullanım alanlarının ve miktarının artma eğilimi göstermesi *Üretim tesislerine yakın kömür kaynaklarının bulunması *Üretim tesislerine yakın limanların varlığı *Yurtdışı işbirliği olanakları *Uhdemizde bulunan sahalarda bor haricinde başka madenlerin varlığı *Milli Enerji ve Maden Politikası ile Eti Maden'e verilen devlet desteği * Artan çevre bilinci ve enerji politikaları * Tarımda gübreleme bilinci/ihtiyacının artması * Türkiye'nin ihracatı içerisinde sektörün kayda değer bir yeri olması * Yurtiçi bor ürünleri talebinin az olması 	<ul style="list-style-type: none"> *Bor ürünlerini ikame edebilecek ürünlerin varlığı ve geliştirilme ihtimali *Avrupa'da uygulanan REACH mevzuatının benzerlerinin başka ülkelerde de kabul görmesi ve uygulanması *Uygulamada birincil mevzuatın getirdiği kısıtlamalar *Enerji üretiminde kullanılan doğalgaz temininde yurtdışına bağımlılık *Kamuoyunda bor ürünleri ve Kuruluş faaliyetleri ile ilgili eksik bilgi ve yanlış algı *Personel için özendirici olmayan ücret politikası *Ulusal ve uluslararası gümrük mevzuatındaki olumsuz değişiklikler *İş sağlığı ve güvenliği konusunda markaya zarar verebilecek kazaların yaşanması * Fiyatlandırmanın borsaya tabi olmaması * Sektörel ve bölgesel yoğunlaşma * İleri teknoloji ürünlerin üretilmesi çalışmalarında [teknoloji transferi, uzman

firma bulunamaması gibi]
kısıtlayan mevzuatın varlığı

Kuruluşun geleceğinin planlanabilmesi için saptanan güçlü yönlerine, zayıf yönlerine, fırsatlarına ve tehditlerine ilişkin etkileşimler değerlendirilerek strateji geliştirme sürecinde yol gösterecek stratejiler belirlenmiştir (Tablo 16). Böylece güçlü yönlere ve fırsatlara odaklanılarak sahip olunan gücün kullanılması, zayıf yönlerin ve tehditlerin şiddetinin azaltılması hedeflenmiştir.

Tablo 16: GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	<p>Bor ürünleri tüketim miktarının artırılması için yeni kullanım alanları, ürün sayısı ve çeşitliliği artırılacaktır.</p> <p>Üretim süreçlerinde azami oranda yerleştirme sağlanacaktır.</p> <p>Güçlü finansman ve insan kaynağı sayesinde bor ve bor dışı kaynakların ülke ekonomisine kazandırılması sağlanacaktır.</p>	<p>Alanında uzman Kuruluş olarak, iş sağlığı ve güvenliği konularında öncü olunacaktır.</p> <p>Güçlü tedarik zinciri yapısı ile pazar konumlandırması yapılacaktır.</p> <p>İleri teknoloji ürünlerin üretimine yönelik çalışmalar yapılarak bor ürünlerinin kullanım alanları ve miktarı arttırılacaktır.</p> <p>Kuruluşun "Sürdürülebilir ve Güvenilir Tedarikçi" mottosuna uygun markalaşma çalışmaları gerçekleştirilecektir.</p> <p>Yetkin personel varlığı & güçlü Ar-Ge altyapısı ile uluslararası/ulusal mevzuat düzenlemeleriyle ilgili uyumlaştırma ve altyapının güçlendirilmesi çalışmaları gerçekleştirilecektir.</p> <p>Ürün yelpazesindeki ürün çeşitliliği ve pazardaki aktif rolü sayesinde müşterilerin ilk tercihi olunacaktır.</p>
Zayıf Yönler	<p>Sektördeki deneyim ile yurtiçinde tanınırlığa yönelik işbirliği çalışmaları gerçekleştirilecektir.</p>	-

2.11. TESPİTLER VE SORUN ALANLARININ BELİRLENMESİ

Kuruluşun 2019-2023 dönemi Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında yapılan durum analizi kapsamında belirlenen tespitler ve ihtiyaçlar Tablo 17’de verilmektedir.

Tablo 17: Tespitler ve İhtiyaçlar

Durum Analizi Aşamaları	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	Stratejik hedeflerin %27,1 iyileştirme gereksinimi mevcuttur. Bütçe açısından gerçekleştirme oranı düşüktür.	Hedeflerin gözden geçirilmesi ve yenilenmesi, Stratejilerin [proje ve faaliyetlerinin] doğru maliyetlendirilmesi
Mevzuat Analizi	Kuruluş bor minerallerinin üretilmesi, işletilmesi ve pazarlanmasında ülkemizde tek yetkilidir. Diğer yandan, tabii olduğu ana mevzuatlardan Çevre Kanunu, Kamu İhale Kanunu, Maden Kanunu, 233 KHK dolaylı sorunlar yaşanmaktadır.	Birincil mevzuatta düzenleme yapılması
Üst Politika Belgeleri Analizi	Kuruluşların faaliyetlerini destekleyici düzenlemeler bulunmaktadır.	Enerji sektörü ile sanayinin hammadde ihtiyacını karşılamak üzere yurt içi ve yurt dışındaki arama çalışmalarının artırılması; nadir toprak elementleri, bor ve diğer ekonomik potansiyeli yüksek madenlerin aranmasına öncelik verilmesi. Madencilikte katma değerin artırılması amacıyla, madencilik ürünlerinin yurt içinde işlenmesine ve uç ürün geliştirilmesine öncelik verilmesi, madencilikte kullanılan makine ve ekipmanların yerli üretimi desteklemesi Yerlileştirme uygulamalarının artırılması Sıfır Atık Projesi uygulamalarının gerçekleştirilmesi Katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve marka yaratılması için ticarileştirme faaliyetlerinin desteklenmesi Kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezlerinin etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yönetilen yapılara dönüştürülmesi İmalat sanayiinde enerji verimliliğinin artırılması Verimli üretim ve ürün optimizasyonunun sağlanması
İç Paydaş Analizi	“Çalışma Ortamı”, “Kurum Kültürü ve İtibarı”, “İnsan Kaynağı Yönetimi” ve “Bilgi Akışı ve İletişim” alanları iyileştirmeye açık alanlar olarak ortaya çıkmıştır.	Kuruluşun çalışanlarına verdiği değerin artırılması, Çalışanların birbirleriyle olan iletişim ve işbirliğinin geliştirilmesi, Görevde ilerleme olanaklarının sağlanması, Sosyal imkânların oluşturulması Kuruluşumuzda fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi

		Kuruluşun tanıtım çalışmalarının geliştirilmesi
Dış Paydaş Analizi	Kuruluşumuzun güçlü yapısı, teknolojik yeniliklere bakış açısı, alanında deneyim sahibi olması güçlü olduğu yanları görülürken, bor konusunda kamuoyundaki eksik bilgi zayıf yanı olarak görülmüştür.	Pazar payının ve pazardaki konumunun güçlendirilmesi, Bor sanayinin gelişimi için Ar-Ge ve işbirliği faaliyetlerinin artırılması, İş kazalarına karşı gerekli tedbirlerin alınması, Tanıtıcı faaliyetlerin yapılması
İnsan Kaynakları Analizi	Nitelikli ve kalifiye personeli bulunmaktadır. Personel performans takibi üst yöneticiler için yapılmaktadır. Kuruluş içi iletişim düzeyi yeterli değildir. Güven ortamı kurulamamıştır.	İletişimi güçlendirecek faaliyetlerin artırılması Kuruluşun personel ihtiyacının olması
Teknolojik Altyapı Analizi	Yeni teknolojiler üretim süreçlerine adapte edilmektedir. Ekipman yerleştirme çalışmaları yapılmıştır.	
Bilişim Altyapısı Analizi	Elektronik Belge Yönetim ve Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemleri etkin olarak kullanılmaktadır. TS 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi mevcut olmakla birlikte bilgi işlem kısmı ile sınırlıdır. Siber Güvenlik ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.	TS 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin kapsamının genişletilmesi
Finansal Analiz	Finansal analiz oranları oldukça iyidir.	
Sektörel Analiz	2005 yılından itibaren Dünya bor pazarında lider konumdadır. Bor ürünleri satışının %97'sini ihracat oluşturmaktadır. Yurtiçi bor ürünleri satışı istenilen düzeyde değildir. Müşteri Memnuniyeti %91 olarak gerçekleşmiş olmakla birlikte sipariş ve teslim zamanı arasında geçen süre, paketleme, müşterilere geri bildirim, zamanında teslimat gibi alanlar iyileştirmeye açık alanlardır.	Yurtiçi bor ürünleri satışının artırılması Lojistik hizmetlerinin gözden geçirilerek iyileştirilmesi Müşterilere geri dönüşte iyileştirmeler yapılması Ürün kalitesinde iyileştirmeler yapılması Paketleme hizmetlerinin güçlendirilmesi Bor sektöründe liderliğinin sürdürülmesi
PESTLE Analizi	Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında gerçeği yansıtmayan bilgiler, İşletme müdürlüklerinin bulunduğu bölgelerdeki kısıtlı sosyal imkânlar, Çalışanlar arasında iletişim eksikliği, Madencilik, kimya proseslerinin çevreye olumsuz etkileri; Kuruluş tarafından yapılan yerleştirme uygulamalarının, maliyetleri ve tedarik süresini azaltması, Bor ürünlerine yönelik yeni kullanım alanların ortaya çıkması, İş sağlığı ve güvenliği mevzuatı ve uygulamaları fırsat olarak belirlenmiştir.	Tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması, Kurumsal iletişimi güçlendirici faaliyetlerin düzenlenmesi, Çevre odaklı proseslerin yapılması, Yerleştirme çalışmalarına devam edilmesi, İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının artırılması

3. GELECEĞE BAKIŞ

Stratejik planlama ekibi tarafından mevzuatta kuruluşun tanımlanan görevleri ile paydaş görüşleri doğrultusunda katılımcı bir şekilde alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları hazırlanmıştır. Sonrasında da, Strateji Geliştirme Kurulunda nihai hale getirilmiştir. Eti Maden'in 2019-2023 dönemine ilişkin belirlenen Misyon, Vizyon ve Temel Değerleri Şekil 11'de verilmiştir.



Şekil 11: Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

4. STRATEJİ GELİŞTİRME

Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planı hazırlık çalışmaları kapsamında ikinci aşama strateji geliştirme çalışmalarıdır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar;

- Durum analizinden elde edilen sonuçlar değerlendirilerek öncelikli alanlar belirlenmiştir.
- Amaçlar ve onları destekleyen hedefler tanımlanmıştır.
- Kurumsal başarı varsayımlarını içeren gelecek perspektifi ile kuruluşun gelecekte kendisini görmek istediği yere başarı ile ulaşmasını sağlayan yeni yaklaşımlar ile stratejiler ve izlenilmesi gereken performans göstergeleri belirlenmiştir.
- Stratejilerin maliyetlendirilmesinden sonra stratejik plan bütçesi oluşturulmuştur.
- Hedeflerden sorumlu olacak birimler belirlenmiştir.

4.1. STRATEJİK PLAN UYGULAMA

Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Plan hazırlık çalışmalarında gerçekleştirilen tüm toplantılar ile çalıştaylar sonucunda elde edilen bilgiler ve durum analizinden çıkan sonuçlar değerlendirilerek "SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG ve ÇEVRE", "İNOVASYON ve AR-GE" ile "GÜVENİRLİLİK ve MARKA YÖNETİMİ" olmak üzere 3 "Öncelikli Alan" belirlenmiştir. Sonrasında, öncelikli alanın temsil ettiği amaçlar [Şekil 12], hedefler [Tablo 18], performans göstergeleri ve stratejiler oluşturulmuştur. Ayrıca, her bir hedef için hedef kartları hazırlanmış olup söz konusu kartlarda performans göstergeleri, stratejiler ve maliyet yanında riskler de bulunmaktadır [Tablo 19, 20, 21].

ÖNCELİKLİ ALANIMIZ "SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE"

Eti Maden sahip olduğu dünya bor rezervi, yatırım potansiyeli, güçlü lojistik ve nitelikli personel yapısı ile "Güvenilir ve Sürdürülebilir Tedarikçi" olmayı ilke edinerek 2005 yılından itibaren dünya bor sektörünün lideri konumuna gelmiştir. Sürdürülebilirlik yaklaşımımız doğrultusunda, üretim, pazarlama-satış ve lojistik gibi operasyonel süreçlerin devamını sağlayacak faaliyetlerin yanı sıra verimlilik ve kalite odaklı faaliyetler yürütülmektedir.

2020-2022 Orta Vadeli Programda [Yeni Ekonomi Programı] yer alan "*Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması*" politikası doğrultusunda, 2019-2023 dönemi Stratejik Planımızda, Kuruluşumuzun başarı olarak kabul ettiği "*Dünya bor piyasasına yön veren kuruluş olmak*" kriterine ulaşmak için Kuruluşumuz için "Sürdürülebilirlik" kavramı önemlidir.

Ayrıca, Dünya bor sektöründe %50'lik payla 1. sırada yer alan Kuruluşumuz, "İSG konusunda uluslararası standartları yakalama" ve "Çevreye duyarlı bir kuruluş olma"yı başarı olarak kabul ettiği için çevre, iş sağlığı ve güvenliği konularına önem vermektedir. Ayrıca, iç/dış paydaşlarımız da Kuruluşumuzdan iş sağlığı ve güvenliği ve çevre mevzuatına uygun olarak faaliyetlerini sürdürmesi beklemektedir. Bu doğrultuda, üst politika belgelerinde İSG ve çevre konularına verilen önem ve teşvik politikaları ile dış paydaş ve PESTLE analiz sonuçları kapsamında "İSG ve Çevre" konuları öne çıkmıştır. Bu doğrultuda, öncelikli alanlarımızdan biri olarak "Sürdürülebilirlik, İSG ve Çevre" olarak belirlenmiş ve "Üretim ve Çevre Faaliyetlerinde Sürdürülebilirliği Sağlamak", "Pazarda Sürdürülebilirliği Sağlamak "Sürdürülebilir Güvenlik Kültürünü Sağlamak" amaçları tanımlanmıştır.

ÖNCELİKLİ ALANIMIZ “İNOVASYON VE ARGE”

Günümüz dünyasında rekabetçiliğin en önemli unsuru olan Ar-Ge ve İnovasyon konusunda başarılı olan kuruluşlar ayakta kalabilmektedir. Kuruluşumuz bu anlayıştan hareketle bugüne kadar yeni ürün ve yeni kullanım alanlarının bulunması yönünde faaliyetlerine ağırlık vermiştir. Bu kapsamda; bor oksit, zirai bor, çinko borat, kalsine tinkal, Eti Matik borlu temizlik ürünü ve susuz boraks gibi ürünler geliştirilmiş ve endüstriyel ölçekte üretilerek piyasaya arz edilmiştir.

İnovasyon ve Ar-Ge yaklaşımımız; ülkemizin sahip olduğu bor rezervlerinin gelecek nesillere aktarılmasını sağlayacak şekilde değerlendirerek yüksek katma değerli ürünler üretmek ve ülke ekonomisine kazandırmaktır. Söz konusu faaliyetleri gerçekleştirirken işbirlikleri gerçekleştirmeyi ve geliştirilen ürün/hizmetlerin literatüre kazandırılmasına önem vermektedir. Üst politika belgelerinde Ar-Ge ve İnovasyon konularına verilen önem ve teşvik politikaları, Ar-Ge hedefi ile dış paydaş analizinden elde edilen sonuçlar kapsamında 2019-2023 dönemi Stratejik Planımızda, Kuruluşumuzun başarı olarak kabul ettiği “Sektöründe İnovasyon Lideri Olmak” kriterine ulaşmak için öncelikli alanlarımızdan biri olarak “İnovasyon ve Ar-Ge” belirlenmiş ve “İnovatif Yaklaşımla Ar-Ge Çözümleri Üretmek” ve “Teknolojik Altyapı ve Kapasiteyi Geliştirmek” amaçları tanımlanmıştır.

ÖNCELİKLİ ALANIMIZ “GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ”

Kuruluşumuz faaliyetlerini yürütürken en önemli temel değeri “Güvenilirlik” olup taahhütlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmenin yanında, marka bilinirliğini artırmaya yönelik faaliyetlerini de marka yönetimi yönetimi altında sürdürmektedir. Bu doğrultuda, dış/iç paydaş ve PESTLE analiz sonuçları kapsamında 2019-2023 dönemi Stratejik Planımızda öncelikli alanlarımızdan biri olarak “Güvenilirlik ve Marka Yönetimi” belirlenmiş ve “Kurumsal Yapıyı Geliştirmek” ve “Markayı Güçlendirmek” amaçları tanımlanmıştır.



Şekil 12: Öncelikli Alanlar ve Amaçlar

Tablo 18: Hedefler

ETİ MADEN 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN ÖZET TABLOSU

ALAN 1 : SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG ve ÇEVRE

AMAÇ 1 ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK

- HEDEF 1.1 Hammadde Tedarik Güvenliği Sağlanacaktır
- HEDEF 1.2 Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır
- HEDEF 1.3 Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır
- HEDEF 1.4 Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır
- HEDEF 1.5 Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açından Güvenli Olması Sağlanacaktır

AMAÇ 2 PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK

- HEDEF 2.1 Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir
- HEDEF 2.2 Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir
- HEDEF 2.3 Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır
- HEDEF 2.4 Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir
- HEDEF 2.5 Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlanacaktır

AMAÇ 3 SÜRDÜRÜLEBİLİR GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ SAĞLAMAK

- HEDEF 3.1 Önce Güvenlik İlkesi Benimsenecektir
- HEDEF 3.2 ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemine Geçiş Yapılacak ve Aktif Uygulanacaktır

ALAN 2 : İNOVASYON VE AR-GE

AMAÇ 4 İNOVATİF YAKLAŞIMLA AR-GE ÇÖZÜMLERİ ÜRETMEK

- HEDEF 4.1 Yüksek Katma Değer Yaratacak Sonuç Odaklı Bir Ar-Ge Yaklaşımı Benimsenecektir
- HEDEF 4.2 Araştırma Enstitüleri, Ar-Ge Merkezleri, Üniversiteler ve Sanayi ile İşbirlikleri Geliştirilecektir

AMAÇ 5 TEKNOLOJİK ALTYAPI VE KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK

- HEDEF 5.1 Ar-Ge Altyapısı İyileştirilecektir
- HEDEF 5.2 Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır

ALAN 3 : GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ

AMAÇ 6 KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK

- HEDEF 6.1 Kurumsal Yönetim İlkeleri Süreci İşletilecektir
- HEDEF 6.2 Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımız ve İş Yöntemlerimiz Geliştirilecektir
- HEDEF 6.3 Bilgi Sistemleri Etkin Kullanılacaktır
- HEDEF 6.4 Bilgi Güvenliği Sağlanacaktır

AMAÇ 7 MARKAYI GÜÇLENDİRMEK

- HEDEF 7.1 Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır
- HEDEF 7.2 Güçlü Bir Kurumsal İletişim Ağı Yaratılacaktır

ÖNCELİKLİ ALAN: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE

Tablo 19: Sürdürülebilirlik, İSG ve Çevre Öncelik Alanında Hedef Kartları

Amaç [A1]	ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef [H1.1]	Hammadde Tedarik Güvenliği Sağlanacaktır.*									
Sorumlu Birim	Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.1.1: Yeraltı Kaynaklarımızın Tespiti ve Geliştirilmesine Yönelik Sondaj Miktarı [m] [kümülatif]	33	30.850	100.850	175.250	214.250	225.850	225.850	3 ay	6 ay	
PG 1.1.2: BİGMAP Kapsamında Yeni Ocağın İşletmeye Hazır Hale Getirilme Oranı [%] [kümülatif]	33	15	30	50	60	70	80	3 ay	6 ay	
PG 1.1.3: Yardımcı Hammadde Üretimine Yönelik Gerçekleştirilen Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	34	0	0	0	0	0	1	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanmaması 									
Stratejiler	<p><u>Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> BİGMAP kapsamında ortaya çıkan yeni ocak işletmeye hazır hale getirilecektir. Ruhsat sahalarımızda enerji ve enerji dışı mineralleri tespit etmek amacıyla sondaj çalışmaları gerçekleştirilecektir. <p><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Emet Sülfürik Asit Üretim Tesisi kurulacaktır. 									
Maliyet Tahmin	716.930.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> 2005 yılından itibaren Dünya bor pazarında lider konumda olunması Bor ürünleri satışının %97'sini ihracatın oluşturması Yurtiçi bor ürünleri satışı istenilen düzeyde olmaması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Enerji sektörü ile sanayinin hammadde ihtiyacını karşılamak üzere yurt içi ve yurt dışındaki arama çalışmaları artırılması; nadir toprak elementleri, bor ve diğer ekonomik potansiyeli yüksek madenlerin aranmasına öncelik verilmesi [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Madencilik] Maden arama ve sondaj çalışmalarının hızla devam ettirilerek, bulunan rezervler kamu/özel işbirliğinde yeni iş modelleri ve finansman mekanizmalarıyla ekonomiye kazandırılması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] Enerji dışı doğal kaynaklara yönelik arama faaliyetlerinin artırılması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı Tema 7 Hammadde Tedarik Güvenliği A15.H1] 									

NOT: *Bor ürünleri üretim proseslerinin en önemli iki hammaddesi; cevher ve yardımcı hammadde olan sülfürik asittir. Cevher ihtiyacı tedarik güvenliği için arama projeleri yapılacak ve proje sonuca göre belirlenen yeni ocaklar işletmeye hazır hale getirilecektir. Diğer yandan, sülfürik asit tedarik güvenliği için ise üretim tesisi kurulması planlanmaktadır.

Amaç (A1)	ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef (H1.2)	Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır.*									
Sorumlu Birim	Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.2.1: Rafine Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı [ağırlıklı ortalama] [%]	20							3 ay	6 ay	
KIR	6	68	74	75	76	77	78			
EMT	7	75	87	87,1	87,2	87,3	87,4			
BAN	7	79	81	81	81	81	81			
PG 1.2.2: Konsantre Bor Ürünleri Teknolojik Randımanı [ağırlıklı ortalama] [Bigadiç] [%]	20	89	89	89	89	89	89	3 ay	6 ay	
PG 1.2.3: Toplam Ekipman Etkinliği [%]	20							3 ay	6 ay	
KIR	5	91	75,5	76	80	85	85			
EMT	5	69	90	91	91	92	92			
BAN	5	79	68	70	75	80	85			
BİG	5	76	68	70	75	80	85			
PG 1.2.4: Stok Devir Oranı	20	9,0	8,0	8,1	8,2	8,3	8,4	3 ay	6 ay	
PG 1.2.5: Kapasite Kullanım Oranı [%]	20	90	81	83	81	83	83	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim süreçlerinde yapılan etkenlik, etkililik ve verimlilik gibi analizlerin geri bildiriminde eksiklikler bulunması • Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması • Üretim ve periyodik bakım programının etkili bir şekilde uygulanamaması • Tesis teknolojik randımanı artırma çalışmalarının istenen düzeyde olmaması 									
Stratejiler	<p><u>Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı/İşletme Müdürlükleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses iyileştirme çalışmaları yapılacaktır. <p><u>Kırka Bor İşletme Müdürlüğü</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tüvenan cevherin homojenlendirilmesi yapılarak, prosese daha uygun cevher sevki sağlanıp hatalı ürün oranlarının azaltılması sağlanacaktır. <p><u>Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maden Besleme Tartım Sistemi Etüdü projesi gerçekleştirilecektir. 									
Maliyet Tahmini	6.000.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilmesi • Ekipman yerleştirme çalışmalarının yapılması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] • Kamu işletmelerinin, düşük maliyetle daha verimli üretim yapması ve ürün optimizasyonunun gerçekleştirilmesinin sağlanması [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme] • Kamu işletmelerinin üretim birimlerinde kapasite kullanım oranlarının artırılması, mevcut tesislerinin kapasitelerinin en üst düzeyde kullanılması ve yeni yatırım tercihlerinin bu doğrultuda hayata geçirilmesi[On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme] 									

NOT: *Ülkemizin nitelik, nicelik ve çeşitlilik açısından zengin olan bor kaynaklarının sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla Kuruluşumuzda teknolojik randımanı artıracak çalışmaların yanı sıra kaynak kullanımının etkin olması için stok kontrolü ve kapasite kullanımı kriterlerine önem verilmeye devam edilecektir.

Amaç [A1]	ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef [H1.3]	Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.*									
Sorumlu Birim	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Pazarlama Satış Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.3.1: Kapasiteyi Artırma Amaçlı Tamamlanacak Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	20	1	3	3	4	4	8	3 ay	6 ay	
PG 1.3.2: Yeni Ürün Üretimine Yönelik Tamamlanacak Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	20	1	1	1	2	2	4	3 ay	6 ay	
PG 1.3.3: Ambalaj Kaynaklı Manüple Edilmiş Ürünün Toplam Ürün İçerisindeki Azalma Oranı [%] [kümülatif]	20	0	1	2	2,5	3	3,5	3 ay	6 ay	
PG 1.3.4: Hatalı Ürün Azalma Oranı [%] [kümülatif]	20	0	10	20	30	40	50	3 ay	6 ay	
PG 1.3.5: Entegre Yönetim Sistemi Kapsamında İyileştirme ve Düzeltici Faaliyetlerin Gerçekleşme Oranı [%]	20	73	75	76	78	79	80	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanmaması Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde yaşanan olumsuzlukların müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemesi Siparişten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması 									
Stratejiler	<p><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Üretim gücünü ve ürün çeşitliliğini arttıracak projeler gerçekleştirilecektir. <p><u>Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Entegre Yönetim Sistemi (Kalite, Çevre, Enerji ile İş Sağlığı ve Güvenliği) iyileştirme ve düzeltici faaliyetlerinin kayıt altına alınması sağlanacaktır. <p><u>İşletme Müdürlükleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Etkin stok yönetimi için stok otomasyon sistemi uygulanacaktır. 									
Maliyet Tahmini	998.827.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Nitelikli ve kalifiye personelin bulunması Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilmesi 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] Madencilikte katma değer artırılması amacıyla, madencilik ürünlerinin yurt içinde işlenmesine ve uç ürün geliştirilmesine öncelik verilmesi, madencilikte kullanılan makine ve ekipmanların yerli üretiminin desteklenmesi [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Madencilik] 									

NOT: *Dünya bor lideri olan Kuruluşumuz, güvenilir ve sürdürülebilir tedarikçi pozisyonunun devamı için bor sektöründeki gelişmelere anında cevap verebilecek düzeyde kurulu kapasite bulundurmaya amaçlanmaktadır. Ayrıca, sadece pazarda yüksek kapasitenin yeterli olmadığına bilinciyle kaliteden ödün vermeden üretim yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, üretim ve satış faaliyetlerinin kalitesi ölçülecektir.

Amaç [A1]	ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef [H1.4]	Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır.*									
Sorumlu Birim	Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	İşletme Müdürlükleri, Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 1.4.1: Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı [Buhar] [%] [kümülatif]	20							3 ay	6 ay	
BAN	7	0	1	2	3	4	5	3 ay	6 ay	
EMT	6	0	0,2	0,4	0,6	0,8	1	3 ay	6 ay	
KIR	7	0	1	2	3	4	5	3 ay	6 ay	
PG 1.4.2: Birim Tüketim Fiili Değerlerinde Azalma Oranı [LNG] [%] [kümülatif]	20	0	1	2	3	4	5	3 ay	6 ay	
PG 1.4.3: Bor Üretim Birimleri Kondens Kazanım Oranı [%]	20							3 ay	6 ay	
BAN	10	51	53	56	59	62	65	3 ay	6 ay	
KIR	10	57	64	65	65	66	67	3 ay	6 ay	
PG 1.4.4: Buhar Üretiminde Yerli Enerji Kaynağı Kullanım Oranı [%]	20	0	34	34	34	34	39	3 ay	6 ay	
PG 1.4.5: Birincil Enerji Yoğunluğunu Azaltma Oranı [TEP/ton bazında][%] [kümülatif]	20	0	0	0,3	0,6	0,8	1	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim süreçlerinde yapılan etkenlik, etkililik ve verimlilik gibi analizlerin geri bildiriminde eksiklikler bulunması • Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması • Üretim ve periyodik bakım programının etkili bir şekilde uygulanamaması • Enerji verimliliğinin planlanan düzeyde sağlanamaması 									
Stratejiler	<p><u>Kırka Bor İşletme Müdürlüğü</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kondens Geri Dönüş Miktarını Artırma Oranında iyileştirme sağlanacaktır. <p><u>Bandırma Bor ve Asit Fabrikaları İşletme Müdürlüğü</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Buhar tüketimi azaltılmasına yönelik iyileştirme faaliyetleri yapılacaktır. <p><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yerli enerji kaynağı kullanımının artışına yönelik projeler ve enerji etüt çalışmaları gerçekleştirilecektir. 									
Maliyet Tahmini	119.550.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Madencilik, kimya proseslerinin çevreye olumsuz etkileri • Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilmesi 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] • Cari açığın düşürülmesi amacıyla öncelikli alanlarda yerli üretim göz önünde bulundurularak teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarının desteklenmesi [2020-2022 Orta 									

	<p>Vadeli Program[Yeni Ekonomi Programı] Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler]</p> <ul style="list-style-type: none">• Güneş, rüzgâr, biyokütle, yenilenebilir enerji ve yerli kömür kaynaklarının elektrik üretimindeki payının artırılması [2020-2022 Orta Vadeli Program[Yeni Ekonomi Programı] Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler]• İşletme ve müesseselerde 2013 yılı değerlerine göre birincil enerji yoğunluğunda iyileşme sağlanması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncelleştirilmiş Stratejik Planı Tema 2 Enerji Verimliliği ve Enerji Tasarrufu A4.H7]• İmalat sanayiinde enerji verimliliğinin artırılması [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Lojistik ve Enerji Altyapısı]
--	---

NOT: *Karlılık açısından birim üretim maliyetlerinin önemli olduğunun farkında olan Kuruluşumuz kaliteden ödün vermeden birim tüketim miktarlarının azaltmasına yönelik çalışmalar yapmayı amaçlamaktadır.

Amaç [A1]	ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK								
Hedef [H1.5]	Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açıdan Güvenli Olması Sağlanacaktır.*								
Sorumlu Birim	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri								
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.5.1: Üretim Süreçlerinde Çevre Odaklı İyileştirme Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	25	0	3	4	6	7	7	3 ay	6 ay
PG 1.5.2: Faaliyet Sahalarındaki Kaynak Suları ve Atık Suların Deşarj Standartlarına Uygun Hale Getirilmesi İçin Yapılan Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	25	0	1	3	3	3	3	3 ay	6 ay
PG 1.5.3: Kapatma Planlarına Uygun Olarak Kapatılan Atık Baraj Sayısı [adet] [kümülatif]	25	0	0	0	0	1	2	3 ay	6 ay
PG 1.5.4: Proseslerde Kullanılan Ham Su Miktarının Azaltılma Oranı [%] [kümülatif]	25							3 ay	6 ay
KIR	8	0	1	2	3	4	5		
EMT	8	0	3	4	5	6	7		
BAN	9	0	3	5	7	9	10		
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Çevre dostu üretimin ve kontrolün tam olarak sağlanamaması 								
Stratejiler	<p><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Atık Göletleri için kapatma planları yapılacaktır. <p><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Çevre odaklı iyileştirme projeleri yapılacaktır. <p><u>İşletme Müdürlükleri</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Birim üretimde ham su tüketiminde iyileştirme sağlanacaktır. 								
Maliyet Tahmini	273.239.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Madencilik, kimya proseslerinin çevreye olumsuz etkileri Kuruluşun tabi olduğu ana mevzuatlardan Çevre Kanunu, Maden Kanunundan kaynaklı sorunlar yaşaması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Madencilik sektörünün iş güvenliği ve çevre mevzuatına uyum bilincinin artırılması [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Madencilik] Sıfır Atık Projesi uygulamalarının gerçekleştirilmesi [2020-2022 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) Çevre ve Şehircilik] 								

NOT: *Kuruluşumuzun, ana faaliyet alanlarında başarının artırılmasında; çevreye verilen zararlarının en aza indirilmesi, çevre dostu üretim yapılması ve atık yönetimini başarı ile uygulaması önemli rol almaktadır. Bu bilinçle faaliyetlerine devam eden Kuruluşumuzda, çevre odaklı çalışmaların yapılması amaçlanmaktadır.

Amaç (A2)	PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK								
Hedef (H2.1)	Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.*								
Sorumlu Birim	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim	Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1: Dünya Bor Pazar Payı [%]	25	59	58	58	58	58	58	3 ay	6 ay
PG 2.1.2: Bor Ürünleri İç Satış Miktarının Artış Oranı [%] (kümülatif)	25	-4	7	13	18	23	28	3 ay	6 ay
PG 2.1.3: Toplam Bor Ürünleri İhracatındaki Konsantre Bor Oranı [%]	25	3	2	2	2	2	2	3 ay	6 ay
PG 2.1.4: Toplam Bor Ürünleri Satış Miktarı [Bin Ton]**	25	2.447	2.200	2.225	2.250	2.275	2.300	3 ay	6 ay
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması Stratejik pazarlama tekniklerinin sürdürülebilir şekilde yürütülmesi için, sistematik yöntemlerin yeterince uygulanamaması Müşterilere hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamaması Siparişten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması 								
Stratejiler	<p><u>Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Mevcut/hedef pazarlara yönelik pazarlama faaliyetleri yürütülecektir. Kuruluşumuzun mevcut/yeni ürünlerinin yurtiçindeki farklı sektörlerde kullanılması için faaliyetler gerçekleştirilecektir. 								
Maliyet Tahmini	3.360.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Pazar payının ve pazardaki konumunun güçlendirilmesi ihtiyacı Yurtiçi bor ürünleri satışının istenilen düzeyde olmaması 								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] İşlenmiş ürün üretimi ve ihracatının artırılması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı Tema 8 Verimli Etkin Hammadde Kullanımı A16.H1] 								

NOT: *Kuruluşumuz, 2005 yılından günümüze pekiştirerek sürdürdüğü "Dünya Bor Lideri" konumunu daha da güçlendirmek amacıyla, bor ürünleri satış miktarını ve pazar payını arttırırken ihracat kompozisyonunda rafine bor ürünlerinin payını da arttırmayı planlamaktadır.

Amaç [A2]	PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef [H2.2]	Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.*									
Sorumlu Birim	Lojistik Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.2.1: Sevkiyat Miktarına Bağlı Olarak Müşterilerden Alınan Şikâyetlerin Sayısı [adet]	50	85	81	77	73	69	65	3 ay	6 ay	
PG 2.2.2: Sipariş ve Teslim Zamanı Arasında Geçen Sürenin Azalma Oranı [%] [kümülatif]	50	2	4	5	6	7	8	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar yaşanması • Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması • Sipariştten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması 									
Stratejiler	<p><u>Lojistik Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sevkiyat sürecinde ambalaj ve yükleme kaynaklı hatalar minimize edilecektir. • TSE kontrol prosedürlerinin geliştirilmesine yönelik kritik iş adımlarını gösterir bir "prosedür [izlek]" hazırlanacaktır. • Liman alternatifleri çalışması yapılacak ve depolarda standartlaşmaya gidilecektir. 									
Maliyet Tahmini	750.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Sipariş ve teslim zamanı arasında geçen süre, paketlenme, zamanında teslimat gibi alanların iyileştirmeye açık alanlar olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye'nin lojistikteki uluslararası konumunun güçlendirilmesi, • Nihai ürünlerin tüketim pazarlarına ulaşım süresinin kısaltılması çalışmalarının yapılması, • Lojistik faaliyetlerinde esneklik, hız, öngörülebilirlik, güvenlik, kalite, ölçek ekonomisi ve yenilikçilik gibi hizmet düzeyi parametrelerinin iyileştirilmesi [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Lojistik ve Ulaştırma] • Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] 									

NOT: *Bor sektöründe ürün çeşitliliği ve kalitesinin yanı sıra teslimat ve ödeme şekillerindeki çeşitlilik açısından da rekabette ön plana çıkmak için Kuruluşumuz, lojistik faaliyetlerinin zaman ve kalite açısından iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapmayı amaçlamaktadır. Bu durumun da, müşteri geri bildirimleri doğrultusunda ölçülmesi hedeflenmektedir.

Amaç [A2]	PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef [H2.3]	Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır.*									
Sorumlu Birim	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Lojistik Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri, Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Satınalma Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.3.1: Müşteri Memnuniyet Oranı [%]	50	93	89	90	91	92	93	3 ay	6 ay	
PG 2.3.2: Müşteri Bağlılığı Kapsamında Tekrarlanan Yurt Dışı Satış Sözleşmesi Sayısı [kümülatif]	50	18	37	57	78	99	120	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar yaşanması • Müşterilere hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamaması 									
Stratejiler	<u>Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı</u> <ul style="list-style-type: none"> • Yıllık bazda Müşteri Memnuniyeti Anketi uygulanacaktır. 									
Maliyet Tahmini	1.025.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Müşterilere geri bildirim alanı iyileştirmeye açık alan olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] 									

NOT: *Müşteri odaklı olan Kuruluşumuz, sadık müşteri oluşturmak amacıyla müşteri memnuniyet düzeyini geliştirmeyi ve müşterilerle uzun dönemli anlaşmalar yapmayı amaçlamaktadır.

Amaç [A2]	PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef [H2.4]	Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir.*									
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.4.1: Kolemanit Tehlike Değerlendirmesine İlişkin Yapılan Çalışmanın Tamamlanma Oranı [%] [kümülatif]	33	10	40	70	100	100	100	3 ay	6 ay	
PG 2.4.2: Borik Asit Risk Değerlendirmesine İlişkin Yapılan Çalışmanın Tamamlanma Oranı [%][kümülatif]	34	10	20	50	70	100	100	3 ay	6 ay	
PG 2.4.3: KKDİK Mevzuatı Kapsamında Ürünlerimizin Kayıt Sürecinin Tamamlanma Oranı [%] [kümülatif]	33	40	40	40	60	80	100	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması 									
Stratejiler	<p><u>Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kolemanit tehlike değerlendirme ve borik asit risk değerlendirme projelerinin kapsamı belirlenecek ve koordinasyon sağlanacaktır. KKDİK mevzuatı kapsamında yer alan ürünlerimiz için kayıt süreci tamamlanacaktır. <p><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kolemanit tehlike değerlendirme ve borik asit risk değerlendirme projelerinin kapsamında testler gerçekleştirilecektir. 									
Maliyet Tahmini	4.895.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında bilgilerin eksik ve gerçeği yansıtmaması Madencilik, kimya proseslerinin çevreye olumsuz etkileri 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] 									

NOT: * Dünya Bor Lideri olan Kuruluşumuz, bor pazarının sürdürülebilirliğinin sağlanması ile kaynaklarımızın verimli ve zamanında kullanılabilmesi amacıyla bor ürünlerinin sınıflandırılmasına yönelik ulusal ve uluslararası mevzuat düzenlemelerine karşı kendi altyapısını kurmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, hem uyum çalışmaları hem de mevzuat düzenlemelerine karşı bilimsel çalışmalar gerçekleştirilecektir.

Amaç [A2]	PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK									
Hedef [H2.5]	Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlanacaktır.*									
Sorumlu Birim	Satınalma Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Lojistik Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 2.5.1: Satınalma Süreçlerini İyileştirmek için Gerçekleştirilen Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	100	2	4	6	8	10	12	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Hizmetin sürekliliği için alternatif tedarik mekanizmalarının tanımlanmasında eksiklikler ile tedarikçi kanalı ile yapılan işlerde istenilen niteliğe ulaşılmasında yetersizlikler olması Siparişten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması 									
Stratejiler	<p><u>Lojistik Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Firmalara teknik şartnamelerde yapılan iyileştirme çalışmaları, revize edilen teknik şartnameler, ambalaj malzemesi alım süreçleri ve prosedürleri ile ilgili bilgilendirme yapılacaktır. <p><u>Satınalma Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Satınalma ile ilgili iç mevzuatın ve mevzuata uygun olarak tip ihale dokümanlarının revizyon çalışmaları gerçekleştirilecektir. Örnekleme yöntemiyle seçilen sektör tedarikçileri ziyaret edilecektir. 									
Maliyet Tahmini	44.204 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında bilgilerin eksik ve gerçeği yansıtmaması Bor ürünleri satışının %97'sinin ihracattan oluşması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] 									

NOT: *Satınalma faaliyetlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınarak maliyet, zamanlama ve müşterimize sunulan ürünün kalitesi başta olmak üzere pek çok alanda iyileştirme yapılması için tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Amaç [A3]	SÜRDÜRÜLEBİLİR GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ SAĞLAMAK									
Hedef [H3.1]	Önce Güvenlik İlkesi Benimsenecektir.*									
Sorumlu Birim	İş Sağlığı, Güvenliği ve Hizmet Alımını Değerlendirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	İşletme Müdürlükleri, Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.1.1: Kaza Sıklık Oranının Azalma Oranı (%) [kümülatif]	20							3 ay	6 ay	
KIR	5	0	1	2	3	4	5			
EMT	5	0	3	5	7	9	11			
BAN	5	0	3	6	9	12	15			
BİG	5	0	3	6	10	14	18			
PG 3.1.2: Kaza Ağırlık Hızının Azalma Oranı (%) [kümülatif]	20							3 ay	6 ay	
KIR	5	0	1	2	3	4	5			
EMT	5	0	3	5	7	9	11			
BAN	5	0	3	6	9	12	15			
BİG	5	0	3	6	10	14	18			
PG 3.1.3: Ramak Kala Olayında Tespit Edilen Hususların Düzeltme Oranı (%)	20	0	40	50	60	70	80	3 ay	6 ay	
PG 3.1.4: Üst Yönetimin katıldığı İSG tetkik Sayısı (adet) [kümülatif]	20	0	1	2	3	4	5	3 ay	6 ay	
PG 3.1.5: İSG Risk Yönetimi Projesi Kapsamında Gerçekleştirilen Saha Çalışması Sayısı (adet) [kümülatif]	20	4	7	8	8	8	8	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanlarda, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterince bilinç oluşturulamaması 									
Stratejiler	<p><u>Tüm Birimler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ramak kala olayları bertaraf edilecektir. <p><u>İş Sağlığı, Güvenliği ve Hizmet Alımını Değerlendirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> İSG Risk Yönetimi Projesi kapsamında, risk yönetimi seviye eğitimlerinin verilmesi ve saha çalışmaları yapılacaktır. İSG Risk Yönetimi Projesi kapsamında eğitimleri gerçekleştirilen Mini Risk ve Faaliyet Risk değerlendirmeleri yapılarak denetim ve raporlanacaktır. 									
Maliyet Tahmini	1.549.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> İş kazalarına karşı alınan tedbirlerin yetersizliği İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının artırılması gerekliliği 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Madencilik sektörünün iş güvenliği ve çevre mevzuatına uyum bilincinin artırılması (On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Madencilik) 									

NOT: *"Her Şeye Rağmen Üretim" yerine "İnsana ve Çevreye Duyarlı" faaliyetler yürütmeyi amaçlayan Kuruluşumuz, üst yönetimin sahipliğinde gereken tüm tedbirleri almayı, risk yönetim çalışmaları gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Amaç [A3]	SÜRDÜRÜLEBİLİR GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ SAĞLAMAK									
Hedef [H3.2]	ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemine Geçiş Yapılacak ve Aktif Uygulanacaktır.*									
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	İş Sağlığı, Güvenliği ve Hizmet Alımını Değerlendirme Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri, Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 3.2.1: ISO 45001: 2018 Sistemine Geçiş Çalışmalarının Tamamlanma Oranı [%] (kümülatif)	50	30	100	100	100	100	100	3 ay	6 ay	
PG 3.2.2: ISO 45001: 2018 İş Sağlığı ve Güvenliği Sisteminin Uygulama Etkenliği Oranı [%]	50	0	80	100	100	100	100	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanlarda, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterince bilinç oluşturulamaması 									
Stratejiler	<p><u>Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ISO 45001:2018 İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi alınacak ve çalıştay düzenlenecektir. ISO 45001:2018 İş Sağlığı ve Güvenliği standardının entegre yönetim sistemi içine revizyonunu gerçekleştirmek için faaliyetler yapılacaktır. <p><u>İş Sağlığı, Güvenliği ve Hizmet Alımını Değerlendirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ISO 45001:2018 sistemi kapsamında uygulama faaliyetleri takip edilecek ve gerekli yerlerde iyileştirmeler sağlanacaktır. 									
Maliyet Tahmini	14.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> İş kazalarına karşı alınan tedbirlerin yetersizliği İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının artırılması gerekliliği 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Madencilik sektörünün iş güvenliği ve çevre mevzuatına uyum bilincinin artırılması [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Madencilik] 									

NOT: *Kuruluşumuz iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında standardizasyon sağlamak amacıyla ISO 45001:2018 Belgesine geçiş yapmayı ve uygulanmasını arttırmayı amaçlamaktadır.

ÖNCELİKLİ ALAN: İNOVASYON VE AR-GE

Tablo 20: İnovasyon ve Ar-Ge Öncelik Alanında Hedef Kartları

Amaç [A4]	İNOVATİF YAKLAŞIMLA AR-GE ÇÖZÜMLERİ ÜRETMEK									
Hedef [H4.1]	Yüksek Katma Değer Yaratacak Sonuç Odaklı Bir Ar-Ge Yaklaşımı Benimsenecektir.*									
Sorumlu Birim	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.1.1: Yeni Bor Ürünleri Kullanım Alanları Ar-Ge Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	25	1	1	2	3	3	4	3 ay	6 ay	
PG 4.1.2: Yeni Ürün Ar-Ge Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	25	1	3	3	4	4	5	3 ay	6 ay	
PG 4.1.3: Ürün/Proses İyileştirme Ar-Ge Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	25	1	2	4	4	5	5	3 ay	6 ay	
PG 4.1.4: Yüksek Teknolojide Katma Değerli Yeni Ürün Geliştirme Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	25	0	1	1	1	1	2	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi 									
Stratejiler	<p><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Yeni bor ürünü kullanım alanı, yeni ürün, proses iyileştirme, yüksek teknolojide katma değerli ürün üretmek için Ar-Ge çalışmaları yapılacaktır. 									
Maliyet Tahmini	35.815.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Bor sanayinin gelişimi için Ar-Ge ve işbirliği faaliyetlerinin az olması Bor ürünlerine yönelik yeni kullanım alanların ortaya çıkması Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilmesi 2005 yılından itibaren Dünya bor pazarında lider konumda olunması Bor ürünleri satışının %97'sini ihracattan oluşması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] Katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve markaların yaratılması amacıyla başta öncelikli sektörlerde olmak üzere ticarileştirme faaliyetlerin desteklenmesi[2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı] Plan dönemi sonuna enerji ve doğal kaynaklar sektöründe yapılan ve stratejik önem arz eden Ar-Ge projelerinin sayısının artırılması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı Tema 5 Ar-Ge ve İnovasyon A12.H1] 									

NOT: *Ar-Ge çalışmalarının amacı; bor pazarının büyümesine katkı sağlamak, hedef müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun yeni ürünler geliştirmek ve proseslerde ihtiyaç duyulan iyileştirmeleri yapmaktır. Bu doğrultuda, yeni kullanım alanlarına/yeni ürünlerin bulunmasına, ürün/proses geliştirmeye ve ileri teknoloji ürünlere yönelik Ar-Ge projelerinin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır.

Amaç [A4]	İNOVATİF YAKLAŞIMLA AR-GE ÇÖZÜMLERİ ÜRETMEK									
Hedef [H4.2]	Araştırma Enstitüleri, Ar-Ge Merkezleri, Üniversiteler ve Sanayi ile İşbirlikleri Geliştirilecektir.*									
Sorumlu Birim	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri, Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Satınalma Dairesi Başkanlığı, Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.2.1: Araştırma Merkezleri, BOREN ile İşbirliğinde Tamamlanan Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	34	1	3	5	8	10	12	3 ay	6 ay	
PG 4.2.2: Sanayi ile İşbirliğinde Tamamlanan Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	33	0	0	1	1	1	1	3 ay	6 ay	
PG 4.2.3: Üniversitelerle İşbirliğinde Tamamlanan Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	33	0	0	0	2	2	2	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi Paydaşların zamanında ve yeterli katkıyı sağlayamayarak beklenen etkiyi göstermemesi 									
Stratejiler	<p>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</p> <ul style="list-style-type: none"> BOREN, NATEN ve Üniversitelerle işbirliği içinde projeler yürütülecektir. Sanayi ile işbirliği içinde projeler yürütülecektir. 									
Maliyet Tahmini	8.390.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Bor sanayinin gelişimi için Ar-Ge ve işbirliği faaliyetlerinin az olması Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında bilgilerin eksik ve gerçeği yansıtmaması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] Katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve markaların yaratılması amacıyla başta öncelikli sektörlerde olmak üzere ticarileştirme faaliyetlerin desteklenmesi [2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı] Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezleri, özel sektörle yakın işbirliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürülmesi [2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı] Plan dönemi sonuna enerji ve doğal kaynaklar sektöründe yapılan ve stratejik önem arz eden Ar-Ge projelerinin sayısının artırılması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı Tema 5 Ar-Ge ve İnovasyon A12.H1] 									

NOT: *Kuruluşumuz Ar-Ge çalışmalarını başta üniversiteler, enstitüler olmak üzere sanayi kuruluşları ile işbirliği halinde gerçekleştirmektedir. Böylece, farklı uzmanlıkların yapılacak Ar-Ge çalışmalarına değer katması ve çalışmaların sektörde uygulanması sağlanacaktır.

Amaç (A5)	TEKNOLOJİK ALTYAPI VE KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK									
Hedef (H5.1)	Ar-Ge Altyapısı İyileştirilecektir.*									
Sorumlu Birim	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 5.1.1: Ar-Ge Fiziki Altyapısını İyileştirmeye Yönelik Gerçekleştirilen Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	33	0	0	1	2	2	3	3 ay	6 ay	
PG 5.1.2: Teknolojik Altyapıyı Güçlendirmeye Yönelik Proje Sayısı (adet) (kümülatif)	34	1	2	3	3	4	4	3 ay	6 ay	
PG 5.1.3: TSE EN ISO 17025 Standardı Kapsamında Akreditasyon Sağlanan Parametre Sayısı (adet) (kümülatif)	33	43	43	47	52	52	52	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi 									
Stratejiler	<p><u>Tesis Mühendislik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Ar-Ge fiziki altyapısı iyileştirilecektir. <p><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Laboratuvarlarda TS EN ISO 17025 "Deney ve Kalibrasyon Laboratuvarlarının Yeterliliği İçin Genel Şartlar" standardının kapsamı geliştirilecektir. Teknolojik altyapıyı güçlendirmeye yönelik ekipman teminleriyle ilgili proje çalışmaları yapılacaktır. 									
Maliyet Tahmini	11.420.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Yeni teknolojilerin süreçlere adapte edilmesi Ekipman yerleştirme çalışmalarının yapılması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] <ul style="list-style-type: none"> Katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve markaların yaratılması amacıyla başta öncelikli sektörlerde olmak üzere ticarileştirme faaliyetlerin desteklenmesi. [2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı] Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezleri, özel sektörle yakın işbirliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürülmesi [2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı] Plan dönemi sonuna enerji ve doğal kaynaklar sektöründe yapılan ve stratejik önem arz eden Ar-Ge projelerinin sayısının artırılması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncelleştirilmiş Stratejik Planı Tema 5 Ar-Ge ve İnovasyon A12.H1] 									

NOT: *Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliği için Ar-Ge altyapısının önemli olduğunun farkında olan Kuruluşumuz fiziki ve teknolojik altyapıyı güçlendirmenin yanı sıra standartlaşmayı da sağlamayı amaçlamaktadır.

Amaç [A5]	TEKNOLOJİK ALTYAPI VE KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK									
Hedef [H5.2]	Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır.*									
Sorumlu Birim	Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Hukuk Müşavirliği									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 5.2.1: Patent Sayısı [adet] [kümülatif]	50	0	0	0	0	0	1	3 ay	6 ay	
PG 5.2.2: Makale Sayısı [adet] [kümülatif]	50	0	0	1	2	3	3	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının Kurumsal olarak benimsenmemesi 									
Stratejiler	<p><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Dönem sonuna kadar 1 patent başvurusu yapılacaktır. Gerçekleştirilen projeler hakkında makaleler hazırlanacaktır. 									
Maliyet Tahmini	25.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında bilgilerin eksik ve gerçeği yansıtmaması Yurtiçi bor ürünleri satışının istenilen düzeyde olmaması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] Katma değeri yüksek teknolojik ürünlerin geliştirilmesi ve markaların yaratılması amacıyla başta öncelikli sektörlerde olmak üzere ticarileştirme faaliyetlerin desteklenmesi. [2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı] Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezleri, özel sektörle yakın işbirliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip, tüm araştırmacılara kesintisiz hizmet veren ve etkin bir şekilde yönetilen sürdürülebilir yapılara dönüştürülmesi [2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Programı] 									

NOT: *Kuruluşlarda Ar-Ge çalışmalarının ulusal ve uluslararası düzeyde ilgililere sunulması için patent/makale çalışmaları önemlidir. Bu kapsamda, yapılacak/yapılan Ar-Ge çalışmalar ile ilgili ulusal ve uluslararası alanda makaleler hazırlanacak ve patent alım çalışmaları gerçekleştirilecektir.

ÖNCELİKLİ ALAN: GÜVENİLİRLİK ve MARKA YÖNETİMİ

Tablo 21: Güvenilirlik ve Marka Yönetimi Öncelik Alanında Hedef Kartları

Amaç [A6]	KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK									
Hedef [H6.1]	Kurumsal Yönetim İlkeleri Süreci İşletilecektir.*									
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı, Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 6.1.1: İş Analizi Çalışmasının Tamamlanma Oranı [%] [kümülatif]	20	0	50	100	100	100	100	3 ay	6 ay	
PG 6.1.2: Kurumsal Süreç ve Risk Yönetim Sisteminin Bilgi Sistemleri ile Entegrasyonunun Tamamlanma Oranı [%][kümülatif]	20	0	40	80	100	100	100	3 ay	6 ay	
PG 6.1.3: Finansal Faaliyetlerin KKYS Üzerinden Gerçekleştirilme Oranı [%] [kümülatif]	20	90	95	96	96	96	96	3 ay	6 ay	
PG 6.1.4: Bütçenin Etkenliği [%]	20	88	89	90	91	91	92	3 ay	6 ay	
PG 6.1.5: Kurum İçi İletişimin Güçlendirilmesine Yönelik Faaliyet Sayısı [adet] [kümülatif]	20	12	18	24	30	36	42	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Misyon, hedefler ve işin önceliklerinin çalışanların tümü tarafından bilinmemesi Hedefler belirlenirken kısıtların tüm yönleriyle (zaman, işgücü, finans, teknoloji, yasal, yönetsel, organizasyonel) yeterince dikkate alınmaması Birimler arası yatay/dikey iletişim, bilgi akışı ve koordinasyonda yaşanan sorunlar işleri aksatması 									
Stratejiler	<p><u>Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Genel Müdürlük ve İşletme Müdürlükleri personelinin motivasyonunu artırıcı, iletişimi güçlendirici ve birlikteliği sağlayıcı etkinlikler/programlar düzenlenecektir. <p><u>Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kurumsal süreç ve risk yönetim sisteminin Bilgi Sistemleri ile entegrasyon çalışmaları ve iş analizi çalışmaları yapılacaktır. <p><u>Mali İşler Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Finansal faaliyetler KKYS üzerinden yürütülecektir. 									
Maliyet Tahmini	1.620.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Kuruluşumuzun güçlü yapısı, teknolojik yeniliklere bakış açısının güçlü olması "Çalışma Ortamı", "Kurum Kültürü ve İtibarı", "İnsan Kaynağı Yönetimi" ve "Bilgi Akışı ve İletişim" alanlarının iyileştirmeye açık alanlar olması Bor konusunda kamuoyunda eksik bilginin olması Kuruluşun sahip olduğu çekirdek yeteneklerin müşteri ilişkiler yönetiminde başarı sağlamaması, kuruluşun yeterliliklerinin kendine özgü olmaması 									

İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• KİT'lerin, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler]• Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımlarının yapılması, çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, norm kadro çalışmalarının gerçekleştirilmesi, iş tanımı ve yetkinliklerin dikkate alınarak norm fazlası personelin yeniden yerleştirilmesinin yapılması, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin kurulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler]• Kamu kaynaklarının kullanımının etkinliğini takip etmeyi kolaylaştıracak, şeffaflığı ve hesap verebilirliği arttıracak program bazlı performans esaslı bütçeleme hayata geçirilmesi [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler]
------------	---

NOT: *Kurumsal süreçlerin verimliliğinin arttırılmasına yönelik iş analizi ile süreç ve risk bazlı yönetim çalışmasının yapılması, iç iletişimin güçlendirilmesi, finansman yapısının analiz edilerek iyileştirilmesi çalışmalarının yapılması amaçlanmaktadır.

Amaç [A6]	KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK									
Hedef [H6.2]	Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımız ve İş Yöntemlerimiz Geliştirilecektir.*									
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı, Lojistik Dairesi Başkanlığı, Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, İşletme Müdürlükleri									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 6.2.1: Kişi Başı Hizmet İçi Eğitim Saati [saat] [kümülatif]	50	20	40	60	80	100	120	3 ay	6 ay	
PG 6.2.2: Uzman Yeterliliğinin Artırılmasına Yönelik Yapılacak Faaliyet Sayısı [adet] [kümülatif]	50	1	2	3	4	5	6	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim planlarının Kurumsal stratejiler dikkate alınarak belirlenmemesi Eğitim planlarının Kurumsal uzmanlaşmayı destekleyecek programlara dönüştürülebilmesi 									
Stratejiler	<p><u>İnsan Kaynakları Yönetimi Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Uzman Yetiştirme Programları düzenlenecektir. <p><u>Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Üretim ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı, Lojistik Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Uzman yetiştirme programının tamamlanmasından sonra Kuruluş yeteneklerinin ön plana çıkartılması için belirli alanlarda uygulamaya yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. 									
Maliyet Tahmini	1.700.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Kuruluşun sahip olduğu çekirdek yeteneklerin müşteri ilişkiler yönetiminde başarı sağlamaması, kuruluşun yeterliliklerinin kendine özgü olmaması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Kamuda kadro ve pozisyonların iş tanımlarının yapılması, çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, norm kadro çalışmalarının gerçekleştirilmesi, iş tanımı ve yetkinliklerin dikkate alınarak norm fazlası personelin yeniden yerleştirilmesinin yapılması, hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi oluşturularak başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayacak Kamu İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin kurulması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler] KİT'lerin, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı) Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler] 									

NOT: *Kurumsal yapının ve iş yöntemlerinin geliştirilmesi için personeli yetiştirmek önemlidir. Bu doğrultuda, personelin mesleki ve kişisel yetkinliği ile uzmanlığının artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.

Amaç [A6]	KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK									
Hedef [H6.3]	Bilgi Sistemleri Etkin Kullanılacaktır.*									
Sorumlu Birim	Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 6.3.1 Kurum İçerisinde Kullanılan Yazılım ve Sistemlerde de Açık Kaynak Kod Kullanımının Oranı [%] [kümülatif]	100	5	8	11	14	21	26	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut uygulama yazılımlarının ihtiyaçları tam olarak karşılamaması ve tüm sistemlerin birbiriyle uyum sağlamaması Personelin Kuruluşa özgü yazılım programlarını kullanmaya başlamadan önce yeterlilik seviyeleri ölçülmemesi ve kullanım konusunda verilen eğitimlerin istenilen düzeye ulaşmaması Bilgi sistemleri destek hizmetlerinin etkin kullanılmaması 									
Stratejiler	<p><u>Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Server ve Client işletim sistemlerinde Açık Kaynak Kodlu yazılımlar uyumlulukları değerlendirilerek kullanılacaktır. 									
Maliyet Tahmini	2.000.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> "Çalışma Ortamı", "Kurum Kültürü ve İtibarı", "İnsan Kaynağı Yönetimi" ve "Bilgi Akışı ve İletişim" alanların iyileştirmeye açık alanlar olması Kuruluşumuzun güçlü yapısı, teknolojik yeniliklere bakış açısı güçlü olması Elektronik Belge Yönetim ve Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemlerinin etkin olarak kullanılması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> KİT'lerin, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılması [2020-2022 Orta Vadeli Program[Yeni Ekonomi Programı Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler] 									

NOT: *Kuruluşun bilgi sistemlerinde uzmanlık seviyesinin artırılması ve sistemlerin etkin olarak kullanılması için mevcut yazılımların baştan sona kaynak kodlarının sağlanması amaçlanmaktadır.

Amaç [A6]	KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK									
Hedef [H6.4]	Bilgi Güvenliği Sağlanacaktır.*									
Sorumlu Birim	Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 6.4.1 Endüstriyel Kontrol Sistemlerinin [EKS] ISO 27001 - 27019 standartlarına kavuşturulması çalışmalarının tamamlanma oranı [%] [kümülatif]	50	15	30	65	85	100	100	3 ay	6 ay	
PG 6.4.2 Siber Güvenlik Çözümlerine Yönelik Yapılacak Proje Sayısı [adet] [kümülatif]	50	2	4	6	8	10	12	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Kullanıcıların bilgi güvenliği ile ilgili yeterli farkındalığının bulunmaması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> EKS sistemleri Bilgi Güvenliği Fizibilite çalışması yapılarak ihtiyaçlara göre faaliyetler gerçekleştirilecektir. İşletme Müdürlükleri ISO 27019:2013 Enerji Altyapıları çalışmaları için envanter çalışması yapıp durum ve gereklilik raporu hazırlanacaktır. Siber Olaylar ile ilgili mevzuat kapsamında faaliyet gerçekleştirilecektir. 									
Maliyet Tahmini	9.930.000 TL									
Tespitler	<p><u>Yönetim Bilişim Sistemleri Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> "Çalışma Ortamı", "Kurum Kültürü ve İtibarı", "İnsan Kaynağı Yönetimi" ve "Bilgi Akışı ve İletişim" alanların iyileştirmeye açık alanlar olması Kuruluşumuzun güçlü yapısı, teknolojik yeniliklere bakış açısı güçlü olması Elektronik Belge Yönetim ve Kurumsal Kaynak Yönetim Sistemlerinin etkin olarak kullanılması TS 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi mevcut olması, ancak bilgi işlem kısmı ile sınırlı olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> KİT'lerin, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılması [2020-2022 Orta Vadeli Program(Yeni Ekonomi Programı Kamu Maliyesine İlişkin Politika ve Tedbirler)] 									

NOT: *Bilgi güvenliğinin sağlanması için siber olaylara karşı faaliyetler gerçekleştirilmesinin yanı sıra ISO 27001 ile çalışmaların standartlaşmanın sağlanması amaçlanmaktadır.

Amaç [A7]	MARKAYI GÜÇLENDİRMEK									
Hedef [H7.1]	Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.*									
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Tüm Birimler									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 7.1.1 Kurumsal Markalaşma Çalışmalarının Tamamlanma Oranı [%]	50	20	40	60	80	100	100	3 ay	6 ay	
PG 7.1.2 Ürün Markalaşma Sürecinin Tamamlanma Oranı [%]	50	0	30	50	100	100	100	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Geliştirilmek istenen Kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenememesi Kurumsal performansın değerlendirilmesi konusunda etkili sonuçlar alınamaması 									
Stratejiler	<p><u>Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> "Eti Maden For Life" sloganının marka alma süreci tamamlanacak ve kurumsal kimlik çalışması yenilenecektir. <p><u>Tüm Birimler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Etidot-67 ve Borlu Temizlik Ürünü için yeni tanıtım ve tasarım çalışması yapılacaktır. Stratejik İletişim Planı kapsamında tanımlanan faaliyetler [web sayfası vb.] gerçekleştirilecektir. 									
Maliyet Tahmini	40.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Bor konusunda kamuoyundaki eksik bilgi bulunması 2005 yılından itibaren Dünya bor pazarında lider konumda olunması Bor ürünleri satışının %97'sini ihracat oluşturması Yurtiçi bor ürünleri satışının istenilen düzeyde olmaması Kamuoyunda kuruluş süreci ve faaliyetleri hakkında eksik ve gerçeği yansıtmayan bilgilerin mevcut olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] Cari açığın düşürülmesi amacıyla öncelikli alanlarda yerli üretim göz önünde bulundurularak teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarının desteklenmesi [2020-2022 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] İşlenmiş ürün üretimi ve ihracatının artırılması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncellenmiş Stratejik Planı Tema 8 Verimli Etkin Hammadde Kullanımı A16.H1] Ülkede bulunan madenlerin zenginleştirilerek kullanılması yoluyla sektördeki ithalatın azaltılmasına katkıda bulunulması [Milli Enerji ve Maden Politikası Yerleştirme] 									

NOT: *Dünya bor pazarında üretim ve satış açısından lider olan Kuruluşumuzda vizyonuna uygun olarak markalaşma çalışması yapılacaktır. Söz konusu çalışma; kurumsal ve ürün markalaşma çalışmaları olarak iki aşamadan oluşmaktadır.

Amaç [A7]	MARKAYI GÜÇLENDİRMEK									
Hedef [H7.2]	Güçlü Bir Kurumsal İletişim Ağı Yaratılacaktır.*									
Sorumlu Birim	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim	Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı, Teknoloji Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi [%]	Plan Dönemi Başlangıç Değeri [2018]	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 7.2.1 Tanıtım Faaliyetleri Sayısı [fuar, kongre v.b] [adet] [kümülatif]	34	28	38	48	58	68	78	3 ay	6 ay	
PG 7.2.2 Eti Maden Müzesi Çalışmaları Tamamlanma Oranı [%]	33	0	10	20	30	50	100	3 ay	6 ay	
PG 7.2.3 Ulusal/Uluslararası Toplantı, Seminer, Sempozyumlarda Sunulan Bildiri, Poster, Sunum vb. sayısı [adet] [kümülatif]	33	0	1	2	3	4	5	3 ay	6 ay	
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Geliştirilmek istenen Kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenememesi Kuruluş misyon ve hedeflerinin kamuoyu tarafından yeterince tanınmaması 									
Stratejiler	<u>Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı</u> <ul style="list-style-type: none"> Kurumsal Bilinirliği Sağlayacak ulusal ve uluslararası tanıtım faaliyetlerine katılım sağlanacaktır. Kuruluş ve ürünlerini tanıtım amacıyla kamu/özel kuruluş ve okullarda bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir. Eti Maden müzesi kurulmasına yönelik altyapı çalışmaları yapılacaktır. 									
Maliyet Tahmini	3.450.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Bor konusunda kamuoyunda eksik bilgi bulunması 2005 yılından itibaren Dünya bor pazarında lider konumda olunması Bor ürünleri satışının %97'sinin yurtdışına yapılması Yurtiçi bor ürünleri satışının istenilen düzeyde olmaması Kamuoyunda kuruluş süreç ve faaliyetleri hakkında eksik ve gerçeği yansıtmayan bilgilerin mevcut olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bor başta olmak üzere madenlerin işlenip yüksek katma değerli ürünlere dönüştürülmesi ve uluslararası piyasalara sunulması [2020-2022 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] Cari açığın düşürülmesi amacıyla öncelikli alanlarda yerli üretim göz önünde bulundurularak teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarının desteklenmesi [2020-2022 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomi Programı) Dış Ticaret ile ilgili Politika ve Tedbirler] İşlenmiş ürün üretimi ve ihracatının artırılması [ETKB 2015-2019 Dönemi Güncelleştirilmiş Stratejik Planı Tema 8 Verimli Etkin Hammadde Kullanımı A16.H1] Kamu işletmelerinin organizasyon yapılarında, iş süreçlerinde ve işgücünde verimliliği artırmaya yönelik projelerin uygulamaya konulması [On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme] 									

NOT: *Kuruluşun kamuoyunda tanınırlığının artırılmasına yönelik ulusal/uluslararası etkinliklerde tanıtım faaliyetlerinin yanı sıra bilimsel bildiri ve sunum çalışmaları yapılacaktır. Ayrıca, madencilik sektörünün lokomotifini olan kuruluşun köklü geçmişini kamuoyuna yansıtmak Eti Maden müzesi çalışmaları tamamlanacaktır.

4.2. HEDEF ve SORUMLU BİRİM İLİŞKİSİ

Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü 2019-2023 dönemi Stratejik Planı için belirlenen hedefler ile sorumlu birimlerin ilişkisi kurularak Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Hedefler ve Sorumlu Birimler İlişki Tablosu

	ÜK	TMH	TG	PS	LOJ	SA	İKY	SG	DH	Mİ	YBS	HM	İD	TK	İSG	BAN	BİG	EMT	KIR	
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK, İSG VE ÇEVRE																				
AMAÇ 1: ÜRETİM VE ÇEVRE FAALİYETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK																				
Hedef 1.1: Hammadde Tedarik Güvenliği Sağlanacaktır.	S	i																		
Hedef 1.2: Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır.	S	i														i	i	i	i	
Hedef 1.3: Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.	i	S	i	i				i								i	i	i	i	
Hedef 1.4: Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır.	S	i	i													i	i	i	i	
Hedef 1.5: Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açından Güvenli Olması Sağlanacaktır.	i	S	i													i	i	i	i	
AMAÇ 2: PAZARDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAMAK																				
Hedef 2.1: Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.	i			S													i	i	i	i
Hedef 2.2: Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.				i	S												i	i	i	i
Hedef 2.3: Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır.	i		i	S	i	i		i									i	i	i	i
Hedef 2.4: Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir.			i					S												
Hedef 2.5: Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlanacaktır.	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
AMAÇ 3: SÜRDÜRÜLEBİLİR GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ SAĞLAMAK																				
Hedef 3.1: Önce Güvenlik İlkesi Benimsenecektir.	i														S	i	i	i	i	
Hedef 3.2: ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemine Geçiş Yapılacak ve Aktif Uygulanacaktır.	i	i						S							i	i	i	i	i	

	ÜK	TMH	TG	PS	LOJ	SA	İKY	SG	DH	Mİ	YBS	HM	İD	TK	İSG	BAN	BİG	EMT	KIR
İNOVASYON VE AR-GE																			
AMAÇ 4: İNOVATİF YAKLAŞIMLA AR-GE ÇÖZÜMLERİ ÜRETMEK																			
Hedef 4.1: Yüksek Katma Değer Yaratacak Sonuç Odaklı Bir AR-GE Yaklaşımı Benimsenecektir.	i	i	S													i	i	i	i
Hedef 4.2: Araştırma Enstitüleri, AR-GE Merkezleri, Üniversiteler ve Sanayi ile İşbirlikleri Geliştirilecektir.	i	i	S	i		i		i								i	i	i	i
AMAÇ 5: TEKNOLOJİK ALTYAPI VE KAPASİTEYİ GELİŞTİRMEK																			
Hedef 5.1: AR-GE Altyapısı İyileştirilecektir.		i	S																
Hedef 5.2: Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır.			S									i							
	ÜK	TMH	TG	PS	LOJ	SA	İKY	SG	DH	Mİ	YBS	HM	İD	TK	İSG	BAN	BİG	EMT	KIR
GÜVENİLİRLİK VE MARKA YÖNETİMİ																			
AMAÇ 6: KURUMSAL YAPIYI GELİŞTİRMEK																			
Hedef 6.1: Kurumsal Yönetim İlkeleri Süreci İşletilecektir.							i	S	i	i	i								
Hedef 6.2: Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımız ve İş Yöntemlerimiz Geliştirilecektir.	i		i	i	i		S									i	i	i	i
Hedef 6.3: Bilgi Sistemleri Etkin Kullanılacaktır.	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i
Hedef 6.4: Bilgi Güvenliği Sağlanacaktır.	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i
AMAÇ 7: MARKAYI GÜÇLENDİRMEK																			
Hedef 7.1: Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
Hedef 7.2: Güçlü Bir Kurumsal İletişim Ağı Yaratılacaktır.			i	i					S										

S: Sorumlu Birim, İ: İşbirliği Yapılacak Birim

NOT: Kamu Sermayeli İşletmeler için Stratejik Planlama Rehberine göre her hedefe bir birimin sorumlu olarak atanması gerektiğinden hedeflerde yer alan göstergelerden farklı birimler sorumlu olmasına rağmen her hedef için bir sorumlu birim belirlenmiş olup diğer birimler işbirliği yapılacak birim olarak eklenmiştir. Bu durum işbirliği yapılacak diğer birimlerin sorumluluk düzeyini azaltmamaktadır.

4.3. STRATEJİK PLAN BÜTÇESİ

Hedefler; belirlenirken kuruluşun neyi başaracağı, stratejiler belirlenirken ise nasıl başaracağı tartışılmıştır. Stratejiler belirlenirken maliyetlendirme yapılabilecek olması dikkate alınmıştır. Ayrıca, 2020-2022 Orta Vadeli Program (YEP) ve aynı döneme ilişkin Yatırım Programı Hazırlanmasına ilişkin esaslar (yatırım tavanı, dolar kuru vb.) göz önünde bulundurulmuştur. 2019-2023 dönemine ilişkin hedeflerin maliyetleri Tablo 23'te yer almaktadır.

STRATEJİK AMAÇ	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM
AMAÇ 1	258.400	315.603	358.805	1.106.288	75.450	2.114.546
HEDEF 1.1	88.496	107.789	117.483	383.162	20.000	716.930
HEDEF 1.2	4.510	410	360	360	360	6.000
HEDEF 1.3	53.242	119.990	124.228	701.367		998.827
HEDEF 1.4	6.390	5.040	48.040	5.040	55.040	119.550
HEDEF 1.5	105.762	82.374	68.694	16.359	50	273.239
AMAÇ 2	5.771	939	1.018	1.110	1.200	10.030
HEDEF 2.1	550	605	665	735	805	3.360
HEDEF 2.2	150	150	150	150	150	750
HEDEF 2.3	168	184	203	225	245	1.025
HEDEF 2.4	4.895					4.895
HEDEF 2.5	8	8	9	9	10	44
AMAÇ 3	227	246	327	366	397	1.563
HEDEF 3.1	213	246	327	366	397	1.549
HEDEF 3.2	14					14
AMAÇ 4	11.243	13.310	9.612	9.540	500	44.205
HEDEF 4.1	8.163	10.000	8.652	9.000		35.815
HEDEF 4.2	3.080	3.310	960	540	500	8.390
AMAÇ 5	11.425	5	5	5	5	11.445
HEDEF 5.1	11.420					11.420
HEDEF 5.2	5	5	5	5	5	25
AMAÇ 6	2.760	3.070	3.080	3.160	3.180	15.250
HEDEF 6.1	260	290	330	360	380	1.620
HEDEF 6.2	250	300	350	400	400	1.700
HEDEF 6.3	2.000					2.000
HEDEF 6.4	250	2.480	2.400	2.400	2.400	9.930
AMAÇ 7	540	600	700	800	850	3.490
HEDEF 7.1	40					40
HEDEF 7.2	500	600	700	800	850	3.450
TOPLAM	290.366	333.773	373.547	1.121.269	81.582	2.200.528

Tablo 23: Eti Maden 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Maliyet Tablosu

Not: 2019-2021 Dönemi Yatırım Programı Yatırım Tavanları baz alınarak bütçeleme yapılmıştır.

5. KURUMSAL RİSK YÖNETİM SİSTEMİ ve STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ

Eti Maden 2019-2023 dönemi Stratejik Planında yer alan hedeflere yönelik riskler ve kontrol faaliyetleri tanımlanmış olup Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: Hedeflere İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef [1.1]: Hammadde Tedarik Güvenliği Sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanmaması	Bor maden kaynağının sürdürülebilirliğini sağlamak için yapılan çalışmalar yetersizdir.	Arama-sondaj çalışmalarının yapılması, Kamulaştırma varsa süreçlerinin sıkı takip edilmesi, Satış-üretim planlama süreç ilişkisinin kontrol edilmesi
Hedef [1.2]: Maden Kaynağı Verimli ve Etkin Kullanılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üretim süreçlerinde yapılan etkenlik, etkililik ve verimlilik gibi analizlerin geri bildiriminde eksiklikler bulunması	Üretim süreçlerini geliştirmek için yapılan analizler ilgili birimlere iletilmemiştir.	Verimlilik analiz sonuçlarının birimlere iletilip süreçlerdeki iyileştirme çalışmalarının takip edilmesi
Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması	Planlanan ve gerçekleşen üretim miktarları arasında farklılıklar mevcuttur.	İş etüdü çalışmaları ile birim zamanda üretilmesi gereken üretim miktarının bulunması ve üretim planlarına yansıtılması
Üretim ve periyodik bakım programının etkili bir şekilde uygulanamaması	Satış programının üretim üzerindeki baskısı nedeniyle bakım planlarına tam olarak uyulamamaktadır.	MTBF [Mean Time Between Failure/Arızalar arasındaki ortalama süre] çalışması yapılarak bakımların planlanması ve uygulanması, takip edilmesi
Tesis teknolojik randımanı arttırma çalışmalarının istenen düzeyde olmaması	Konsantre ve rafine ürünlerin teknolojik randıman çalışmalarına yeterli önem verilememektedir.	Periyodik bakım onarım faaliyetlerinin yapılması, Tesis iyileştirmelerinin yapılması
Hedef [1.3]: Üretim Gücü ve Ürün Çeşitliliği Kalite Odaklı Artırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bor maden kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletilmesine yönelik planlı faaliyetlerin yeterli düzeyde uygulanamaması	Bor maden kaynağının sürdürülebilirliğini sağlamak için yapılan çalışmalar yetersizdir.	Bor ürünleri kapasitesini artırmak amaçlı yeni projelerin yapılması
Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde yaşanan	Üretim ve Lojistik kaynaklı hatalar	FMEA [Failure Mode and Effect Analysis/Hata Türleri ve

olumsuzlukların müşteri memnuniyetini etkilemesi	olumsuz etkilemektedir.	Anailizi] çalışmaları yapılarak üretim süreçlerinde iyileştirmeler yapılması
Siparişten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam ölçüm yapılamaması	Üretim, Satış ve Lojistik süreçlerindeki kontrol mekanizmalarında eksiklikler vardır.	FMEA çalışmaları yapılarak üretim süreçlerinde iyileştirmeler yapılması
Hedef [1.4]: Üretim Girdilerinde İyileştirme Sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üretim süreçlerinde yapılan etkenlik, etkililik ve verimlilik gibi analizlerin geri bildiriminde eksiklikler bulunması	Üretim süreçlerini geliştirmek için yapılan analizler ilgili birimlere iletilmemiştir.	Verimlilik analiz sonuçlarının birimlere iletilip süreçlerdeki iyileştirme çalışmalarının takip edilmesi
Üretim planlama ve kontrol sürecinin etkili işletilmesinin sağlanamaması	Planlanan ve gerçekleşen üretim miktarları arasında farklılıklar mevcuttur.	İş Etüdü çalışmaları ile birim zamanda üretilmesi gereken üretim miktarının bulunması ve üretim planlarına yansıtılması
Üretim ve periyodik bakım programının etkili bir şekilde uygulanamaması.	Satış programının üretim üzerindeki baskısı nedeniyle bakım planlarına tam olarak uyulamamaktadır.	MTBF çalışması yapılarak bakımların planlanması ve uygulanması, takip edilmesi
Enerji verimliliğinin planlanan düzeyde sağlanamaması.	Enerji verimliliği çalışmaları yeterli düzeyde değildir.	Enerji etüdü çalışmasından çıkan sonuçların uygulamaya alınması
Hedef [1.5]: Ürünlerin ve Faaliyetlerin Çevresel Açısından Güvenli Olması Sağlanacaktır.		
Çevre dostu üretimin ve kontrolün tam olarak sağlanamaması	Çevreye zararlı öğeler tam olarak kontrol altına alınamamaktadır.	Çevre odaklı iyileştirme projelerinin yapılması, Atık yönetimi çalışmalarının etkinliğinin artırılması

Hedef [2.1]: Pazardaki Konumumuz Güçlendirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması	Satış ve dağıtım faaliyetlerinin yürütümünde zaman zaman aksaklıklar gözlemlenmektedir.	Tüm tedarik zinciri süreçlerinde gerekli iyileştirmelerin sağlanması
Stratejik pazarlama tekniklerinin sürdürülebilir şekilde yürütülmesi için, sistematik yöntemlerin yeterince uygulanamaması	Stratejik pazarlama çalışmalarının sürdürülebilir biçimde uygulanmadığı gözlemlenmiştir.	Stratejik pazarlama tekniklerinin sürdürülebilir şekilde yürütülebilmesi için süreç iyileştirme çalışmaları yapılması
Müşterilere yeterince hızlı ve	Bazı durumlarda müşterilere	Müşteri ilişkileri yönetimi ve

etkili geri bildirimler yapılamaması	yeterince hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamadığı tespit edilmiştir.	müşteri memnuniyet oranını artırıcı çalışmaların yapılması
Siparişten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması	Siparişten teslimata kadar geçen süreçte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamamaktadır.	Tedarik sürecine yönelik olarak iyileştirme ve ölçme değerlendirme çalışmalarının yapılması
Hedef [2.2]: Lojistik Faaliyetlerin Kalite Seviyesi Yükseltilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar yaşanması	Üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerinde yaşanan olumsuzluklar mevcuttur.	Etkili bir süreç yönetim sistemi tasarlanarak; üretim, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinde iyileştirme sağlanması
Satış ve dağıtım kanalları süreçlerinin birbirleriyle uyumlu olmasının yeterince sağlanamaması	Satış ve dağıtım faaliyetlerinin birbiri ile uyum içinde yürütümü sağlanamamaktadır.	Tüm tedarik zinciri süreçlerinin sürekli olarak iyileştirilmesinin sağlanması
Siparişten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması	Siparişten teslimata kadar geçen süreçte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamamaktadır.	Tedarik sürecine yönelik olarak iyileştirme ve ölçme değerlendirme çalışmalarının yapılması
Hedef [2.3]: Müşterilerle Uzun Vadeli Çözüm Ortağı Olunacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üretim, pazarlama ve dağıtım kanalları süreçlerinde olumsuzluklar yaşanması	Üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerinde zaman zaman yaşanan olumsuzluklar mevcuttur.	Etkili bir süreç yönetim sistemi tasarlanarak; üretim, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinde iyileştirme sağlanması
Müşterilere hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamaması	Bazı durumlarda müşterilere yeterince hızlı ve etkili geri bildirimler yapılamadığı tespit edilmiştir.	Müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri memnuniyet oranını artırıcı çalışmaların yapılması
Hedef [2.4]: Ulusal/Uluslararası Mevzuat Düzenlemelerine Karşı Veritabanı Oluşturulacak ve Güçlendirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması	Bor ürünleri tüketiminin devamlılığının sağlanması için yürütülen Ar-Ge faaliyetleri istenilen düzeyde değildir.	Bor ürünleri tüketiminin devamlılığının sağlanması için veritabanı güçlendirilmesine yönelik Ar-Ge çalışmalarının yapılması
Hedef [2.5]: Tedarikçi İlişkileri Yönetiminde İyileştirme Sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Hizmetin sürekliliği için	Sürdürülebilir tedarik süreçleri	Tüm tedarik zinciri süreçlerinin

mevcut tedarik mekanizmalarının tanımlanmasında eksiklikler ile tedarikçi kanalı ile yapılan işlerde istenilen niteliğe ulaşılmasında yetersizlikler olması	kapsamında mevcut tedarik mekanizmalarının Kurumun etkin işleyişi ile uyumluluk sorunları tespit edilmiştir.	sürekli olarak iyileştirilmesinin sağlanması
Sipariştten teslimata kadar geçen süreç tanımlanmış olmakla birlikte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamaması	Sipariştten teslimata kadar geçen süreçte, kritik kontrol noktalarında tam olarak ölçüm yapılamamaktadır.	Tedarik sürecine yönelik olarak iyileştirme ve ölçme değerlendirme çalışmaları yapılacaktır.

Hedef [3.1]: Önce Güvenlik İlkesi Benimsenecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Çalışanlarda, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterince bilinç oluşturulamaması	İş sağlığı ve güvenliği kurallarının çalışanlar tarafından yerine getirilmesi noktasında, çalışan farkındalığının yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir.	Kurum bazında iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak bilinçlendirme çalışmaları yapılacaktır.
Hedef [3.2]: ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemine Geçiş Yapılacak ve Aktif Uygulanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Çalışanlarda, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yeterince bilinç oluşturulamaması	İş sağlığı ve güvenliği kurallarının çalışanlar tarafından yerine getirilmesi noktasında, çalışan farkındalığının yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir.	İş sağlığı ve güvenliği kurallarının aktif biçimde uygulanması sağlanacaktır.

Hedef [4.1]: Yüksek Katma Değer Yaratacak Sonuç Odaklı Bir Ar-Ge Yaklaşımı Benimsenecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik Ar-Ge çalışmalarının beklenen düzeyde olmaması	Ar-Ge faaliyetlerinin uygulamaya geçirilememesi	Uygulamaya dönük projelerin sektörle işbirliği halinde gerçekleştirilmesi Gerekli finansman ve insan kaynağının sağlanması

Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi	Ar-Ge tarafından geliştirilen yeni ürünler ve üretim yöntemleriyle ilgili çalışmalara karşı Kurumsal direnç gösterilmesi	Ar-Ge farkındalığının oluşması ve benimsenmesi için İşletmelerin ve Başkanlıkların bilgilendirileceği çalıştaylar ve fikir platformlarının düzenlenmesi
Hedef [4.2]: Araştırma Enstitüleri, Ar-Ge Merkezleri, Üniversiteler ve Sanayi ile İşbirlikleri Geliştirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi	Bor konusunda yetkin yeterince paydaş bulunmaması	Ar-Ge farkındalığının oluşması ve benimsenmesi için İşletmelerin ve Başkanlıkların bilgilendirileceği çalıştaylar ve fikir platformlarının düzenlenmesi
Paydaşların zamanında ve yeterli katkıyı sağlayamayarak beklenen etkiyi göstermemesi	Bor konusunda uzman paydaş bulunmaması	Bor ürünleri kullanan sektörlerde faaliyet gösteren araştırmacı ve üretici kuruluşlarla işbirliğinin artırılması, Çalıştaylar düzenlenmesi

Hedef [5.1]: Ar-Ge Altyapısı İyileştirilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının kurumsal olarak benimsenmemesi	Mevcut Ar-Ge fiziki ve teknolojik altyapısı yeterince güçlü değildir.	Yeni teknolojilerin üretim süreçlerine adapte edilmesi, Yatırım ve finansman süreçlerinin takip edilmesi
Hedef [5.2]: Geliştirilen Ürün/Hizmet Literatüre Kazandırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bor üretimi ve tüketiminin sürdürülebilirliğine yönelik gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarının beklentileri tam olarak karşılayamaması	Kuruluştaki yürütülen Ar-Ge çalışmalarının bilimsel yayınlara dönüştürülmesi yeterli değildir.	Ar-Ge çalışmalarının ulusal/uluslararası düzeyde ilgililere sunulması amacıyla makaleler hazırlanması, Yayın süreçlerinin takip edilmesi, Patent süreçlerinin takip edilmesi

Hedef [6.1]: Kurumsal Yönetim İlkeleri Süreci İşletilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Misyon, hedefler ve işin önceliklerinin çalışanların	Misyon ve hedefler, Kuruluşun bütün kademelerindeki	Çalışanlara yönelik eğitim ve farkındalık eğitimlerinin

tümü tarafından bilinmemesi	çalışanlara tam olarak iletilmemektedir.	düzenlenmesi, Kurumsal hedeflerin bireylere indirgenmesi yönünde Bireysel Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanması
Hedefler belirlenirken kısıtların tüm yönleriyle [zaman, işgücü, finans, teknoloji, yasal, yönetsel, organizasyonel] yeterince dikkate alınmaması	Hedeflerin belirlenmesi esnasında tüm kısıtlar değerlendirilerek en uygun hedef belirlenmemektedir.	Hedeflere yönelik risk ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, Düzenli olarak takip edilmesi
Birimler arası yatay/dikey iletişim, bilgi akışı ve koordinasyonda yaşanan sorunların işleri aksatması	Kuruluş içi iletişim faaliyetleri yetersizdir.	İletişimin güçlendirilmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, Yeterli kaynak ve zaman sağlanması

Hedef [6.2]: Sürekli Gelişim Anlayışıyla Kurumsal Yapımız ve İş Yöntemlerimiz Geliştirilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Eğitim planlarının Kurumsal stratejiler dikkate alınarak belirlenmemesi	Kurumsal stratejilere uygun Kuruluş içi eğitimlerin belirlenmesinde tüm kısıtlar değerlendirilerek en uygun eğitimler belirlenmemektedir.	Birimlerin, yıllık eğitim ihtiyacını Kurumsal Stratejilere uygun belirlemelerinin sağlanması, Eğitime katılacak hedef kitlenin doğru belirlenmesi ve eğitime katılımlarının azami ölçüde sağlanması, Yeterli kaynak ve zaman sağlanması, sürecin takip edilmesi.
Eğitim planlarının Kurumsal uzmanlaşmayı destekleyecek programlara dönüştürülememesi	Personelin belli bir alanda uzmanlaşmasına yönelik eğitimler tanımlanamamaktadır.	Uzmanlaşmaya yönelik eğitimlerin belirlenmesi sürecinin tanımlanması, Eğitimden sonra uygulama çalışmalarının ilgili Birimler işbirliğiyle yapılması ve sorgulanması, sürecin takibinin sağlanması.

Hedef [6.3]: Bilgi Sistemleri Etkin Kullanılacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Mevcut uygulama yazılımlarının ihtiyaçları tam olarak karşılamaması ve tüm sistemlerin birbiriyle uyum sağlamaması	Uygulama yazılımlarının temini öncesinde ihtiyaç analizi tam olarak yapılamamakla birlikte, farklı kaynaklardan temin edilen uygulamalar birbirleriyle tam olarak uyum	Yazılım ihtiyaçları belirlenirken, tüm ihtiyaçların analizi tam ve eksiksiz şekilde yapılarak en uygun yazılımın belirlenmesi

	sağlayamamaktadır.	
Personelin Kuruluşa özgü yazılım programlarını kullanmaya başlamadan önce yeterlilik seviyeleri ölçülmemesi ve kullanım konusunda verilen eğitimlerin istenilen düzeye ulaşmaması	Kuruluşa kullanılan yazılımları kullanan personel, ilgili yazılımları kullanma yetkinliği noktasında yeterli durumda değildir.	Kullanıcı eğitimleri tam ve eksiksiz şekilde yapılarak personelin yazılımları kullanma noktasında tam yetkinliğinin sağlanması
Bilgi sistemleri destek hizmetlerinin yeterli etkinlikte kullanılmaması	Kuruluşa bilgi sistemleri destek hizmetlerinden yeteri kadar fayda elde edilememektedir.	Bilgi sistemleri destek hizmetlerinin ulaşılabilir ve kolay olması için sistem oluşturulması, Takibinin sistem üzerinden yapılması
Hedef [6.4]: Bilgi Güvenliği Sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kullanıcıların bilgi güvenliği ile ilgili yeterli farkındalığının bulunmaması	Kullanıcılar, bilgi güvenliğinin önemi ve işleyişi hakkında yeterli farkındalığa sahip değildir.	Bilgi güvenliği farkındalığına yönelik eğitimler düzenlenmesi, Farkındalığın dönemsel analizler ile ölçülmesi

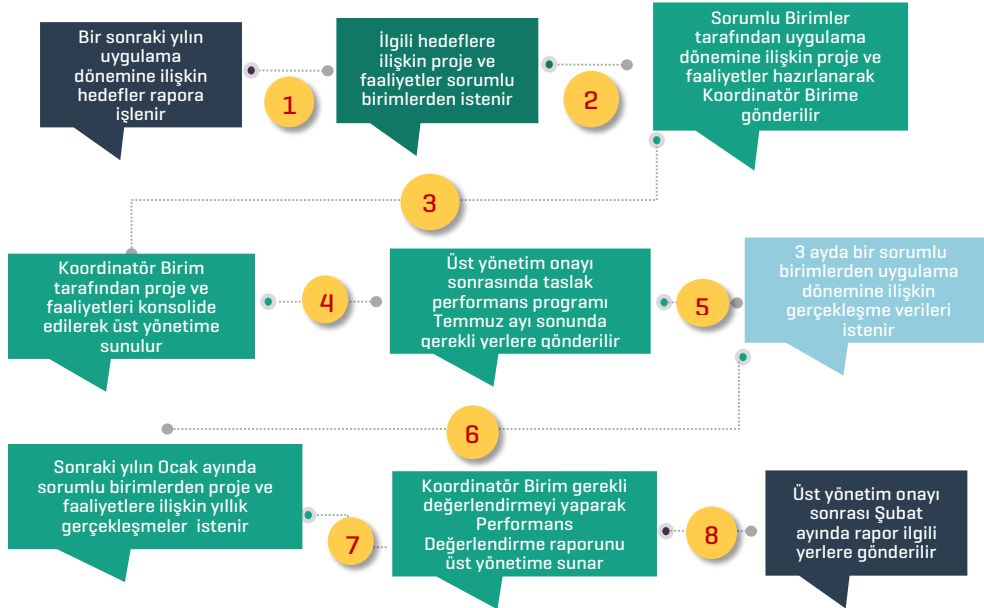
Hedef [7.1]: Fark Yaratan Bir Marka Olunacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Geliştirilmek istenen Kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenememesi	Kurum kültürü tüm çalışanlar tarafından yeterli seviyede kabul görmemektedir.	Çalışanların kurum kültürünü benimsemesine yönelik çalışmaların yapılması
Kurumsal performansın değerlendirilmesi konusunda etkili sonuçlar alınamaması	Kurumsal markalaşma tam olarak sağlanamamıştır.	Kurumsal ve ürün bazında markalaşma sürecinin başlatılması, Yeterli kaynak sağlanması, Sürecin takip edilmesi
Hedef [7.2]: Güçlü Bir Kurumsal İletişim Ağı Yaratılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Geliştirilmek istenen Kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenememesi	Kurum kültürü tüm çalışanlar tarafından yeterli seviyede kabul görmemektedir.	Çalışanların kurum kültürünü benimsemesine yönelik eğitim çalışmaları ve çeşitli organizasyonlar yapılması
Kuruluş misyon ve hedeflerinin kamuoyu tarafından yeterince tanınmaması	Kuruluşun misyon ve hedeflerinin kamuoyuna duyurulması noktasında tam yeterlilik mevcut değildir.	Kuruluşun tanınırlığı ve hedeflerinin kamuoyunca bilinmesine yönelik çalışmalar yapılması

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

KİT'lerde stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi, Strateji ve Bütçe Başkanlığı [mülga Kalkınma Bakanlığı] tarafından yayınlanan "KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar"a göre yürütülmektedir. Bu doğrultuda, stratejik planın yıllık olarak uygulanması "Performans Programı" ile gerçekleştirilmektedir. Söz konusu program; stratejik planın yıllık dilime ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içermektedir. Stratejik plan; performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarına ilişkin verinin belli bir sıklıkla toplanması ve analiz edilmesi ile izlenmektedir. Söz konusu usul ve esaslarda "KİT'ler, performans programlarını en geç 15 Temmuz'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir." ifadesi yer almaktadır.

Diğer yandan, amaç ve hedeflere ulaşmak için planlanan faaliyetlerin gerçekleşmelerinin plana katkısının belirlenmesi ile stratejik plan değerlendirilmektedir. Böylece, stratejik plandaki amaç, hedef ve performans göstergelerinin bağlantısının ne kadar iyi ve etkili kurulduğu belirlenmektedir.

İzleme ve değerlendirme süreçlerinde performans programında detaylandırılan faaliyet ve projeler de dikkate alınmaktadır. Diğer yandan, stratejik planın yıllık dilimlerine ilişkin faaliyetler ve sonucunda performans göstergelerinin gerçekleşmeleri "Performans Değerlendirme Raporu" ile raporlanmaktadır. Stratejik planın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin akış şeması Şekil 13'te verilmektedir.



Şekil 13: Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi Akış Şeması