



TKİ

TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU



2010 - 2014
Stratejik Plan
Hazırlık Programı

Aralık 2008

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ
2. TKİ'NİN GÖREVLERİ VE ÖRGÜT YAPISI
 - 2.1. TKİ'NİN GÖREVLERİ
 - 2.2. TKİ'NİN ÖRGÜT YAPISI
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK PROGRAMI
 - 3.1. BUGÜNE KADAR YAPILAN ÇALIŞMALAR
 - 3.2. TKİ 2010-2014 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMASININ BAŞLATILMASI
 - 3.2.1. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması
 - 3.2.2. Stratejik Planlama Çalışma Grupları
 - 3.2.3. Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi
 - 3.3. STRATEJİK PLAN EĞİTİM ÇALIŞMALARI
 - 3.4. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YAPILACAK FAALİYETLER
 - 3.4.1. Mevcut durumun tespiti
 - 3.4.2. Sistem analizi - kurumsal yapının analizi
 - 3.4.3. Sistem analizi - dış çevre analizi
 - 3.4.4. Sistem analizi - SWOT analizi
 - 3.4.5. Stratejik modelleme
 - 3.4.6. Stratejik hedeflerin belirlenmesi
 - 3.4.7. Nihai stratejik planın hazırlanması
 - 3.5. DANIŞMANLIK HİZMETİ İHTİYACI
 - 3.6. STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARININ MALİYETİ
- EK-1: TKİ 2010-2014 STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARININ DUYURULMASINA İLİŞKİN GENELGE
- EK 2: TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU 2010-2014 STRATEJİK PLANI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ
- EK-3: TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU 2010-2014 STRATEJİK PLANININ HAZIRLANMASINA İLİŞKİN ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI HAKKINDA YÖNERGE
- EK-4: TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU 2010-2014 STRATEJİK PLANI DETAYLI ZAMAN ÇİZELGESİ
- EK-5: TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU 2010-2014 STRATEJİK PLANI ÇALIŞMA PROGRAM SORUMLU BİRİMLERİ

1. GİRİŞ

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu (TKİ), devletin genel enerji ve yakıt politikasına uygun olarak linyit, turb, bitümlü şist, asfaltit gibi enerji hammaddelerini değerlendirmek, ülkenin ihtiyaçlarını karşılamak, yurt ekonomisine azami katkıda bulunmak, plan ve programlar tanzim etmek, takip etmek, uygulama stratejilerini tespit etmek ve gerçekleşmesini sağlamak amacı ile kurulmuş bir iktisadi devlet teşekkülüdür.

Türkiye toplam linyit rezervinin yaklaşık %30'u ve linyit üretim kapasitesinin ise yaklaşık %55'i TKİ'ye aittir. Dolayısıyla, TKİ, ülkemiz kömür pazarının en önemli aktörü konumundadır. Üretimlerini tamamen termik santraller ile ısınma ve sanayi talebine bağlı olarak gerçekleştiren TKİ, son yıllarda Türkiye'nin elektrik ihtiyacını da dikkate alarak termik santrallara olan satışlarını artırmaktadır. TKİ Kurumu, Elektrik Üretim Anonim Şirketi ve bağlı ortaklıklarına ait toplam 10 adet termik santrali beslemektedir. Söz konusu santrallerin toplam kurulu gücü 4.209 MW olup bu büyüklük, Türkiye'nin linyite dayalı kurulu gücünün yaklaşık yarısına ve toplam kurulu gücün ise yaklaşık %10'una karşılık gelmektedir.

TKİ, ülkemizde kömür üretimi ve kullanımı alanlarında kuruluşundan bugüne önemli görevler üstlenmiş olup, bundan sonra da bu alandaki çalışmalarını geliştirerek sürdürmeyi hedeflemektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama çalışması, söz konusu hedefe ulaşabilmek bakımından kurumumuza önemli bir fırsat sağlamıştır.

TKİ Kurumu 2010-2014 Stratejik Planı'nın hazırlanmasında, DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Haziran 2006 tarihli "Stratejik Planlama Kılavuzu"ndan yararlanılmaktadır. Söz konusu kılavuzda da yer aldığı gibi; stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

Bu çerçevede stratejik planlama, girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır. Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir. Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder. Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirir, şekillendirir ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretir. Sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz. Stratejik planlama, uzun vadeli bir yaklaşımdır. Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır. Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir. Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

“TKİ 2010-2014 Stratejik Planı” da yukarıda belirlenen çerçevede hazırlanacaktır. Söz konusu planda; neredeyiz sorusu ile başlayan, gidilmek istenen yeri belirleyen, hedeflenen geleceğe varmak için gereken yolları ortaya koyan ve son olarak elde edilen başarıyı ölçen “stratejik yönetim döngüsü” kullanılacak, “stratejik planlama” kavramı “stratejik yönetim” sürecinin bütünü de kapsayacak şekilde ele alınacaktır.

Hazırlanan Stratejik Plan, 2010-2014 yılları ve sonrasında TKİ Kurumu’nun geleceğini belirleyecek çalışmaların yapılmasını, kurumun güçlü yönlerinin öne çıkarılarak geliştirilmesini, faaliyetlerin giderek daha nitelikli gerçekleştirilmesini sağlayacak ve Kurumu daha da ileriye götürme çabalarında yol gösterici olacaktır.

2. TKİ’NİN GÖREVLERİ VE ÖRGÜT YAPISI

2.1. TKİ’NİN GÖREVLERİ

22 Mayıs 1957 tarihinde 6974 sayılı yasa kurulan ve 08 Haziran 1984 tarih, 233 sayılı KHK ile faaliyetleri yeniden düzenlenen Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu(TKİ) bir İktisadi Devlet Teşekkülü olup, çalışmalarını 27 Kasım 1984 tarih ve 18588 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan "Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Ana Statüsü" hükümlerine göre sürdürülmektedir.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Ana Statüsü’ne göre, TKİ, tüzel kişiliğine sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesiyle sınırlı bir iktisadi devlet teşekkülüdür. TKİ, özel hukuk hükümlerine tabi, ancak Genel Muhasebe Kanunu ile Devlet İhale Kanunu Hükümlerine ve Sayıştay’ın denetimine tabi değildir. TKİ’nin merkezi Ankara’da olup ilgili olduğu Bakanlık Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı’dır.

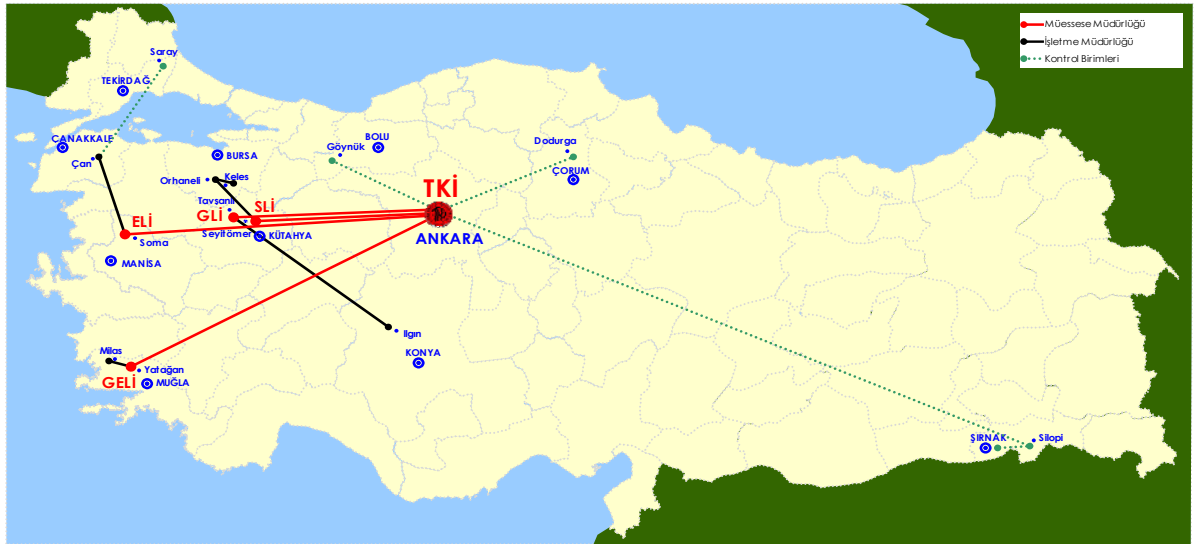
Devletin genel enerji ve yakıt politikasına uygun olarak linyit, turb, bitümlü şist, asfaltit gibi enerji hammaddelerini değerlendirmek, ülkenin ihtiyaçlarını karşılamak, yurt ekonomisine azami katkıda bulunmak, plan ve programlar tanzim etmek, takip etmek, uygulama stratejilerini tespit etmek ve gerçekleştirilmesini sağlamak amacı ile teşkil olunan TKİ’nin faaliyet konuları aşağıdadır:

- 1) Faaliyetlerle ilgili olarak yukarıda sayılan madenleri işletmek veya işletirmek ve bu amaçla aramak,
- 2) 10.06.1983 tarih ve 2840 sayılı Kanununun 2'nci maddesi gereğince asfaltit madeni işletmek ve bu amaçla da aramak,
- 3) İştigal konusuna giren hususlarda gerekli sanayi tesisleri kurmak ve işletmek,
- 4) İşletme çalışmalarına yan ürün ve artıkları değerlendirmek,
- 5) İştigal faaliyetleri için gerekli etüde, arama ve araştırma yapmak veya yaptırmak,
- 6) Konu ile ilgili her türlü nakliye tahmil ve tahliye işleri yapmak veya yaptırmak,
- 7) İthalat, ihracat ve sigorta acentalığı dâhil her türlü ticari faaliyette bulunmak, aynı ve fikri haklar almak veya satmak,
- 8) Faaliyetlerini yürütmek için gerektiğinde istimplâk işlemlerini yapmak,
- 9) Bu hizmetlerin görülmesi ve geliştirilmesi için kaynaklar sağlamak ve arttırmak,
- 10) Gerektiğinde yurt içinde veya yurt dışında ortaklıklar kurmak veya tasfiye etmek, kurulmuş veya kurulacak ortaklıklara iştirak etmek veya ayrılmak,
- 11) Müesseseler ve bağlı ortaklıklar arasında koordinasyonu sağlamak,
- 12) Müesseseler ve bağlı ortaklıkların bütçeleri ile, fiyat tarife ve yatırımlarının genel ekonomi ve madencilik, enerji ve yakıt politikalarına uyumunu sağlamak,

- 13) Gerçek ve tüzel kişilerin istihsal ettiği linyit, turp, bitümlü şist gibi enerji hammaddelerini ve Türkiye Taşkömürü Kurumu'nun FOB ve FOW olarak sattığı kömürler dışındaki taşkömürü ile özel idareler ve belediyelerin ve bunlara bağlı işletmelerin, iktisadi devlet teşekkülleri ve müesseselerinin gerçek ve tüzel kişilerin ürettiği kok, briket kömürleri ile koklaşma esnasında elde edilen tali maddeleri Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nca onaylanacak teknik şartname ve yönetmelik esasları dâhilinde alıp satmak,
- 14) Üretilen kömürlerden hangi cinslerin hangi bölgelerde kullanılacağını tespiti ile programını hazırlamak ve Bakanlığın onayını müteakip uygulamak,
- 15) Üretilen kömürlerin kullanım, stoklama ve yakılması konularında halka öğretici bilgiler vermek ve yardımcı olmak,
- 16) Bu amaç ve faaliyet konuları ile ilgili olarak, gayrimenkul almak, satmak, kiralamak, kiraya vermek leh ve aleyhte rehin, ipotek, intifa, irtifak hakları, gayrimenkul mükellefiyeti vesair hakları tesis etmek,
- 17) İstihdamı geliştirme çalışmaları kapsamında düzenlenen beceri kazandırma programlarının uygulanmasını sağlamak,
- 18) Kurulmuş ve kurulacak küçük ve ortak büyüklükteki özel kuruluşlara idari ve teknik alanlarda rehberlik yapmak.

2.2. TKİ'NİN ÖRGÜT YAPISI

TKİ'nin organları, Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüktür. Yönetim Kurulu TKİ'nin amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirme ve yönetimi ile ilgili gerekli her türlü kararı almakla yükümlüdür. TKİ Genel Müdürlüğü; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ve bağlı birimlerden oluşmaktadır. TKİ'ye bağlı 4 müessese müdürlüğü, 4 işletme müdürlüğü ve 3 kontrol müdürlüğü bulunmaktadır.



Genel Müdürlük, kendisine verilen görevleri; ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri, yardımcı birimleri ile bağlı müessese ve işletmeleri (taşra teşkilatı) vasıtasıyla yerine getirmektedir.

Ana Hizmet Birimleri

- a) İşletme Dairesi Başkanlığı
- b) Etüt, Proje ve Tesis Dairesi Başkanlığı
- c) Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı
- d) Makine İkmal Dairesi Başkanlığı

Danışma ve Denetim Birimleri

- a) Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı
- b) Teftiş Kurulu Başkanlığı
- c) Hukuk Müşavirliği
- d) Fen ve Tetkik Dairesi Başkanlığı

Yardımcı Hizmet Birimleri

- a) Personel Dairesi Başkanlığı
- b) İdari ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
- c) Muhasebe Daire Başkanlığı
- d) Satınalma Dairesi Başkanlığı
- e) Eğitim Dairesi Başkanlığı
- f) Savunma Sekreterliği

TKİ Genel Müdürlüğüne bağlı müessese müdürlükleri Ege Linyitleri İşletmesi Müessesesi Müdürlüğü (ELİ), Güney Ege Linyitleri İşletmesi Müessesesi Müdürlüğü (GELİ), Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Müdürlüğü (GLİ) ve Seyitömer Linyitleri İşletmesi Müessesesi Müdürlüğü (SLİ); işletme müdürlükleri Çan Linyitleri İşletmesi Müdürlüğü (ÇLİ), Yeniköy Linyitleri İşletmesi Müdürlüğü (YLİ), Ilgın Linyitleri İşletmesi Müdürlüğü (İLİ) ve Bursa Linyitleri İşletmesi Müdürlüğü (BLİ); kontrol müdürlükleri ise Dodurga Kontrol Müdürlüğü ve Silopi Kontrol Müdürlüğü şeklindedir.

3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK PROGRAMI

3.1. BUGÜNE KADAR YAPILAN ÇALIŞMALAR

10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuş ve merkezi idareye bağlı tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Bakanlar Kurulu'nun 15 Ekim 2007 tarih ve 2007/12702 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının, 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı" ise, 8 Haziran 1984 tarih ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye tabi kamu iktisadi teşebbüslerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirmiştir. Söz konusu kararın 25. maddesinin birinci fıkrasında, "*Kamu teşebbüsleri 2009 - 2013 yılları arasında kapsayan 5 yıllık stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan Kılavuza uygun şekilde 15/7/2008 tarihine kadar hazırlayarak Hazine Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına gönderirler. Söz konusu stratejik planlar hazırlanırken, Avrupa Birliğine üyelik kapsamında yapılan çalışmalar, Dokuzuncu Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program ve Hükümet Programı göz önünde bulundurulacaktır. Kuruluşlar yıllık programlarını hazırlarken stratejik planların ilgili yıllık dilimlerini esas alacaklardır.*" ifadesi yer almakta olup, aynı maddenin ikinci fıkrasında ise "*Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı stratejik planları gözden geçirecek ve Hazine Müsteşarlığının olumlu görüşü üzerine teşebbüslere geri bildirimde bulunacaktır. Teşebbüsler stratejik planlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının görüşleri doğrultusunda yenileyerek nihai hale getireceklerdir.*" denilmektedir.

Bu çerçevede, TKİ Kurumu, stratejik plan çalışmalarına Mayıs 2008 tarihi itibarıyla başlamış ve Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı Planlama Müdürlüğü tarafından hazırlanan "TKİ Kurumu

2009-2013 Stratejik Planı” 15 Temmuz 2008 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’na iletilmiştir.

Bununla beraber, bu kapsamda bir çalışma için gerekli olan süre dikkate alındığında, stratejik planın tamamlanması için kalan sürenin son derece kısıtlı olması nedeniyle, söz konusu plan çalışmasında, DPT tarafından yayınlanan ve Kararnamenin aynı maddesinin ilk fıkrasına göre uyulması gereken “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” kapsamındaki; Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler, Maliyetlendirme ve İzleme-Değerlendirme kısımlarının eksik olduğu belirtilmiştir. Bu arada, söz konusu eksikliklerin tamamlanabilmesi amacıyla, “a) *Stratejik planlama sürecinde görev yapacak olan koordinatör birimin görevlendirilmesi, b) Stratejik planlama çalışması kapsamında eğitim ihtiyacı, danışmanlık ihtiyacı, veri ihtiyacı ve mali kaynak ihtiyacını belirlemek üzere bir ön hazırlık ile stratejik planlamaya ilişkin zaman planlamasını yapmak ve söz konusu zaman planlamasına uygun sürede TKİ Kurumu 2009-2013 Stratejik Planını tamamlamak üzere bir stratejik planlama ekibinin ve ekip başkanının görevlendirilmesi*” hususları Genel Müdürlük Makamının tensiplerine arz edilmiş ve Stratejik Plan çalışmasının bir Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında ve Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı’nın koordinasyonunda yürütülmesi Genel Müdürlük Makamının oluruyla talimatlandırılmıştır.

Bu arada, “TKİ Kurumu 2009-2013 Stratejik Planı”nın Kurumun bağlı bulunduğu Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’na gönderilmesini müteakip, konuyla ilgili olarak önce Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, daha sonra ise Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nın değerlendirmeleri Kurumumuza iletilmiştir.

Özetle; Hazine Müsteşarlığı Kurumumuza ilettiği 21.08.2008 tarih ve 38072 sayılı yazı ile; “*Kuruluşunuzun 2008 yılı I. Altı aylık dönemdeki (Ocak-Haziran 2008) faaliyetlerinin 2008 yılı Genel Yatırım ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Genelgesi çerçevesinde incelenmesi sonucu Genelgenin Stratejik Planlar başlıklı 29/1 maddesi hükmü gereğince hazırlanan Stratejik Plan’da Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yayınlanan Kılavuz kapsamındaki Hedefler, Performans Göstergeleri, Stratejiler, Maliyetlendirme, İzleme ve Değerlendirme kısımlarının eksik olduğu*” değerlendirmesinde bulunmuş ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından gönderilen 19.09.2008 tarih ve 1399 sayılı yazıda yapılan değerlendirmede ise, “*Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü’nün 2009-2013 dönemini kapsayan Stratejik Planı referans belgeler doğrultusunda incelenmiş ve planın, genel olarak bir stratejik planda bulunması gereken hususlar arasında sayılan Stratejik Hedefler, Performans Kriterleri, Stratejiler ve tüm amaç ve hedefleri içermesi gereken Beş Yıllık Tahmini Maliyet Tablosu kısımlarını içermediği*” ifade edilerek “*TKİ Kurumu Genel Müdürlüğü Stratejik Planının, bu şekli ile ilgili yasal düzenlemede (5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu) öngörülen üst amaca hizmet etmekten uzak olması ve yukarıda ifade edilen eksiklikler tamamlanmadan yürürlüğe girmesinin mümkün olmaması nedeni ile, söz konusu eksikliklerin ivedi olarak tamamlanması gerekmektedir*” şeklinde bir sonuca varılmıştır.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından Kurumumuza gönderilen 6.11.2008 tarih ve 35-134-4081 sayılı yazıda ise; Kurumumuz tarafından hazırlanmış olan Stratejik Plan içerik, hazırlanma metodolojisi ve şekline ilişkin olarak ayrıntılı değerlendirilmiş ve özetle; “a) *Stratejik planda, Durum Analizi bölümü, detaylı olarak irdelenmiş olmakla beraber, bir stratejik planın en önemli kısımlarını oluşturan ve değerlendirmelerde temel alınacak hedefler ve bunlara ilişkin performans göstergeleri, stratejiler, maliyetlendirme ve izleme/değerlendirme kapsamında hazırlanması önerilen eylem planı bölümleri eksiktir. b) GZFT analizinin özellikle "Fırsatlar" bölümünde "kurum" ölçeğinden "ülke" ölçeğine geçişlerin sıkça bulunduğu dikkati çekmektedir. Stratejik planın amaç, hedef ve stratejilerine ışık tutacak bu bölümde konuya TKİ açısından yaklaşılması ve kuruma odaklanması uygun olacaktır. c) Stratejik planda paydaş analizi kısmı yer almamaktadır. Söz konusu analiz yapılmadan stratejik planın hazırlanması, paydaşların kuruluştan beklentilerinin stratejik plana yansıtılamaması ve sağlıklı analizler yapılamaması sonucunu*

doğurmaktadır. d) Kuruluşun vizyon ve misyon ifadeleri okunduğunda ülkenin bütün kömür rezervlerinde faaliyet gösterdiği izlenimi ortaya çıkmaktadır. Halbuki sadece linyitle ilgili faaliyetler kuruluşun ilgi alanına girmektedir. Vizyon ve misyon ifadelerinin de bu doğrultuda yeniden ele alınması gerekmektedir. e) Vizyonda yer alan "uluslararası ölçekte rekabet edilebilirlik" ifadesinin hangi amaç ve hedefler vasıtasıyla başarılacağıın metinde yer alması gerekmektedir. f) Misyon ifadesinde "... yerli kömür kaynaklarımızın etkin ve verimli üretimini ve kullanımını gerçekleştirmek" tabiri kullanılmaktadır. Buradaki "kullanımı" kelimesinden kurumun ürettiği kömürlerin kullanılacağı tesisleri kuracağı anlamı çıkmaktadır. Oysa TKİ'nin termik santral kurmak gibi bir faaliyet alanı söz konusu değildir. Bu ifadede aslında kömürün zenginleştirilmesinin veya temiz kömür teknolojileriyle farklı ürünlerin üretiminin kast edildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla, kullanımı yerine zenginleştirilmesi veya değerlendirilmesi ifadesinin tercih edilmesi veya "kullanımını gerçekleştirmek" yerine "kullanımına yardımcı olmak" tabirine yer verilmesi uygun olacaktır. g) Amaçlar incelendiğinde, son yıllarda faaliyetlerini önemli ölçüde hizmet alımı yoluyla sağlama politikası güden ve işletmediği sahaları özel sektöre devretmek yoluyla ekonomiye kazandıran kurumun, bu politika ve iş birliklerinden bahsetmediği, arama, üretim ve makine-donanımın yenilenmesi alanlarında kendisinin artan oranlarda yatırım yapmaya odaklandığı görülmektedir. Bilindiği gibi, Dokuzuncu Kalkınma Planında "kamunun ... kömür ve diğer maden işletmeciliğindeki payının azalması" hedefi yer almaktadır. Bununla birlikte, 2008 Yılı Programının Madencilik başlığı altında da "... mevcut rezervlerin en etkin şekilde değerlendirilmesi amacıyla kamu elindeki sahaların özel sektör işletmeciliğine sunulması çalışmaları sürdürülecektir." hedefi bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu politikalar çerçevesinde, stratejik planın amaçlar bölümünün tekrar gözden geçirilmesi ve çok gerekli olan yerlerde kurumun yatırımlarını artırmasının yanında, özel sektöre saba devirlerinin devamı ve yine özel sektörle hizmet alımı vb. şekilde yapılacak işbirliklerinin de vurgulanması gerektiği düşünülmektedir. h) Stratejik amaçlar kuruluşun yoğunlaşmayı planladığı stratejik alanları gösterdiği için, amaç sayısının makul bir sayıda tutulması gerekmektedir. Bu çerçevede, ortak konuları vurgulayan bazı amaçların birleştirilebileceği ve bunlar için ortak hedef/strateji/performans göstergeleri tanımlanabileceği düşünülmektedir. i) Stratejik planda stratejik planın maliyetine ilişkin herhangi bir bilgi ve tabloya yer verilmediği görülmektedir." eleştirileri yapılmakta ve "Hazırlanmış olduğunuz 2009-2013 yıllarını kapsayan stratejik plan taslağımızın, 2008 yılı sonuna kadar yukarıdaki değerlendirmeler ışığında tamamlanarak hayata geçirilmesi mümkün görülmemektedir. Bu sebeple stratejik planımızın Müsteşarlığımızın sağlayacağı katkılardan da faydalanarak 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde yeniden ele alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir." denilmiştir.

Bu çerçevede, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından Kurumumuza iletilen 24.11.2008 tarih ve 63-148-4312 sayılı yazıda ise; 15/10/2007 tarih ve 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki olarak yayımlanan 2008 yılma ait Genel Yatırım ve Finansman Programının 25inci maddesinin birinci fıkrasıyla KİT'lerin stratejik plan hazırlamalarının hükme bağlandığı belirtilmiş ve 13/10/2008 tarih ve 2008/14201 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki olarak yayımlanan 2009 yılma ait Genel Yatırım ve Finansman Programının 25 inci maddesinin birinci fıkrasında; "2009-2013 dönemine ilişkin Stratejik Planlarını gönderen teşebbüslerden Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca uygun görüş bildirilerek geri bildirimde bulunulanlar stratejik planlarını bu görüşler çerçevesinde nihai hale getirerek uygulamaya başlayacaklardır. Diğer teşebbüsler ise, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca Hazine Müsteşarlığının görüşleri dikkate alınarak belirlenecek stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde 2010-2014 dönemine ilişkin stratejik planlarını hazırlayacaklardır." hükmüne yer verildiği ifade edilmiştir.

Dolayısıyla, söz konusu gelişmeleri takiben, Kurumumuz 2010-2014 Stratejik Planı hazırlık çalışmaları Aralık 2008 tarihi itibarıyla başlatılmıştır.

3.2. TKİ 2010-2014 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMASININ BAŞLATILMASI

TKİ Kurumu 2010-2014 Stratejik Planı hazırlık çalışmalarına Aralık 2008 tarihi itibarıyla başlanılmış ve bu kapsamda öncelikle, Yönetim Kurulu'nun 18.12.2008 tarih ve 44/448 sayılı kararıyla;

- a) TKİ 2010-2014 Stratejik Planlama sürecinin başlatıldığı bir iç genelgeyle Kurum çalışanlarına duyurulmuştur (Ek-1),
- b) Bir Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında Stratejik Planlama Ekibi kurulmuş (Ek-2),
- c) Pazarlama ve Satış Dairesi Başkanlığı'nda Planlama Şubesi Koordinatör Birim olarak görevlendirilmiş,
- d) Kurumun 2010-2014 Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde Kurum tarafından izlenecek çalışma usul ve esaslarını düzenleyen "Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu 2010-2014 Stratejik Planının Hazırlanmasına İlişkin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge" yürürlüğe konulmuştur (Ek-3).

3.2.1. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması

Kurumumuz Stratejik Planlama Ekibi, DPT Müsteşarlığı tarafından yayınlanan "Kamu İktisadî Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar"a uygun şekilde, çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere görevlendirilecek bir genel müdür yardımcısının başkanlığında ve öncelikle ana faaliyet alanlarında görev yapan çalışanlar ile yardımcı hizmet birimlerini temsil edeceği öngörülen çalışanlar arasından seçilen üyelerden oluşturulmuştur.

Stratejik Planlama Ekibi, Kurum Stratejik Planı'nın hazırlanmasından, süresi içerisinde tamamlattırılmasından ve uygulanmasından sorumlu olup, ekibin sekretarya hizmetlerini Koordinasyon Birimi yürütmektedir. Ekip, Koordinasyon Birimi tarafından kılavuza uygun olarak düzenlenmiş 'Stratejik Plan Taslağına' son şeklini verecek ve onay için Kurum Yönetim Kurulu'na sunacaktır.

Ekip toplantılarına, ekip başkanı olarak görevlendirilen genel müdür yardımcısı başkanlık etmektedir. Ekip, iki ayda bir olağan toplanacak, toplantı tarihi, yeri ve gündemi Ekip üyelerine toplantı tarihinden en az üç gün önce Koordinasyon Birimi tarafından duyurulacaktır. Ekip kararları Koordinasyon Birimi tarafından tutanakla tespit edilecek ve karar tutanağı toplantı esnasında, katılan tüm üyeler tarafından imzalanacaktır. İhtiyaç duyulması hâlinde, görüşlerinden yararlanmak üzere uzmanlar ya da Çalışma Grupları Ekip toplantısına davet edilebilmektedir.

3.2.2. Stratejik Planlama Çalışma Grupları

Stratejik Planlama Ekibi tarafından uygun görülmesi durumunda, Ekibe destek vermek üzere ilgili birimlerde üçer kişiden oluşan çalışma grupları kurulabilmektedir. Çalışma Grupları, Ekip tarafından istenilen bilgi, belge, görüş ve önerilerini süresi içerisinde Koordinasyon Birimi'ne ulaştırmakla görevlidir. Çalışma Grupları, Stratejik Plan çalışması kapsamında yaptıkları çalışmalardan kendi birimlerinin birim amirine karşı sorumludur.

3.2.3. Stratejik Planlama Koordinasyon Birimi

Koordinasyon Birimi; Stratejik Plandan sorumlu Daire Başkanlığı bünyesinde Stratejik Planlama çalışmasına ilişkin tüm sekretarya işlemlerini yürütmek üzere Kurum Üst Yöneticisi tarafından görevlendirilmiştir. Stratejik Plan çalışmasına ilişkin gerekli bütün toplantıların organizasyonundan, Ekip ile çalışma gruplarının koordinasyonu ve gerekli yazışmalardan,

Stratejik Plana ilişkin ara ve nihai raporların yazımından, Stratejik Plan çalışmasının hazırlanan takvime uygun sürdürülmesi ile plan çalışmalarına ilişkin harcamaların Stratejik Planlama Ekibi adına takip edilmesinden, ihtiyaç duyulması halinde dışarıdan temin edilecek danışmanlık hizmetlerinin organizasyon ve koordinasyonundan sorumludur.

3.3. STRATEJİK PLAN EĞİTİM ÇALIŞMALARI

Kurumumuz Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında; Stratejik Planlama Ekibi, çalışma grupları ve Koordinasyon Birimi çalışanlarının temel bilgileri alması ve çalışmalar sırasında ortak bir dil oluşturulabilmesi amacıyla 2009 yılı Ocak ayında TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)'den Temel Stratejik Yönetim eğitimi alınması planlanmıştır. Alınan eğitimler kapsamında, temel kavramlar, müşteri, ürün/hizmet, paydaş listesi, misyon ve vizyon kavramları, misyon ve vizyona ilişkin performans ölçülerinin belirlenmesi konuları üzerinde durulacaktır.

3.4. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YAPILACAK FAALİYETLER

Stratejik Planlamayla ilgili temel eğitim sonrası Kurumumuz, Stratejik Planını hazırlama aşamasına geçecektir. Hazırlama süreci kesin takvime bağlanmış olup, Ek-4'te yer almaktadır. Stratejik planlama faaliyetlerine ilişkin sorumlu birimler ise Ek-5'te verilmektedir. Hazırlık programına ilişkin kritik faaliyetlerde TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)'den danışmanlık hizmeti alınması planlanmakta olup, bunların detayları ise aşağıda verilmektedir.

3.4.1. Mevcut durumun tespiti

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun, geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla durum analizi, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Bu bölümde, TKİ Kurumu'nun tarihi gelişimi anlatılacak, yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu ürün ve hizmetler ortaya konulacak, kurumun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilecektir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar bu kapsamda değerlendirilecek, kurumun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılacaktır.

3.4.2 Sistem analizi - kurumsal yapının analizi

Bu kapsamda; insan ve finansman kaynakları, bilgi iletişim teknolojilerine ilişkin alt yapı incelenecek, araç, bina ve diğer varlıklar incelenecek, gerçekleştirilen ve yürütülmekte olan önemli faaliyet ve projeler tespit edilecektir.

3.4.3. Sistem analizi - dış çevre analizi

Bu kapsamda; PEST analizi ve paydaş toplantıları gerçekleştirilecek olup, bu çalışmaların TÜSSİDE moderatörlüğünde Ankara'da, TKİ paydaş temsilcilerinin ve uzman kişilerin katılımı ile yapılması öngörülmektedir.

3.4.4. Sistem analizi - SWOT analizi

Kurumun güçlü, zayıf, gelişmeye açık yönleri ile fırsat ve tehditler bu çalışma kapsamında belirlenecektir. Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde kullanılacak temel yöntemlerden birisi GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder. Burada adı geçen güçlü taraflar ile zayıf taraflar işletmeye içsel iken, fırsat ve tehditler ise dışsal olarak dikkatleri çekmektedir. Kuruluşun GZFT analizinde belirlenen Güçlü Yanlar ve Zayıf Yanlar ile Fırsatlar ve Tehditler belirlenecek olup, bu tespitler sonucunda elde edilen veriler kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde kullanılacaktır.

3.4.5. Stratejik modelleme

Bu çalışma kapsamında; misyon ve vizyon ifadeleri tespit edilecek, gözden geçirilecek, stratejik amaçlar belirlenecek, stratejik amaç ifadeleri ile kurumsal analiz bulgularının eşleştirilmesi yapılacak, stratejik amaç ifadeleri için performans alanları belirlenecektir.

3.4.6. Stratejik hedeflerin belirlenmesi

Bu kapsamda; stratejik hedefler ve stratejik hedeflere ilişkin performans göstergeleri belirlenecek, bu amaçla performans göstergelerine ilişkin geçmiş değerlerin tespitine çalışılacaktır.

3.4.7. Nihai stratejik planın hazırlanması

Bu süreçte, önce taslak stratejik planın hazırlanarak birimlere aktarılacak, daha sonra ilgili birimlerin taslak hakkındaki görüşleri alınarak konsolidasyonları sağlanacaktır. Bu kapsamda taslak stratejik plan göz önünde bulundurularak birimler ile stratejik amaç ve hedeflerin ilgisinin kurulması sağlanacak, nihai stratejik plan hakkındaki geri bildirimler değerlendirilecektir. Belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirecek faaliyet ve projelerin önerilmesi ve önceliklendirilmesinden sonra ise elde edilen tüm veriler ışığında TKİ 2010-2014 Stratejik Planı tamamlanacaktır.

3.5. DANIŞMANLIK HİZMETİ İHTİYACI

Kurumumuz, stratejik planlama sürecinin kurum çalışanları tarafından sahiplenme duygusunu geliştireceği ve katılımı esas alan bir çalışma anlayışının kurum kültürüne katkı yapacağı inancıyla stratejik planın doğrudan doğruya kendi çalışanları tarafından hazırlanması gerektiğine inanmaktadır. Bu bakımdan, stratejik planlama çalışmalarının tamamına ilişkin dışarıdan bir hizmet alınması düşünülmektedir. Bununla birlikte, stratejik planlama çalışmaları sırasında sadece yöntem, süreç danışmanlığı ve eğitim konularıyla sınırlı olmak üzere dışarıdan hizmet alınacaktır.

3.6 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARININ MALİYETİ

Kurumumuz stratejik planlama çalışmaları kapsamında, ortaya çıkacak maliyet unsurları ve tahmini maliyetler aşağıda verilmektedir:

No	Maliyet Unsuru	Maliyet (YTL)
1	Danışmanlık hizmeti	150.000
2	Eğitim	100.000
3	Çalıştay ve toplantı	30.000
4	Ekipman	10.000
5	Anket	4.000
6	Çeviri	3.000
7	Basım	10.000
8	Seyahatler	10.000
TOPLAM		307.000

EK-1
TKİ 2010-2014 STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARININ
DUYURULMASINA İLİŞKİN GENELGE

SAYI : B.

KONU: TKİ 2010-2014 Stratejik Planı

.....

Bilindiği üzere, 10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuş ve merkezi idareye bağlı tüm kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

Bakanlar Kurulu'nun 15 Ekim 2007 tarih ve 2007/12702 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının, 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı" ise, bu defa 8 Haziran 1984 tarih ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye tabi kamu iktisadi teşebbüslerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirmiş ve 13/10/2008 tarih ve 2008/14201 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki olarak yayımlanan 2009 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programının 25 inci maddesinin birinci fıkrasında; "2009-2013 dönemine ilişkin Stratejik Planlarını gönderen teşebbüslerden Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca uygun görüş bildirilerek geri bildirimde bulunulanlar stratejik planlarını bu görüşler çerçevesinde nihai hale getirerek uygulamaya başlayacaklardır. Diğer teşebbüsler ise, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca Hazine Müsteşarlığının görüşleri dikkate alınarak belirlenecek stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde 2010-2014 dönemine ilişkin stratejik planlarını hazırlayacaklardır." hükmüne yer verilmiştir.

Yukarıda belirtilen mevzuat hükümleri uyarınca Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar" oluşturulmuş ve KİT'lerde stratejik plan hazırlama sürecine ilişkin takvim belirlenmiştir.

Söz konusu usul ve esaslar çerçevesinde; orta ve uzun vadeli amaçlarımızı, temel ilke ve politikalarımızı, hedef ve önceliklerimizi, performans göstergelerimizi, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarımızı içeren Kurumumuz 2010-2014 Stratejik Planı'nın hazırlanmasına yönelik süreç başlatılmış olup, Mkamın 18.12.2008 tarih ve 44/448 sayılı olurları ile çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere Ek-1'de yer alan Stratejik Planlama Ekibi kurulmuş, Koordinasyon Birimi görevlendirilmiş ve Ek 2'de yer alan "Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu 2010-2014 Stratejik Planının Hazırlanmasına İlişkin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge" yürürlüğe sokulmuştur.

Kurumumuz Stratejik Planlama sürecinde, Stratejik Planlama Ekibi ve Koordinasyon Birimi'nin gerçekleştireceği çalışmalar tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülecektir. Stratejik Planlama Ekibinde yer alan birim temsilcileri, çalışmaların gerektirdiği birim içi koordinasyon ve birimin planlama çalışmalarına katılım ve katkılarını sağlamakla görevlidir ve birim amirleri planın hazırlanmasından birinci derecede sorumludurlar.

Bu itibarla, Kurumumuz 2010-2014 Stratejik Planı'nın hazırlanmasına ilişkin olarak yürütülecek çalışmalara gerekli katılımın sağlanmasını ve her türlü desteğin verilmesini önemle rica ederim.

Selahaddin ANAÇ
Genel Müdür

Ekler: 1) Makam Oluru
2) Stratejik Planlama Ekibi
3) Yönerge

Dağıtım:
Daire Başkanlıkları ve Müesseseler

EK 2

TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU 2010-2014 STRATEJİK PLANI STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

S.No	Adı Soyadı	Birimi	Ünvanı
1	Muammer BULUT	Genel Müdür Yardımcılığı Makamı	Genel Müdür Yardımcısı
2	Mustafa MAĞDEN	APK Dairesi	Daire Başkanı
3	Özkan YAVUZ	Personel Dairesi	Daire Başkanı
4	Ahmet YILDIRIM	Muhasebe Dairesi	Daire Başkanı
5	Veli DOĞAN	İşletme Dairesi	Daire Başkanı
6	Mustafa ZİYPAK	Makine İkmal Dairesi	Daire Başkanı
7	Mustafa ÖZDİNGİŞ	Etüt Proje ve Tesis Dairesi	Daire Başkanı
8	Yüksel KOCA	SLİ Müessese Müdürlüğü	Müessese Müdürü
9	Paşa KAYA	GLİ Müessese Müdürlüğü	Müessese Müdürü
10	Hakkı DURAN	ELİ Müessese Müdürlüğü	Müessese Müdürü
11	Yüksel AKIN	GELİ Müessese Müdürlüğü	Müessese Müdürü
12	Dr. Nejat TAMZOK	Pazarlama ve Satış Dairesi	Planlama Müdürü

EK-3
TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU
2010-2014 STRATEJİK PLANININ HAZIRLANMASINA İLİŞKİN
ÇALIŞMA USUL VE ESASLARI HAKKINDA YÖNERGE

Amaç

MADDE 1 – (1) Bu Yönergenin amacı; Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu 2010-2014 Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde, Kurum tarafından izlenecek çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2 – (1) Bu Yönerge; Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu 2010-2014 Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde dikkate alınacak çalışma usul ve esaslarını kapsar.

Dayanak

MADDE 3 – (1) Bu yönerge; 13.10.2008 tarih ve 2008/14201 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki olarak yayınlanan 2009 yılına ait Genel Yatırım ve Finansman Programı'nın 25 inci maddesinin birinci fıkrası ile bu hüküm uyarınca Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar" hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

MADDE 4 – (1) Bu Yönergede geçen;

- a) Kurum: Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunu,
- b) Stratejik Plan: Kamu iktisadi teşebbüslerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans göstergelerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı,
- c) Kılavuz: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Haziran 2006 tarihli "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nu,
- ç) Üst Yönetici: Kuruluş üst yöneticisini,
- d) Ekip: Stratejik Planlama Ekibini,
- e) Koordinasyon Birimi: Stratejik Plandan sorumlu Daire Başkanlığı bünyesinde tüm sekretarya işlemlerini yürütecek "Stratejik Plan Koordinasyon Birimi"ni,
- f) Çalışma Grupları: Stratejik Planlama Ekibine destek sağlamak üzere ilgili birimlerde oluşturulacak çalışma gruplarını,
- g) Müsteşarlık: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı'nı ifade eder.

Genel İlkeler

MADDE 5 – (1) Stratejik Plan hazırlanırken;

- a) Kurumun ürettiği mal ve/veya hizmetlerden yararlananların, Kurumda çalışanların, sivil toplum kuruluşlarının, Kurumun ilgili olduğu Bakanlığın, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

- b) Çalışmalar, Stratejik Planlama Ekibi koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.
- c) Stratejik Plan doğrudan doğruya Kurum tarafından ve Kurumun kendi çalışanları tarafından hazırlanır. İhtiyaç duyulması halinde dışarıdan temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem, süreç danışmanlığı ve eğitim konularıyla sınırlı olmak üzere alınabilir.
- ç) Kurum tarafından hazırlanacak Stratejik Plan, Kurum Yönetim Kurulu'nun kararı sonrasında görüş ve onay için Müsteşarlık ve Hazine Müsteşarlığı'na gönderilir.

Stratejik Planlama Ekibinin Oluşumu ve Görevleri

MADDE 6 – (1) Stratejik Planlama Ekibi, stratejik planlama çalışmalarının sevk ve idaresini yürütmek üzere Kurum Üst Yöneticisi tarafından görevlendirilen bir genel müdür yardımcısının başkanlığında kurulur. Ekip, öncelikle ana faaliyet alanlarında görev yapan çalışanlar ile yardımcı hizmet birimlerini temsil edeceği öngörülen çalışanlar arasından Üst Yönetici tarafından kurulur ve 12 kişiden oluşur.

(2) Ekip, Kurum Stratejik Planı'nın hazırlanmasından, süresi içerisinde tamamlattırılmasından ve uygulanmasından sorumludur. Ekibin sekretarya hizmetlerini Koordinasyon Birimi yürütür.

(3) Ekip, Koordinasyon Birimi tarafından kılavuza uygun olarak düzenlenmiş 'Stratejik Plan Taslağına' son şeklini verir ve onay için Kurum Yönetim Kurulu'na sunar.

Stratejik Planlama Ekibinin Çalışma Esasları ve Toplanma Usulü

MADDE 7 – (1) Ekip toplantılarına, ekip başkanı olarak görevlendirilen genel müdür yardımcısı başkanlık eder.

(2) Ekip, iki ayda bir olağan toplanır. Toplantı tarihi, yeri ve gündemi Ekip üyelerine toplantı tarihinden en az üç gün önce Koordinasyon Birimi tarafından duyurulur.

(3) Toplantı, Kurum merkezi veya gerekli görülen hallerde başka bir yerde yapılır.

(4) Ekip kararları Koordinasyon Birimi tarafından tutanakla tespit edilir ve karar tutanağı toplantı esnasında, katılan tüm üyeler tarafından imzalanır.

(5) Toplantıda öncelikli olarak gündeme alınan maddeler görüşülür. Üyelerce gündeme alınması istenen maddelerin, toplantı tarihinden en az on gün önce Koordinasyon Birimine yazıyla bildirilmesi halinde, gündeme alınması zorunludur.

(6) İhtiyaç duyulması hâlinde, görüşlerinden yararlanmak üzere uzmanlar ya da Çalışma Grupları Ekip toplantısına davet edilebilir.

Koordinasyon Biriminin Oluşumu ve Görevleri

MADDE 8 – (1) Koordinasyon Birimi; Stratejik Plandan sorumlu Daire Başkanlığı bünyesinde Stratejik Planlama çalışmasına ilişkin tüm sekretarya işlemlerini yürütmek üzere Üst Yönetici tarafından görevlendirilir.

(2) Koordinasyon Birimi; Stratejik Plan çalışmasına ilişkin gerekli bütün toplantıların organizasyonundan, Ekip ile çalışma gruplarının koordinasyonu ve gerekli yazışmalardan, Stratejik Plana ilişkin ara ve nihai raporların yazımından, Stratejik Plan çalışmasının hazırlanan takvime uygun sürdürülmesi ile plan çalışmalarına ilişkin harcamaların Stratejik Planlama Ekibi adına takip edilmesinden, ihtiyaç duyulması halinde dışarıdan temin edilecek danışmanlık hizmetlerinin organizasyon ve koordinasyonundan sorumludur.

Çalışma Grupları Oluşumu ve Görevleri

MADDE 9 – (1) Stratejik Planlama Ekibi tarafından uygun görülmesi durumunda, Ekibe destek vermek üzere ilgili birimlerde üçer kişiden oluşan çalışma grupları kurulur. Çalışma Grupları üyeleri, Stratejik Planlama Ekibi kararının Koordinasyon Birimi tarafından ilgili birimlere tebliğinden sonra en geç bir hafta içerisinde ilgili birimler tarafından belirlenerek Koordinasyon Birimi'ne yazılı olarak bildirilir.

(2) Çalışma Grupları, Ekip tarafından istenilen bilgi, belge, görüş ve önerilerini süresi içerisinde Koordinasyon Birimi'ne ulaştırmakla görevlidir.

(3) Çalışma Grupları, Stratejik Plan çalışması kapsamında yaptıkları çalışmalardan kendi birimlerinin birim amirine karşı sorumludur.

Stratejik Plan Hazırlama Dönemi ve Programı

MADDE 10 – (1) Kurumun stratejik planlama süreci hazırlık dönemiyle başlar. Kurum Üst Yöneticisi tarafından bir iç genelgeyle çalışmaların başladığı duyurulur.

(2) Stratejik Planlama Ekibi ilk toplantısında hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur.

(3) Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilir:

- a) Stratejik planlama sürecinin safhaları,
- b) Bu safhalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- c) Faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- ç) Sorumlu birim ve kişiler,
- d) Eğitim ihtiyacı,
- e) Gerek duyulması hâlinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
- f) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı.

(4) Kurum, hazırlık programını oluştururken, beşerî kaynaklarını, organizasyon yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve benzeri hususları dikkate alır.

(5) Kurum, strateji planını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirir.

(6) Kurum, Stratejik Plan Hazırlık Programını Müsteşarlığa ve Hazine Müsteşarlığı'na en geç 31.12.2008 tarihine kadar gönderir. Ayrıca, 2 aylık süreler itibariyle stratejik planlama sürecindeki son durumu Müsteşarlığa ve Hazine Müsteşarlığı'na bildirir.

Stratejik Planın Hazırlanması

MADDE 11 – (1) Kurum, Stratejik Planı'nı bu usul ve esaslara ve Kılavuza uygun olarak hazırlar.

(2) Stratejik Plan beş yıllık dönemi kapsar.

(3) Stratejik Plan en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, Stratejik Plan'ın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.

(4) Hükümetin değişmesi ya da Kurumun görev, yetki ve sorumlulukları düzenleyen mevzuatta değişiklik olması halinde Stratejik Plan yenilenebilir.

(5) Yenileme, Stratejik Plan'ın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik Plan'ın yenilenmesi kararı, yukarıda belirtilen şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde Stratejik Plan yenilenir.

Stratejik Planın Plan ve Programlarla İlişkisi

MADDE 12 – (1) Kurumun Stratejik Planı; kalkınma planı, orta vadeli program, yatırım programı ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara ve Kuruma ilişkin izlenen politikalara uygun olarak hazırlanır.

(2) Kurum, Stratejik Planı'nı hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükleri dikkate alarak yıllar itibariyle amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunur.

Stratejik Planın Değerlendirilmesi

MADDE 13 – (1) Kurum, Stratejik Planını en geç 01.05.2009 tarihine kadar değerlendirilmek üzere Müsteşarlığa ve Hazine Müsteşarlığı'na gönderir.

(2) Stratejik Plan, Müsteşarlık tarafından;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program, yatırım programı ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara, Kuruma ilişkin politikalara uygunluk,

b) Müsteşarlık tarafından hazırlanan “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar” ile Kılavuz'da belirtilen usul ve esaslara uygunluk,

c) Stratejik Plan'da yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleriyle bağlantıları ve kavramsal tutarlılık,

hususları açısından incelenir.

(3) İnceleme sonucunda, Hazine Müsteşarlığı'ndan alınan görüş dikkate alınarak Müsteşarlık tarafından hazırlanan değerlendirme raporu, Müsteşarlıkça Kuruma 15.07.2009 tarihine kadar gönderilir.

Stratejik Plana Son Şeklinin Verilmesi ve Kamuoyuna Duyurulması

MADDE 14 – (1) Müsteşarlıkça gönderilen değerlendirme raporu dikkate alınarak Kurum tarafından Stratejik Plan'a son şekli verilir ve nihai değerlendirme amacıyla 15.09.2009 tarihine kadar Müsteşarlığa ve Hazine Müsteşarlığı'na gönderilir. 01.12.2009 tarihi itibariyle

Hazine Müsteşarlığı'nın görüşü dikkate alınarak Müsteşarlıkça onaylanan Stratejik Plan, 2010-2014 yıllarını kapsayan dönemde hayata geçirilir.

(2) Onaylanan Stratejik Plan, TBMM KİT Komisyonu'na gönderilir ve kamuoyuna duyurulur.

Sorumluluk

MADDE 15 – (1) Stratejik Plan'ın, Müsteşarlık tarafından hazırlanan “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar”da ifade edilen hükümler ile takvim çerçevesinde hazırlanarak nihai hale getirilmesinden Kurum Yönetim Kurulu sorumludur.

Yürütme

MADDE 16 – Bu Yönerge hükümleri Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürü tarafından yürütülecektir.

EK-5: TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU
2010-2014 STRATEJİK PLANI
ÇALIŞMA PROGRAM SORUMLU BİRİMLERİ

No	Faaliyet	Sorumlu Birim
1	Stratejik Plan Koordinasyon Biriminin görevlendirilmesi (2 gün)	Genel Müdürlük Makamı
2	Planlama sürecinin başlatıldığı için genelgeyle duyurulması (2 gün)	Genel Müdürlük Makamı + Koordinasyon Birimi
3	Stratejik Planlama Ekibinin kurulması (2 gün)	Genel Müdürlük Makamı + Koordinasyon Birimi
4	Koordinasyon Biriminin personel ve ekipman ihtiyacının karşılanması (10 gün)	Genel Müdürlük Makamı + Koordinasyon Birimi
5	Stratejik plan çalışması ile ilgili; mevzuat, yayın ve örnek çalışmaların derlenmesi, incelenmesi ile arşiv oluşturulması (45 gün)	Koordinasyon Birimi
6	Stratejik Plan Çalışma Usul ve Esaslarının yürürlüğe konulması (2 gün)	Genel Müdürlük Makamı + Koordinasyon Birimi
7	Stratejik plan çalışmalarının Kurum Web sitesinde yayımlanmasına ilişkin çalışmaların yapılması (20 gün)	Koordinasyon Birimi
8	Stratejik Plan Çalışma Programı Taslağının hazırlanması (15 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi
9	Stratejik Plan Çalışma Programının onaylanması (5 gün)	Stratejik Planlama Ekibi
10	Stratejik Plan Çalışma Programının onaylanması (5 gün)	Yönetim Kurulu
11	Stratejik Plan Çalışma Programının DPT ve HM'na gönderilmesi (2 gün)	Koordinasyon Birimi
12	Stratejik Plan Çalışma Gruplarının oluşturulması (10 gün)	Stratejik Planlama Ekibi
13	Dışarıdan danışmanlık hizmeti alınmasına ilişkin çalışmaların yürütülmesi (30 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi

TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU
2010-2014 STRATEJİK PLANI
ÇALIŞMA PROGRAM SORUMLU BİRİMLERİ

No	Faaliyet	Sorumlu Birim
14	Stratejik Plan çalışmalarının son durumunun 2 aylık süreler itibariyle DPT ve Hazine Müsteşarlıklarına bildirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi
15	Projenin tanımlanması, proje planı önerisinin hazırlanması, ayrıntılı faaliyet adımları tablosunun hazırlanması (2 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
16	Stratejik Yönetim Eğitimi, Stratejik Planlama Ekibi, Koordinasyon Birimi ve Çalışma Gruplarına yönelik (3 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
17	Sistem analizi - kurumsal yapının analizi (4 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
18	Sistem analizi – Dış çevre analizi (2 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
19	Sistem analizi – SWOT analizi (2 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
20	Stratejik modelleme (3 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
21	Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi (10 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
22	Stratejik hedeflere yönelik performans göstergelerinin geliştirilmesi (5 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
23	Taslak stratejik planın hazırlanması (10 gün)	Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
24	Hazırlanan taslak stratejik planın birimlere aktarılması (3 gün)	Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
25	Birim görüşlerinin alınması ve konsolidasyonu (2 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
26	Ana stratejik plan hakkındaki geri bildirimlerin değerlendirilmesi (2 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş

TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU
2010-2014 STRATEJİK PLANI
ÇALIŞMA PROGRAM SORUMLU BİRİMLERİ

No	Faaliyet	Sorumlu Birim
27	Strateji/faaliyet/proje geliştirme (5 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
28	Belirlenen proje ve faaliyetlerin maliyet tahminlerinin yapılması (10 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
29	TKİ Stratejik Planının Hazırlanması (10 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi + Danışman Kuruluş
30	TKİ Stratejik Planının Yönetim Kuruluna Sunulması (2 gün)	Koordinasyon Birimi
31	TKİ Stratejik Planının Yönetim Kurulu tarafından onaylanması (5 gün)	Yönetim Kurulu
32	Stratejik Plan Çalışma Programının DPT ve HM'na gönderilmesi (2 gün)	Koordinasyon Birimi
33	DPT'nin değerlendirme raporu doğrultusunda stratejik plana son seklinin verilmesi (60 gün)	Stratejik Planlama Ekibi + Koordinasyon Birimi
34	TKİ 2010-2014 Stratejik Planı'nın uygulanmak üzere TBMM, ETKB, DPT ve Hazine Müsteşarlığı'na gönderilmesi (2 gün)	Koordinasyon Birimi