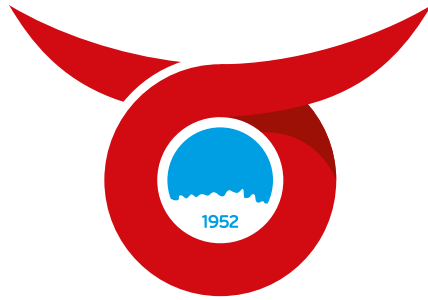
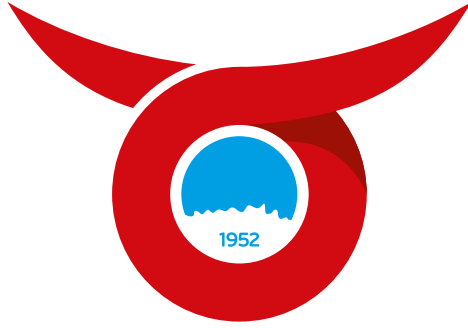




ET VE SÜT
KURUMU

2024-2028 | **STRATEJİK**
PLAN



ET VE SÜT
KURUMU
2024-2028
STRATEJİK PLAN







Küresel ısınma ve iklim değişikliği başta olmak üzere salgın hastalıklar, doğal afetler ve savaşlar gıda arz güvenliğini daha stratejik bir konuma getirmiştir.

Ülkemizi siyasi ve iklimsel krizlere karşı güçlü kılmak, üreticimizi daha da kaldırmak, tarımsal üretimde kaliteyi ve verimi artırmak amacıyla yeni bir sistem inşa ediyor, üretimde planlamanın, kayıtlılığın ve yatırımların artırılmasına önem veriyoruz.

Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın çerçevesini çizdiği Türkiye Yüzyılı hedeflerimiz doğrultusunda, ülkemizi tarımsal üretimde dünyanın parlayan yıldızı yapacak çalışmalara hız veriyoruz.

Ülkemizin önemli regülasyon kuruluşlarından olan Et ve Süt Kurumumuz da millî politika hedefleri doğrultusunda; üretimi ve üreticiyi güçlendiren, tüketiciyi koruyan önlemleri devreye alarak sürdürülebilirlik ve fiyat istikrarına katkı sağlama hedefi ile çalışmalarını aralıksız sürdürmektedir. Köklü Kurumumuz faaliyetlerini devam ettirirken aynı zamanda kârlılık ve verimlilik prensipleri çerçevesinde kamu yararını da gözetmektedir.

ESK 2024-2028 Stratejik Planı da bu minvalde üst politika belgeleriyle uyumlu, sosyal fayda gözetilerek, planlı ve sürdürülebilir üretimin desteklenmesi hedefleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu planın önümüzdeki süreçte alınacak tedbirlere yol göstereceğine yürekten inanıyorum. Stratejik Planın ülkemize, sektörümüze ve Kurumumuza hayırlar getirmesini temenni ediyor, emeği geçenlere teşekkürlerimi iletiyorum.

İbrahim YUMAKLI
Tarım ve Orman Bakanı



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

İbrahim ŞENEL
T.C. Cumhurbaşkanlığı
Strateji ve Bütçe Başkanı



Tarım sektöründe gıda arzı güvenliği, özellikle son yıllarda yaşanan Covid-19 pandemisiyle kırılan tedarik zinciri, iklim değişikliği, nüfus artışı ve küresel krizler sonucu oluşan jeopolitik risklerin etkisiyle bir güvenlik unsuru olarak değerlendirilmektedir.

Bakanlığımızın almış olduğu tedbirler ve sektörümüzün güçlü kurumsal yapısı ile ülkemizde gıdaya erişimdeki olumsuz etkiler en aza indirgenmiştir.

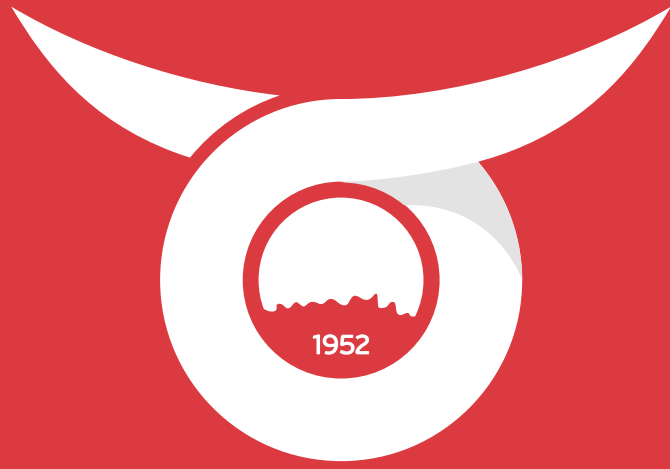
1952'den bugüne sektörde faaliyetlerini sürdüren Et ve Süt Kurumu olarak öncelikli amacımız; Bakanlığımızın sürdürülebilir gıda ve tarım politikalarına yönelik aldığı kararları en hızlı şekilde uygulamak, hayvancılık sektöründe düzenleyici ve destekleyici bir rol üstlenmek, çiftçimizin emeğine değer katmak ve tüketicilerimize de erişilebilir fiyatlarda kaliteli ve güvenilir ürün arz etmektir.

Kurumumuz, 71 yıllık tecrübesiyle Türkiye Yüzyılında da planlı üretime katkı sağlayan, üreticiye verdiği güvenle üretimi güçlendiren, tüketiciyi koruyan adımlarıyla sektörde güvenilir öncü bir kuruluş olarak faaliyetlerini sürdürecektir.

Bu anlayış içerisinde hazırlanan 2024-2028 Stratejik Planı, üst politika belgeleriyle uyumlu, planlı üretim modeli ile piyasa istikrarı ve üretimin sürdürülebilirliğine üst düzeyde katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Planın hazırlanmasında emeği geçen Stratejik Plan Ekibine, tüm paydaşlara ve katkı sunan herkese teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa KAYHAN
Yönetim Kurulu Başkanı
Genel Müdür



ET VE SÜT
KURUMU

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	I
TABLOLAR	II
GRAFİKLER	III
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	1
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ	7
1.1. Stratejik Planın Amacı	8
1.2. Stratejik Planın Hazırlık Süreci	8
1.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımı	9
2. DURUM ANALİZİ	11
2.1. Kurumsal Tarihçe	12
2.2. 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	13
2.3. Mevzuat Analizi	17
2.4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	18
2.5. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	24
2.6. Paydaş Analizi	32
2.7. Kuruluş İçi Analiz	40
2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	42
2.7.2. Kurum Kültürü Analizi	46
2.7.3. Fiziki Kaynak Analizi	47
2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	48
2.8. Finansal Analiz	49
2.9. Sektörel Analiz	50
2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi	50
2.9.2. Sektörel Yapı Analizi	51
2.10. GZFT Analizi	52
2.11. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	54
3. GELECEĞE BAKIŞ	57
4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	63
4.1. Strateji Geliştirme İçin Dengeli Kart Yaklaşımı	64
4.2. Amaç ve Hedefler	65
4.3. Hedef Kartları	69
4.4. Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	92
4.5. Maliyetlendirme	99
5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	103
5.1. İzleme ve Değerlendirmenin Sorumluluğu	104
5.2. İzleme ve Değerlendirme	104
5.3. Raporlama	104

KISALTMALAR

CLAL	: İtalya Süt ve Süt Ürünleri Ekonomik Danışmanlığı
EBK	: Et ve Balık Kurumu Genel Müdürlüğü
ESK	: Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü
FAO	: Gıda ve Tarım Örgütü
IDF	: Uluslararası Sütçülük Federasyonu
IFCN	: Uluslararası Karşılaştırmalı Çiftlik Veri Ağı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
USK	: Ulusal Süt Konseyi
YPK	: Yüksek Planlama Kurulu

TABLolar

Tablo 1- Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler	5
Tablo 2- Stratejik Yönetim Yaklaşımı	9
Tablo 3- 2019-2023 Dönemine Ait Gerçekleşmeler	14
Tablo 4- Mevzuat Analizi	17
Tablo 5- Üst Politika Belgelerinin Analizi (On İkinci Kalkınma Planı)	19
Tablo 6- Üst Politika Belgelerinin Analizi (Orta Vadeli Program 2024-2026)	21
Tablo 7- Üst Politika Belgelerinin Analizi (Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2024)	22
Tablo 8- Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi	24
Tablo 9- Kurum Alımları	25
Tablo 10- Kurum Üretimleri	26
Tablo 11- Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler	26
Tablo 12- Et Ürünleri Üretimi ve Ortalama Karkas Ağırlık	27
Tablo 13- Kanatlı Et İhracatı	28
Tablo 14- Yıllar İtibariyle Karkas Fiyatları	28
Tablo 15- Türkiye Balık Üretimi	29
Tablo 16- Türkiye Balık Ticareti	29
Tablo 17- Yıllar İtibariyle Süt Üretimleri	30
Tablo 18- Üretim Maliyeti ve Süt/Yem Paritesi	31
Tablo 19- OECD-FAO 2022-2031 Projeksiyonu	31
Tablo 20- Paydaşların Önceliklendirilmesi	33
Tablo 21- Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	34
Tablo 22- Paydaş Etki/Önem Matrisi	35
Tablo 23- 2023 Yılı İtibariyle Kurum Merkez ve Taşra Birimlerindeki Personel Sayısı	42
Tablo 24- 2023 Yılında İşten Ayrılan Personelin Ayrılma Nedenleri	43
Tablo 25- Kurum Kültürü Analizi	46
Tablo 26- Kurumun Sabit Kıymetleri ve Yüz Ölçümleri	47
Tablo 27- Kurumun Teknolojik Kaynakları	48
Tablo 28- Kurumun Finansal Analizi	49
Tablo 29- Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi	50
Tablo 30- Sektörel Yapı Analizi	51
Tablo 31- GZFT Listesi	52
Tablo 32- GZFT Stratejileri	53
Tablo 33- Tespitler ve İhtiyaçları	54
Tablo 34- Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler	64
Tablo 35- Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler	68
Tablo 36- Amaç-Hedef ve Birim İlişkisi	87
Tablo 37- Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	92
Tablo 38- Tahmini Maliyetler	99
Tablo 39- Tahmini Toplam Masraf Bütçesi	100

GRAFİKLER

Grafik 1- 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Amaçlarına Ulaşma Durumu	13
Grafik 2- Kurumsal Yapıya İlişkin Görüşler	36
Grafik 3- Kurumsal Yetkinliğe İlişkin Görüşler	37
Grafik 4- Kurumun Gelecekte Hangi Faaliyetlere Ağırlık Vermesi Gerektiğine İlişkin Görüşler	37
Grafik 5- Müşteri Memnuniyet Oranları	38

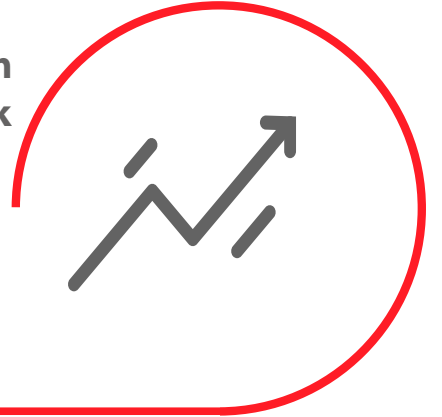
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN



Küresel iklim değişikliği, savaş ve ekonomik krizlerin yoğun olarak devam ettiği son zamanlarda tarım ve hayvancılığın önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Dünyada arz ve talep yönünde yaşanan büyük ve hızlı değişim sektöre bambaşka bir vizyonla yaklaşmayı ve süreci stratejik hamlelerle yönetmeyi zorunlu kılmıştır. Kurumumuz, hazırladığı 2024-2028 Stratejik Planını ülkemizin dünya genelinde yaşanan krizlerden etkilenmeden sürdürülebilir ve güvenli gıdaya ulaşmasına katkı sağlayan bir araç olarak kullanmayı hedeflemiştir. Üretici ve tüketiciyi korumaya yönelik politikalar uygulayan ve fiyat istikrarının sağlanmasına katkı sunan ESK, görev ve yetki alanına giren faaliyetleri daha etkin ve hızlı gerçekleştirmek adına amaç ve hedeflerini belirlemiştir.

MİSYON

Et ve süt sektöründe; kârlılık, verimlilik ve kalite odaklı bir anlayışla sürdürülebilir üretime katkı sağlamak, kamu yararı ve tam rekabet koşullarını gözetmek, güçlü tedarik zinciri tesis ederek üretici ve tüketiciyi korumak.

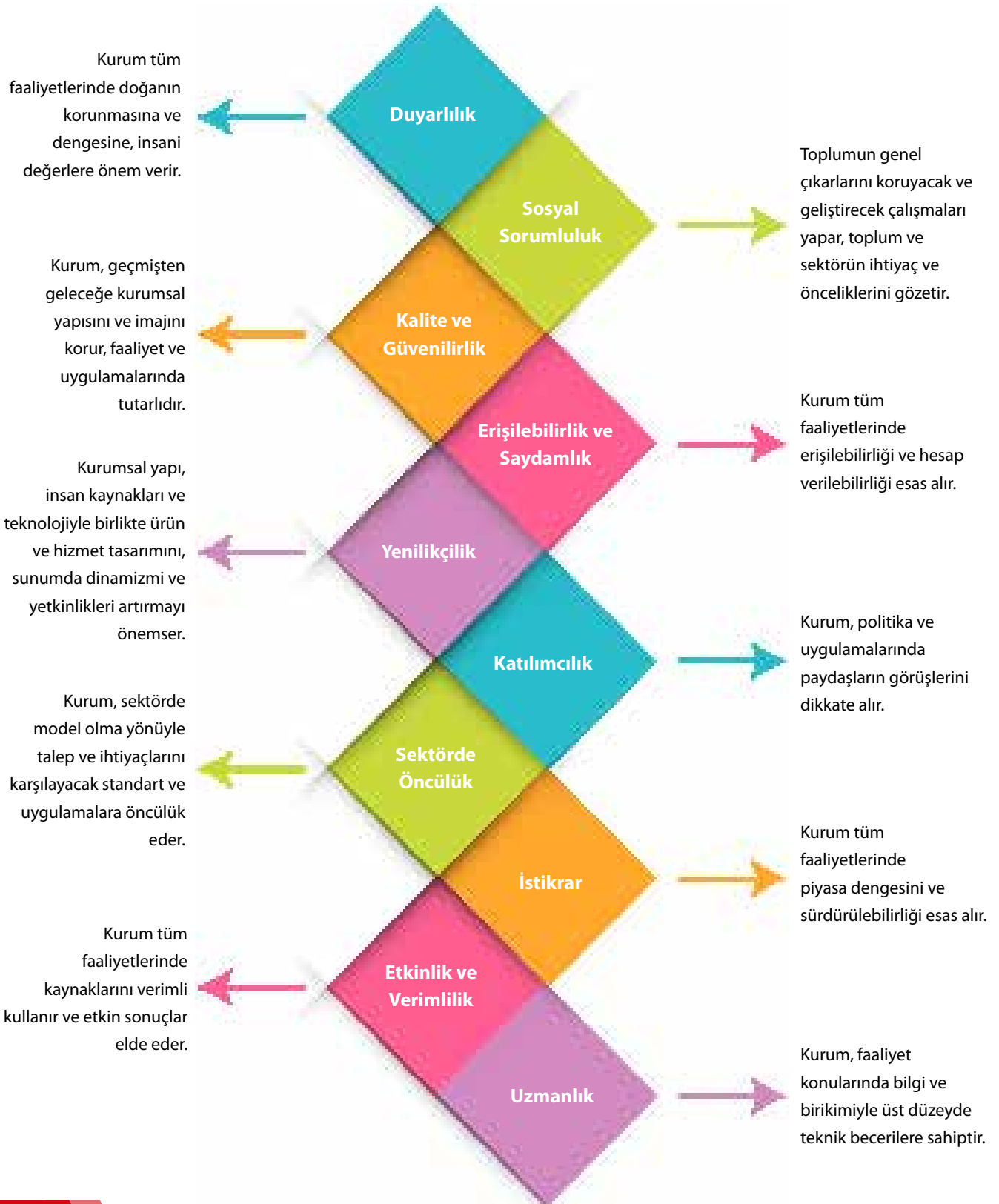




VİZYON

Et ve süt sektöründe düzenleyici ve lider bir kuruluş olmak.

TEMEL DEĞERLER



DENGELİ KART YAKLAŞIMI İLE AMAÇ VE HEDEFLER

Amaç ve hedeflerimizin dengeli kart yaklaşımı Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1- Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

DENGELİ KART YAKLAŞIMI		
PERSPEKTİF	AMAÇLAR	HEDEFLER
Müşteriler - Yararlanıcılar	Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak.	1. Sözleşmeli üretim modeli geliştirilecektir. 2. Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. 3. Süt piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır. 4. Pazarlama ve satış ağı genişletilecektir. 5. Et piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.
	Üretimde kalite ve standardizasyonu artırmak.	1. Marka ürün sayısı artırılacaktır. 2. Kaliteli süt alımı artırılacaktır.
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerini geliştirmek.	1. Bilişim altyapısı güçlendirilecek, güvenlik ve etkinliği artırılacaktır. 2. Bilgi teknolojileri yönetim sistemlerinin kapasitesi artırılacak ve işleyişi geliştirilecektir. 3. Et ve süt piyasalarının takibi dijital ortamda sağlanacaktır.
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek.	1. İnsan kaynakları yönetimi geliştirilecektir. 2. Personel memnuniyeti artırılacaktır. 3. Kurumsal hizmetlerin bilinirliği artırılacak ve Kurum imajı güçlendirilecektir. 4. Kurumsal mevzuatın güncellenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.
Finansal	Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak.	1. Üretim ve işletme maliyetleri azaltılacaktır. 2. Tesisler modernize edilecektir. 3. Yenilikçi uygulama ve teknolojilere yönelik AR-GE çalışmaları yapılacaktır. 4. Yenilebilir enerji kaynakları kullanılacaktır.





STRATEJİK PLAN

1. HAZIRLAMA SÜRECİ

1.1 Stratejik Planın Amacı

ESK 2024-2028 dönemi Stratejik Planının amacı; Kurumun amacı ve çalışma konuları doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin mevcut durumu tespit edilerek planları oluşturmak ve faaliyetlerin buna göre geliştirilmesine rehberlik eden temel kararları almaktır.

1.2 Stratejik Planın Hazırlık Süreci

12/10/2022 tarihli ve 6206 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı eki olarak yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2023 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programı'nın "Stratejik planlar" başlıklı 25'inci maddesinin ikinci fıkrasında; "...mevcut stratejik plan dönemleri 2023 yılı sonunda bitecek olan kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklar, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Bakanlığın görüşleri dikkate alınarak belirlenen stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde, stratejik planlarını hazırlar." hükmü yer almaktadır.

Söz konusu maddeye göre; kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklar, yıllık yatırım ve finansman programlarını stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflere uygun olarak hazırlamak zorundadır. Bu doğrultuda hazırlanan Stratejik Planın hazırlama sürecinde, Strateji ve Bütçe Başkanlığı (Mülga Kalkınma Bakanlığı) tarafından 2018 yılında çıkarılan "Kamu Sermayeli İşletmeleri İçin Stratejik Planlama Rehberi" yol haritası olmuştur.

Et ve Süt Kurumu 2024-2028 yılları stratejik planlama çalışmaları 15/11/2022 tarihli ve 2022/01 sayılı Genel Müdürlük Genelgesi ile Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı koordinasyonunda başlatılmıştır. Bu kapsamda, Genel Müdür başkanlığında "Strateji Geliştirme Kurulu", Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında ise tüm birimlerin temsilcilerinden oluşan "Stratejik Planlama Ekibi" kurulmuştur.

Bu doğrultuda, Kurumumuzun orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak, çalışmaları yapmak, görev alanımıza giren konularda yönetim ve hizmetleri geliştirmek, performansa ilişkin bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak, Kurumu etkileyecek dış faktörleri incelemek, Kurum içi kapasite araştırması yapmak gibi farklı görevlerdeki birçok kişiyi bir araya getiren "Stratejik Planlama Ekibine" gerekli bilgilendirme sunumları yapılmıştır.

Stratejik Plan için bir ön hazırlık çalışması niteliğinde literatür taraması ve araştırmalar yapılmıştır. Bununla birlikte et ve süt sektöründe Türkiye'nin tarihsel dönüşümü ve potansiyel gelişim alanları incelenmiş, üst politika belgelerinin analizleri yapılmıştır.

Mevcut durumun analiz edilmesine yönelik tarihçemiz, uygulanmakta olan Stratejik Planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin analizi, iç/dış paydaş analizi, finansal analiz, sektörel analiz, güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler (GZFT) analizi yapılarak tespitler ve ihtiyaçlar değerlendirilmiştir.

Kurumumuzun misyon ve vizyonu çerçevesinde, temel değerler belirlenmiş, bu çalışmalar kapsamında Kurumun müşteri-yararlanıcılar, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi ve finansal perspektifleri kapsamında amaç ve hedefleri belirlenmiştir. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesine yönelik performans göstergeleri oluşturulmuştur. Stratejik hedefler doğrultusunda oluşturulan performans göstergelerinin yıllar bazında tahmini bütçeleri belirlenmiştir.

Bu çalışmalar yürütülürken Kurumun her kademesinden çalışanların yorum ve görüşleri alınmış, bu görüşler kapsayıcı bir bakış açısıyla analiz edilmiş, Kurumumuz üst yöneticilerinin inceleme ve değerlendirmeleriyle ESK 2024-2028 Stratejik Planına son şekli verilmiştir.

1.3 Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Et ve Süt Kurumu Stratejik Planlama Süreci Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2- Stratejik Yönetim Yaklaşımı

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ		
- Planın sahiplenilmesi ve organizasyonu - İhtiyaç tespiti	HAZIRLIK	PLANLAMA SÜRECİ
- Tarihçe - Uygulanmakta olan stratejik plan - Yasal yükümlülükler - Faaliyet alanı ile ürün/hizmetler - Paydaş ve kurum içi analizi - Finansal analiz - Sektörel analiz - GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
- Kurumun varoluş gerekçesi - Temel değerler	MİSYON VE VİZYON	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
- Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri - Eylem planları - Maliyetlendirme	STRATEJİLER, FAALİYETLER VE PROJELER	
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Performans yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?



2. DURUM ANALİZİ

2.1 Kurumsal Tarihçe



Et ve Balık Kurumu 01.10.1952 tarihinde K/871 Sayılı Kararname ile 40 milyon lira sermayeli ve Ticaret Bakanlığına bağlı 233 sayılı KHK hükümlerine tabi bir İktisadi Devlet Teşekkülü olarak kurulmuştur.

İlk et kombinası 1953 yılında Erzurum'da hizmete açılmış ve müteakip yıllarda açılan 28 adet et kombinası, 2 adet tavuk kombinası, 2 adet et işletme ünitesi, 1 adet balık mamulleri fabrikası ve 1 adet soğuk hava deposu olmak üzere üretim ve muhafazaya yönelik iş yeri sayısı 35'e ulaşmıştır.

1990 yılında Erzincan Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin % 99.8'lik payı Kurumumuz tarafından alınarak Kurumun bağlı ortaklığı haline getirilmiştir.

Et ve Balık Kurumu Genel Müdürlüğü 20.05.1992 tarih ve 92/3088 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile özelleştirme kapsamına alınmış ve Yüksek Planlama Kurulunun (YPK) 22.01.1993 tarih ve 93/2 sayılı Kararı ile "Et ve Balık Ürünleri A.Ş." haline dönüştürülmüştür.

Şirketin yeniden yapılanması, AB normlarına uygun olarak hayvancılık sektöründe düzenleyici ve destekleyici bir rol üstlenmesi amacıyla, Özelleştirme Yüksek Kurulunun 26.08.2005 tarih ve 2005/104 sayılı Kararı ile Kurumumuz özelleştirme kapsam ve programından çıkartılarak eski statüsüne iade edilmiştir.

13 yıllık özelleştirme sürecinde Et ve Balık Kurumunun 19 işletmesi satılmış, 5 işletmesi resmi kurumlara devredilmiş, 3 işletmesi ise kapatılmış ve 8 kombina ile faaliyetlerine devam etmiştir.

06.10.2005 tarih ve 25958 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Kararla da Tarım ve Köyişleri Bakanlığı (Tarım ve Orman Bakanlığı) ile ilişkilendirilmiştir.

2006 yılında Ağrı Et Kombinası, Ağrı İl Özel İdaresinden devralınarak modernizasyon ve otomasyon çalışmaları tamamlanarak hizmete açılmıştır.

Yozgat Belediyesinden devredilen Yozgat Entegre Et ve Süt İşleme Tesisinin et bölümü modernize edilerek 2011 yılında Yozgat Et Kombinası hizmete açılmıştır.

2013 yılında 28630 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2013/4553 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Et ve Balık Kurumu Genel Müdürlüğünün adı "Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiş ve faaliyet konularına süt ilave edilmiştir.

Yüksek Planlama Kurulunun 26.08.2014 tarihli ve 2014/T-14 sayılı Kararıyla onaylanan "Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü Ana Statüsü" 25 Eylül 2014 tarih ve 29130 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

2011 yılında Denizli Belediyesinden devralınan mezbahana yıkılarak yerine inşa edilen Denizli Et Kombinası 2014 yılında hizmete açılmıştır.

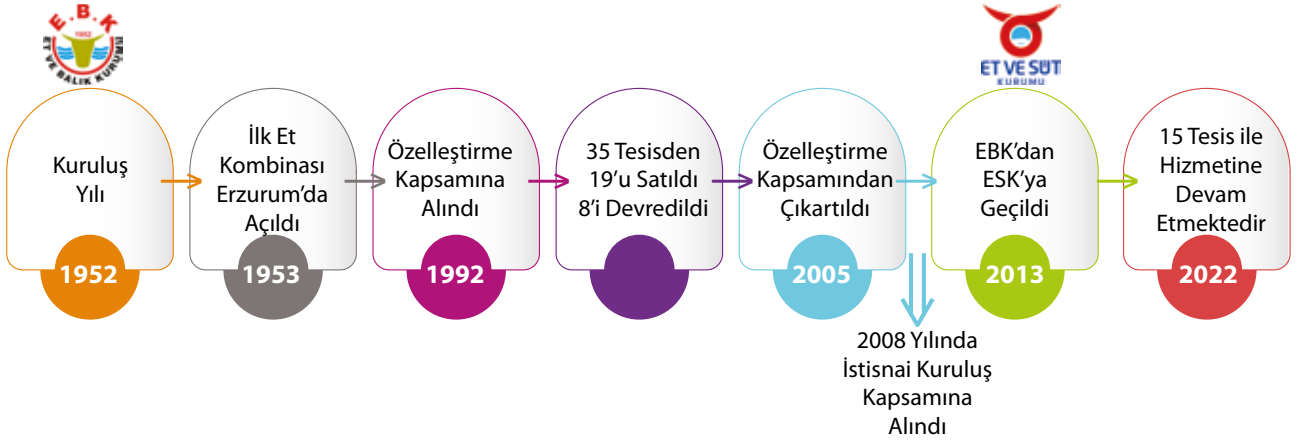
2012 yılında Erzincan İl Özel İdaresinden devir alınan Entegre Kanatlı Hayvan Kesim Tesis alanı içerisine inşa edilen Erzincan Tavuk Kombinası 2016 yılında hizmete açılmıştır.

2015 yılında Sivas İl Özel İdaresinden devralınan Sivas Et Kombinası modernizasyon ve otomasyon çalışmaları tamamlanarak 2017 yılında faaliyete geçirilmiştir.

2010 yılında Erzurum Büyükşehir Belediyesi ile mevcut kombina arsası karşılığında takas etmek suretiyle Erzurum Büyükşehir Belediyesince yaptırılan yeni kombina 2017 yılında hizmet vermeye başlamıştır.

Trakya bölgesindeki askeri birlikler ve diğer kurumlara et sevkiyatını daha da kolaylaştıran; depolama ve parçalama faaliyetleri gerçekleştiren İstanbul Et İşletme Müdürlüğü ile şehir merkezinin dışında yapılan yeni Van Et Kombinası 2019 yıl sonu itibarıyla yapımları tamamlanarak faaliyete geçirilmiştir.

2018 yılında yapımına başlanılan Yozgat Süt İşletme Müdürlüğü ve Karadeniz Bölgesinin ekonomisine ve hayvancılığının geliştirilmesine katkı sağlayarak önemli bir katma değer oluşturması planlanan Trabzon Et Kombinasının inşaatı tamamlanmış olup 2022 yılı içerisinde faaliyete geçirilmiştir.

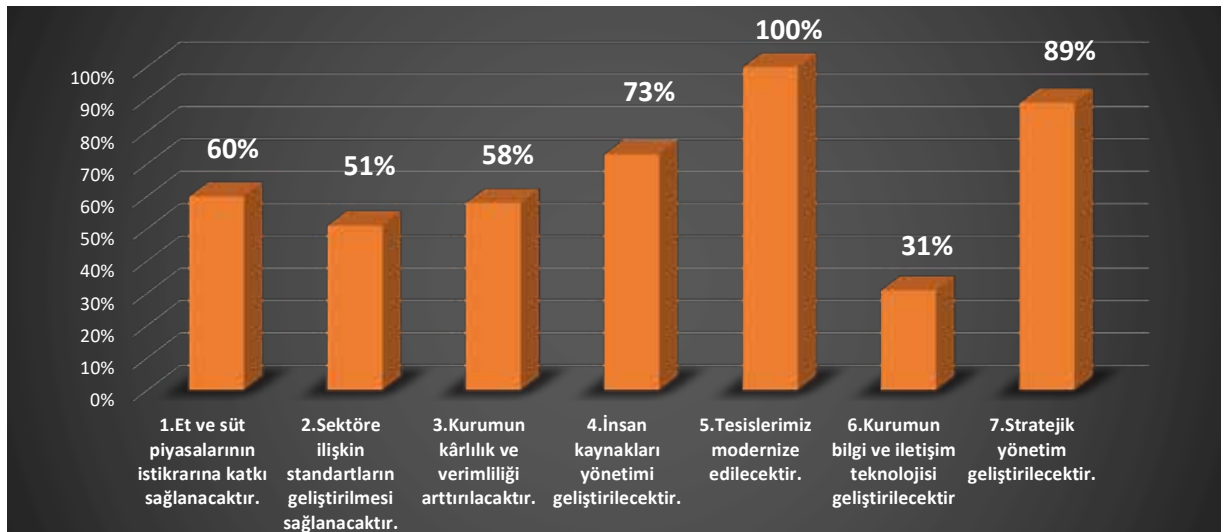


2.2 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

Et ve Süt Kurumu 2019-2023 Stratejik Planında 7 amaç, 19 hedef ve 65 faaliyet yer almaktadır. Söz konusu plandaki amaçlara ilişkin ilerleme durumu Grafik 1'de, hedeflere dair gerçekleşme oranları ise Tablo 3'te gösterilmektedir.

2019 – 2023 Stratejik Planının uygulama sürecinde her yıl için Performans Programı hazırlanmış ve Performans Değerlendirme Raporları düzenlenmiştir. Söz konusu raporların performanslarında ise başarılı, kısmi başarılı ve başarısız olarak nitelendirilebilecek hedefler ortaya çıkmıştır. Buna göre perspektiflerimizden, müşteri yararlanıcılar %60, iş süreçlerinin iyileştirilmesi %61, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi %81 ve finansal perspektif %58 olarak gerçekleşmiştir.

Grafik 1- 2019-2023 Dönemi Stratejik Plan Amaçlarına Ulaşma Durumu



Tablo 3- 2019-2023 Dönemine Ait Gerçekleşmeler

AMAÇ VE HEDEFLER	2019-2023 GERÇEKLEŞME
Amaç 1: Et ve süt piyasalarının istikrarına katkı sağlanacaktır.	
Hedef 1.1 Et piyasasında dönemler arası arz ve talep dengesizliğini gidermeye yönelik çalışmalar yapılacaktır.	%43
Hedef 1.2 Süt piyasasında dönemler arası arz ve talep dengesizliğini gidermeye yönelik çalışmalar yapılacaktır.	%31
Hedef 1.3 Et hammadde varlığını artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.	%78
Hedef 1.4 Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.	%78
Amaç 2: Sektöre ilişkin standartların geliştirilmesi sağlanacaktır.	
Hedef 2.1 Karkas derecelendirme çalışmalarına katkı sağlanacaktır.	%56
Hedef 2.2 2020 yılı sonuna kadar istatistiki veriler için güvenilir bir veri havuzu sistemi oluşturulacaktır.	%45
Amaç 3: Kurumun kârlılık ve verimliliği artırılacaktır.	
Hedef 3.1 Hammadde tedarik maliyetleri azaltılacaktır.	%50
Hedef 3.2 Pazarlama faaliyetleri geliştirilecektir.	%99
Hedef 3.3 Atıl kapasitenin kamu ve özel sektör ile STK'lar tarafından kullanılması sağlanacaktır.	%39
Hedef 3.4 Üretim ve işletme maliyetleri azaltılacaktır.	%100
Hedef 3.5 Üretimde teknoloji kullanımı yaygınlaştırılacaktır.	%61
Hedef 3.6 Ürün ve Üretim İzlenebilirliği Sistemi Kombinalarda uygulamaya geçirilecektir.	%0
Amaç 4: İnsan kaynakları yönetimi geliştirilecektir.	
Hedef 4.1 Stratejik Plan Döneminde insan kaynakları yetkinliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.	%78
Hedef 4.2 Kariyer ve performans süreci etkin bir şekilde yönetilecektir.	%67
Hedef 4.3 Çalışan motivasyonu artırılacak ve çalışma koşulları iyileştirilecektir.	%74
Amaç 5: Tesislerimiz modernize edilecektir.	
Hedef 5.1 Tesislerimizin ihtiyacı olan bakım ve onarımlar yapılacaktır.	%100
Amaç 6: Kurumun bilgi ve iletişim teknolojisi geliştirilecektir.	
Hedef 6.1 Bilgi ve veri güvenliği arttırılacaktır.	%35
Hedef 6.2 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (ISO 27001) Genel Müdürlük ve Kombinaları kapsayacak şekilde kurulacaktır.	%26
Amaç 7: Stratejik yönetim geliştirilecektir.	
Hedef 7.1 Organizasyonun yönetsel kapasitesi geliştirilecektir.	%89

Hedeflere ilişkin göstergelerin gerçekleşme oranlarının değerlendirilmesi;



Pandemiden kaynaklı alınan tedbirler ve serbest piyasada büyükbaş hayvan alım fiyatlarının yüksek seyretmesi nedeniyle et piyasasında dönemler arası arz ve talep dengesizliğini gidermeye yönelik çalışmalar hedeflenen seviyede gerçekleştirilememiştir.



Süt regülasyonu kapsamında illere verilen kotalar Tarım ve Orman Bakanlığımız tarafından belirlenmektedir. 2020 ve 2022 yıllarında süt piyasasında dönemler arası arz ve talep dengesizliği oluşmadığından Bakanlığımızca süt regülasyonu uygulama talimatı verilmemiştir. Ayrıca yurt dışı piyasalarda yağsız süt tozu satış fiyatları yurt içi piyasaya göre çok daha düşük olduğundan ve yurt içinde özellikle çikolata ve bisküvi vb. ürün üreticileri tarafından yağsız süt tozu talep edildiğinden 2023 yılında yurt dışına satış yapılmamıştır. Bu nedenlerle süt piyasasında dönemler arası arz ve talep dengesizliğini gidermeye yönelik hedefimizin gerçekleşmesi düşük kalmıştır.



Sözleşmeli Besicilik Projesinin başlatılması, Sivil Toplum Kuruluşları ve üreticilerle verimliliğe yönelik hayvan tedarikinin yapılması, hayvan ırklarına göre gerçekleştirilen fiyat uygulaması ve karkas randımanının artırılmasını teşvik edici fiyat uygulaması ile et hammadde varlığını artırmaya yönelik %78'lik performans göstermiştir.



Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar kapsamında, özendirici faaliyetlerle, işlenmiş ürünlerde küçükbaş etinin kullanılmasıyla, yapılan sözleşmelerde/protokollerde ve mağazalarımızda küçükbaş hayvan eti satışı ile başarılı çalışmalar yapılmıştır.



Mevzuat kaynaklı sorunlar ve ülkemiz genelinde etkili olan Covid-19 pandemisi nedeni ile karkas derecelendirme çalışmalarında uygulama eğitimi yapılamamıştır.



İstatistiki veriler için Bakanlığımız ile yürütülen ortak çalışmada, verilerin kaynaklarından otomatik olarak alınabilmesi için bir sistem oluşturulması planlanmıştır. Ancak veri havuzu oluşturulması aşamasında gerek iş birliği yapılan kişilerin görev yerlerinde meydana gelen değişiklikler gerekse Covid-19 nedeniyle uzaktan ve esnek çalışma sistemine geçilmesi nedeniyle güvenilir bir veri havuzu sistemi oluşturulmasında ilerleme sağlanamamıştır.



Hammadde tedarik maliyetlerinin azaltılması kapsamında ise kalite ve verimlilik esasına göre alımda fiyatlandırma sistemi (kesimlerinde karkas kg ve randıman esasına göre fiyatlandırma) oluşturulmuştur. Şarta tabi hayvanların Kombinalarımızda kesilmesi amacıyla üreticilere şarta tabi hayvanlar için nakliye primi ödenmesi ve taze et ihtiyacımızı karşılamak için mezbu karkas alımları gerçekleştirilmiştir. Ancak üreticilere yönelik besilik hayvan ithalatının yapılmaması ve kesim sözleşmesi karşılığı üreticiye tedarik edilen besilik hayvan sayısında planlanan hedefin gerisinde kalmıştır.



Yurt içi ve yurt dışı hayvan/et alım programı göz önünde bulundurularak Kombina depoları Kurum ihtiyaçları için kullanıldığından kamu, özel sektör ile STK'lar tarafından hedeflenen oranda kullandırılmamıştır.



Kombinalarda oesophagus ve rektum klipsleri, ilik vakumlama, silindirik triming bıçağı gibi aparatların kullanımı; tasarruf tedbirleri kapsamında uygulamaya geçilemediğinden üretimde teknoloji kullanımı yaygınlaştırılmamıştır.



Ürün İzlenebilirliği Sisteminin kurulması için "Bakım, Destek, Güncelleme, Entegrasyon ve Eğitim Hizmet Alım İş'i" yapılmıştır ancak yüklenici yazılım güncelleme işini bitirememiş ve taahhüdünü yerine getirememiştir. Proje 2 faza bölünmüş olup birinci fazın (hayvan alım ve karkas et takibi olarak) hayata geçirilmesine karar verilmiştir ancak yapılan ihalelerde geçerli teklifin bulunmaması ve tekliflerin yaklaşık maliyetin üzerinde olması (fiyat ve kur dalgalanmalarından dolayı projeye ayrılan ödeneğin yaklaşık maliyetin altında kalması) nedeniyle proje planlanan yıl içerisinde gerçekleştirilememiştir.



Felaket Kurtarma Merkezi Projesi ihalesine de katılım olmaması sebebiyle takip eden yılda ise acil olmayan yatırımlara yer verilmediğinden tasarruf tedbirleri gereği kurulumu gerçekleştirilememiştir. Elektronik Belge Yönetim Sisteminde (EBYS) Kurumumuzdaki mevcut yapı ile uyumlu olmadığı ve sistemlerin uyumlu hale getirilmesi için yapılan araştırmada ortaya çıkan yüksek maliyetlerden dolayı Kurum bünyesine alınamamıştır.



Genel Müdürlüğümüzde Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (ISO 27001) politika ve prosedürlerinde güncelleme yapılmıştır ancak işin gerekliliğine uygun personelin bulunmaması ve mali kaynak yetersizliği sebebiyle Kombinaları kapsayacak şekilde yaygınlaştırılmamıştır.

Kurumumuzun misyon ve vizyonu ile Bakanlığımızın öncelikli politika ve stratejileri kapsamında, geçmiş dönemlerde başarısız ve kısmi başarılı olarak değerlendirilen hedeflerin sapma nedenleri ve gelecek planlama döneminde beklenen olumlu gelişmeler yeni dönem Stratejik Plan çalışmalarında dikkate alınmıştır.

2.3 Mevzuat Analizi

Et ve Süt Kurumu, 233 sayılı KHK hükümlerine göre faaliyet gösteren, kamu tüzel kişiliğine sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesiyle sınırlı bir İktisadi Devlet Teşekkülüdür.

Teşekkül, 233 sayılı KHK ve bu KHK'ya dayanılarak Resmî Gazete'nin 25.09.2014 tarihli ve 29130 sayısında yayımlanarak yürürlüğe giren ESK Ana Statüsü hükümleri saklı kalmak üzere özel hukuk hükümlerine tabidir.

Kurumun sermayesi, (22/12/2023 tarihli ve 7974 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile) 4.385.000.000-TL olarak belirlenmiş olup tamamı devlete aittir. Merkezi Ankara'da olan ESK, Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili kuruluşudur.

Tablo 4- Mevzuat Analizi

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Hayvansal ürünler, et, süt ve balık piyasasında ekonomik gereklere uygun olarak, verimlilik ve kârlılık ilkeleri çerçevesinde, kamu yararını da gözeterek faaliyette bulunmak, sektörde tam rekabet koşullarının oluşmasına katkı sağlamak.	233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname Madde-1 Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü Ana Statüsü Madde-5	Tüm faaliyetler ilgili mevzuat kapsamında yerine getirilmektedir.	
Kesimlik ve besilik hayvan satın almak, satmak, kesim öncesi beslemek/besletmek, gerektiğinde ithal veya ihraç etmek, kırmızı et, balık, kümes hayvanları, süt ve süt ürünlerini satın almak veya satmak, gerektiğinde ithal veya ihraç etmek, işleyerek mamul hale getirmek, yan ürünlerini üretmek ve bunları muhafaza etmek, iç ve dış piyasada satmak.	Et ve Süt Kurumu Genel Müdürlüğü Ana Statüsü Madde-5		
Personel rejimi	399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 4857 Sayılı İş Kanunu	Kurumumuz yasal yükümlülüklerini tümüyle yerine getirmektedir.	
Yatırım ve Finansman Programı ile ilgili faaliyetler	Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının Genel Yatırım ve Finansman Programına göre uygulayacakları strateji ve yöntemlerin belirlenmesine dair Cumhurbaşkanı Kararı	Faaliyetler ilgili hükümler kapsamında yerine getirilmektedir.	

2.4 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Kalkınma Planı, diğer politika dokümanları ile stratejik planların hazırlanmasında tüm kurumlara, önceliklerini belirlemede yön verecek bir politika seti sunmaktadır. Planda öngörülen politika ve tedbirlerin etkin bir biçimde hayata geçirilmesini teminen Orta Vadeli Programlar (OVP), Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri, kurumsal stratejik planlar Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanmaktadır.

Bu kapsamda Kurumumuzun geleceği planlanırken On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ve bu Plan dikkate alınarak hazırlanan 2024-2026 Orta Vadeli Program ile 2024 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında yer alan KİT'ler ile ilgili amaç, hedef, politika ve tedbirler incelenmiştir.

Üst politika belgelerinden gelen sorumluluklara Tablo 5'te yer verilerek Stratejik Planda ortaya koyulan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin üst politika belgeleriyle uyumlu olması hususuna önem verilmiştir.



Tablo 5- Üst Politika Belgelerinin Analizi (On İkinci Kalkınma Planı)

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme- Amaç Madde-412	Kamu işletmelerinin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi temel amaçtır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-413	KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilerek KİT'lerde iyi uygulama örnekleri ışığında etkinliği ve verimliliği artıracak kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-413.1	KİT'lerin üst yönetiminde kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-413.2	Kamu işletmelerinin ve yönetim kurullarının hesap verebilirliğinin artırılması amacıyla KİT'lerin statü ve konumları yeniden belirlenecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-414	KİT'lerde istihdam politikası insan kaynağı kalitesini ve kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde uygulanacaktır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-414.1	KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-414.2	KİT'lerde nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-414.3	KİT'lerde bilgiyi ve liyakati esas alan uzmanlık kapasitesi geliştirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-415	Kamu işletmelerinin organizasyon yapıları güçlendirilecek ve aralarındaki koordinasyon artırılabilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-415.1	Benzer fonksiyonları icra eden birimler veya işletmeler birleştirilerek kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik sağlanacaktır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-415.2	Yeni hizmet alanlarının ortaya çıkması halinde kamu işletmesi kurmak yerine mevcut işletmelere öncelik verilecektir.

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
On İkinci Kalkınma Planı	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-415.3	Faaliyetleri nedeniyle sektörel, idari ve mali alanlarda birbirleri ile etkileşim içerisinde olan kamu işletmeleri arasında eşgüdümü sağlayacak mekanizmalar kurulacak ve yapılar tesis edilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-416	Kamu mali disiplini güçlendirmek amacıyla farklı statülerde yer alan kamu işletmeleri izlenecek, KİT'lerin muhasebe sistemlerinin etkinliği artırılacak ve mali yapıları güçlendirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-416.1	233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname haricinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinde mali disiplinin sağlanması ve mali riskin takip edilmesi amacıyla kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerinin takibi için çerçeve düzenleme yapılacaktır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-416.2	KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-416.3	KİT'lerin mali durumları ve finansman giderlerindeki artışa bağlı olarak Hazine borçlanma maliyetini en iyi koşullarda sağlayan KİT borçlanma politikası izlenecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-416.4	Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-417	KİT'ler tedarik ve satış faaliyetlerini piyasa şartları çerçevesinde kamu maliyesine daha az yük getirecek şekilde kârlılık ve verimlilik esaslarına göre sürdürecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-417.1	KİT'lerin faaliyet ve yatırımlarında girdi temininin hızlı, ekonomik, kaliteli ve rekabetçi bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla sektörel kamu alımları düzenlemesi hayata geçirilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-417.2	KİT'lerin fiyat ve tarifeleri ticari esaslara göre belirlenecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-418	Etkin bir piyasa mekanizması oluşturma hedefi doğrultusunda özelleştirme uygulamalarına devam edilecektir.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-418.1	Özelleştirme uygulamalarında uzun vadeli sektörel öncelikler çerçevesinde ve belirlenmiş bir program kapsamında halka arz dâhil olmak üzere yeni ve alternatif modeller kullanılacaktır.
	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme-Politika ve Tedbirler Madde-418.2	Plan döneminde özelleştirme portföyünde bulunan şirket ve varlıkların özelleştirilmesine devam edilecek, özelleştirme potansiyeli olan yeni şirket ve varlıkların portföye dâhil edilmesi sağlanacaktır.

Tablo 6- Üst Politika Belgelerinin Analizi (Orta Vadeli Program 2024-2026)

Orta Vadeli Program (2024-2026)	Kamu Maliyesi/ Politika ve Tedbirler Madde 26	KİT'lerin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi sağlanacak, KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilecektir.
--	---	---



Tablo 7- Üst Politika Belgelerinin Analizi (Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı 2024)

Politika/Tedbir	Sorumlu/İşbirliği Yapılacak Kuruluşlar	Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler
KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilerek KİT'lerde iyi uygulama örnekleri ışığında etkinliği ve verimliliği artıracak kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.413)		
Tedbir 413.1. KİT'lerin üst yönetiminde kurumsal yönetim anlayışı güçlendirilecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, İlgili Bakanlıklar	1. Uluslararası örnekler ve kurumsal yönetim ilkelerine yönelik ülkemiz mevzuatı incelenecek, iyi uygulamalar çerçevesinde öneri seti hazırlanacaktır. 2. Öneri setine uygun olarak mevzuat taslağı hazırlanacaktır.
Tedbir 413.2. Kamu işletmelerinin ve yönetim kurullarının hesap verebilirliğinin artırılması amacıyla KİT'lerin statü ve konumları yeniden belirlenecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, İlgili Bakanlıklar	KİT yönetim reformu kapsamında KİT'lerin faaliyetleri ticari olan ve ticari olmayan ayrımına göre yeniden sınıflandırılacaktır.
KİT'lerde istihdam politikası insan kaynağı kalitesini ve kurumsal kapasiteyi geliştirecek şekilde uygulanacaktır. (Kalkınma Planı p.414)		
Tedbir 414.1. KİT'lerin insan kaynakları yönetimi, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayacak ve kurumsal hafızayı koruyacak şekilde uygulanacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, İlgili KİT'ler	Niteliği itibarıyla belirli personel sayısının altında çalışılması hâlinde faaliyetleri operasyonel aksaklıklara uğrayabilecek KİT'ler için düzenleme yapılacaktır.
Tedbir 414.2. KİT'lerde nitelikli personel istihdamı sağlanacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, İlgili KİT'ler	Nitelikli personel istihdamı konusunda özel sektörle rekabet halinde olan, ileri teknoloji ve Ar-Ge gerektiren faaliyet alanlarında çalışan KİT'lerde nitelikli personel istihdamını kolaylaştırmaya yönelik hazırlık çalışmaları yapılacaktır.
Kamu işletmelerinin organizasyon yapıları güçlendirilecek ve aralarındaki koordinasyon artırılacaktır. (Kalkınma Planı p.415)		
Tedbir 415.1. Benzer fonksiyonları icra eden birimler veya işletmeler birleştirilerek kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik sağlanacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, TDI	Özelleştirme kapsam ve programında bulunan ve limanlarının büyük bir kısmının işletme hakkı devredilmiş olan TDI'nin, mevcut görev ve faaliyetleri çerçevesinde hazırlanacak rapor ışığında, dönüşümü için gerekli adımlar atılacaktır.
Kamu mali disiplini güçlendirmek amacıyla farklı statülerde yer alan kamu işletmeleri izlenecek, KİT'lerin muhasebe sistemlerinin etkinliği artırılacak ve mali yapıları güçlendirilecektir. (Kalkınma Planı p.416)		
Tedbir 416.1. 233 sayılı KHK haricinde faaliyet gösteren kamu işletmelerinde mali disiplinin sağlanması ve mali riskin takip edilmesi amacıyla kuruluşların finansal ve finansal olmayan bilgilerinin takibi için çerçeve düzenleme yapılacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, İlgili Kamu İşletmeleri	233 sayılı KHK haricinde faaliyet gösteren ve kamu payı yüzde 50'den fazla olan kamu işletmelerinin iştirakleri ve bağlı ortaklıklarının tamamı izlenerek çeyrekler itibarıyla mali ve mali olmayan verileri raporlanacaktır.

Politika/Tedbir	Sorumlu/İşbirliği Yapılacak Kuruluşlar	Yürütülecek Faaliyetler ve Projeler
Tedbir 416.2. KİT'lerin kamusal ve ticari faaliyetlerinin ayrıştırılmasını sağlayacak etkin bir maliyet muhasebe sistemine geçilecektir.	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (S), Hazine ve Maliye Bakanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, TCDD Taşımacılık AŞ	TCDD Taşımacılık AŞ hat ve tren bazında maliyetlerinin etkin bir şekilde izlenmesine olanak sağlayacak maliyet muhasebesi sistemi geliştirecektir.
Tedbir 416.3. KİT'lerin mali durumları ve finansman giderlerindeki artışa bağlı olarak Hazine borçlanma maliyetini en iyi koşullarda sağlayan KİT borçlanma politikası izlenecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, KİT'ler	KİT'lerin banka kredileri kullanımına ilişkin finansman maliyeti verileri derlenecektir.
Tedbir 416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, KİT'ler	233 sayılı KHK kapsamında faaliyet gösteren KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ait mali ve mali olmayan verilerin sistem üzerinden daha etkin takibi sağlanacaktır.
KİT'ler tedarik ve satış faaliyetlerini piyasa şartları çerçevesinde kamu maliyesine daha az yük getirecek şekilde kârlılık ve verimlilik esaslarına göre sürdürecektir. (Kalkınma Planı p.417)		
Tedbir 417.1. KİT'lerin faaliyet ve yatırımlarında girdi temininin hızlı, ekonomik, kaliteli ve rekabetçi bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla sektörel kamu alımları düzenlemesi hayata geçirilecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kamu İhale Kurumu, İlgili Kamu İşletmeleri	Kamu sermayeli kuruluş ve işletmelerin alımları için rekabet ve saydamlık ilkeleri temelinde, uluslararası uygulamalarla ve ticari faaliyet esaslarıyla uyumlu mevzuat düzenlemesi hazırlanacaktır.
Tedbir 417.2. KİT'lerin fiyat ve tarifeleri ticari esaslara göre belirlenecektir.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), Strateji ve Bütçe Başkanlığı, KİT'ler	KİT'lerin fiyat ve tarifelerinin ticari esaslara göre belirlenmesini kolaylaştıracak mekanizmalar tesis edilecektir.
Etkin bir piyasa mekanizması oluşturma hedefi doğrultusunda özelleştirme uygulamalarına devam edilecektir. (Kalkınma Planı p.418)		
Tedbir 418.1. Özelleştirme uygulamalarında uzun vadeli sektörel öncelikler çerçevesinde ve belirlenmiş bir program kapsamında halka arz dâhil olmak üzere yeni ve alternatif modeller kullanılacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), İlgili Bakanlıklar, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, İlgili KİT'ler	İşletme hakkı devri yöntemiyle özelleştirilmesi planlanan varlık ve tesislere ilişkin işlemler tamamlanacaktır.
Tedbir 418.2. Plan döneminde özelleştirme portföyünde bulunan şirket ve varlıkların özelleştirilmesine devam edilecek özelleştirme potansiyeli olan yeni şirket ve varlıkların portföye dâhil edilmesi sağlanacaktır.	Hazine ve Maliye Bakanlığı (S), İlgili Bakanlıklar, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, İlgili KİT'ler	- Özelleştirme portföyünde bulunan kamuya ait elektrik üretim varlıklarının özelleştirme ihalesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir. - Özelleştirme kapsam veya programında yer almayan şirket, varlık ve hizmetlerin kapsam ve programa alınmasına yönelik hazırlık çalışmaları yapılacaktır. - Özelleştirme portföyünde bulunan şirket ve varlıkların özelleştirme işlemlerine devam edilecektir.

2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Kurumumuzun sunduğu temel ürün ve hizmetlere ilişkin faaliyetler belirlenirken mevzuat analizi çıktılarından yararlanılmış olup Tablo 8'de yer verilmiştir.

Tablo 8- Faaliyet Alanı-Ürün /Hizmet Listesi

Faaliyet Alanı	Ürün/Hizmetler
A. Alım Faaliyetleri	1. Canlı hayvan 2. Mezbuh 3. İthal canlı hayvan ve ithal et 4. Çiğ süt 5. Süt ürünleri
B. Üretim Faaliyetleri	1. Gövde ve parça sığır eti 2. Gövde ve parça koyun-kuzu eti 3. Gövde ve parça tavuk eti 4. Şarküteri 5. Süt ürünleri 6. Diğer ürünler*
C. Satış Faaliyetleri	1. Büyükbaş et 2. Küçükbaş et 3. Tavuk eti 4. Canlı hayvan 5. Şarküteri 6. Yan ürünler 7. Süt ürünleri
D. Hizmet Faaliyetleri	1. Mezbaha 2. Depolama 3. İmalat
E. Piyasa İzleme ve Değerlendirme	1. Piyasa izleme 2. Piyasa değerlendirmesi

*Diğer ürünler: kemik suyu, yağ, deri, tali ve rendering ürünleri ile imalat atığı emtiaları

Ürün ve Hizmetlerin Satış Hacimleri ile Bunlardan Sağlanan Gelirlerin Analizi

Kurumumuzun ürün ve hizmetlerine ilişkin 2018-2022 dönemi alım, üretim ve satış miktarları ile satışlardan sağlanan gelir miktarları Tablo 9, 10 ve 11’de gösterilmektedir.



Tablo 9- Kurum Alımları

FAALİYET			2018	2019	2020	2021	2022
ALIMLAR (Ton)	Canlı Kilo Üzerinden	Büyükbaş	117.178	-	2.703	2.674	1.675
		Küçükbaş	9.808	-	-	-	-
		Kanatlı	10.775	12.934	9.928	12.560	16.941
	Et Kilo Üzerinden	Büyükbaş	49.427	75.625	6.953	5.570	13.408
		Küçükbaş	31	8	16	309	1.933
	Mezbuh		43.097	2.669	5.602	8.076	561.173
	Çiğ Süt (kl)		-	-	-	-	1.914
	Krema		-	19	-	1.428	-
	Süt Tozu		14.152	10.911	-	3.899	-

*Şartlı, kurbanlık ve ithal alımlar dâhil.

Tablo 10- Kurum Üretimleri

FAALİYET			2018	2019	2020	2021	2022
ÜRETİM (Ton)	GÖVDE	Büyükbaş	9.295	75.385	6.836	5.483	13.408
		Küçükbaş	5.639	8	15	304	1.927
		Kanatlı	7.955	9.736	7.419	9.465	12.988
	PARÇA	Büyükbaş	20.921	36.786	7.452	9.221	15.328
		Küçükbaş	147	4	11	101	461
		Kanatlı	4.677	5.706	4.488	5.944	7.557
	Şarküteri		3.988	4.120	8.538	6.621	5.646
	Süt Ürünleri					165	297
	Diğer		193	339	1.145	1.310	1.476

Diğer: kemik suyu, yağ, deri, tali ve rendering ürünleri ile imalat atığı emtiaları

Tablo 11- Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler

ÜRÜN / HİZMET		Gerçekleştirilen Satış Miktarı (Ton)					Satışlardan Sağlanan Gelir (Bin TL)				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
ÜRÜN VE HİZMET FAALİYETLERİ	Canlı Hayvan	62	2.703	2.674	1.675	614	1.217	52.630	63.938	84.000	78.480
	GÖVDE	Büyükbaş	21.437	24.321	3.272	2.906	3.672	557.448	727.650	141.258	218.571
		Küçükbaş	702	350	344	391	459	23.153	12.234	13.443	25.795
		Kanatlı	2.146	2.313	2.396	2.912	3.769	22.110	25.353	31.890	75.550
	PARÇA	Büyükbaş	17.213	19.774	16.754	10.986	14.109	663.407	788.052	749.395	972.691
		Küçükbaş	4	7	5	321	27	142.740	217	299	27.499
		Kanatlı	5.208	4.850	6.209	6.851	7.560	63.424	64.476	100.614	219.844
	Şarküteri		3.977	5.636	5.977	7.184	6.358	196.081	287.230	333.234	602.154
	Süt Ürünleri		11.521	0,3	93	345	4.427	141.532	5	124.328	24.565
	Hizmet Gelirleri						80	310	315	275	717
	Diğer						120.213	15.692	24.299	120.307	132.946

Canlı Hayvan: Kurbanlık, ithal besilik ve kesimlik

Hizmet Gelirleri: Mezbaha, depolama, imalat

Diğer: Kemik suyu, yağ, deri, tali ve rendering ürünleri ile imalat atığı emtiaları



Et

Türkiye'de Durum

Üretim ve Dış Ticaret

2018-2022 döneminde toplam kırmızı et üretiminde %12; manda etinde %108, koyun etinde %68, keçi etinde %40, sığır etinde %23 oranında artış olmuştur. Aynı dönemde manda sayısı %92, koyun sayısı %52, keçi sayısı %39, sığır sayısı %13 artmıştır.

2022 yılı verilerine göre, 2 milyon 191 bin tonluk kırmızı et üretimimizin %73,4'ünü büyükbaş eti, %27,6'sını küçükbaş eti oluşturmaktadır.

Kanatlı eti üretimimiz 2 milyon 471 bin ton olup %98'i tavuk etidir. Kanatlı eti üretimimiz 2018-2022 döneminde %11 artmıştır.

Tablo 12- Et Ürünleri Üretimi ve Ortalama Karkas Ağırlık

		2018	2019	2020	2021	2022
SİĞİR	Baş	17.042.506	17.688.139	17.965.482	17.850.543	16.851.956
	Et Üretimi (ton)	1.281.234	1.330.169	1.341.446	1.460.719	1.572.747
	Ortalama Karkas Ağırlığı (kg)	264,5	273,9	278,7	284,5	287,0
MANDA	Baş	178.397	184.192	192.489	185.574	171.835
	Et Üretimi (ton)	6.515	7.150	8.424	10.831	13.586
	Ortalama Karkas Ağırlığı (kg)	201,1	200,3	205,8	208,6	218,1
KOYUN	Baş	35.194.972	37.276.050	42.126.781	45.177.690	44.687.888
	Et Üretimi (ton)	291.179	316.170	345.639	385.933	489.354
	Ortalama Karkas Ağırlığı (kg)	20,6	21,7	21,9	22,5	22,7
KEÇİ	Baş	10.922.427	11.205.429	11.985.845	12.341.514	11.577.862
	Et Üretimi (ton)	82.839	87.126	90.443	94.555	115.938
	Ortalama Karkas Ağırlığı (kg)	18,9	19,3	19,3	19,3	19,0
TAVUK	Baş	353.561.499	342.567.159	379.349.209	391.393.897	361.096.126
	Et Üretimi (ton)	2.156.671	2.138.451	2.136.263	2.245.770	2.417.995
	Ortalama Karkas Ağırlığı (kg)	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
HİNDİ	Baş	4.043.332	4.541.102	4.797.793	4.703.797	3.669.726
	Et Üretimi (ton)	69.536	59.640	58.212	51.301	53.646
	Ortalama Karkas Ağırlığı (kg)	10,3	9,6	9,6	9,9	9,6

Kaynak: TÜİK

Türkiye'nin güçlü olduğu kanatlı sektörüne bakıldığında ihracatta en büyük pazarın Ortadoğu ülkeleri olduğu; 2022 yılı ihracatının da % 63'ünün Irak'a yapıldığı görülmektedir. Diğer önemli pazarlar ise İran, Libya ve Kongo'dur.

Tablo 13- Kanatlı Et İhracatı

Ülkeler	İhracat Miktarı (kg)	İhracattaki Payı (%)
Irak	302.738.708	63,1
İran	25.420.484	5,3
Kongo	21.758.738	4,5
Libya	16.859.180	3,5
Diğer	112.964.824	23,5

2022 yılında toplam kanatlı eti ihracatı miktarı 2018 yılına göre %75 artarak ihracat geliri 848 milyon dolara yükselmiştir.

Tüketim

TÜİK üretim, dış ticaret ve nüfus verilerine göre hesaplanan 2022 yılı kişi başı et tüketimi 47,7 kg olup bunun 22,1 kg'ı kanatlı eti, 18,6 kg'ı büyükbaş eti, 7,0 kg'ı küçükbaş etidir. OECD-FAO verilerine göre aynı dönemde dünya ortalama kişi başı et tüketimi 34,7 kg olup 15,1 kg'ı kanatlı eti, 6,2 kg'ı büyükbaş eti ve 1,8 kg'ı küçükbaş etidir (11,6 kg domuz eti).

Et/Yem Paritesi

Bakanlık ve UKON verilerine göre ortalama parite; 2022 yılında 16,78 gerçekleşmiştir.

Fiyatlar

Ankara Ticaret Borsası verilerine göre, 2018-2022 döneminde dana karkas fiyatı %232 ve kuzu karkas fiyatı %140 artmıştır.

Tablo 14- Yıllar İtibariyle Karkas Fiyatları

TL/kg	2018	2019	2020	2021	2022
Dana Karkas	27,19	29,67	35,70	41,77	90,29
Kuzu Karkas	37,70	40,60	48,56	53,00	90,55

Kaynak: Ankara Ticaret Borsası

Balık Üretimi

Avcılık yoluyla elde edilen su ürünleri üretim miktarlarında dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de bazı yıllarda dalgalanmalar olabilmekte, yetiştiricilik üretimi ise sürekli artış göstermektedir. 2018 yılında 314.537 bin ton olan balık yetiştiricilik üretimi (kültür balıkları), 2022 yılında 514.805 bin tona ulaşmıştır.



Tablo 15- Türkiye Balık Üretimi

Ton	2018	2019	2020	2021	2022
Deniz Balıkları	222.024	374.726	291.910	262.297	254.535
Kültür Balıkları	314.537	373.356	421.411	471.686	514.805
Tatlı Su Balıkları	30.139	31.596	33.119	33.140	33.256
Toplam	566.700	779.678	746.440	767.123	802.596

Kaynak: TÜİK

Balık Dış Ticareti

Kültür balıkçılığı üretimindeki artışa paralel olarak, balık ihracatımızda da artış görülmektedir. 2018 yılında 158 bin ton olan ihracatımız, 2022 yılında 229 bin tona, değer olarak da 819 milyon dolardan 1 milyar 497 milyon dolara ulaşmıştır.

Tablo 16- Türkiye Balık Ticareti

		2018	2019	2020	2021	2022
İHRACAT	Miktar (kg)	158.052.176	183.524.512	184.574.128	220.537.926	230.885.975
	Değer (\$)	819.312.586	898.261.592	959.476.183	1.247.523.081	1.496.882.911
İTHALAT	Miktar (kg)	90.619.922	74.247.711	79.781.066	96.959.927	101.994.954
	Değer (\$)	161.330.702	140.933.168	130.945.716	167.144.535	219.682.757

Kaynak: TÜİK

Balık Tüketimi

TÜİK verilerine göre 2022 yılı kişi başı su ürünleri tüketimi 7,96 kg'dır.

Projeksiyonlar

OECD-FAO 2023-2032 projeksiyonuna göre; 2032 yılında Türkiye, dünya toplam et üretiminin (büyükbaş, küçükbaş ve kanatlı) %2,3'ünü gerçekleştirecektir. Ticaret tarafında ise dünya kanatlı et ihracatının %7,2'sini gerçekleştirecektir. Diğer yandan 2032 yılında 2023 yılına kıyasla Türkiye'de, büyükbaş et tüketiminin %7, kanatlı eti tüketiminin %9 oranında artacağı öngörülmektedir.



Süt

Türkiye’de Durum

Üretim ve Dış Ticaret

Ülkemizde 2022 yılında toplam süt üretiminin %92,34’ünü inek sütü, %4,95’ini koyun sütü, %2,51’ini keçi sütü ve %0,20’sini manda sütü oluşturmaktadır.

Toplam süt üretimindeki düşüş 2018-2022 döneminde %2,5 iken tür bazında en büyük düşüş %42,5 ile manda sütü ve %26,2 koyun sütünde görülmüştür. İnek sütünde ise %0,6 düşüş gerçekleşmiştir.

Tablo 17- Yıllar İtibariyle Süt Üretimleri

MİKTAR (Ton)							
	2018	2019	2020	2021	2022	2021/22 Değişim (%)	2018/2022 Değişim (%)
Toplam	22.120.716	22.960.379	23.503.790	23.200.306	21.563.492	-7,06	-2,52
İnek sütü	20.036.877	20.782.374	21.749.342	21.370.116	19.912.135	-6,82	-0,62
Manda sütü	75.742	79.341	63.767	63.643	43.589	-31,51	-42,45
Koyun sütü	1.446.271	1.521.455	1.101.065	1.143.762	1.067.342	-6,68	-26,2
Keçi sütü	561.826	577.209	589.617	622.785	540.426	-13,22	-3,81

Kaynak: TÜİK

2022 yılında net dış ticaret fazlası veren ürünlerde lider süt tozunu (158 milyon dolar) sırasıyla peynir (147 milyon dolar), dondurma (66 milyon dolar) ve tereyağı (61 milyon dolar) takip etmektedir.

Fiyatlar

Üretici fiyat artışı 2018-2022 döneminde %341 ile en fazla inek sütünde görülmüştür. Koyun sütü fiyatındaki artış %231 olmuştur.

İçme sütü üretiminin yaklaşık %85’i uzun ömürlü süt (UHT) olup tüketici fiyatı 2018-2022/4 döneminde %143 artmıştır. Aynı dönemde tereyağı %74, peynir %84 ve yoğurt %114 artış göstermiştir.

Ulusal Süt Konseyi tarafından açıklanan 2023 yılı çiğ süt referans fiyatı 11,5 TL/Lt’dir. Ayrıca %3,6 yağlı ve %3,5 protein değeri içeren süt için 0,17 TL/Lt destek fiyatı açıklamıştır.

Tablo 18- Üretim Maliyeti ve Süt/Yem Paritesi

2022	OCAK	ŞUBAT	MART	NISAN	MAYIS	HAZİRAN	TEMMUZ	AĞUSTOS	EYLÜL	EKİM	KASIM	ARALIK
Maliyet*	4,36	4,48	5,66	5,88	6,46	7,41	7,21	7,10	7,16	7,35	8,09	8,74
Parite	1,05	1,05	0,82	0,96	1,23	1,12	1,18	1,18	1,20	1,30	1,25	1,26

Kaynak: USK

*tahmin, hayvan beslemede kullanılan süt miktarı hariç

Süt/Yem paritesi yıl ortasında başlayan yükselişini sürdürmüş ve yıl sonunu 1,26 olarak tamamlamıştır.

Tüketim

TÜİK tarafından her yıl yayımlanan çiğ süt üretim miktarıyla aynı yıla ilişkin nüfus verileri ele alındığında ve süt ve süt ürünleri ithalat-ihracat rakamları göz ardı edildiğinde, ülkemizin 2022 yılı kişi başı tüketimi yaklaşık 253 kg süt eşdeğeridir. Ulusal Süt Konseyi verilerine göre 2021 yılı kişi başı içme sütü tüketimi 39,1 kg, peynir tüketimi 19,6 kg, yoğurt tüketimi 29 kg'dır.

Projeksiyonlar

OECD-FAO 2022-2031 projeksiyonuna göre; 2031 yılında süt üretiminin, 2022 yılına göre yaklaşık %24 artarak 31,70 milyon tonun üzerine çıkması, tereyağı üretiminin %17; peynir üretiminin %28 artması, buna karşılık tereyağı tüketiminin %8; peynir tüketiminin %10 artması beklenmektedir.

Tablo 19- OECD-FAO 2022-2031 Projeksiyonu

Ürün	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Üretim (Bin ton)										
Süt	25,50	26,25	26,80	27,32	27,93	28,64	29,40	30,15	30,94	31,70
Tereyağı	285	290	292	293	297	305	312	320	328	334
Peynir	295	305	308	315	322	330	341	353	366	379
Kişi Başı Tüketim (kg/yıl)										
Tereyağı	3,28	3,3	3,33	3,36	3,38	3,42	3,45	3,48	3,51	3,54
Peynir	2,78	2,81	2,88	2,93	2,96	2,99	3,01	3,03	3,05	3,06

Kaynak: OECD-FAO

2.6 Paydaş Analizi

Et ve Süt Kurumunun mevcut durumuna ve geleceğine yönelik fikirlerini alabilmek amacıyla paydaşlarımıza önceliklendirilme çalışması yapılmış, ürün hizmet matrisi oluşturularak paydaşlara yönelik anketler yapılmıştır. Yapılan iç paydaş anket çalışmasına 254 Kurum personeli, dış paydaş anketine ise 473 paydaş katılım sağlamıştır. Bu anketler neticesinde Kurumun güçlü ve zayıf yönleri, faaliyet alanı ile ilgili koordinasyon kabiliyeti ve görev alanındaki fırsat ve tehditleri gibi konularda analizler ve tespitler yapılmıştır.

Paydaşların Tespiti

Paydaşlar, Kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen, Kurumu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır. İç paydaşlar; Kurumdan etkilenen veya Kurumu etkileyen, Kurum içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kurum/kuruluşlardır. Dış paydaşlar; Kurum faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde iş birliği yapılması gereken stratejik kurum ve kuruluşlar, temel kurum ve kuruluşlar, müşteriler ve tedarikçilerdir. Paydaşların etki/önem ve ürün/hizmet matrisi ile paydaşların önceliklendirilmesi aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.



Tablo 20- Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaş Adı	İç Paydaş-Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki/Önem Durumu
Cumhurbaşkanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte çalış
TBMM	DP	1	1	Yüksek	Birlikte çalış
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte çalış
Tarım ve Orman Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte çalış
Sayıştay Başkanlığı	DP	1	1	Yüksek	Bilgilendir
MSB-Jandarma	DP	1	1	Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Kamu Kurum ve Kuruluşları (Ürün Satın Alan)	DP	1	1	Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Çalışanlar	İP	1	1	Yüksek	Birlikte çalış
Nihai Tüketiciler	DP	1	1	Yüksek	İzle
Besiciler	DP	1	1	Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Kamu İhale Kurumu	DP	1	2	Yüksek	Birlikte çalış
Üretici Birlikler	DP	1	2	Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Ürün Konseyleri	DP	1	2	Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Bankalar	DP	2	2	Yüksek	Birlikte çalış
Laboratuvarlar	DP	2	2	Yüksek	Birlikte çalış
Özel Kombinalar (Dış Kesimler, Depo ve Parçalama Hizmeti)	DP	2	2	Orta	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Et Tedarik Edilen Firmalar	DP	2	2	Orta	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Ticaret Bakanlığı	DP	2	3	Orta	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	DP	2	3	Orta	Birlikte çalış
Adli Yargı Makamları	DP	2	3	Orta	İzle
İdari Yargı Makamları	DP	2	3	Orta	İzle
İcra Daireleri	DP	2	3	Orta	İzle
Türkiye İş Kurumu	DP	2	3	Orta	İzle
Üniversiteler	DP	2	3	Orta	İzle
Türkiye İstatistik Kurumu	DP	2	3	Orta	Birlikte çalış
Türk Standartları Enstitüsü	DP	2	3	Orta	İzle
Mal ve Hizmet Satın Alınan Firmalar	DP	2	3	Orta	Birlikte çalış
Odalar ve Borsalar	DP	2	4	Orta	İzle
Sendikalar	DP	2	4	Orta	Birlikte çalış
Yazılı ve Görsel Medya	DP	3	2	Orta	İzle
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	3	3	Orta	İzle
Valilikler	DP	3	3	Orta	İzle
Belediyeler	DP	3	3	Orta	İzle
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	DP	3	4	Orta	İzle

Not: Önem ve etki dereceleri 5'li ölçeğe göre belirlenmiş olup 1: En önemli, 5: En az önemlidir. Öncelik Derecesi; "Yüksek", "Orta" ve "Düşük" olmak üzere 3 ölçeğe göre belirlenmiştir. Paydaş Etki/Önem Durumu Tablo 22'deki matris kullanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 21- Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

PAYDAŞLAR	FAALİYETLER																	
	ALIM FAALİYETLERİ				ÜRETİM FAALİYETLERİ								SATIŞ FAALİYETLERİ					PIYASA İZLEME VE DEĞERLENDİRME
	Canlı hayvan Alımı	Mezruh Alım	Besilik ve Kesimlik Hayvan ile Et İthalatı	Süt Tozu Alımı	Gövde Sığır Eti Üretimi	Parça Sığır Eti Üretimi	Gövde Koyun-Kuzu Eti Üretimi	Parça Koyun-Kuzu Eti Üretimi	Gövde Tavuk Eti Üretimi	Parça Tavuk Eti Üretimi	Şarküteri Üretimi	Sığır Eti Satışları	Küçükbaş Eti Satışları	Tavuk Eti Satışları	Şarküteri Satışları	Yan Ürünler Satışları	Piyasa İzleme	
Cumhurbaşkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TBMM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Strateji ve Bütçe Başkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tarım ve Orman Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hazine ve Maliye Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ticaret Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	X		X															
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Çalışma, Sosyal Hizmetler ve Aile Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sayıştay Başkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Türkiye İş Kurumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Üniversiteler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Türkiye İstatistik Kurumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Türk Standartları Enstitüsü	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kamu İhale Kurumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Valilikler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Belediyeler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Adli Yargı Makamları			X									X	X	X	X	X		
İdari Yargı Makamları												X	X	X	X	X		
İcra Daireleri			X									X	X	X	X	X		
Çalışanlar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Et Tedarik Edilen Firmalar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Besiciler	X	X	X														X	X
MSB-Jandarma												X	X	X	X	X		
Kamu Kurum ve Kuruluşları (Ürün Satın Alan)												X	X	X	X	X		
Nihai Tüketiciler				X								X	X	X	X	X		
Mal ve Hizmet Satın Alınan Firmalar	X	X	X														X	X
Odalar ve Borsalar																	X	X
Üretici Birlikler	X	X	X	X								X	X	X	X	X	X	X
Ürün Konseyleri												X	X	X	X	X	X	X
Özel Kombinalar (Dış Kesimler, Depo ve Parçalama Hizmeti)	X		X															
Sendikalar												X	X	X	X	X		
Laboratuvarlar		X										X	X	X	X	X		
Bankalar	X	X	X	X								X	X	X	X	X		
Yazılı ve Görsel Medya	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tablo 22- Paydaş Etki/Önem Matrisi

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

İç Paydaş Analizi

Kurumun mevcut yapısını değerlendirmek ve Kurum çalışanlarının görüşlerini almak için İç Paydaş Anketi yapılmıştır.

Anketimiz 24 çoktan seçmeli soru ve 5 açık uçlu soru şeklinde uygulanmıştır. Açık uçlu sorular Kurumun başarılı/güçlü, başarısız/zayıf yönleri, gelecek dönemde faaliyetlerimizi olumlu/olumsuz etkilenebileceği fırsatlar ve tehditler ile ilave görüş ve önerileri içerecek şekilde hazırlanmış olup anketimizin merkez ve taşra teşkilatındaki çalışanların katılımlarıyla geniş bir kitleye ulaşması amaçlanmıştır.

İç paydaş anketine göre; personelin %15'i yüksek lisans mezunu ve yarısından fazlası (%58) lisans mezunu iken %12'si ön lisans mezunudur. Söz konusu veriler incelendiğinde, Kurum personelinin eğitim düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.



- Çalışanların; eğitim, bilgi ve uzmanlık düzeylerine göre uygun birimlerde çalıştıkları,
- Birimlerde iş birliğine önem verildiği, bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaştıkları,
- Birim yöneticilerinin işleri dengeli ve adil bir şekilde dağıttıkları ve Kurumda çalışmaktan memnun oldukları görülmektedir.
- Kurumda gelişmeyi ve ilerlemeyi teşvik eden bir yönetim anlayışının var olduğu,
- Bağlı olunan ilk amirlerinin ve üst yönetimin görüş ve önerilere önem verdiği,
- Çalışanların Etik Davranış İlkelerine uyum düzeyinin yüksek olduğu,
- Alınan kararların yeterli bilgi ve belgeye dayanılarak alındığı hususlarının,
- Kurumda hizmet içi eğitimlerin, birimler arası koordinasyon, iletişim ve aidiyet duygusunun ise kısmen yeterli olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda yapılacak iyileştirmelerle, tüm personelin mesleki bilgi ve becerisini artırmaya yönelik önlemlerin alınmasıyla, daha etkili insan kaynakları yönetimiyle ve kurum içi iletişimi, motivasyonu ve liyakati önemseyen, çalışanların birbirleri ile koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik eden yönetim anlayışı ile amaç ve hedeflere zamanında ve başarılı bir şekilde ulaşılacağı değerlendirilmektedir.



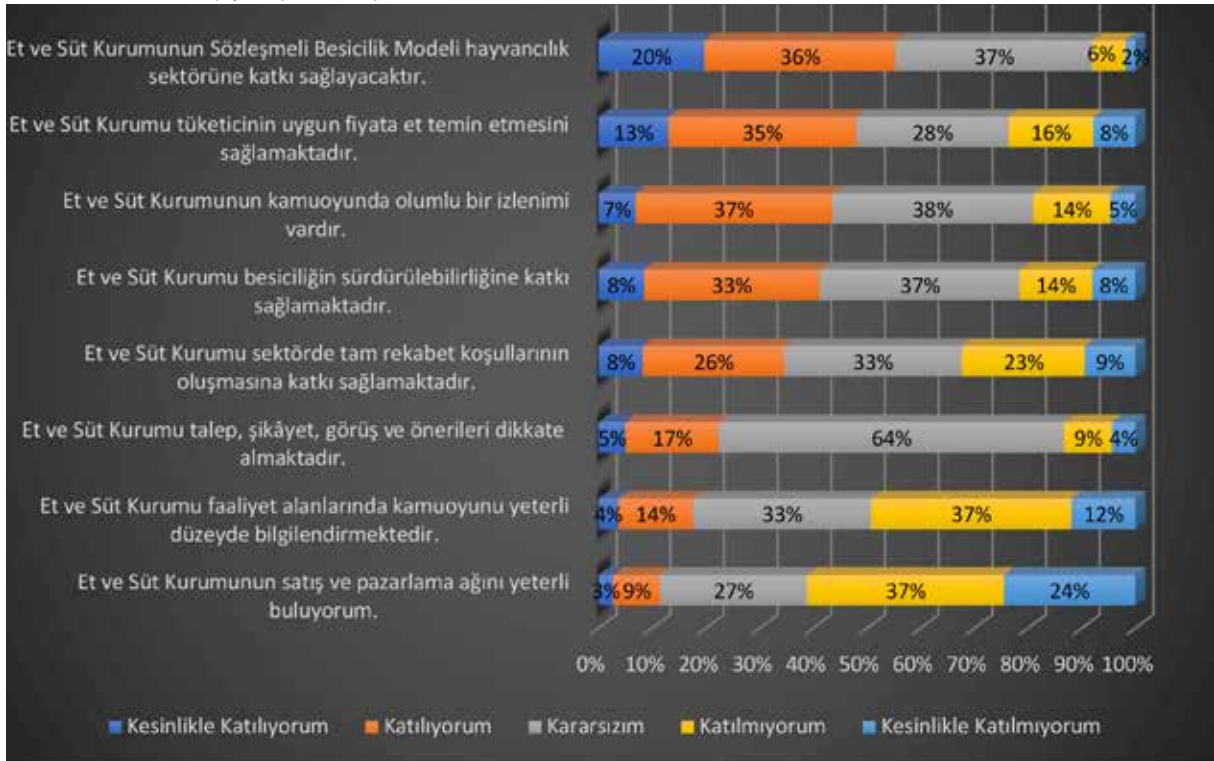
Dış Paydaş Analizi

Dış paydaşlarımız; yasal mevzuat, hukuki statü, yürütülmekte olan hizmetler ve faaliyetler ile ilgili kamu kurum ve kuruluş, özel sektör, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, üretici ve besicilerdir.

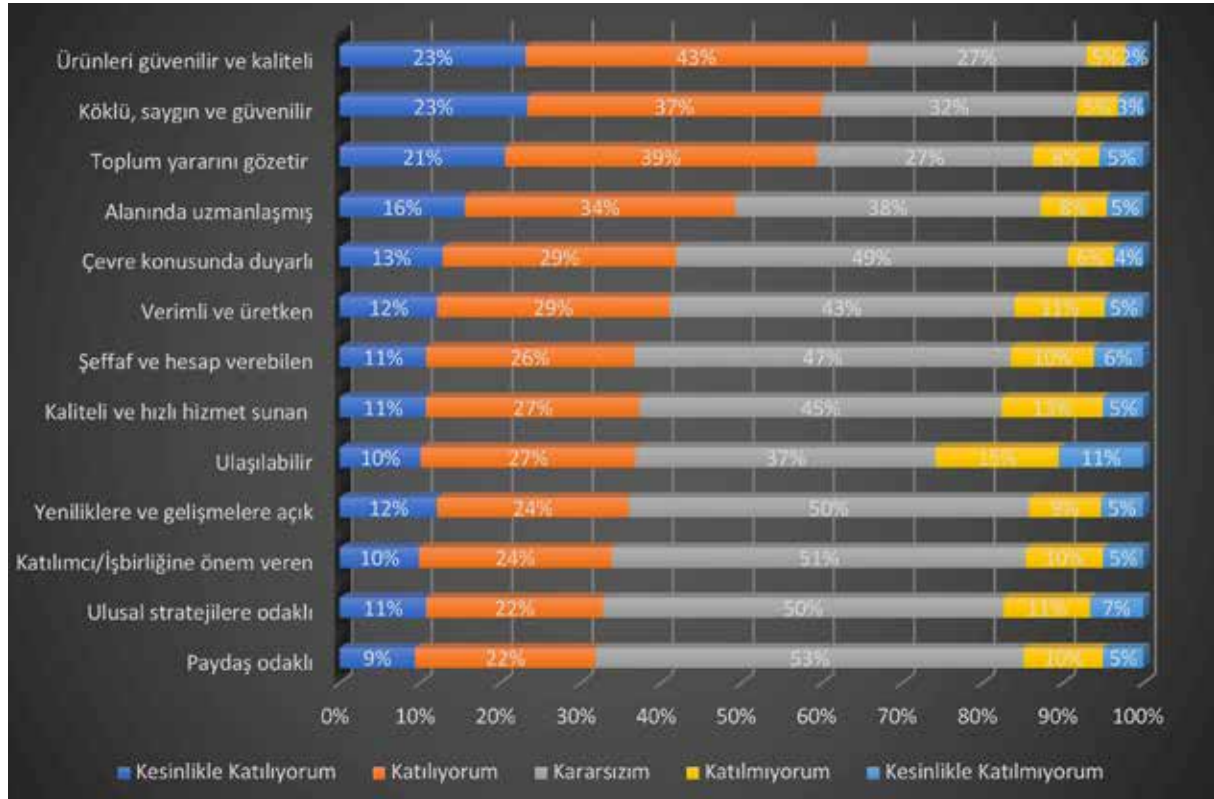
Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaş görüşleri alınırken anket uygulaması yönteminden yararlanılmıştır. Açık, kapalı uçlu ve çoktan seçmeli soruları bir arada barındıran 25 soruluk dış paydaş anketi yapılmıştır. Kurumun gelecekte hangi faaliyetlere ağırlık vermesi gerektiği, ürün ve hizmetleri, güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili öneriler, çevresel fırsatların değerlendirilmesi ve tehditlere karşı alınacak önlemlere ilişkin görüşleri alınmıştır. Elde edilen verilere göre Kurumumuzun hizmetleri değerlendirilmiştir.

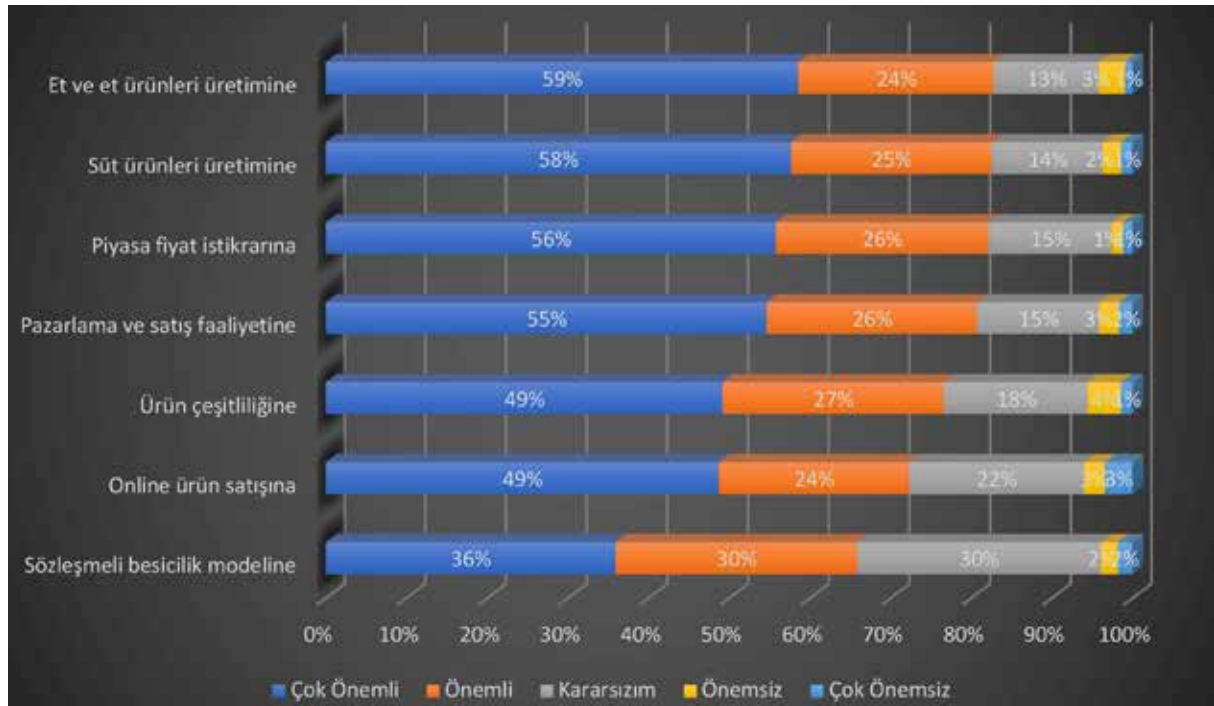
Grafik 2- Kurumsal Yapıya İlişkin Görüşler



Grafik 3- Kurumsal Yetkinliğe İlişkin Görüşler



Grafik 4- Kurumun Gelecekte Hangi Faaliyetlere Ağırlık Vermesi Gerektiğine İlişkin Görüşler

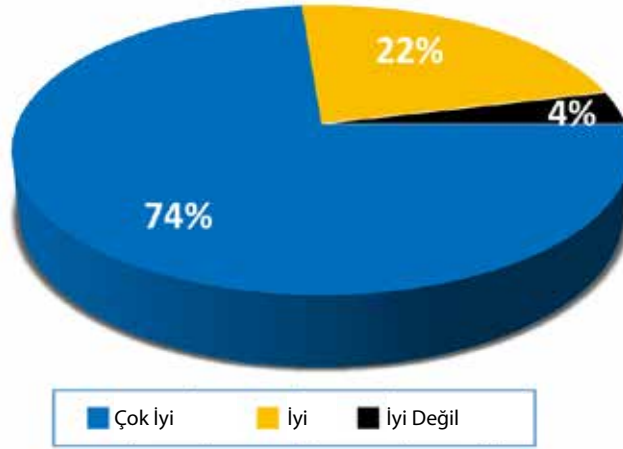


Dış paydaş anketinden elde edilen temel bulgular şöyledir;

- ESK'nın sektöre ve topluma katkı sağlayan kaliteli ve güvenilir hizmetler sunan köklü bir kurum olduğu,
- Sözleşmeli besicilik modelinin sektöre yararlı olduğu,
- ESK'nın hayvancılık gelişimine katkı sağladığı ve piyasayı regüle ettiği görülmektedir.
- Kurumumuzun süt sektöründe gerçekleştirdiği faaliyetler, tanıtım çalışmaları ve pazarlama ağı yeterli bulunmamaktadır.

Müşteri Memnuniyeti İzlenmesi Raporu

Grafik 5- Müşteri Memnuniyet Oranları

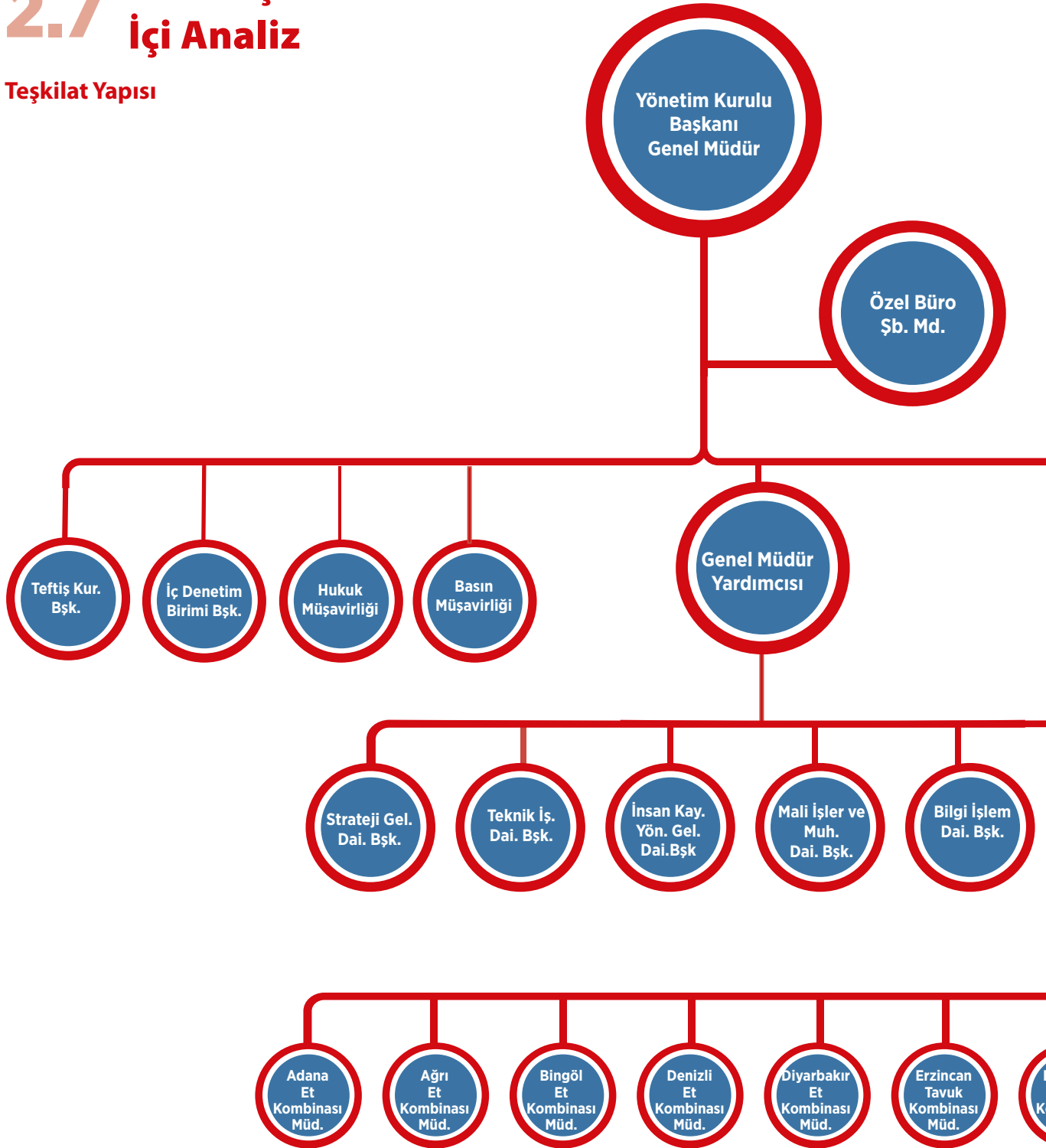


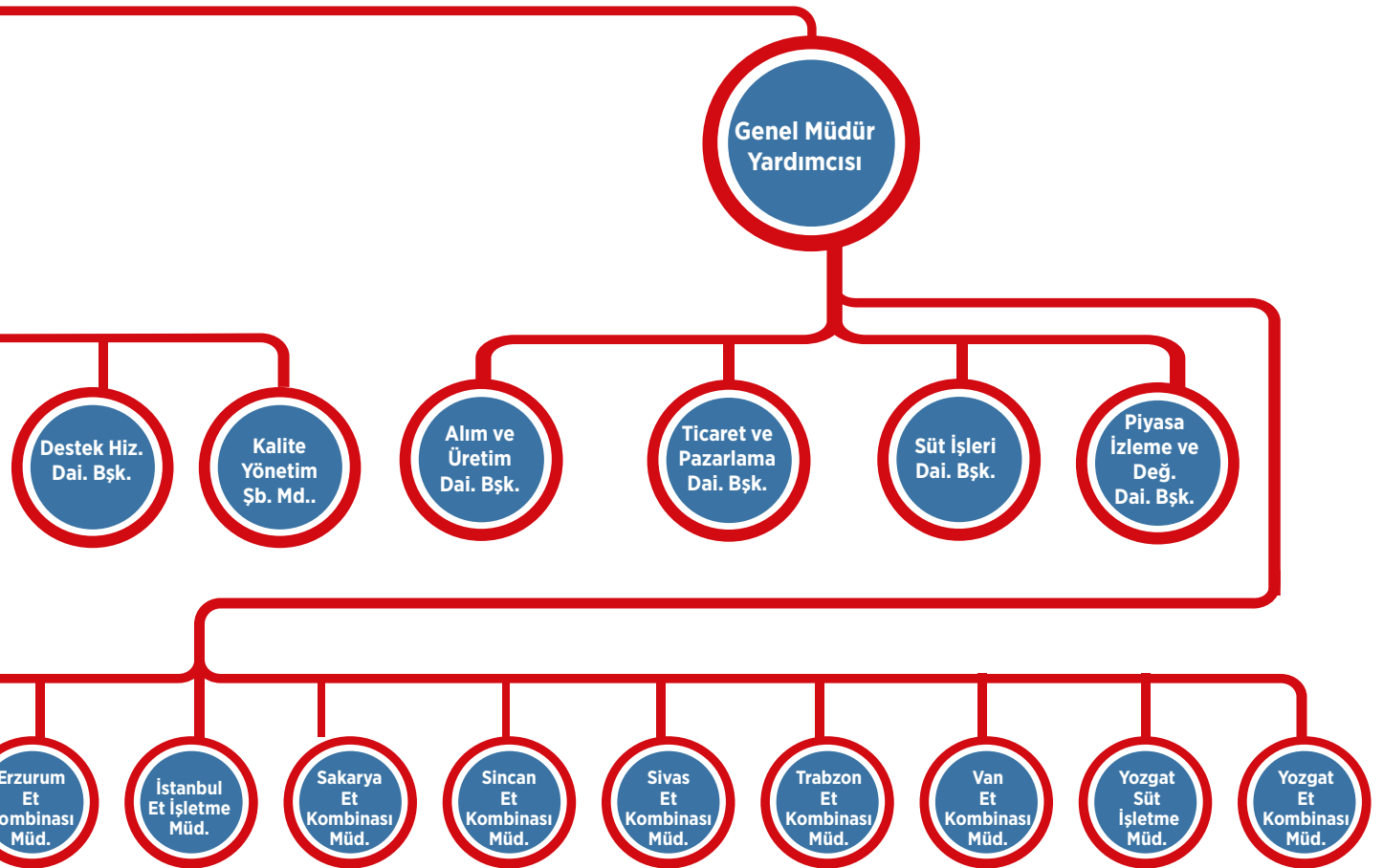
Anket sonucuna göre müşteri memnuniyet oranımız %96 olarak hesaplanmıştır.



2.7 Kuruluş İçi Analiz

Teşkilat Yapısı





2.7.1. İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Personel Durumu

Tablo 23- 2023 Yılı İtibariyle Kurum Merkez ve Taşra Birimlerindeki Personel Sayısı

İş Yerleri	Memur	Sözleşmeli	Toplam	Daimi İşçi	Geçici İşçi	Genel Toplam
MERKEZ	95	126	221	56	0	277
ADANA	4	35	39	54	0	93
AĞRI	2	13	15	44	0	59
BİNGÖL	3	25	28	49	0	77
DENİZLİ	5	31	36	77	2	115
DİYARBAKIR	4	34	38	56	10	104
ERZİNCAN	2	20	22	77	21	120
ERZURUM	3	19	22	60	15	97
İSTANBUL	1	23	24	39	8	71
SAKARYA	4	32	36	66	5	107
SİNCAN	21	42	63	116	9	188
SİVAS	4	17	21	65	4	90
TRABZON	3	18	21	31	2	54
VAN	3	22	25	44	6	75
YOZGAT	2	15	17	79	5	101
YOZGAT SÜT	3	14	17	42	0	59
TOPLAM	159	486	645	955	87	1.687

2023 yılında 17 memur ve sözleşmeli personel görevden ayrılmıştır. (1 Başmüfettiş (Mühendis), 1 Müfettiş (Veteriner Hekim), 1 Şube Müdürü (İdari), 2 Müşavir (1 Veteriner Hekim ve 1 İdari), 1 Başuzman (Veteriner Hekim), 1 Kombina Müdür Yardımcısı (İdari), 2 Şef (İdari), 1 Veteriner Hekim, 2 Mühendis, 5 Sözleşmeli Memur)

Tablo 24- 2023 Yılında İşten Ayrılan Personelin Ayrılma Nedenleri

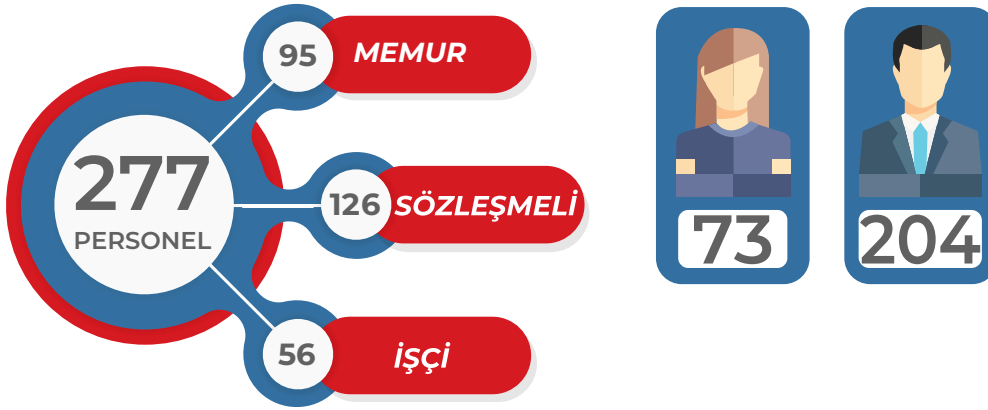
	Memur ve Sözleşmeli	İşçi
Emekli	9	38
İstifa	6	7
Ölüm	-	3
Başka Kuruma Nakil	2	-
İş Akdi Fesih	-	2
TOPLAM	17	50

Personelin mesleki ve kişisel gelişimine yönelik eğitimlerin yapılması kapsamında, yıllık eğitim plan ve programlar birimlerin görüşleri alınarak hazırlanmakta ve program kapsamında azami sayıda personelin eğitime katılması sağlanmaktadır. Hizmet içi eğitimler yüz yüze veya uzaktan eğitim gibi yeni eğitim yöntemleriyle yapılmaktadır.

Başkanlıklardan ve kombinalardan gelen talepler doğrultusunda, 2023 yılında 34 eğitim planlanmış olup tasarruf tedbirleri nedeniyle 7 eğitim gerçekleştirilebilmiştir.



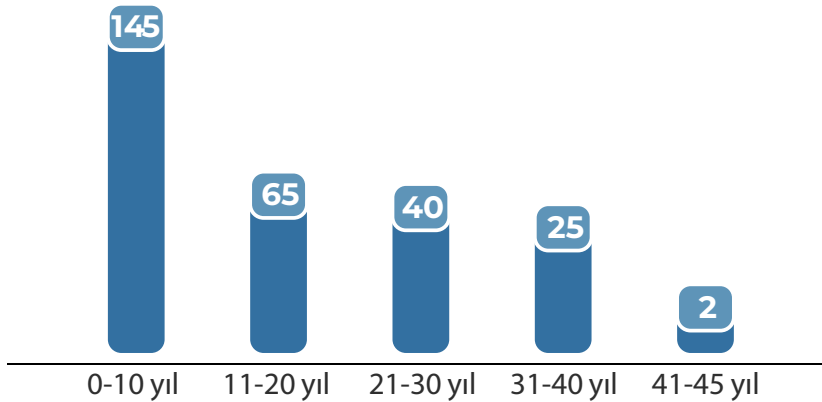
MERKEZ



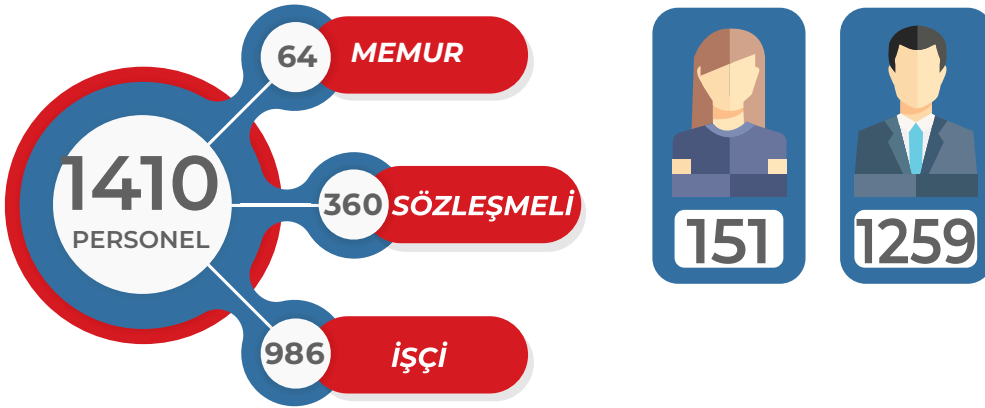
Personel Eğitim Dağılımı



Hizmet Dağılım Süresi



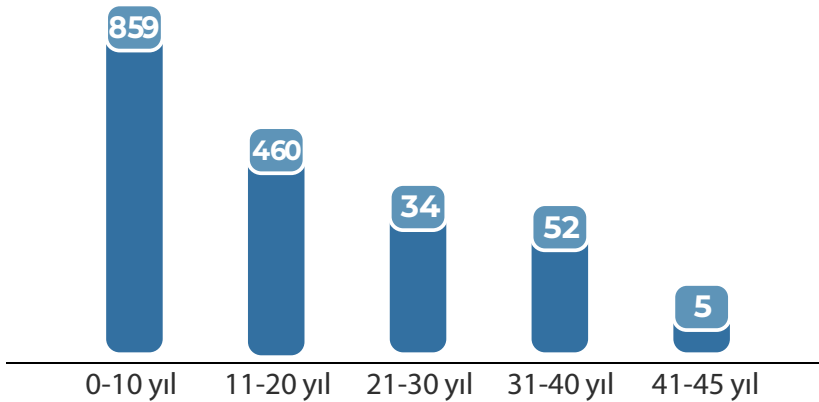
TAŞRA



Personel Eğitim Dağılımı



Hizmet Dağılım Süresi



2.7.2. Kurum Kültürü Analizi

Tablo 25- Kurum Kültürü Analizi

Alt Bileşenler	Görüşler
Katılım	Kurum çalışanlarının görev yetki ve sorumlulukları çerçevesinde, faaliyetlerin geliştirilmesi, verimliliğin artırılmasına yönelik yapılan anket sonucuna göre %59 oranında yönetimin katılımcılığı desteklediğini, görüş ve önerilere verdiği önemin 'iyi' düzeyde olduğunu ifade edilmiştir. Çalışanların yöneticilere ulaşmada sorun yaşanmaması, üst yönetim tarafından yönetim süreçlerine tüm çalışanların dâhil edilmesi hususlarının, Kurumun yönetim yapısını daha da etkili hale getireceği düşünülmektedir.
İş Birliği	Kurum personelinin %73'ü iş birliği ve ekip çalışmasına önem verildiği yönünde bildirimde bulunmuştur. Çalışanların çoğu görev yaptıkları birimdeki görev dağılımını ve dayanışmayı ve bilgi, beceri ile tecrübelerini paylaşma hususlarını iyi olarak değerlendirmişlerdir. Katılımcıların %51'i aidiyet duygusunun geliştiğini, %45'i birimler arası koordinasyonun iyi olduğunu ifade etmiştir.
Bilginin Yayılımı	İç paydaş anket verilerine göre çalışanların %59'u karar alma sürecinin yeterli bilgi ve belgeyle desteklendiğini belirtmiştir. Bilginin ve alınan kararların ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilme düzeyini iyi olarak değerlendirenlerin oranı ise %67 olmuştur. Kurumumuzda Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), Intranet Portalı, web sitesi ve e-posta gibi yöntemlerle bilgilerin paylaşılması sağlanmaktadır. Bilgilerin birimlere iletilmesinde sorun yaşanmamaktadır.
Öğrenme	Personelimizin %83'ü çalıştığı birimin bilgi ve uzmanlık düzeyine uygun olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %67'si bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaştığını görüşündedir. Hizmet içi mesleki eğitimlerin yeterli olduğuna katılanların oranı ise %44'te kalmıştır. 2020-2022 yıllarında hizmet içi eğitim programında planlanan eğitimlerin çoğu Covid-19 salgını ve tasarruf tedbirleri nedeniyle iptal edildiğinden görüşlerin anket sonuçlarına yansıdığı değerlendirilmektedir.
Kurum İçi İletişim	Kurum çalışanları iş yerlerimizde yer alan "İstek, Öneri ve Şikâyet Kutusu" ile taleplerini iletebilmektedir. Kuruluşumuzda yatay bir iletişim sistemi olup tüm personel amirleriyle rahatlıkla iletişim kurabilmekte ve yöneticilere ulaşmada sorun yaşanmamaktadır. İletişim mekanizması kurumsal iş birliğini desteklemektedir. Yapılan iç paydaş anketimize göre yüksek bir katılım oranı ile iş birliği ve ekip çalışmasına önem verildiğini ancak Kurumda sosyal ve kültürel aktivitelere ise yeterli düzeyde önem verilmediği yönünde geri bildirimde bulunmuştur.
Paydaşlarla İlişkiler	Paydaşlarımızın %60'ı Kurumumuz ile olan iş birliği başarı düzeyini orta, %19'u ise başarı düzeyinin iyi olduğunu ve %57 ise karar alma süreçlerinde ilgili paydaşları dâhil edildiğini belirtmiştir. Paydaşların Kurum faaliyetleri ile ilgili gelişmeleri eş zamanlı olarak takip edebilmelerine yönelik kurumsal internet sitesi, intranet portalı ve sosyal medya kanallarında Kurum faaliyetleri ile ilgili paylaşımlar yapılarak paydaşlarla verimli bir etkileşim sağlanmaktadır.
Değişime Açıklık	İç paydaş anketimizin verilerine göre katılımcılarımızın yarısından fazlası yöneticilerimizin ve amirlerimizin kendilerini geliştirdiğini, sürekli gelişmeyi ve ilerlemeyi teşvik eden bir yönetim anlayışının var olduğunu vurgulamıştır. Değişime ve yeniliğe açık çalışanlara yönetim kadrolarında daha fazla yer verilmesi Kurumumuzun mevcut yapısına da katkı sağlayacaktır.
Stratejik Yönetim	Anket katılımcılarımızın %67'si ESK'nın Stratejik Planı hakkında paydaşlarını bilgilendirdiğini iyi olarak değerlendirmiştir. Dış etkenler izlenerek politika ve stratejiler dinamik tutulmaya çalışılacaktır.
Ödül ve Ceza Sistemi	Paydaş anketimizin verilerine göre %37'si ödül ve ceza mekanizmalarının adil işlediğini zayıf olarak belirtmiştir. Kurumumuzda Ödül Yönergesi dışında çalışan odaklı yönetim politikaları geliştirilecektir.

2.7.3. Fiziki Kaynak Analizi

Tablo 26- Kurumun Sabit Kıymetleri ve Yüz Ölçümleri

Sıra No	Tesis ve Araziler	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m ²)
1	Adana Et Kombinası Müdürlüğü	1975	Arazi	79.904,00
			Kapalı Alanlar	25.322,00
2	Ağrı Et Kombinası Müdürlüğü	1976/ 2006*	Arazi	112.381,24
			Kapalı Alanlar	18.187,00
3	Sincan Et Kombinası Müdürlüğü	1973	Arazi	125.954,22
			Kapalı Alanlar	25.004,00
4	Bingöl Et Kombinası Müdürlüğü	1988	Arazi	254.244,20
			Kapalı Alanlar	20.621,00
5	Denizli Et Kombinası Müdürlüğü	2014	Arazi	24.178,00
			Kapalı Alanlar	10.839,16
6	Diyarbakır Et Kombinası Müdürlüğü	1973	Arazi	107.804,06
			Kapalı Alanlar	17.183,00
7	Erzincan Tavuk Kombinası Müdürlüğü	2016	Arazi	79.282,39
			Kapalı Alanlar	23.895,00
8	Erzurum Et Kombinası Müdürlüğü	1953/ 2017*	Arazi	64.378,15
			Kapalı Alanlar	19.421,00
9	İstanbul Et İşletme Müdürlüğü	2020	Arazi	4.846,87
			Kapalı Alanlar	6240,53
10	Sakarya Et Kombinası Müdürlüğü	1978	Arazi	101.919,59
			Kapalı Alanlar	23.178,00
11	Sivas Et Kombinası Müdürlüğü	2017	Arazi	88.782,78
			Kapalı Alanlar	12.931,00
12	Van Et Kombinası Müdürlüğü	1980/ 2020*	Arazi	179.505,70
			Kapalı Alanlar	16.500,00
13	Yozgat Et Kombinası Müdürlüğü Yozgat Süt İşletme Müdürlüğü	2011 2022	Arazi	120.697,12
			Kapalı Alanlar	29.313,00
14	Trabzon Et Kombinası Müdürlüğü	2023	Arazi	18.770,01
			Kapalı Alanlar	6.406,66
15	Yenimahalle Genel Müdürlük Hizmet Binası Arsası (Ankara)		Arazi	16.816,00
16	Şanlıurfa İli, Eyyübiye İlçesi, 369 Parsel		Arazi	103.471,00
17	Aksaray İli Merkez İlçe Paşacık Mahallesi 4082 Ada 3-4-5-7 Parseller ve 4197/3 hisseli parsel		Arazi	2.695,00
18	Kars İli, Merkez İlçe Karacaören Köyü 127 Ada 5-7 parsel ve 1184/9 parsel		Arazi	59.483,35
19	Afyonkarahisar İli Merkez İlçe Sahipata-İmar Mahallesi 1294/10 Hisseli Parsel		Arazi	140,99
20	Diyarbakır İli Bağlar İlçesi Övündüler Mahallesi 109 ada 11 parsel		Arazi	90.345,00
21	İstanbul Silivri İlçesi Pirimehmet Paşa Mah. 5396 Ada 2 Parsel		Arazi	3.189,80
22	Sivas İli Merkez İlçe Çelebiler Köyü Fılandır Mevkii 136/496 Parsel		Arazi	66,19

*yeni kombina

Kombinalara ait bazı yapılar ile bu yapılar içerisinde yer alan makina, ekipman ve tesisatlarında; kullanım ömrü neti kapsamında yıpranmalar, arızalar ve deformasyonlar meydana geldiğinden teknolojik olarak yenilenmelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bazı kombinalarımız (Diyarbakır, Adana ve Sakarya) artan nüfus, konut ve iş yeri sayısına bağlı olarak şehir merkezi içerisinde kalmıştır. İllerin kentsel dönüşüm vb. projeleri kapsamında yeni kombina edinimi çalışmaları sürdürülmektedir.

Genel Müdürlük Hizmet Binası

Genel Müdürlük hizmet binası ihtiyacı Kurumun özelleştirme kapsamına alındığı 1995 yılından bu yana kiralama yoluyla karşılanmaktadır. Kiralama giderinin Kuruma ek külfet getirmesi nedeniyle, Kuruma ait Ankara ili, Yenimahalle ilçesi Atatürk Orman Çiftliği mahallesindeki 16.816 m² taşınmazın bir kısmına Genel Müdürlük hizmet binası yapılması kaydıyla kat karşılığı, arsa karşılığı veya trampa yöntemi ile Kamu ve özel sektör iş birliği içerisinde Genel Müdürlük hizmet binası yapımı girişimleri devam etmektedir.

Et ve Süt Kurumunun 2023 yılı itibariyle merkez ve taşra teşkilatı toplam lojman sayısı 173 adettir.

2.7.4. Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Tablo 27- Kurumun Teknolojik Kaynakları

CİHAZ	AÇIKLAMA
14 Adet Sanallaştırma Sunucusu	Sanal Sunucular
4 Adet Storage	Veri Depolama
2 Adet Firewall	Güvenlik Duvarı
2 Adet WAF Cihazı	Web Uygulama Güvenlik Duvarı
3 Adet NVR	Güvenlik Kamera Sistemi
1 Adet Wireless Kontroller	Wireless Kontroller
1 Adet Bonding Cihazı	3G Hat Yedeklilik Cihazı
1 Adet Ortam İzleme Kontroller	Ortam İzleme Kontroller Cihazı
82 Adet Switch	Ağ Anahtarı
853 Adet Masaüstü Bilgisayar	
133 Adet Dizüstü Bilgisayar	
98 Adet Çoklu Birleşik Yazıcı (fotokopi, faks, tarayıcı)	
30 Adet Renkli Yazıcı	
220 Adet Siyah-Beyaz Yazıcı	
23 Adet Tarayıcı	

Sistem ve Ağ Yükseltilmesi Projesi kapsamında sistem odasındaki teknolojik ve ekonomik ömrü dolmuş cihazların bir kısmı yenilenerek eski cihazların Sincan Et Kombina Müdürlüğüne kurulumuyla farklı lokasyonda veri yedeklemesi sağlanmıştır.

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından hazırlanan Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberi denetimi İç Denetim Birimi Başkanlığınca yapılmış olup tespit edilen bulgularla ilgili çalışmalara başlanmıştır.

2019-2022 yılları arasında lisans süreleri sona eren güvenlik duvarı, DDoS koruma cihazı, SIEM yazılımı, yedekleme yazılımı, antivirüs yazılımlarının lisansları yenilenmiştir.

2.8 Finansal Analiz

Tablo 28- Kurumun Finansal Analizi

KAYNAKLAR	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2018	2019	2020	2021	2022	
Cari Oran Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borç	1,04	1,11	1,02	0,7	0,81	Cari oranda amaç işletmenin kısa vadeli borçlarının ödeme gücünü ve işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını ölçmektir. 2019 ve 2020 yıllarında cari oran 1 civarında seyretmiş olup temel nedeni stokların fazla olmasıdır. 2021 ve 2022 yıllarında ise Stoklardaki azalmaya bağlı olarak Dönen Varlıkların Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklara oranı azalmıştır.
Likidite Oranı Dönen Varlıklar- Stoklar/ Kısa Vadeli Borçlar	0,2	0,14	0,46	0,5	0,47	Likidite oranı, işletmenin stoklar olmadan kısa vadeli borçlarını ödeyebilme olanaklarının ölçülmesini sağlar. Diğer yandan çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılır. Kurumumuzda 2018, 2019 ve 2020 yıllarında Stoklar ve Mali Borçların artış göstermesi, 2021 ve 2022 yıllarında ise Mali Borçların artış göstermesi likidite oranının 1'in altında seyretmesine neden olmuştur. Bu oranlar, kurumun borçlarını ödeyebilmek için stoklara bağımlı olduğunu göstermektedir.
Kaldıraç Oranı Toplam Borçlar/ Toplam Varlıklar	0,77	0,79	0,81	1,06	0,87	Kaldıraç oranı, işletme varlıklarının hangi yollarla finanse edildiğini göstermektedir. Bu oran işletmenin borçlanma bağımlılığını gösterir. Bu oranın yüksek olması işletmenin riskli borçlanma politikası izlediğini göstermektedir. Kurumumuzun son yıllarda yabancı kaynaklardan yapmış olduğu borçlanma oranı arttığından finansal açıdan olumsuz değerlendirilmektedir.
Varlık Devir Hızı Net Satışlar/Toplam Varlıklar	2,29	0,65	1,06	1,11	1,8	Varlık devir hızı, işletme varlıklarının ne derece verimli kullanıldığını ölçmektedir. Oranın yüksek olması aktifin tam kapasite ile verimli bir şekilde kullanıldığını dolayısıyla yüksek kar sağladığını, düşük olması atıl kapasitenin bulunduğunu gösterir. Kurumumuzda bu oranın 2019 yılında artan stoklar nedeniyle azaldığı, takip eden yıllarda ise stokların satışlarına bağlı olarak arttığı gözlemlenmektedir.
Stok Devir Hızı Net Satışlar/Stoklar	72	314	258	139	68	Stok devir hızı, işletmenin mamul stoklarının kaç sefer yenilendiğini gösterir. 2018 ve 2019 yıllarında besiciyi desteklemek amacı ile hammadde alımlarındaki artış kaynaklı stok devir hızında yükseliş görülmektedir. 2020 yılında da bu durumun etkisiyle yüksek kalmış, 2021 yılında depolardaki mamul stoklarının azalması ve 2022 yılında satışların artması ile makul seviyelere inebilmiştir.
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/Ticari Alacaklar	26	33	60	44	32	Alacakların bir yıl içerisinde kaç kere tahsil edildiğini gösterir.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı	13,85	10,91	6	8,18	11,25	Alacak devir hızı, işletmenin vadeli satışlarından doğan ticari alacaklarının bir yıl içerisinde kaç kere tahsil edildiğini gösterir.
Net Kar Marjı Net Kar/Toplam Varlıklar	-0,12	-0,017	-0,092	-0,29	-0,27	Kâr marjı, maliyetlere ve satışlara bağlı olarak değişkenlik göstermiştir. Kurumumuza, 2018-2022 yıllarını dönem zararı ile kapatmıştır. Kurumumuz, ülkemizde yaşanan döviz kurundaki dalgalanmalar ve üretici ile tüketiciyi korumaya yönelik regülasyon uygulamaları nedeniyle 2018-2022 yıllarını zarar ile kapatmıştır. Oluşan Kurum zararının bir kısmı, Tarımsal Destekleme Bütçesinin Hayvancılık Destekleme faslından karşılanmaktadır.
Varlık Karlılığı Net Kar/Toplam Varlıklar	-0,29	-0,011	-0,098	-0,33	-0,49	Kurumun varlıklarının ne kadar etkin ve verimli kullanıldığını göstermektedir.
Özsermaye Karlılığı Net Kar/Özsermaye	-0,49	-0,03	-0,17	-0,39	-0,31	Mali rantabilite olarak da adlandırılan bu oran Kurumun yapmış olduğu yatırım karşılığında elde edilen kâr verimliliğini göstermektedir. 2018-2022 yıllarındaki dönem zararı sonucu bu oran negatiftir. Yapılan zarar; Kurumun zararına satış yaptığını bir diğer ifadeyle satış fiyatlarının maliyetlerin altında kaldığına işaret etmektedir. Kurumumuz, 2018-2022 arasını ülkemizde yaşanan döviz kurundaki dalgalanmalar ve üretici ile tüketiciyi korumaya yönelik regülasyon uygulamaları nedeniyle zarar ile kapatmıştır.
Faaliyet Gelirleri/ Faaliyet Giderleri	0,91	0,96	0,92	0,87	0,8	Bu oran, 2019 yılı ve sonrasında faaliyet giderlerinin artış göstermesi sebebiyle azalmıştır.

2.9 Sektörel Analiz

2.9.1. Sektörel Eğilim Analizi

Aşağıdaki tabloda sektörel eğilim için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz yer almaktadır.

Tablo 29- Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi

Etkenler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tespitler	
Politik	Sektörel belirsizlikler	Kurumun bir devlet teşekkülü olması	Hayvancılık politikalarında yaşanan değişiklikler	Hızlı ve etkin karar alma mekanizmaları geliştirilmeli
Ekonomik	Üretici ve tüketici fiyatlarındaki dönemsel dalgalanmalar ve kur dalgalanmaları	Sektöre yönelik pazar talebinin sürekliliği	Arz talep dengesizliği	Etkili bir piyasa takibi yapılarak geleceğe yönelik etkin ve alternatif planlar hazırlanmalı
Sosyokültürel	Kırsal yaşam şartlarının etkileri/ Şehirleşme ve sanayinin kırsal yaşam üzerindeki baskısı	Hayvansal ürünlere talebin artması	Besiciliğin azalması ve hammadde arzının dengesizliği	Aile işletmeleri desteklenmeli, sözleşmeli üretim modeline geçilmeli
Teknolojik	Teknolojik yeniliklerin sektörde kullanımının artması	Maliyet ve iş gücünün azalması	İşletmelerde modernizasyon eksikliği/AR-GE çalışmalarının yetersizliği	Yenilikçi uygulamalar hayata geçirilmeli AR-GE kapasitesi geliştirilmeli sonuçlar uygulamaya aktarılmalı
Yasal	Kurumumuza ilişkin mevzuatlarda düzenleme ihtiyacı	Kurum politikalarının belirlenmesinde olumlu etki	Mevzuat düzenlemelerinde sürecin uzaması	Etkin bir mevzuat takibi yapılarak güncellemeler zamanında yapılmalı
Çevresel	Kombinaların şehir merkezlerinde kalması	Şehir içinde kalmış olan mevcut kombinaların yerine şehir dışında modern tesislerin yaptırılması	Atık ve çevresel sorunların yaşanması	Gerekli optimizasyon çalışmaları yapılarak Kombinalar taşınmalı, gerekli mevzuat ve proje takipleri yapılmalı

2.9.2. Sektörel Yapı Analizi

Tablo 30- Sektörel Yapı Analizi

Sektörel Güçler	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazar Durumu	Sektöre yönelik pazar talebinin sürekliliği	Sektörel tecrübeye sahip köklü, güvenilir ve kurumsal yapısı güçlü bir kamu kurumu olması pazar payını artırmada avantaj sağlanması	Sektörel belirsizlikler nedeniyle pazar payının daralması	Besiciler ile uzun dönemli sözleşme yaparak üretim planlanacak, arz talep dengesi sağlanacak ve geniş halk kitlesine ulaşmak için pazarlama ağı genişletilecektir.
Rekabet Durumu	Sektörün yapısal ve mevzuat kaynaklı sorunları/Sektördeki teşebbüslerin ve teşebbüs birliklerinin piyasa davranışları	Piyasa ekonomisi kuralları içerisinde sektörde tam rekabet koşullarının tesisine katkıda bulunarak piyasa düzenleme görevini yerine getirmek	Sektörde oligopol yapının oluşma riski ve piyasaların manipüle edilmesi	Etkili piyasa takibi yapılarak rekabete yönelik uygun politika araçları belirlenecektir.
Paydaşlar	Sektörde standart uygulamaların olmaması	Kurumumuzun köklü geçmişi ve sektörde öncü olması	Ürün kalitesi ve fiyatta istikrarsızlık oluşması	Sektöre ilişkin standartların geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

2.10 GZFT Analizi

Tablo 31- GZFT Listesi

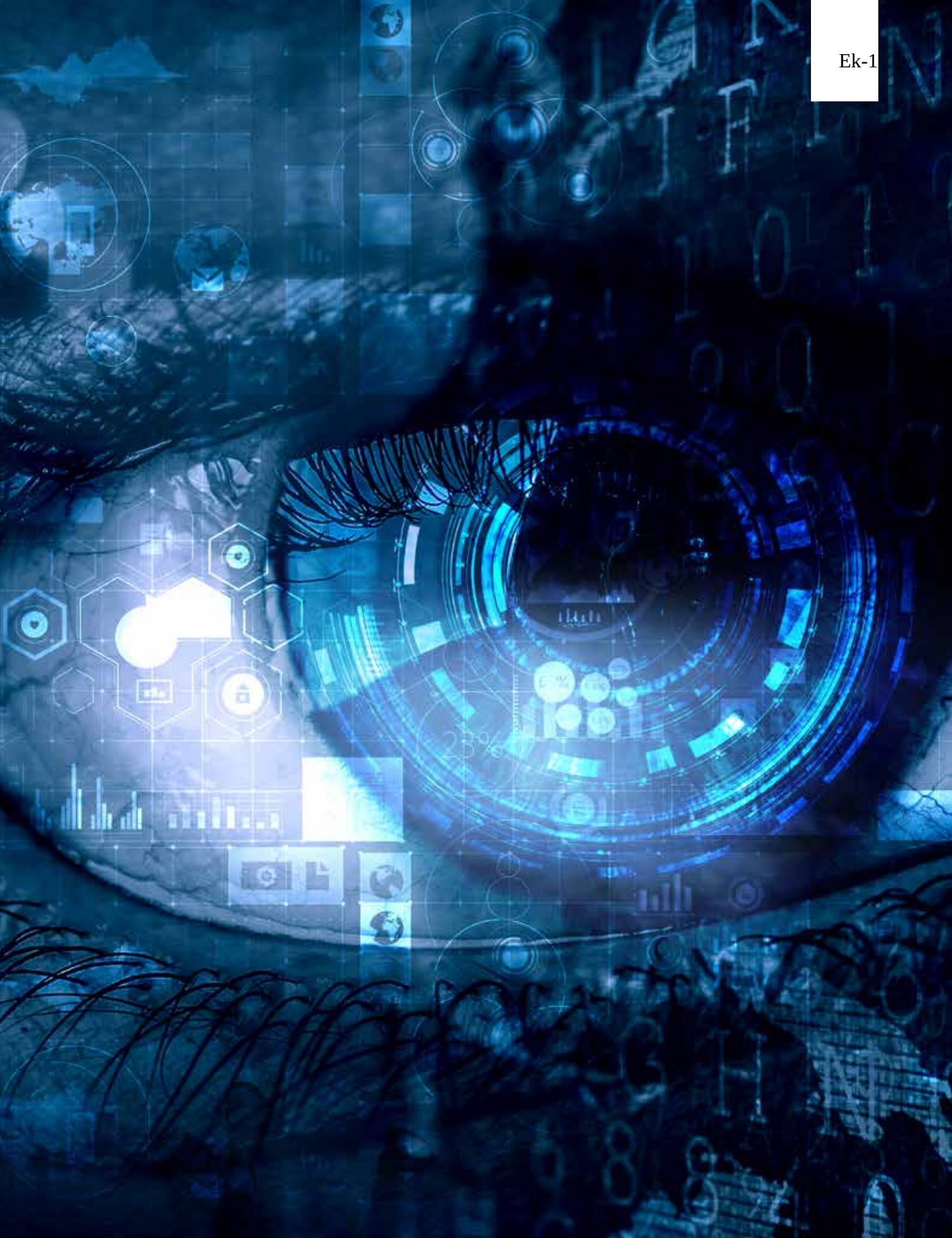
İç Çevre	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Sektörel tecrübeye sahip köklü bir kamu kurumu olması - Yüksek üretim ve depolama kapasitesi - Güvenilirlik - Devlet kurumları ile iş birliği imkânı - Hızlı karar alma ve uygulama yeteneği - Sektörel deneyimi yüksek ve özverili çalışan varlığı - Paydaşlarla iyi ilişkiler - Kurumun adının sektörde marka haline gelmiş olması - Ekip çalışması kültürünün olması - Besiciler ile uzun dönemli sözleşme yapabilme gücü - Tarımsal örgütlerle iş birliği potansiyeli - Güçlü kurumsal yapı	- Kombinaların şehir merkezlerinde kalması - İşletmelerde modernizasyon eksikliği - Planlı çalışma kültürünün eksikliği - Alacak devir hızının düşük olması - Kapasite kullanım oranının düşüklüğü - AR-GE çalışmalarının yetersizliği - Maliyet analizlerinin zamanında yapılmaması - Hizmet içi eğitim yetersizliği - Yaygın teşkilat yapısının olmaması - Personel dağılımının ve/veya personel sayısının yetersizliği - Kariyer planlama ve kariyer hedef sistematığının olmaması - Sosyal imkânlarda yetersizlikler - Performans yönetim sisteminin olmaması - Kurumsal risk yönetiminin yetersizliği - Pazarlama ağının geniş olmaması
Dış Çevre	
Fırsatlar	Tehditler
- Kamu İhale Kanunu ilgili maddeleri kapsamında istisnai Kurum olunması - İthalatta gümrük vergisi muafiyeti sağlayan lisanslara sahip olunması - Sektöre yönelik pazar talebinin sürekliliği - Hayvan borsalarının kurulması - Hayvansal ürün piyasalarının düzenlenme ihtiyacı - Bakanlığımızın hayvancılığı destekleme politikaları - Teknolojik gelişmeler - Marka olabilecek yöresel ürün çeşitliliği	- Üretici ve tüketici fiyatlarındaki dönemsel dalgalanmalar ve kur dalgalanmaları - Üst yönetimin sıklıkla değişmesi - Hayvancılık politikalarının sıklıkla değişmesi - Besiciliğin azalması ve hammadde arzının dengesizliği - Nitelikli personel istihdamını sağlayan uygulamaların yetersizliği - Yetişmiş personel kaybı - Doğal afetler ve salgın hastalıklar - Dünyada yaşanabilecek politik sorunlar - Gıda güvenirliliği konusunda medyadaki bilgi kirliliği ve manipülasyonlar - Faaliyetlerimize konu olan sektör verilerinin sağlıklı olmaması - İklim değişikliği - Hayvansal ürün tüketiminin azalması

2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 33- Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	- Mali faktörlerle doğrudan bağlantılı hedeflerin, başarı oranının düşük çıkması - Planın sahiplenilmesinin ekip ile sınırlı kalması	- Hedeflerin doğru maliyetlendirilmesi - Uzun vadeli hedeflere ulaşabilmesi için stratejik planın tüm personele benimsetilmesinin sağlanması
Mevzuat Analizi	Güncel olmayan iç mevzuatların ihtiyaçlara cevap vermemesi ve revizelerin zamanında yapılmaması	Güncel olmayan iç mevzuatların, birincil mevzuatlarla tam uyum sağlayabilmesi amacıyla revize edilmesi
Üst Politika Belgeleri Analizi	2024-2028 Stratejik Plan taslağının hazırlandığı dönemde On İkinci Kalkınma Planı, 2024-2026 Orta Vadeli Program ile Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programından faydalanılmıştır.	Kurumumuza özel ve/veya faaliyet alanlarıyla ilgili konularda üst politika belgeleriyle tam uyumlu çalışmalar yapılmasına özen gösterilerek, düzenli olarak takibinin yapılması
Paydaş Analizi	Kurumun satış ve pazarlama ağıının istenilen düzeyde olmaması	- Geniş kitlelere ulaşılabilmesi amacıyla yapılacak olan iş birliği sayısının artırılması - Güçlü pazarlama ağıının oluşturulması
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	- İş yüküne dayalı insan kaynakları planlamasının olmaması, - Personelin sosyal etkinlik talebinin karşılanamaması	- Etkin insan kaynakları planlanması için norm kadro çalışmasının yapılması - Personel geri bildirimlerine karşı olumlu aksiyon alınması,
Kurum Kültürü Analizi	- Kurumsal hafızanın korunması ve geliştirilmesine yönelik sistematik bir yapının oluşturulamaması - Birimler arası kolektif planlama ve uygulamalarda yaşanan aksaklıklar	Katılımcı bir anlayışla kurum kültürü ve hafızasının gelişimine katkı sağlayacak faaliyetlerin artırılması
Fiziki Kaynak Analizi	- Üretim tesislerinin uluslararası standartların gerisinde kalması, - Bazı işletmelerin şehir merkezlerinde kalması nedeniyle tam kapasitede çalışamaması - Kurumun kendine ait Genel Müdürlük hizmet binasının bulunmaması, - Sosyal tesis eksikliği	- Üretim tesislerinin modernizasyonuna yönelik çalışmaların hızlandırılması - Genel Müdürlük hizmet binası yapımı için girişimlerde bulunulması - Hayvancılık faaliyetlerin yoğun olduğu hinterlandlara yeni işletmeler açılması
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	- Dijital arşivin bulunmaması, - Maliyet kaynaklı gerekçelerle yazılım ve bilişim cihazlarının temininde yaşanan sıkıntılar	- Dijital dönüşüme yönelik çalışmaların hızlandırılması - Teknolojik gelişmeleri karşılayacak yazılım ve bilişim cihaz temini için doğru maliyetlendirme ile bütçe sağlanması
Finansal Analiz	Muhasebe mevzuatındaki ulusal ve uluslararası gelişmelere paralel olarak muhasebe sistemi güncellenmektedir. İlgili mevzuatlar doğrultusunda iç ve dış denetim mekanizmaları işletilmektedir.	- İlgili mevzuatta yapılan güncelleştirmeler doğrultusunda çalışmalar yürütülmesi - İlgili birimlerde finansal okuryazarlığı artırmaya yönelik çalışmalar yapılması
Sektörel Analiz	- Sektörün yapısal sorunları, büyüklüğü ve manipülasyona açık olması - Sektörün ekonomik dalgalanmalara karşı kırılgan olması	- Etkili piyasa takibi yapılarak rekabete yönelik uygun politika araçlarının belirlenmesi - Sözleşmeli besicilik modelinin geliştirilmesi ile pazarda hâkimiyetin artırılması - Sektörün yapısal ve ekonomik sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalara katkı sağlanması



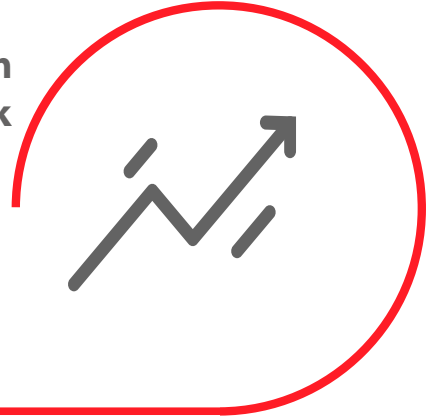




3. GELECEĞE BAKIŞ

MİSYON

Et ve süt sektöründe; kârlılık, verimlilik ve kalite odaklı bir anlayışla sürdürülebilir üretime katkı sağlamak, kamu yararı ve tam rekabet koşullarını gözetmek, güçlü tedarik zinciri tesis ederek üretici ve tüketiciyi korumak.

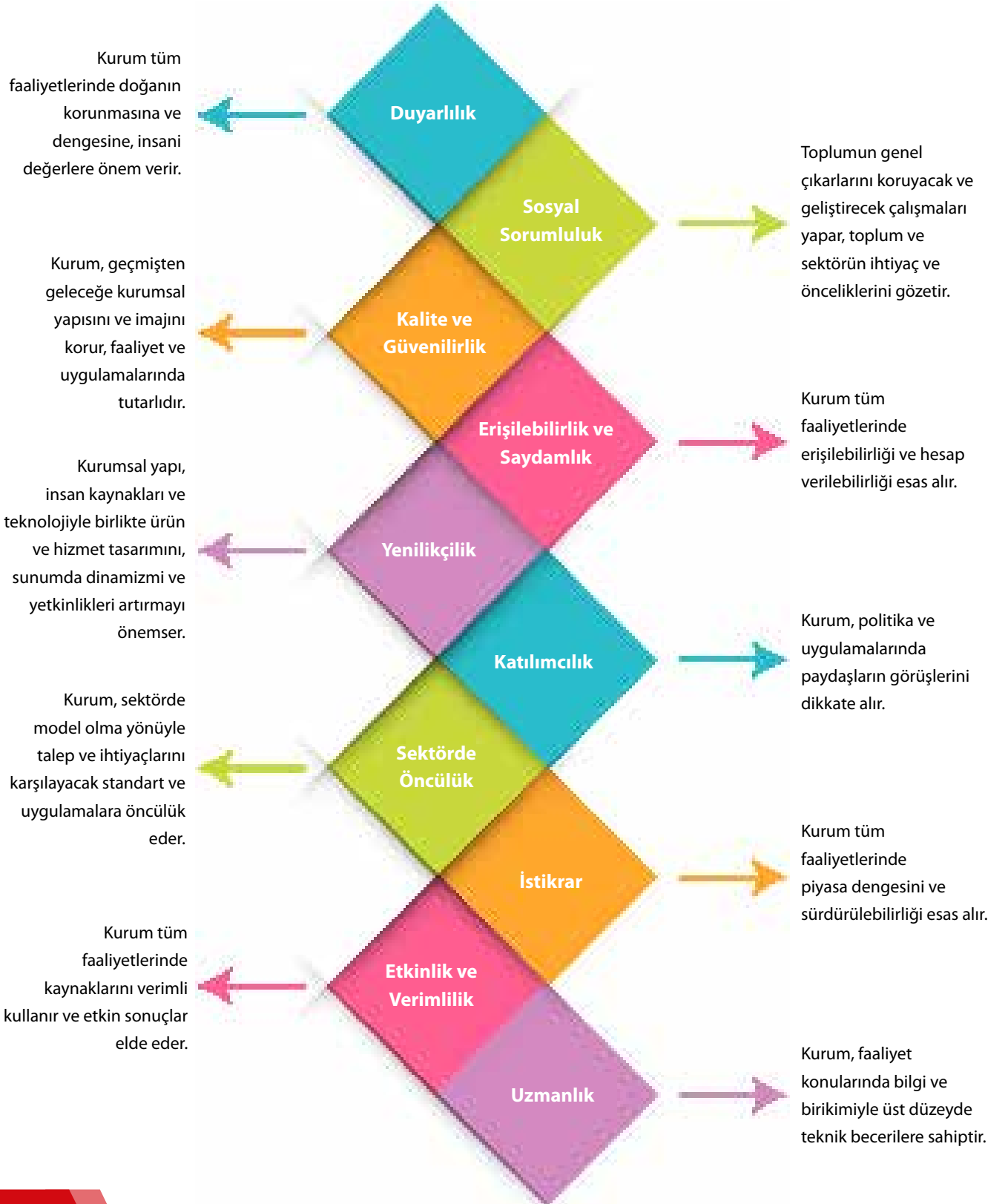




VİZYON

Et ve süt sektöründe düzenleyici ve lider bir kuruluş olmak.

TEMEL DEĞERLER









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

4.1 Strateji Geliştirme için Dengeli Kart Yaklaşımı

Tablo 34- Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

DENGELİ KART YAKLAŞIMI		
PERSPEKTİF	AMAÇLAR	HEDEFLER
Müşteriler - Yararlanıcılar	Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak.	1. Sözleşmeli üretim modeli geliştirilecektir. 2. Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. 3. Süt piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır. 4. Pazarlama ve satış ağı genişletilecektir. 5. Et piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.
	Üretimde kalite ve standardizasyonu artırmak.	1. Marka ürün sayısı artırılacaktır. 2. Kaliteli süt alımı artırılacaktır.
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerini geliştirmek.	1. Bilişim altyapısı güçlendirilecek, güvenlik ve etkinliği artırılacaktır. 2. Bilgi teknolojileri yönetim sistemlerinin kapasitesi artırılacak ve işleyişi geliştirilecektir. 3. Et ve süt piyasalarının takibi dijital ortamda sağlanacaktır.
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek.	1. İnsan Kaynakları yönetimi geliştirilecektir. 2. Personel memnuniyeti artırılacaktır. 3. Kurumsal hizmetlerin bilinirliği artırılacak ve Kurum imajı güçlendirilecektir. 4. Kurumsal mevzuatın güncellenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.
Finansal	Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak.	1. Üretim ve işletme maliyetleri azaltılacaktır. 2. Tesisler modernize edilecektir. 3. Yenilikçi uygulama ve teknolojilere yönelik AR-GE çalışmaları yapılacaktır. 4. Yenilenebilir enerji kaynakları kullanılacaktır.

4.2 Amaç ve Hedefler

Amaçlar, kuruluşun hizmetlere ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Hedefler ise amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik ifadesidir.

Bu kapsamda Kurumumuz için belirlenen amaç ve hedefler aşağıda yer almaktadır.

AMAÇ 1

Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak.

Hedef 1.1 → Sözleşmeli üretim modeli geliştirilecektir.

Hedef 1.2 → Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Hedef 1.3 → Süt piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.

Hedef 1.4 → Pazarlama ve satış ağı genişletilecektir.

Hedef 1.5 → Et piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.



AMAÇ 2**Üretimde kalite ve standardizasyonu artırmak.****Hedef 2.1** → Marka ürün sayısı artırılacaktır.**Hedef 2.2** → Kaliteli süt alımı artırılacaktır.**AMAÇ 3****Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerini geliştirmek.****Hedef 3.1** → Bilişim altyapısı güçlendirilecek, güvenlik ve etkinliği artırılacaktır.**Hedef 3.2** → Bilgi teknolojileri yönetim sistemlerinin kapasitesi artırılacak ve işleyişi geliştirilecektir.**Hedef 3.3** → Et ve süt piyasalarının takibi dijital ortamda sağlanacaktır.

AMAÇ 4**Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek.**

Hedef 4.1 → İnsan Kaynakları yönetimi geliştirilecektir.



Hedef 4.2 → Personel memnuniyeti artırılabacaktır.

Hedef 4.3 → Kurumsal hizmetlerin bilinirliği artırılacak ve Kurum imajı güçlendirilecektir.

Hedef 4.4 → Kurumsal mevzuatın güncellenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.

AMAÇ 5**Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak.**

Hedef 5.1 → Üretim ve işletme maliyetleri azaltılacaktır.



Hedef 5.2 → Tesisler modernize edilecektir.

Hedef 5.3 → Yenilikçi uygulama ve teknolojilere yönelik AR-GE çalışmaları yapılacaktır.

Hedef 5.4 → Yenilenebilir enerji kaynakları kullanılacaktır.

Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Tablo 35- Hedeflerden Sorumlu ve İş Birliği Yapılacak Birimler

Birimler											
Hedefler	Tüm Birimler	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı	Basın Müşavirliği	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Yönetim Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı	Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Süt İşleri Dairesi Başkanlığı	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı
Hedef 1.1		S				İ	İ				İ
Hedef 1.2		İ	İ			İ					S
Hedef 1.3						İ			S		
Hedef 1.4		İ					İ	İ	İ		S
Hedef 1.5		İ					İ	İ		İ	S
Hedef 2.1		S						İ	İ		
Hedef 2.2						İ			S		
Hedef 3.1	İ			S							
Hedef 3.2	İ			S							
Hedef 3.3				İ			S				
Hedef 4.1	İ				S						
Hedef 4.2	İ				S						
Hedef 4.3	İ		S								
Hedef 4.4	İ							S			
Hedef 5.1	İ	S									
Hedef 5.2	İ									S	
Hedef 5.3	İ	S									
Hedef 5.4								İ		S	

4.3 Hedef Kartları

Amaç 1	Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak								
Hedef 1.1	Sözleşmeli üretim modeli geliştirilecektir.								
Sorumlu Birim	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı, Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı, Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.1.1: Üreticilerle yapılan sözleşme sayısı **	50	100	150	210	280	360	450	6 Ay	6 Ay
PG 1.1.2: Kamu kurumları ve tüzel kişiliğe haiz kuruluşlar vb. ile yapılan iş birliği sayısı **	30	0	1	2	3	4	5	6 Ay	6 Ay
PG 1.1.3: Hayvan sağlığı, refahı ve besleme konularında düzenlenecek eğitim program sayısı **	20	0	24	48	72	96	120	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Sözleşmeli Besicilik Modeline yeterli talep olmaması - Arz talep dengesinin bozulması - Hayvancılık işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanamaması								
Stratejiler	- Planlı üretim ile piyasa dengesi korunarak sözleşmeli üretim modeli cazip hâle getirilecektir. - Sözleşmeli Besicilik Modeli alım politikamıza entegre edilecektir. - Sözleşmeli Besicilik Modeli ile besicilere hayvan beslemede kârlılık verimlilik konulu eğitimler verilecektir. - Alım ve kârlılık garantisiyle üreticiye güven verilecektir.								
Maliyet Tahmini	3.117.837.000 TL								
Tespitler	- Kırmızı et piyasasındaki istikrarsızlık - Besi hayvan sayısının yetersiz olması - Kurumumuzun yıllık et ihtiyacını karşılanması								
İhtiyaçlar	- Sözleşmeli Besicilik Modelinin özendirilmesi ve katılımın artırılması - Yetiştirici maliyetleri dikkate alınarak fiyat belirlenmesi								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 1	Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak								
Hedef 1.2	Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.								
Sorumlu Birim	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı, Basın Müşavirliği								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.2.1 Küçükbaş hayvan etinin işlenmiş ürünlerde kullanım miktarı (ton)*	20	83	90	95	100	105	110	6 Ay	6 Ay
PG 1.2.2 Küçükbaş hayvan et ve et ürünleri tüketimini bilinçlendirici ve özendirici faaliyet sayısı*	30	6	7	8	8	9	10	6 Ay	6 Ay
PG 1.2.3 Küçükbaş hayvan et ve et ürünleri satışı ile ilgili sözleşme ve protokollerde miktarın artış oranı (%)*	30	3	4	5	6	7	8	6 Ay	6 Ay
PG 1.2.4 Mağazalardaki kırmızı et ve et ürünleri satışındaki küçükbaş hayvan et ve et ürünleri satış oranı (%)*	20	20	22	24	26	28	30	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Küçükbaş hayvan eti tüketimine yeterli talep olmaması - Müşterilerin protokolde yer alan küçükbaş hayvan eti alım taahhüt miktarlarını almaması								
Stratejiler	- Küçükbaş hayvan etine karşı ön yargının giderilmesine yönelik bilinçlendirici ve özendirici reklam faaliyetleri yapılacak; kamu spotları, fuar, sempozyum vb. düzenlenecektir. - Küçükbaş hayvanlardan üretilen işlenmiş ürün miktarı artırılacaktır. - Küçükbaş hayvan eti ile yeni ürünler geliştirilecektir. - Arz talep dengesinin korunması amacıyla gerekli görülen durumlarda küçükbaş hayvan ihracat planlaması yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	192.990.000 TL								
Tespitler	Toplumda yeterince küçükbaş hayvan eti tüketilmemesi								
İhtiyaçlar	- Küçükbaş hayvan eti tüketiminin özendirilmesi - Küçükbaş hayvan eti ile işlenmiş ürünlerin üretiminin artırılması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 1	Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak								
Hedef 1.3	Süt piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Süt İşleri Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.3.1 Regülasyon kapsamında satın alınan yağsız süt tozunun yurt dışına satış oranı (%)***	100	71	75	75	75	75	75	6 Ay	6 Ay
Riskler	Yem ve girdi maliyetlerinin yükselmesi								
Stratejiler	- Uygun zamanda ve miktarda müdahale alımları yapılacaktır. - Satın alınan yağsız süt tozlarının piyasa istikrarını bozmayacak şekilde satışı sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	1.206.658.000 TL								
Tespitler	- Dönemsel olarak çiğ süt miktarında arz fazlası oluşması nedeniyle süt fiyatlarının düşmesi - Düşen süt fiyatları ile birlikte üreticilerin çiğ sütü pazarlama konusunda sıkıntılar yaşanması								
İhtiyaçlar	Süt piyasalarına müdahale yapılabilmesi için görevlendirme yapılması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 1	Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak								
Hedef 1.4	Pazarlama ve satış ağı genişletilecektir.								
Sorumlu Birim	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Süt İşleri Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.4.1 Perakende sektöründe iş birliği yapılan kuruluş sayısı**	20	2	3	3	4	5	6	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.2 Kurumumuzca toplu satış yapılan tüzel kişiliğe sahip firma sayısı**	20	300	315	330	345	360	375	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.3 Kurum satış mağaza sayısı **	20	16	17	18	18	19	20	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.4 Online satış hizmeti veren mağaza sayısı**	20	0	1	2	3	4	5	6 Ay	6 Ay
PG 1.4.5 Kurumumuzca satış yapılan Kamu Kurum ve Kuruluş sayısı**	20	160	170	180	190	200	210	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Pazarlama ve satış faaliyetlerinde maliyet artışının yaşanması - Ürün tedarikinde yaşanacak problemler								
Stratejiler	- Kurum ürünlerine erişim artırılarak müşteri portföyü genişletilecektir. - Alternatif satış stratejileri geliştirilecektir.								
Maliyet Tahmini	101.317.000 TL								
Tespitler	- Kurumumuz pazar payının düşük olması - Piyasa düzenleme görevi kapsamında geniş halk kitlesine ulaşamaması								
İhtiyaçlar	- Mali kaynak sağlanması - Yeterli hammadde tedarik edilmesi								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 1	Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak								
Hedef 1.5	Et piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı, Teknik İşler Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 1.5.1 Kurum Mağazalarına verilen ürün miktarı (ton)*	20	9.000	11.000	12.000	13.000	14.000	15.000	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.2 Tüzel kişiliğe sahip firmalara verilen ürün miktarı (ton)*	20	7.000	8.000	9.000	10.000	11.000	12.000	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.3 Paketli ürün üretim miktarı (kuşbaşı, kıyma vb.)**	20	2.000	15.000	35.000	55.000	75.000	100.000	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.4 Kamu Kurum ve Kuruluşlarına verilen ürün miktarı (ton)*	20	2.200	2.350	2.500	2.700	2.900	3.000	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.5 Arz talep öngörülerine göre tutulan yıl sonu stok miktarı (ton)***	10	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	6 Ay	6 Ay
PG 1.5.6 Arzı dengelemek üzere stoka alınan canlı hayvan sayısı (baş)***	10	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Salgın hastalıklar, doğal afetler vb. durumlar - Üretim planlamasının doğru yapılmaması - Fiyat istikrarsızlığı								
Stratejiler	- Piyasalarda dengeleyici ve düzenleyici rol üstlenmek adına öncelikli olarak yurt içi piyasalardan temin yoluna gidilecektir. - Gerektiğinde ithalat yetkisi alınacaktır. - Etkin bir stok takibi yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	111.260.560.000 TL								
Tespitler	- Talepte kendine yeterliliğin sağlanamaması - Üretici ve tüketici fiyatlarında meydana gelen dönemsel dalgalanmalar								
İhtiyaçlar	- Hammaddenin temin edilmesi - Mali kaynak sağlanması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 2	Üretimde kalite ve standardizasyonu artırmak								
Hedef 2.1	Marka ürün sayısı artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Süt İşleri Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.1.1: Marka tescili yapılan et ürünü sayısı **	50	6	7	8	9	10	11	6 Ay	6 Ay
PG 2.1.2: Marka tescili yapılan süt ürünü sayısı **	50	0	1	2	3	4	5	6 Ay	6 Ay
Riskler	Marka tescil başvurularının reddedilmesi								
Stratejiler	- Yöresel ürünler üretilerek marka haline getirilecektir. - Üretimde ve ürünlerde standart sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	123.000 TL								
Tespitler	- Marka tescili alınmış ürün sayısının az olması - Marka tescili yapılan süt ürünü bulunmaması								
İhtiyaçlar	- Pazar araştırmasının yapılması - Katma değeri yüksek olan ürünlerin tespit edilmesi - AR-GE çalışmalarının yapılması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 2	Üretimde kalite ve standardizasyonu artırmak								
Hedef 2.2	Kaliteli süt alımı artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Süt İşleri Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 2.2.1: Hastalıktan ari çiftliklerden alınan sütün toplam alınan çiğ süte oranı (%)*	50	9	10	11	12	13	14	6 Ay	6 Ay
PG 2.2.2: Üretimde kullanılan %3,5 ve üzeri yağ oranına sahip sütün toplam alınan çiğ süte oranı (%)*	25	56	57	58	59	60	61	6 Ay	6 Ay
PG 2.2.3: Üretimde kullanılan sütün %3,3 ve üzeri protein değerine sahip olma oranı (%)*	25	76	77	78	79	80	81	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Ari işletme sayısının azalması - Salgın hastalıklar								
Stratejiler	- Hastalıktan ari çiftliklere özel ekstra prim verilerek bu çiftliklerin sayısının ve kaliteli süt üretim miktarının artırılması teşvik edilecektir. - Kırsal mirasın yaşatılması, çevrenin iyileştirilmesi, iklim değişikliğine uyum ve doğal kaynakların sürdürülebilirliği sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	35.433.000 TL								
Tespitler	Ari çiftlik sayısının az olması								
İhtiyaçlar	Üreticilerin hayvan hastalıkları ve kaliteli süt üretimi ile ilgili bilinçlendirilmesi								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 3	Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerini geliştirmek								
Hedef 3.1	Bilişim altyapısı güçlendirilecek, güvenlik ve etkinliği artırılacaktır.								
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.1.1: Felaket Kurtarma Merkezi için gerekli hizmetlerin tamamlanma oranı (%)**	45	40	80	85	90	95	100	6 Ay	6 Ay
PG 3.1.2: Yapılan oltama saldırılarında Kurum personelinin başarı oranı (%)*	20	80	81	82	83	84	85	6 Ay	6 Ay
PG 3.1.3: Teknolojik ömrünü tamamlamış bilişim cihazlarının yenilenme oranı (%)**	20	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
PG 3.1.4: Lisansı yenilenecek yazılım sayısı*	15	8	1	4	3	4	3	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Ödenek yetersizliği - Kurum personelinin farkındalık eksikliği - Yetkin personel eksikliği								
Stratejiler	- Güncel bilgi güvenliği stratejilerine uygun olarak eğitim içeriği hazırlanacaktır. - Kurum personellerine yüz yüze/online ortamda farkındalık eğitimi verilecektir. - Bilişim sistemlerinin güvenliği için güncel versiyonlar takip edilecektir.								
Maliyet Tahmini	48.996.000 TL								
Tespitler	- Personelin bilişim sistemlerinde bilgi güvenliği zafiyeti oluşturması - Oltama vb. saldırılarla kurum sistemlerinin tehlikeye girmesi - Bilişim sistemlerinin virüs vb. zararlı içeriklere maruz kalması - Felaket, taşınma vb. gibi senaryolarda kurum sistemlerinin kapanması ve hizmetlerin durması - Bilişim cihazlarında güvenlik zafiyeti sebebiyle veri kaybı yaşanması								
İhtiyaçlar	- Kurum personelinin bilgi güvenliği bilincinin artırılması - Bilişim envanteri takip edilerek ekonomik ömrünü doldurmuş, teknolojisi eskimiş cihazların yenilenmesi - Teknolojik altyapının günün ihtiyaçlarına göre yenilenmesi								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 3	Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerini geliştirmek								
Hedef 3.2	Bilgi teknolojileri yönetim sistemlerinin kapasitesi artırılacak ve işleyişi geliştirilecektir.								
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.2.1: Kurumsal Yönetim Sistemi kapsamına alınan modül sayısı **	40	11	12	13	14	15	16	6 Ay	6 Ay
PG 3.2.2: e-Devlet platformuna dâhil edilen uygulama sayısı **	20	4	5	5	6	6	7	6 Ay	6 Ay
PG 3.2.3: Ulusal Veri Sözlüğüne tanımlanan veri seti sayısı **	20	170	190	200	210	220	230	6 Ay	6 Ay
PG 3.2.4: İş Zekâsı projesinin kurulumunun tamamlanma oranı (%)**	20	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Birimler arası koordinasyon eksikliği - Yürütülen projelerdeki paydaş veya ortaklardan kaynaklanabilecek mali, hukuki ve idari sıkıntılar - Bütçesel kısıtlamalar sebebiyle projenin tam olarak hayata geçirilememesi								
Stratejiler	- Teknoloji alanındaki gelişmelerin Kurum açık kaynak kodlu yazılımlarına entegrasyonu sağlanacaktır. - İş süreçlerinde standardizasyon sağlanacak ve bilgi sistemleri sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulacaktır. - Teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecek raporlama sistemine ait proje hayata geçirilecektir.								
Maliyet Tahmini	8.606.000 TL								
Tespitler	- Birimlerin kişilerden bağımsız, nesiller boyu yaşayabilir yapılara dönüşmemesi ve kurumsal süreçlerin belirsiz olması - Kurumumuz mevcut hizmetlerinin elektronik ortama alınması sonucu bilişim sistemlerine olan talebin artması - İş süreçlerine ait mevzuat eksikliği - Kurum içi iletişimin etkin ve sistematik şekilde sağlanamaması - Veriyi tanımlamak için birimlerden/kişilerden bağımsız kurumsal hafızanın ve yeknesaklığın olmaması								
İhtiyaçlar	- Mevcut yazılım personelinin yetkinliğinin artırılmasına yönelik eğitimler alınması - Yazılım ihtiyaçlarının istenen hızda karşılanması için yeni insan kaynağının sağlanması - Kurum içi iletişim ve iş birliği süreçlerinin geliştirilmesi - Gerçekleştirilecek analiz çalışmalarında yer alacak uzman personel gruplarının oluşturulması - İş süreçlerine ait mevzuatın tamamlanması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 3	Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerini geliştirmek								
Hedef 3.3	Et ve süt piyasalarının takibi dijital ortamda sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 3.3.1: Veri ambarı projesinin kurulumunun tamamlanma oranı (%) **	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Yürütülen projede paydaş veya ortaklardan kaynaklanabilecek mali, hukuki ve idari sıkıntılar - Bütçesel kısıtlamalar sebebiyle projenin tam olarak hayata geçirilememesi - Yetkin personel eksikliği - Veri akışında yaşanabilecek aksaklıklar								
Stratejiler	Sektör paydaşları ile iş birliği yapılarak dijital ortamda veri akışı sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	1.583.000 TL								
Tespitler	- Piyasa izleme verilerinin merkezi bir sistem altında toplanamaması - Piyasa izleme verilerinde yedekleme sorununun yaşanması - Piyasa izleme verilerinin dijital ortamda takip edilememesi								
İhtiyaçlar	- Ödenek tahsisinin sağlanması - Gerçekleştirilecek raporlama çalışmalarında yer alacak uzman personel gruplarının oluşturulması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 4	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek								
Hedef 4.1	İnsan Kaynakları yönetimi geliştirilecektir.								
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları ve Yönetim Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.1.1: İhtiyaç analizine dayalı istihdam sağlamaya yönelik çalışmaların tamamlanma oranı (%) **	20	0	60	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.2: İş analizinin tamamlanma oranı (%)*	20	0	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.3: Personele yönelik performans değerlendirme sisteminin oluşturulması (%)**	20	0	50	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.4: Mesleki yetkinlik ve kişisel gelişimi artırmaya yönelik eğitim süresi (saat/kişisi)*	20	10	15	16	17	18	19	6 Ay	6 Ay
PG 4.1.5: Görevde Yükselme ve Ünvan Değişikliği sınav sayısı **	20	0	1	1	1	1	2	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Eğitilmelere yeterli kaynak aktarılamaması - Nitelikli personelin Kurumda devamlılığının sağlanamaması								
Stratejiler	- İhtiyaç analizinden çıkan sonuçlar doğrultusunda hazırlanacak eğitim programı ile personelin yetkinliği artırılabilecektir. - İş analiz verileri doğrultusunda personel istihdamı sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	23.070.000 TL								
Tespitler	- Eğitici havuzu bulunmaması - Verilere dayalı istihdam yapılmaması								
İhtiyaçlar	- Yeterli finansman kaynağının sağlanması - Personelin eğitim ihtiyacı - İşin gerekliliğine uygun personel ihtiyacı								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 4	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek									
Hedef 4.2	Personel memnuniyeti artırılabacaktır.									
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları ve Yönetim Geliştirme Dairesi Başkanlığı									
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG 4.2.1: Çalışanlarımıza yönelik memnuniyet anketi, öneri, şikâyet, dilekçe vb. gibi geri bildirimlere yönelik iyileştirme oranı (%)**	35	0	10	12	14	16	18	6 Ay	6 Ay	
PG 4.2.2: Personele yönelik sosyokültürel etkinlik sayısı **	35	0	15	30	45	60	75	6 Ay	6 Ay	
PG 4.2.3: Verilecek başarı belgesi ve ödül sayısı *	30	0	3	4	5	6	7	6 Ay	6 Ay	
Riskler	- Ekonomik gerekçeler nedeniyle sosyokültürel aktivitelerin yapılamaması - Geliştirilmek istenen kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenmemesi									
Stratejiler	- Yıllık personel memnuniyet anketleri düzenlenecektir. - Kurumsal iletişim üst düzeyde tutulacaktır. - Kurumsal temel değerlerin aktarıldığı, aidiyet duygusunun güçlendirildiği, kurum ile ilgili farkındalığın personel nezdinde artırılmasına yönelik etkinlikler düzenlenecektir.									
Maliyet Tahmini	3.015.000 TL									
Tespitler	- Ödül sisteminin yeterince işletilememesi - Personelin motivasyon eksikliği									
İhtiyaçlar	- Personel memnuniyetini artıracak verilerin doğru tespit edilmesi - Yeterli finansman kaynağının sağlanması									

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 4	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek								
Hedef 4.3	Kurumsal hizmetlerin bilinirliği artırılacak ve Kurum imajı güçlendirilecektir.								
Sorumlu Birim	Basın Müşavirliği								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.3.1: Yurt içi ve yurt dışında düzenlenecek olan çalıştay, fuar, seminer, toplantı gibi organizasyonlara katılım sayısı**	50	50	60	70	80	90	100	6 Ay	6 Ay
PG 4.3.2: Kurum web sitesi ve sosyal medya hesaplarındaki etkileşim sayısı*	50	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Kitle iletişim araçları ile sosyal medya platformlarının etkin olarak kullanılamaması - Manipülasyon ve algı yönetimine açık olunması								
Stratejiler	- Alanında uzman personel çalıştırılacaktır. - İletişim kanalları daha aktif kullanılacaktır. - Kurum faaliyetleri hakkında düzenli bilgilendirme yapılacaktır. - Kurumumuzun faaliyetlerine ilişkin WEB sitesi, dijital yayınlar, sosyal medya hesaplarında paylaşılan içerik sayısı artırılacaktır.								
Maliyet Tahmini	2.072.000 TL								
Tespitler	Kurum faaliyetlerinin geniş kitlelere ulaşmaması								
İhtiyaçlar	- İletişim alanında uzman personel ihtiyacı - Görsel ve işitsel medya için gerekli olan yazılım programları ve ekipmanların temin edilmesi								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 4	Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek								
Hedef 4.4	Kurumsal mevzuatın güncellenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.								
Sorumlu Birim	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 4.4.1: Güncellenen ve yürürlüğe yeni konulan iç mevzuat sayısı**	100	5	6	12	18	24	30	6 Ay	6 Ay
Riskler	Birimlerin mevzuat güncellemesi hususuna gerekli önemi vermemesi								
Stratejiler	Kurum mevzuatları, üst politika belgelerinin etkinliğini artırmaya yönelik revize edilecektir.								
Maliyet Tahmini	0 TL								
Tespitler	- Kurumumuzun isim değişikliğine rağmen mevzuatların revize edilmemiş olması - Mevcut mevzuatların ihtiyaçlara cevap vermemesi - Kanun ve üst yönetmeliklerde yeniliklerin olması								
İhtiyaçlar	- İsim değişikliğine uyum sağlanması - Mevzuatların güncellenmesi - Güncellenen veya yeni çıkarılan üst mevzuatlara uygun güncelleme yapılması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 5	Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak								
Hedef 5.1	Üretim ve işletme maliyetleri azaltılacaktır.								
Sorumlu Birim	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.1.1: Ürün İzlenebilirliği Sistemi projesinin tamamlanma oranı (%)**	35	0	60	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
PG 5.1.2: Karkas derecelendirme sisteminin uygulandığı işletme sayısı**	35	0	1	2	3	4	5	6 Ay	6 Ay
PG 5.1.3: Personele ekipman ve üretim kaynaklarının doğru kullanılmasına yönelik eğitim sayısı**	30	0	30	60	90	120	150	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Tesislerin modernize edilememesi - Gerekli ödeneğin temin edilememesi - Kurum dışı etkenler nedeniyle üretim planının aksaması								
Stratejiler	- Ürün izlenebilirliği ile verimlilik artırılacaktır. - İş yerlerimizde ürün izlenebilirliğini sağlayacak yapısal değişiklikler yapılacaktır. - Nitelikli personel sayısının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	124.086.000 TL								
Tespitler	- Tesislerimizin makine ve ekipman yönünden yetersiz olması - Tesislerin altyapı eksikliği								
İhtiyaçlar	- Makine ve ekipmanda revizyona gidilerek modern alet ve ekipmanların temin edilmesi - İş yerlerimizde gerekli yapısal değişikliklerin yapılarak ürün izlenebilirliğini sağlayacak gerekli sistem parçalarının kurulması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 5	Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak								
Hedef 5.2	Tesisler modernize edilecektir.								
Sorumlu Birim	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.2.1: Modernize edilen işletme sayısı**	100	0	1	2	3	4	5	6 Ay	6 Ay
Riskler	- İhtiyaç duyulan ödenek miktarının tahsis edilememesi - Maliyet artışlarından dolayı ihale süreçlerinin sekteye uğraması								
Stratejiler	- Etkin kaynak yönetimi sağlanacak ve gerekli altyapı yatırımları gerçekleştirilecektir. - İşletmelerde uluslararası standartlara uyum sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	1.595.090.000 TL								
Tespitler	- Yapısal güvenliğin olmadığı işletmelerin bulunması - İşletmelerin yerleşim merkezlerinin içerisinde kalması - İşletmelerin ihtiyaçlara cevap verememesi - Mevzuatların getirdiği zorunlulukların karşılanamaması								
İhtiyaçlar	- Teklifin Yatırım Programına alınması - Ödenek tahsisinin sağlanması - Fizibilite raporlarının hazırlanması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 5	Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak								
Hedef 5.3	Yenilikçi uygulama ve teknolojilere yönelik AR-GE çalışmaları yapılacaktır.								
Sorumlu Birim	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.3.1: Ürün bazlı raf ömür süresini uzatmaya yönelik yapılan çalışma sayısı**	50	0	1	2	3	4	5	6 Ay	6 Ay
PG 5.3.2: Ürünlerin dondurma ve muhafaza fire oranlarının azaltılmasına yönelik çalışma sayısı**	50	0	1	2	3	3	3	6 Ay	6 Ay
Riskler	- Personel eksikliği - Teknolojik altyapı yetersizliği - İhtiyaç duyulan ödenek miktarının tahsis edilememesi								
Stratejiler	- Üniversitelerle iş birliği yapılacaktır. - Akademik araştırmalara paralel çalışmalar başlatılacaktır. - Pilot işletmeler belirlenerek deneme çalışmaları yapılacaktır.								
Maliyet Tahmini	300.000 TL								
Tespitler	- Raf ömrünün kısa olması - Dağıtım ağının geniş olması - Üründe fire kaynaklı kayıpların olması								
İhtiyaçlar	- Uzman personel - Ödenek tahsisinin sağlanması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç 5	Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak								
Hedef 5.4	Yenilenebilir enerji kaynakları kullanılacaktır.								
Sorumlu Birim	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı								
İş Birliği Yapılacak Birim(ler)	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG 5.4.1: Güneş Enerjisi Santrali (GES) projesinin tamamlanma oranı (%)**	100	0	20	45	60	80	100	6 Ay	6 Ay
Riskler	- GES Proje teklifinin yatırım programında uygun görülmemesi - İhale işlemlerinin gerçekleştirilememesi - İhtiyaç duyulan ödenek miktarının tahsis edilememesi								
Stratejiler	- Etkin kaynak yönetimi sağlanacak ve gerekli altyapı yatırımları gerçekleştirilecektir. - Paris İklim Değişikliği Anlaşması ve Avrupa Yeşil Mutabakatının gerekliliklerine uyum sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	597.841.000 TL								
Tespitler	- Kurumun faaliyetleri gereği elektrik tüketiminin yüksek olması - Kurulacak Güneş Enerji Santralinin amortisman süresinin kısa olması								
İhtiyaçlar	- Teklifin Yatırım Programına alınması - Ödenek tahsisinin sağlanması								

* Performans gösterge değerleri yıllık olarak verilmiştir.

** Performans gösterge değerleri kümülatif olarak verilmiştir.

***Performans gösterge değerleri her yıl aynı değeri korumaktadır.

Amaç-Hedef-Birim İlişkisi

Tablo 36- Amaç-Hedef ve Birim İlişkisi

**AMAÇ 1****Et ve süt piyasalarında üretim ve fiyat istikrarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamak**

Hedef No	Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İş Birliği Yapılacak Birim
Hedef 1.1	Sözleşmeli üretim modeli geliştirilecektir.	2024 2028	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı, Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı, Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı
Hedef 1.2	Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.	2024 2028	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı, Basın Müşavirliği
Hedef 1.3	Süt piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.	2024 2028	Süt İşleri Dairesi Başkanlığı	Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı
Hedef 1.4	Pazarlama ve satış ağı genişletilecektir.	2024 2028	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Süt İşleri Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı
Hedef 1.5	Et piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.	2024 2028	Ticaret ve Pazarlama Dairesi Başkanlığı	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı



AMAÇ 2
Üretimde kalite ve standardizasyonu artırmak

Hedef No	Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İş Birliği Yapılacak Birim
Hedef 2.1	Marka ürün sayısı artırılacaktır.	2024 2028	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı	Süt İşleri Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Hedef 2.2	Kaliteli süt alımı artırılacaktır.	2024 2028	Süt İşleri Dairesi Başkanlığı	Mali İşler ve Muhasebe Dairesi Başkanlığı

**AMAÇ 3****Dijital dönüşüm ve bilişim teknolojilerini geliştirmek**

Hedef No	Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İř Birliği Yapılacak Birim
Hedef 3.1	Bilişim altyapısı güçlendirilecek, güvenlik ve etkinliği artırılacaktır.	2024 2028	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler
Hedef 3.2	Bilgi teknolojileri yönetim sistemlerinin kapasitesi artırılacak ve işleyişi geliştirilecektir.	2024 2028	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler
Hedef 3.3	Et ve süt piyasalarının takibi dijital ortamda sağlanacaktır.	2024 2028	Piyasa İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı



AMAÇ 4
Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek

Hedef No	Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İş Birliği Yapılacak Birim
Hedef 4.1	İnsan Kaynakları yönetimi geliştirilecektir.	2024 2028	İnsan Kaynakları ve Yönetim Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler
Hedef 4.2	Personel memnuniyeti artırılabacaktır.	2024 2028	İnsan Kaynakları ve Yönetim Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler
Hedef 4.3	Kurumsal hizmetlerin bilinirliği artırılacak ve Kurum imajı güçlendirilecektir.	2024 2028	Basın Müşavirliği	Tüm Birimler
Hedef 4.4	Kurumsal mevzuatın güncellenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.	2024 2028	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler



AMAÇ 5
Kurumun kârlılık ve verimliliğini artırmak

Hedef No	Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İş Birliği Yapılacak Birim
Hedef 5.1	Üretim ve işletme maliyetleri azaltılacaktır.	2024 2028	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler
Hedef 5.2	Tesisler modernize edilecektir.	2024 2028	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler
Hedef 5.3	Yenilikçi uygulama ve teknolojilere yönelik AR-GE çalışmaları yapılacaktır.	2024 2028	Alım ve Üretim Dairesi Başkanlığı	Tüm Birimler
Hedef 5.4	Yenilenebilir enerji kaynakları kullanılacaktır.	2024 2028	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

4.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 37- Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

HEDEF 1.1

Sözleşmeli üretim modeli geliştirilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Sözleşmeli Besicilik Modeline yeterli talep olmaması	Üretici ve STK'ların Kurumun Sözleşmeli Besicilik uygulaması hakkında yeterli ilgiyi göstermemesidir.	Üretici ve STK'lara yönelik Sözleşmeli Besicilik hakkında tanıtıcı faaliyetlerin (afiş, broşür, toplantı, vb.) yapılması Düzenli piyasa takibi ile üretici maliyetleri dikkate alınarak sürdürülebilir üretime göre fiyat politikasının oluşturulması
Arz talep dengesinin bozulması	Arz talep dengesizliğine bağlı olarak piyasa et fiyatlarında beklenmeyen dalgalanmaların yaşanmasıdır.	Piyasada arz ve talep dengesinin sağlanması amacıyla canlı besilik hayvan ve/veya karkas et arzı ile piyasanın desteklenmesi
Hayvancılık işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanamaması	Hayvancılık faaliyetlerinde kârlılığın düşmesi ve işletme sayılarının azalmasıdır.	Besiciyi korumak amacıyla hayvan alım fiyatlarının üretim maliyetlerine göre güncellenmesi ve pazar garantisinin sunulması

HEDEF 1.2

Küçükbaş hayvan eti tüketimini artırmaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Küçükbaş hayvan eti tüketimine yeterli talep olmaması	Tüketim alışkanlıkları nedeniyle kırmızı et tüketimi içerisindeki küçükbaş hayvan eti oranının az olmasıdır.	Küçükbaş hayvan etinden mamul yeni ürünlerin geliştirilmesi Özendirici, tanıtıcı ve teşvik edici faaliyetlerin yapılması
Müşterilerin protokolde yer alan küçükbaş hayvan eti alım taahhüt miktarlarını almaması	Müşteri gruplarıyla yapılan protokollerdeki alım taahhütlerinin yerine getirilmemesidir.	Yapılan protokollere taahhütlerin yerine getirilmemesine yönelik caydırıcılığın artırılması

HEDEF 1.3**Süt piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yem ve girdi maliyetlerinin yükselmesi	Enflasyon ve döviz kurundaki artışlar nedeniyle yem ve girdi maliyetlerinin artmasıdır.	Bakanlık ve STK'lar ile iş birliği yapılarak üreticinin korunmasına yönelik çalışmaların yapılması

HEDEF 1.4**Pazarlama ve satış ağı genişletilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Pazarlama ve satış faaliyetlerinde maliyet artışının yaşanması	Pazarlama, lojistik vb. unsurlar nedeniyle yaşanan maliyet artışlarıdır.	Kullanılan mali kaynakların etkinliğinin artırılması için satış yoğunluğunun fazla olduğu bölgelerde mağazaların açılması Maliyetlerin azaltılması amacıyla toptan satışların artırılması
Ürün tedarikinde yaşanacak problemler	Hammadde, lojistik vb. etkenler nedeniyle hayvansal ürün taleplerinin karşılanmasında zorluklar yaşanmasıdır.	Etkin lojistik, üretim ve stok planlamasının yapılması

HEDEF 1.5**Et piyasasında dönemler arası arz talep dengesinin korunmasına katkı sağlanacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Salgın hastalıklar, doğal afetler vb. durumlar	Salgın hastalıklar, doğal afetler vb. nedenlerle tedarik zincirinde sıkıntılar yaşanmasıdır.	Acil ve olağanüstü durumlar için stok planlamasının yapılması Bakanlığın ilgili birimleri ile iş birliği içerisinde olunması
Üretim planlamasının doğru yapılmaması	Hedeflenen üretimin arz talep dengesini sağlayamamasıdır.	Etkin piyasa takibinin yapılarak üretim planlamasının güncellenmesi Sözleşmeli üretimin desteklenmesi
Fiyat istikrarsızlığı	Et fiyatlarında oluşan ani fiyat dalgalanmalarıdır.	Etkin müdahale araçları kullanılarak piyasaya müdahale edilmesi

HEDEF 2.1
Marka ürün sayısı artırılacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Marka tescil başvurularının reddedilmesi	Marka tesciline başvuru ürünün gerekli kriterleri sağlayamaması nedeniyle reddedilmesidir.	İlgili birimlere tescil sürecine ilişkin kriterler konusunda eğitim verilmesi Kurumumuzca üretim standartlarının sağlanmasına yönelik iş ve işlemlerle ilgili yazılı prosedür oluşturulması

HEDEF 2.2
Kaliteli süt alımı artırılacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Ari işletme sayısının azalması	Ari işletme sayısının yeterli düzeyde olmamasıdır.	Hastalıktan ari çiftliklere özel ekstra prim verilerek sayısının artırılmasının teşvik edilmesi
Salgın hastalıklar	Salgın hastalıklar nedeniyle süt arzında daralma yaşanmasıdır.	Üreticilerin hayvan hastalıkları ve kaliteli süt üretimi ile ilgili bilinçlendirilmesi Bakanlığın ilgili birimleri ile iş birliği içerisinde hayvan hastalıklar ve süt üretimi hususunda tedbir alınması

HEDEF 3.1
Bilişim altyapısı güçlendirilecek, güvenlik ve etkinliği artırılacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Ödenek yetersizliği	Yeterli ödeneğin sağlanamamasıdır.	Doğru maliyetlendirme yapılarak ödenek sağlanması
Kurum personelinin farkındalık eksikliği	Bilgi güvenliğine gerekli önemin verilmemesidir.	Bilgi güvenliği farkındalığına yönelik eğitim düzenlenmesi, farkındalığın dönemsel aralıklarla takip edilmesi
Yetkin personel eksikliği	İşin gerekliliğine uygun personelin bulunmamasıdır.	İşin gerekliliğine uygun personel istihdamının yapılması

HEDEF 3.2**Bilgi teknolojileri yönetim sistemlerinin kapasitesi artırılacak ve işleyişi geliştirilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Birimler arası koordinasyon eksikliği	İlgili birimler ile yürütölen çalışmalarda etkin iş birliği yapılamaması ve ilgili birimler tarafından yeterince destek verilmemesidir.	İlgili birimlerin katılımıyla periyodik koordinasyon toplantıları düzenlenmesi
Yürütölen projelerdeki paydaş veya ortaklardan kaynaklanabilecek mali, hukuki ve idari sıkıntılar	Yüklenici firmaların sözleşme hükümlerini yerine getirilmemesidir.	Sözleşme takibinin yapılarak aksayıcı durumlarda hukuki girişimlerde bulunulması
Bütçesel kısıtlamalar sebebiyle projenin tam olarak hayata geçirilememesi	Mali kaynak yetersizliği veya fiyat ve kur dalgalanmalarından dolayı projeye ayrılan ödeneğin yetmemesidir.	Doğru maliyetlendirme yapılarak ödenek sağlanması

HEDEF 3.3**Et ve süt piyasalarının takibi dijital ortamda sağlanacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yürütölen projedeki paydaş veya ortaklardan kaynaklanabilecek mali, hukuki ve idari sıkıntılar	Yüklenici firmaların sözleşme hükümlerini yerine getirmemesidir.	Sözleşme takibinin yapılarak aksayıcı durumlarda hukuki girişimlerde bulunulması
Bütçesel kısıtlamalar sebebiyle projenin tam olarak hayata geçirilememesi	Mali kaynak yetersizliği veya fiyat ve kur dalgalanmalarından dolayı projeye ayrılan ödeneğin yetmemesidir.	Doğru maliyetlendirme yapılarak ödenek sağlanması
Yetkin personel eksikliği	İşin gerekliliğine uygun personelin bulunmamasıdır.	Personel istihdamında iş analizi yapılarak alım yapılması
Veri akışında yaşanabilecek aksaklıklar	Veri akışının sağlanamamasıdır.	Veri akışının sağlandığı kurumlarla etkin iletişim ağıının oluşturulması

HEDEF 4.1
İnsan Kaynakları yönetimi geliştirilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Eğitimlere yeterli kaynak aktarılamaması	Yeterli kaynağın ayrılması nedeniyle planlanan eğitimler gerçekleştirilememiştir.	Uzaktan eğitim yoluyla mesleki yetkinliği artırmaya yönelik çalışmalar yapılması
Nitelikli personelin Kurumda devamlılığının sağlanamaması	Personelin istifaen veya naklen farklı kurumlara geçme durumudur.	Kurum aidiyetinin sağlanması ve personel kariyer planlamasının desteklenmesi

HEDEF 4.2
Personel memnuniyeti artırılabacaktır.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Ekonomik gerekçeler nedeniyle sosyokültürel aktivitelerin yapılamaması	Aktiviteler için maddi kaynağın ayrılmasıdır.	Bütçede sosyokültürel aktiviteler için mali kaynak ayrılması
Geliştirilmek istenen kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenmemesi	Kurum kültürü tüm çalışanlar tarafından yeterli düzeyde kabul görmemektedir.	Personelin yönetime katılımının sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılması

HEDEF 4.3
Kurumsal hizmetlerin bilinirliği artırılacak ve Kurum imajı güçlendirilecektir.

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Kitle iletişim araçları ile sosyal medya platformlarının etkin olarak kullanılamaması	Yapılan faaliyet ve çalışmalar hususunda kamuoyunun yeterince bilgilendirilememesidir.	Yapılan faaliyetlerin kurum web sitesi, sosyal medya hesapları ve dijital yayınlar aracılığıyla kamuoyuna sunulması
Manipülasyon ve algı yönetimine açık olunması	Kurum faaliyetlerinin dijital ve sosyal medyada çarpıtılmasıdır.	İletişim kanallarının aktif kullanılması ve Kurum faaliyetleri hakkında düzenli bilgilendirme yapılması

HEDEF 4.4**Kurumsal mevzuatın güncellenmesi ve geliştirilmesi sağlanacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Birimlerin mevzuat güncellemesi hususuna gerekli önemi vermemesi	Birimlerin gerekli önemi vermemesi nedeniyle mevzuat güncellemesi yapılamamasıdır.	Mevzuat güncellemesi ve kontrolü hususunda yıllık planlama yapılması

HEDEF 5.1**Üretim ve işletme maliyetleri azaltılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Tesislerin modernize edilememesi	Planlanan modernizasyon işlemlerinin yapılamamasıdır.	Tesis modernizasyonu için gerekli ödeneğin yatırım programında talep edilmesi
Gerekli ödeneğin temin edilememesi	Yatırım Programında ihtiyaç duyulan ödeneğin alınamamasıdır.	Yatırım Programı tekliflerinin tutarlı ve ihtiyacı net bir şekilde karşılayan gerekçelerle sunulması
Kurum dışı etkenler nedeniyle üretim planının aksaması	Üretim için gerekli hammaddenin tedarik edilememesidir.	Etkin piyasa takibinin yapılması Planlanan üretim için yeterli hammadde stokunun bulundurulması

HEDEF 5.2**Tesisler modernize edilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İhtiyaç duyulan ödenek miktarının tahsis edilememesi	Yatırım Programında ihtiyaç duyulan ödeneğin alınamamasıdır.	Yatırım Programı tekliflerinin tutarlı ve ihtiyacı net bir şekilde karşılayan gerekçelerle sunulması
Döviz kuru artışlarından dolayı ihale süreçlerinin sekteye uğraması	Fiyat ve kur dalgalanmalarından dolayı projeye ayrılan ödeneğin yaklaşık maliyetin altında kalmasıdır.	Maliyet tahminlerinin üst politika belgelerine, ekonomik ve politik konjonktüre göre yapılması

HEDEF 5.3**Yenilikçi uygulama ve teknolojilere yönelik AR-GE çalışmaları yapılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Personel eksikliği	İşin gerekliliğine uygun personelin bulunamamasıdır.	Personel istihdamında iş analizi yapılarak alım yapılması
Teknolojik altyapı yetersizliği	İhtiyaç duyulan teknolojik donanım ve yazılımın temin edilememesidir.	Teknoloji alanındaki gelişmeler takip edilerek gerekli olan altyapı ihtiyaçlarının karşılanması
İhtiyaç duyulan ödenek miktarının tahsis edilememesi	Yatırım Programında ihtiyaç duyulan ödeneğin alınamamasıdır.	Yatırım Programı tekliflerinin tutarlı ve ihtiyacı net bir şekilde karşılayan gerekçelerle sunulması

HEDEF 5.4**Yenilenebilir enerji kaynakları kullanılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
GES Proje teklifinin Yatırım Programında uygun görülmemesi	Projenin yatırım programı kapsamında değerlendirilmemesidir.	Fizibilite raporunun özenli hazırlanması ve fayda-maliyet dengesinin etkin bir şekilde sunulması
İhale işlemlerinin gerçekleştirilememesi	Fiyat ve kur dalgalanmalarından dolayı projeye ayrılan ödeneğin yaklaşık maliyetin altında kalmasıdır.	Maliyet tahminlerinin üst politika belgelerine, ekonomik ve politik konjonktüre göre yapılması
İhtiyaç duyulan ödenek miktarının tahsis edilememesi	Yatırım Programında ihtiyaç duyulan ödeneğin alınamamasıdır.	Yatırım Programı tekliflerinin tutarlı ve ihtiyacı net bir şekilde karşılayan gerekçelerle sunulması

4.5 Maliyetlendirme

Tablo 38- Tahmini Maliyetler

	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam Maliyet (TL)
Amaç 1	11.035.336.000	15.801.655.000	22.479.551.000	28.929.225.000	37.633.595.000	115.879.362.000
Hedef 1.1	310.817.000	481.009.000	631.008.000	768.682.000	926.321.000	3.117.837.000
Hedef 1.2	29.535.000	35.008.000	39.626.000	42.611.000	46.210.000	192.990.000
Hedef 1.3	193.700.000	223.142.000	242.110.000	262.689.000	285.017.000	1.206.658.000
Hedef 1.4	16.836.000	19.193.000	20.921.000	21.674.000	22.693.000	101.317.000
Hedef 1.5	10.484.448.000	15.043.303.000	21.545.886.000	27.833.569.000	36.353.354.000	111.260.560.000
Amaç 2	5.242.000	6.284.700	7.084.600	7.976.700	8.968.000	35.556.000
Hedef 2.1	20.000	22.700	24.600	26.700	29.000	123.000
Hedef 2.2	5.222.000	6.262.000	7.060.000	7.950.000	8.939.000	35.433.000
Amaç 3	13.523.500	13.026.000	9.183.000	11.520.000	11.932.500	59.185.000
Hedef 3.1	11.462.000	11.010.000	5.277.000	10.120.000	11.127.000	48.996.000
Hedef 3.2	1.995.000	1.728.000	3.255.000	1.085.000	543.000	8.606.000
Hedef 3.3	66.500	288.000	651.000	315.000	262.500	1.583.000
Amaç 4	5.566.000	4.348.000	4.762.000	5.215.000	8.266.000	28.157.000
Hedef 4.1	4.827.000	3.456.000	3.749.000	4.068.000	6.970.000	23.070.000
Hedef 4.2	406.000	509.000	597.000	696.000	807.000	3.015.000
Hedef 4.3	333.000	383.000	416.000	451.000	489.000	2.072.000
Hedef 4.4	0	0	0	0	0	0
Amaç 5	333.582.000	444.629.000	422.251.000	519.892.000	596.963.000	2.317.317.000
Hedef 5.1	57.942.000	47.004.000	6.337.000	6.379.000	6.424.000	124.086.000
Hedef 5.2	200.000.000	270.000.000	324.000.000	372.600.000	428.490.000	1.595.090.000
Hedef 5.3	40.000	50.000	60.000	70.000	80.000	300.000
Hedef 5.4	75.600.000	127.575.000	91.854.000	140.843.000	161.969.000	597.841.000
Genel Yönetim Giderleri	490.770.000	615.500.000	721.000.000	848.600.000	998.800.000	3.674.670.000
TOPLAM	11.884.019.500	16.885.442.700	23.643.831.600	30.322.428.700	39.258.524.500	121.994.247.000

Tablo 39- Tahmini Toplam Masraf Bütçesi

Tahmini Toplam Masraf Bütçesi (Yıl)	2024	2025	2026	2027	2028	Toplam
	2.344.000.000	2.945.000.000	3.450.000.000	4.050.000.000	4.747.000.000	17.536.000.000

Tahmini toplam masraf bütçesi; Kurumumuzun alım, üretim ve satış hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan insan kaynakları ve işletme cari giderleri ile amortisman giderlerinin toplamından oluşmaktadır.





5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Et ve Süt Kurumunun 2024-2028 yıllarına ait Stratejik Planı toplam 5 amaç ve 18 hedeften oluşmaktadır. Stratejik Planda yer alan hedefler gerçekleştirilirken, stratejik plan dönemi öncesinde başlayan ve plan döneminde devam eden ya da tamamlanacak hedefler olabildiği gibi stratejik plan döneminde başlanacak ve devam ettirilecek hedefler de yer almaktadır.

5.1. İzleme ve Değerlendirmenin Sorumluluğu

Stratejik planların uygulanmasından Yönetim Kurulu sorumludur. Yönetim Kurulu, planların hayata geçirilmesi için işletme bünyesinde tedbirleri almakta, gerekli görevlendirmeleri yapmaktadır. Planların uygulanması, izleme ve değerlendirme süreçleriyle tamamlanarak hedefler ve ulaşılan sonuçlar daha sağlıklı bir şekilde karşılaştırılmaktadır.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Genel Müdüredir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu daire başkanının; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının daire başkanlıklarından alınarak toplulaştırılması ve Genel Müdüre sunulması ise Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığının sorumluluğundadır.

5.2. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi şeklinde yapılacaktır.

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilmekte, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmaktadır.

İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir.

Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır.

KİT Stratejik Planlarının izlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT'ler, performans programlarını Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.

5.3. Raporlama

İzleme ve değerlendirme sonucunda oluşturulacak raporlar ile stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeyleri belirlenecek, faaliyetlerden sorumlu birimlerin çalışmaları ortaya konulacaktır. İzleme raporları ile ilerleme sağlanan amaçların yanı sıra, ilerleme sağlanamayan amaçlar da rapor edilecektir. Hazırlanan raporlar ile belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekçi, yönetimin ne ölçüde etkili ve başarılı, zamanın ve bütçenin ne ölçüde yeterli olduğu değerlendirilecektir.

İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde üç temel raporlama yapılacaktır:

- a. **Performans Programı:** Kamu sermayeli işletmenin stratejik planının yıllık dilimine ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren iş planıdır.
- b. **Performans Değerlendirme Raporu:** Stratejik planların yıllık dilimlerine ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin raporlanması amacıyla performans değerlendirme raporu hazırlanacaktır.
- c. **Stratejik Plan Tamamlanma Raporu:** Stratejik Planın uygulama sürecinin tamamlanmasını takip eden yıl içinde hazırlanacaktır. Rapor uygulama sürecinde elde edilen başarılar, başarısızlık nedenleri ve sonuçların sürdürülebilirliği gibi konulara ilişkin değerlendirmeleri içerecektir.

Ayrıca kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT) ve bağlı ortaklıklarının ilgili yıldaki Genel Yatırım ve Finansman Programında yer alan hükümler doğrultusunda ve KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar çerçevesinde; performans programı en geç 31 Aralık'a kadar, yıla ilişkin Performans Değerlendirme Raporu ise Nisan ayının 1'ine kadar Hazine ve Maliye Bakanlığına, Strateji ve Bütçe Başkanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.



ET VE SÜT KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Tarım ve Orman Bakanlığı Beştepe Kampüsü, Beştepe Mahallesi, Cumhurbaşkanlığı Bulvarı,
Alparslan Türkeş Caddesi No:71 06560 Yenimahalle/ANKARA

Tel: (0312) 304 80 00 Fax: (0312) 304 84 54

www.esk.gov.tr