

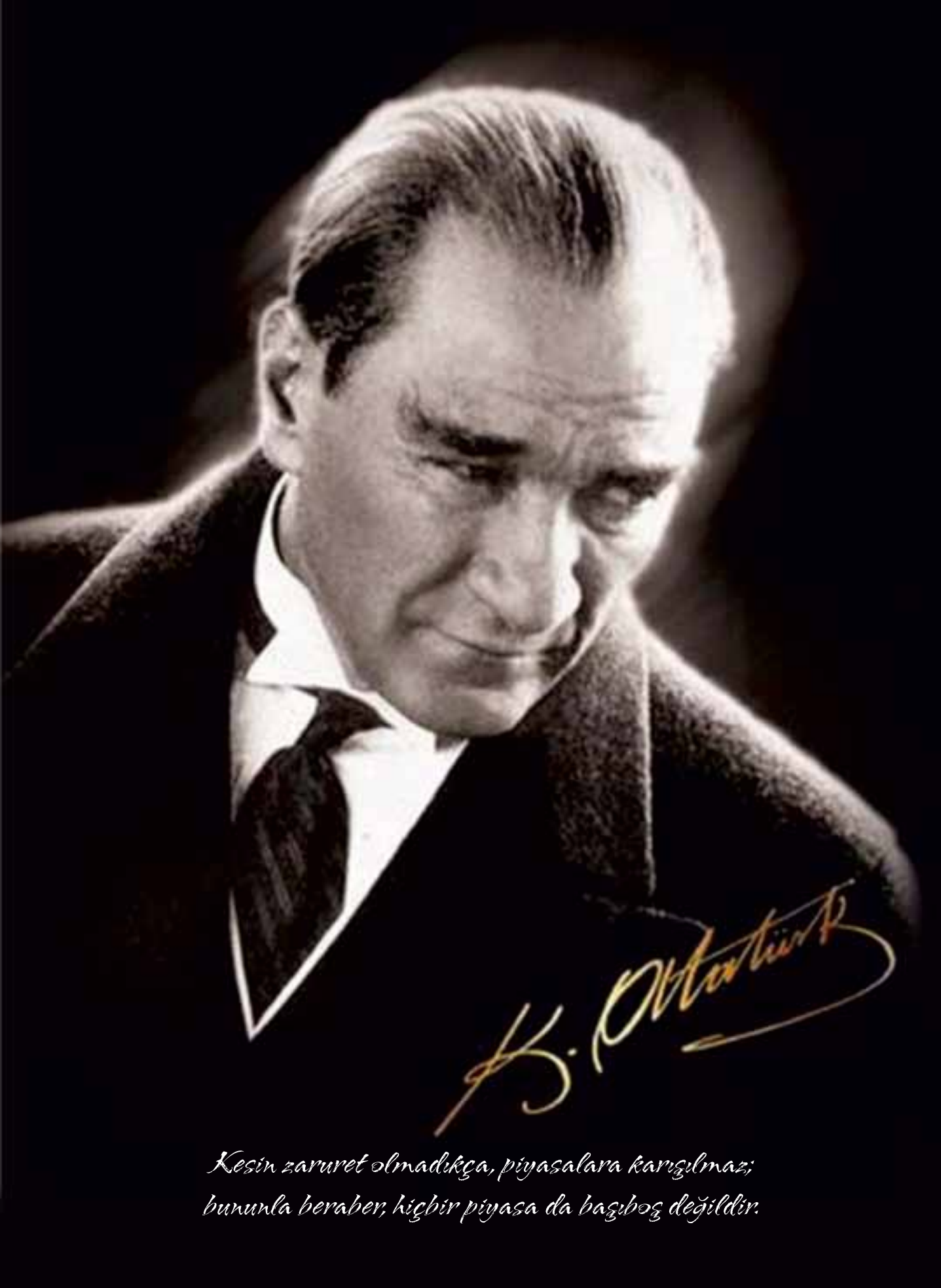
STRATEJİK PLAN

2011 → 2012 → 2013 → 2014 → 2015



Stratejik Plan

2011 → 2012 → 2013 → 2014 → 2015



K. Martini

*Kesin zaruret olmadıkça, piyasalara karışılmaz;
bununla beraber, hiçbir piyasa da başboğ değildir.*

KURUL BAŞKAN VE ÜYELERİ



Alparslan BAYRAKTAR
Üye

Cemil KILIÇ
Üye

Mustafa YILMAZ
İkinci Başkan

Hasan KÖKTAŞ
Başkan

Zekeriya GÖKŐENLİ
Üye



Celal USTAOĞLU
Üye

Sefer BAKIR
Üye

Fatih DÖNMEZ
Üye

Abdullah TANCAN
Üye

İçindekiler

| | |
|---|-----------|
| BAŞKANIN SUNUŞU | 10 |
| GİRİŞ..... | 13 |
| BÖLÜM 1 : MİSYON, VİZYON, KURUMSAL DEĞERLER | 17 |
| BÖLÜM 2 : STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER | 23 |
| 2.1 Stratejik Amaç 1: Adil ve rekabetçi piyasa ortamı oluşturarak devamlılığını sağlamak | 26 |
| 2.2 Stratejik Amaç 2: Piyasada kaliteli ve ekonomik enerji sunulmasını sağlamak | 30 |
| 2.3 Stratejik Amaç 3: Etkin ve güvenilir bilgi üretip sunarak öngörülebilir ve sürdürülebilir piyasaları oluşturmak | 34 |
| 2.4 Stratejik Amaç 4: Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek..... | 38 |
| BÖLÜM 3 : DURUM ANALİZİ | 45 |
| 3.1 Tarihsel süreç | 46 |
| 3.2 Yasal Çerçeve | 47 |
| 3.2.1 İlgili Mevzuat..... | 47 |
| 3.2.2 Görev, Yetki ve Sorumluluklar | 47 |
| 3.3 Kurum İçi Analiz | 49 |
| 3.3.1 Organizasyon Yapısı | 49 |
| 3.3.2 Ürün ve Hizmetler | 51 |
| 3.3.3 Güçlü ve Zayıf Yönler | 52 |
| 3.4 Kurum Dışı Analiz..... | 54 |
| 3.4.1 Paydaşlar | 54 |
| 3.4.2 Dış Paydaş Anketi | 56 |
| 3.4.3 Dış Paydaş Oktak Akıl Platformu..... | 57 |
| 3.4.4 Fırsatlar ve Tehditler | 58 |
| 3.5 Enerji Piyasalarına Yönelik Yönlendirici Üst Belgeler | 60 |
| BÖLÜM 4: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ..... | 63 |
| 4.1 Projenin Tanımlanması | 65 |
| 4.2 Mevcut Durum Analizi Çalışmaları | 66 |
| 4.3 Stratejik Modelleme | 70 |
| 4.4 Stratejik Modelin Birimlere Yayılımı | 71 |
| 4.5 Eğitimler..... | 72 |
| STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ | 75 |



Kısaltmalar

| | |
|----------|--|
| AB | Avrupa Birliği |
| BM | Basın Müşavirliği |
| DEN | Denetim Dairesi Başkanlığı |
| DPD | Doğal Gaz Piyasası Dairesi Başkanlığı |
| EPD | Elektrik Piyasası Dairesi Başkanlığı |
| EPDK | Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu |
| ETKB | Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı |
| GZFT | Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler |
| HUK | Hukuk Dairesi Başkanlığı |
| İKM | İnsan Kaynakları ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı |
| KAM | Kamulaştırma Dairesi Başkanlığı |
| KHM | Kurul Hizmetleri Müdürlüğü |
| Kurum | Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu |
| Kurul | Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu |
| LPG | Sıvılaştırılmış Petrol Gazları |
| OAP | Ortak Akıl Platformu |
| PPD | Petrol Piyasası Dairesi Başkanlığı |
| SGD | Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı |
| SP | Stratejik Plan |
| Sözleşme | Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim Projesi Sözleşmesi |
| TAR | Tarifeler Dairesi Başkanlığı |
| TÜBİTAK | Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu |
| TÜSSİDE | TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü |
| STK | Sivil Toplum Kuruluşları |

BAŞKANIN SUNUŞU

Enerji sektörünün dinamik yapısı, enerjiyle ilgili tüm kurumların olduğu gibi, Elektrik, Doğalgaz, Petrol ve LPG piyasalarını düzenleyen ve denetleyen kurum olarak Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu'nun da sürekli yenilenmesi ve gelişmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenledir ki, Kurum olarak, değişen ihtiyaçları karşılayabilmek için kurumsal yapımızı, mevcut mevzuatımızı ve kadrolarımızın yetkinliğini geliştirmeye yönelik çok kapsamlı bir çalışma başlatmış bulunmaktayız.

Gerçekleştirmekte olduğumuz bu çalışmaların başında ise, her kamu idaresinde olduğu gibi bizim Kurumumuzda da bir üst politika belgesi niteliğini taşıyan Stratejik Plan gelmektedir.

Stratejik Planlar kurum ve kuruluşların ilgili mevzuatlar çerçevesinde misyon, vizyon ve temel ilkelerini oluşturmak, bu doğrultuda, stratejik amaçlarını ve ölçülebilir hedeflerini saptamak için temel metinlerdir. Bu metinler, kurumların perfor-

manslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanmaktadır.

Kurumumuz tarafından, 2009 yılından bu yana yürütülmüş stratejik plan hazırlık çalışmaları çerçevesinde veri ihtiyaç analizi, hizmet ve paydaş belirleme, iç ve dış paydaş anket çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, Kurumumuzun Güçlü-Zayıf yönleri ile Fırsatlar- Tehditler ortaya konulmuştur. Bütün bu faaliyetler sonunda, 2011-2015 yıllarını kapsayan Stratejik Planımız hazırlanmıştır. Bu Plan, gerek Kurumumuz çalışanları, gerek paydaşlarımız, gerekse Kurum olarak düzenlediğimiz sektörlerin gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu öneme binaen, Stratejik Planın hazırlık çalışmaları sırasında, paydaşların görüşlerinin alınmasına ve sürece etkin katılımlarına olanak sağlayan ortak akıl platformu çalışmayı gerçekleştirmiştir.



Bütün bu çalışmalar neticesinde oluşturulan Stratejik Plan ile Kurumumuzun enerji piyasalarına bakış açısı ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda, piyasalarda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin tüketici, çevre ve piyasa odaklı yürütülmesine olanak sağlayacak amaç ve hedefler belirlenmiştir. Aynı zamanda, yatırımcılar açısından öngörülebilirliği yüksek, şeffaf ve eşitlikçi bir piyasa yapısının oluşturulmasına, tüketici haklarının gözetilmesine ve sektörün tüm katılımcılarının faaliyetlerini daha sağlıklı ve az maliyetli gerçekleştirebilmesine imkan sağlayacak bir çerçevenin oluşturulmasına çalışılmıştır.

Yine Kurumumuz, geçmişte olduğu gibi gelecekte de kendi görev ve sorumluluk alanı kapsamındaki dört piyasaya dair düzenleme ve denetleme gö-

revlerini başarı ile yerine getirmeye yönelik çalışmalarına devam edecek ve bu yolda piyasa katılımcılarına rehberlik edecek olan plan ve raporları kamuoyu ile paylaşmaya özen gösterecektir.

Elektrik, Doğalgaz, Petrol ve LPG piyasalarının gelişimine, bilgi birikimine katkı sağlayacağını düşündüğümüz EPDK Stratejik Planı 2011-2015'in, başta Kurumumuz olmak üzere, kamuoyuna ve tüm ilgililere yararlı olmasını diler, enerji piyasalarının gelecek beş yıllık dönemine ışık tutmasını temenni ederim.

Hasan KÖKTAŞ
Başkan





GIRIS

Stratejik planlama Türkiye’de kamu mali yönetimi ve kamu yönetimi reformunun başvurduğu temel dönüşüm araçlarından birisi olarak gündeme gelmiş, sorunların çözümünde kullanılması gereken bir yöntem olarak ortaya konulmuştur. Bu gelişme doğrultusunda, yasal düzenlemelerde stratejik planlamaya yönetimin temel araçlarından biri olarak yer verilmiştir. Söz konusu yasal düzenlemelerden 10/12/2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuştur. Kanun, düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç olmak üzere, merkezi idareye bağlı tüm kamu kurum kuruluşları ile mahalli idarelere stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirmiş ve düzenleyici ve denetleyici kurumlar dışındaki tüm kamu kurum ve kuruluşlarını 2010 yılına kadar stratejik plan hazırlamakla yükümlendirmiştir.

Yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen, Kurulumuz da bu gelişmelere kayıtsız kalmamıştır. 04/10/2008 tarihli ve 27014 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Teşkilatı ve Personelinin

Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile Strateji Geliştirme Dairesi kurulmuştur. Strateji Geliştirme Dairesi’ne, stratejik plan hazırlama görevi de verilmiştir. Böylece, kendisi için zorunlu olmadığı halde, stratejik planlama yapma iradesini ortaya koymuştur. Kurulumuz tarafından ortaya konan bu irade, gerek ülkemiz gerekse diğer ülkelerin düzenleyici ve denetleyici otoriteleri tarafından da stratejik plan hazırlanmasına yönelik çalışmalar ile paralellik arz etmiştir.

Kurumumuzun ülkemiz için hayati bir öneme sahip olan enerji piyasasının düzenlenmesi ve denetlenmesinden sorumlu olması, faaliyetlerinin çok büyük bir kitleyi etkilemesi ve Kurulumuzun yeni yönetsel anlayışlar çerçevesinde “Yönetişim” kavramını benimsemesi, EPDK Stratejik Planının oluşturulmasında, belirleyici ve motive edici unsurları oluşturmuştur.

Stratejik planlama çalışmaları farklı donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kurum genelinde sahiplenmeyi ve katılımı ön plana çıkaran zaman alıcı bir süreçtir. Hazırlanan stratejik planın başarısı büyük öl-



çüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına, üst yönetimin desteğine ve yönlendirmesine bağlıdır. Bu sebeple, Kurumumuz stratejik planının hazırlık aşamasında ayrıntılı çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda, eğitim ve danışmanlık hizmeti alınmasına yönelik TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE) ile 30/09/2009 tarihinde "T.C. Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim Projesi Sözleşmesi" imzalanmıştır. Sözleşme ile birlikte EPDK Stratejik Plan Projesi başlatılmış ve bu çalışma neticesinde EPDK Stratejik Planı 2011-2015 raporu hazırlanmıştır.

Kurumumuzun kuruluşunun onuncu yılında gerçekleştirilen çalışmaların bir muhasebesi ve geleceğe yönelik yeni açılımlar getirmesi amacıyla hazırlanan bu plan, Kurumsal faaliyetlerde etkinliğin artırılmasına olanak sağlayacak çalışmaları kapsamının yanı sıra ülkemiz enerji piyasalarına yönelik Kurumumuzun önümüzdeki beş yıla ilişkin yaklaşımını da yansıtması açısından önem arz etmektedir.



BÖLÜM 1

MİSYON, VİZYON,
KURUMSAL DEĞERLER

Misyonumuz

Enerjinin yeterli, kaliteli, sürekli, ekonomik ve çevreyle uyumlu bir şekilde tüketiciye sunulması için düzenleme ve denetleme yapmaktır.

Vizyonumuz

Güçlü, rekabetçi ve şeffaf enerji piyasalarını oluşturacak düzenleme anlayışıyla değer yaratmaktır.





Kurumsal Değerlerimiz

| DEĞER İFADESİ | AÇIKLAMA |
|-------------------------------------|---|
| ÖNCÜ ve YÖNLENDİRİCİ | EPDK, piyasa ihtiyaçlarını öngörerek piyasaları yönlendirir. |
| PAYDAŞ ODAKLILIK | EPDK, paydaşlarının görüşlerini dikkate alarak düzenleme yapar ve hizmet sunar. |
| STRATEJİK BAKIŞ | EPDK, stratejik yönetim anlayışıyla geleceğe yönelik gelişmeleri bugünden belirleyerek gerekli adımları atar. |
| ŞEFFAFLIK | EPDK, faaliyetlerini yasalara uygun, ilgili tarafların erişimine açık olarak ve hesap verilebilirlik anlayışı çerçevesinde gerçekleştirir, gerekli bilgilendirmeyi yapar. |
| TARAFSIZLIK | EPDK, tüm taraflara eşit uzaklıktadır; önyargısız, somut, veri ve bilgiye dayanan adil bir yaklaşım sergiler. |
| BAĞIMSIZLIK | EPDK, kanunların kendisine verdiği yetki ve sorumlulukları bağımsız olarak kullanır. |
| TUTARLILIK ve SÜREKLİLİK | EPDK faaliyet, hizmet ve uygulamalarında misyonu çerçevesinde her zaman dengeli ve doğru hareket eder. |
| YENİLİKÇİLİK ve SÜREKLİ İYİLEŞTİRME | EPDK, faaliyet ve süreçleri etkin yöntemlerle analiz ederek gerekli iyileştirmeleri yapar. EPDK, sürekli olarak alanındaki bilgileri ve gelişmeleri takip eder, bunları içselleştirerek yeni bilgiler üretir. |






BÖLÜM 2

STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER



 EPDK'nin Kurumsal Değerleri ışığında Misyonunu ve Vizyonunu gerçekleştirmek için dört stratejik amaç belirlenmiştir. Stratejik amaçların oluşturulması aşamasında, Kuruma görev ve sorumluluk veren kanunların amaç ve kapsam maddeleri, kurum çalışanları ve paydaşların görüş ve beklentileri, temel strateji belgelerinde EPDK'ya biçilen roller ve diğer ülkelerin piyasa düzenleyici kurumlarının stratejik plan çalışmalarından yararlanılmıştır.

Stratejik Amaçlarımız

Adil ve rekabetçi piyasa ortamını oluşturarak devamlılığını sağlamak

Piyasada kaliteli ve ekonomik enerji sunulmasını sağlamak

Etkin ve güvenilir bilgi üretip sunarak öngörülebilir ve sürdürülebilir piyasaları oluşturmak

Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek

2.1 Stratejik Amaç 1

Adil ve rekabetçi piyasa ortamını oluşturarak devamlılığını sağlamak



PDK; Elektrik Piyasası Kanunu, Doğal Gaz Piyasası Kanunu, Petrol Piyasası Kanunu ve LPG Piyasası Kanununun kendisine verdiği görev ve yetkiler çerçevesinde, bu piyasalar da düzenleme ve denetleme görevlerini yerine getirmektedir. Bu görevleri yerine getirirken adil ve rekabetçi piyasa ortamlarını oluşturarak devamlılığını sağlamayı stratejik amaç olarak belirlemiştir.

Bu amaca ulaşılmasında; faaliyetlere izin verme sürecinde etkinliğin artırılması, enerji yatırımlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan taşınmaz malların en kısa sürede temin edilmesi, denetimde etkinliğin artırılması, piyasa açıklığı ve rekabetin artırılması, mevzuatın sadeleştirilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması hususlarına öncelik verilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Belirlenen stratejik amaca ulaşılması hususunda yapılması gerekenler:

Hedef-1

Faaliyetlere izin verme sürecinde etkinliğin artırılması

Bu hedef, Kurum tarafından yürütölen lisanslandırma ve sertifikalandırma süreçlerinin daha etkin yönetilmesine yöneliktir. Bu süreçte dahil olan kurum ve kuruluşlarla koordinasyonun artırılması, başvurularda istenilen

bilgi ve belge sayısının azaltılması, otomasyon sistemine geçişin sağlanması ve lisans ve sertifikalandırma faaliyetlerine ilişkin mevzuatta değişiklik yapılması hususlarında çalışmalar gerçekleştirilecektir.

Hedef-2

Yatırımlar için gerekli taşınmazların temin süresinin kısaltılması

Enerji piyasalarında adil ve rekabetçi bir ortamın oluşmasında yeni enerji yatırımları önemlidir. Mevcut durumda yatırımların hayata geçirilmesinde arazi temini yatırım süresine etki eden başlıca faktörler arasındadır. Bu bağlamda, elektrik, doğal gaz ve petrol piyasalarında lisans sahibi tüzel kişiler tarafından kurulacak olan enerji tesisleri için gerekli olan taşınmaz malların teminine yönelik olarak, kamulaştırma, irtifak hakkı tesisi, kiralama, devir, tahsis amacı değişikliği gibi işlemlerin Kurum tarafından en kısa sürede

sonuçlandırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İlgili mevzuatın bu hedefle uyumlaştırılması açısından; acele el koyma kararlarının icrasında yasal düzenleme önerisi hazırlanması; Elektrik, Doğal Gaz ve Petrol Piyasası kanunlarında kamulaştırma, irtifak hakkı tesisi ve kiralamaya ilişkin hükümlerin uyumlaştırılması; Kurum tarafından lisanslandırılan jeotermal kaynaktan elektrik üretimine ilişkin tüm proje unsurlarının kamulaştırma işlemlerinin Kurum tarafından yürütölmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Hedef-3

Denetimde etkinliğin artırılması

Kurumun asli görevlerinden biri de elektrik, doğalgaz, petrol ve LPG piyasalarında gerekli denetimlerin yapılmasıdır. Mevcut durumda petrol ve LPG sektörlerinde faaliyet gösteren bayilerin denetiminde yaşanan yoğunluk, hem bu piyasalardaki rafinerici, depolama ve dağıtıcı lisansı sahiplerinin hem de diğer piyasaların yeterince denetlenememesine yol

açmaktadır. Buradan yola çıkarak Kurum ilgili tüm piyasalarda denetimde etkinliği sağlayabilmek için dengeli bir denetim yaklaşımının sergilenmesi ve otomasyon projesinin hayata geçirilmesi ile denetimlerin konusunu, kapsamını ve süreçlerini belirleyen yeni bir model oluşturulmasına yönelik proje ve faaliyetleri en kısa zamanda hayata geçirecektir.

Hedef-4

Piyasa açıklığının ve rekabetin artırılması

Özellikle elektrik ve doğalgaz piyasalarına yönelik olarak sisteme erişimin kolaylaştırılması; dağıtım ve perakende sektörlerinin ayrışması için firmaların altyapılarının hazırlanmasının sağlanması; serbest tüketicilere ilişkin mevzuatın geliştirilmesi ve iyileştirilmesi; tüketici tedarik esnekliğinin artırılması, elektrik piyasasına yönelik organize toptan satış piyasalarının geliştirilmesi piyasa açıklığının ve rekabetin artırılmasına yönelik

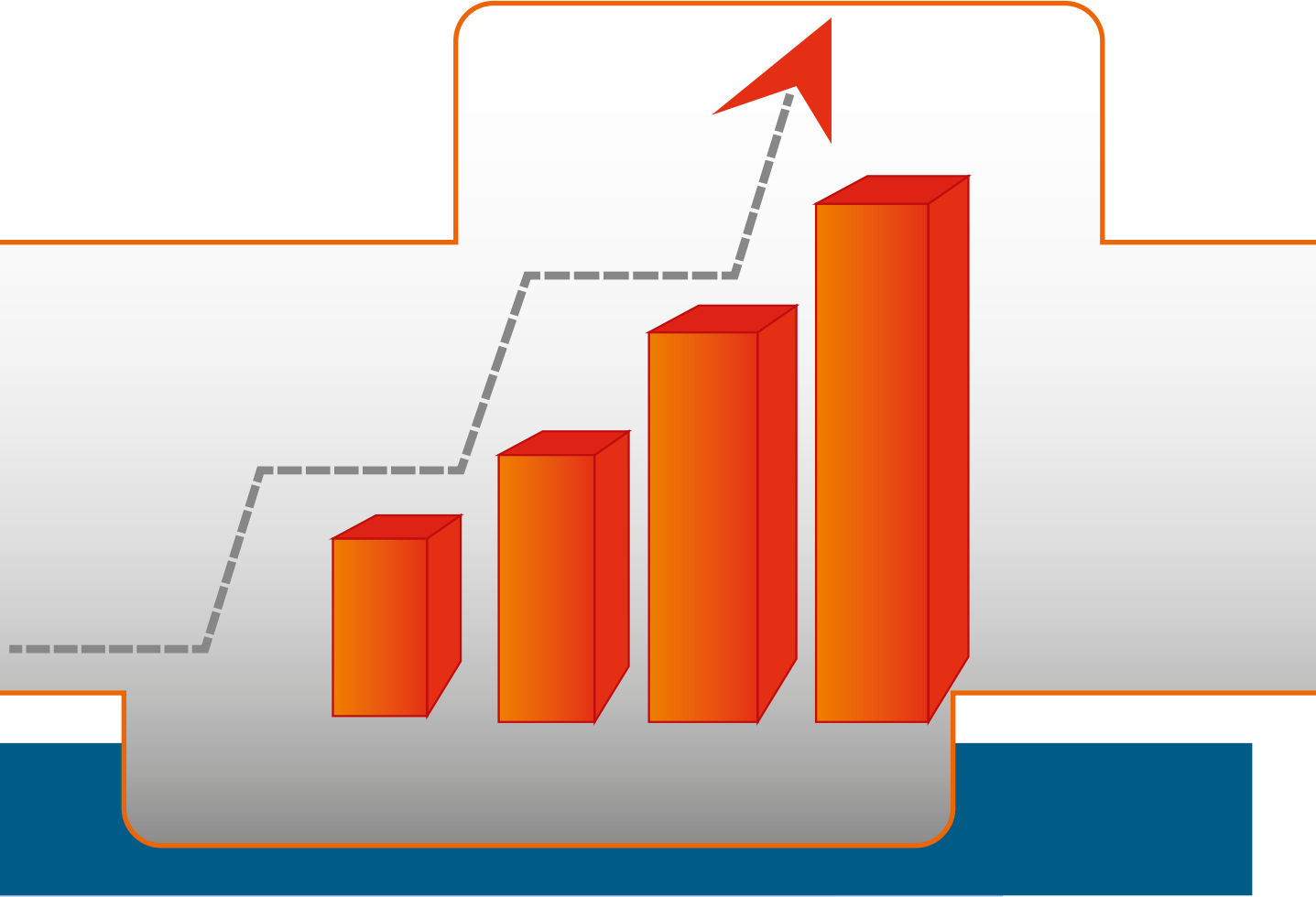
önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, tedarik serbestisi olan serbest tüketicilerin sayısının artırılmasının enerjiye en ekonomik yoldan ulaşılmasının önemli bir ayağı olması nedeniyle bu konuda farkındalık oluşturmak için ilave tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu sebeple Kurum, yukarıda ifade edilen alanlarda çalışmalar gerçekleştirerek gerekli tedbirleri alacaktır.

Hedef-5

Mevzuatın sadeleştirilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması

İlgili piyasaların etkin olarak işlemlerini sağlayacak ikincil düzenlemelerin oluşturulması, EPDK'nın başat görevidir. Kurumumuzun mevzuatın sadeleştirilmesi ve etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalarını düzenleyici etki analizi prensipleri çerçevesinde düzenle-

melerin gerçekleştirilmesi; paydaşlarla etkin işbirliğinin sağlanması, düzenlemeye esas teşkil edecek strateji belgelerinin oluşturulması ve düzenlemelerin gerekçeli olarak hazırlanması çerçevesinde yürütülecektir.



Stratejik Hedef - Birim İlişkisi

• İlgili Birimler — Destekleyen Birimler

| STRATEJİK HEDEFLER | PPD | EPD | DPD | LPG | KAM | DEN | TAR | İKM | HUK | SGD | KHM | BM |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| Faaliyetlere izin verme sürecinde etkinliğin artırılması | • | • | • | • | — | | — | — | — | — | | |
| Enerji yatırımlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli hallerde kamulaştırma işlemlerinin en kısa sürede yapılması | — | — | — | | • | | | | | | | |
| Denetimde etkinliğin artırılması | — | — | — | — | — | • | — | | — | | | |
| Piyasa açıklığının ve rekabetin artırılması | • | • | • | • | | | • | | | | | |
| Mevzuatın sadeleştirilmesi ve uygulanabilirliğinin artırılması | — | — | — | — | — | — | — | — | — | • | | |

2.2 Stratejik Amaç 2

Piyasada kaliteli ve ekonomik enerji sunulmasını sağlamak

enerji ürünlerinin ve bu ürünlerin sunum kalitesinin artırılması için yapılacak çalışmalarda enerji piyasaları bir bütün halinde ele alınacaktır. Konuyla ilgili düzenlemelerin, enerji ürünlerinin Avrupa Birliği ortalamalarının üzerinde kalite düzeyine ulaşması amacıyla hizmet edecek şekilde hazırlanmasına dikkat edilecektir. Di-

ğer taraftan, ürün ve hizmet kalitesinin artırılmasında, piyasa işlemlerinde verimliliğin yükseltilmesinde ve tüketici memnuniyetinin sağlanmasında, tarife mekanizması aracı etkin bir şekilde kullanılacaktır.

Bu amacın gerçekleştirilmesinde öncelik verilen hedefler aşağıda açıklanmaktadır:

Hedef-1

Ürün ve hizmet kalitesini artırarak tüketici memnuniyetini sağlamak

Ürün ve hizmet kalitesini yükseltme hedefine ulaşmak için kullanılacak temel stratejiler; enerji piyasalarına yönelik standartların geliştirilmesine destek verilmesi, gerekli teknik düzenlemelerin yapılması ve kalite göstergelerinin oluşturulması olacaktır. Eş zamanlı olarak, akredite laboratuvar sayısının artırılması ve işbirliği yapılan kamu kurum ve kuruluşlarının bilgilendirilmesi çalışmalarının yürütülmesine de devam edilecektir.

Bu kapsamda elektrik ve doğalgaz piyasalarında kesinti sürelerinin ve sıklığının azaltılmasına, petrol ve LPG piyasalarında ise teknik düzenlemelere uygun ürün oranının artırılmasına çalışılacaktır. Aynı çerçevede akaryakıtların, piyasaya arzı ve piyasada dolaşımı esnasında kalitesinin izlenmesi amacıyla akaryakıt kalitesi izleme sistemi hayata geçirilecektir. Bununla birlikte piyasaya giren akaryakıtın kayıt altına alınması suretiyle ürün kalitesinin takibine olumlu katkılar sağladığı değerlendirilen Ulusal Marker Projesi de kararlı bir şekilde sürdürülecektir.

Ayrıca ürün ve hizmet kalitesi konusunda asıl olanın müşteri memnuniyeti olduğu dikkate alındığında, lisans sahiplerinin müşteri memnuniyeti izleme sistemi kurmaları sağlanacaktır. Kurumumuzca müşteri memnuniyeti yakından takip edilecektir. Bu çerçevede, düzenlememize tabi piyasalardaki tüketici şikâyetlerinin azaltılması ve bu şikâyetlerin daha hızlı çözüme kavuşturulmasına yönelik, daha işlevsel bir sistem kurulmasına çalışılacaktır. Lisans sahiplerinin paydaşlarını ve tüketicileri bilgilendirmelerine yönelik çalışmalarının Kurumumuz tarafından desteklenmesi yoluyla da müşteri/tüketici memnuniyetinin yükseltilmesi sağlanacaktır.

Hedef-2

Tarifesi düzenlemeye tabi lisans sahibi tüzel kişilerin mali sürdürülebilirliklerini sağlamak

Enerji piyasalarında ölçek ekonomisinden kaynaklanan ve rekabetin mümkün olmadığı doğal tekel niteliğindeki faaliyetlere (iletim ve dağıtım hizmetleri) ilişkin hizmet fiyatlarının, tüketiciler ve faaliyeti yürüten tüzel kişiler aleyhine bir durum sergilememesi için söz konusu hizmet fiyatlarının tarifeler yoluyla düzenlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca doğal tekel niteliğinde olmamakla birlikte, henüz yeterli rekabetin tesis edilemediği alanlarda da tüketicilerin korunması amacıyla tarife düzenlemesine gerek duyulmaktadır. Dolayısıyla piyasada yeterli rekabet ortamının oluştuğuna kanaat getirilene kadar mevcut durumda tarifeye bağlanmış faaliyetlere ilişkin tarifelendirme sürecine devam edilecektir.

Tarifelerin, piyasada kaliteli ve ekonomik enerji ve hizmet sunulmasındaki belirleyici rolü dikkate alınarak, mali açıdan güçlü piyasaların oluşturulmasında, tarife düzenlenmesi Kurumumuzun stratejik hedefleri arasında önemli bir yer tutmaktadır.

Tarifesi düzenlemeye tabi faaliyette bulunan tüzel kişilerin, üstlendikleri hizmetleri kesintisiz olarak yürütebilmelerini sağlayacak şekilde tarife düzenlenmesi yaklaşımı gözetilecektir. Bu amaçla, en iyi uygulama örnekleri ve benzer piyasalardaki gelişmeler dikkate alınarak tüzel kişilerin yürüttükleri faaliyetler için en uygun tarife yöntemi ve tarifelerin yürürlükte kalacağı süre belirlenmeye devam edilecektir.

Tarifesi düzenlenen tüzel kişinin uhdesinde bulunan varlık tabanı (sabit varlıklar) için, makul ve kabul edilebilir bir getiri sağlayacak şekilde uygun bir itfa süresinin belirlenmesi tarife hesaplamasının önemli ayaklarından birisidir. Tüketici aleyhine bir duruma sebep olmadan ve piyasa faaliyetlerini yürüten tüzel kişilerin zarar veya aşırı kar etmelerine yol açmadan, maliyetlere esas oluşturan fiyatların incelenerek en uygun ürün ve hizmet fiyatının belirlenmesi, piyasada kaliteli ve ekonomik enerji sunulmasının sağlanması amacına ulaşma hedefleri arasında yer almaktadır. Bu süreçte itfa sürelerinin ve makul getirinin belirlenmesinde uluslararası uygulamalar dikkate alınacak ve Türkiye için en uygun oranlar iç ve dış çevre faktörlere bağlı olarak belirlenecektir.

Hedef-3

Hizmet ve mal üretiminde fiyat etkinliğini sağlamak

Hizmet ve mal üretiminde fiyat etkinliği artırılarak, tüm paydaşların piyasa gelişiminden faydalanması hedeflenmektedir. Bu hedef doğrultusunda, bölgeler bazında maliyet esaslı fiyat uygulama stratejisinin orta ve uzun vadede hayata geçirilmesine çaba gösterilecektir. Söz konusu strateji ile piyasa katılımcılarına ve tüm paydaşlara doğru ve güvenilir geri bildirimler verilmesi hedeflenmektedir. Kurum tarafından, ürün ve hizmette kaliteyi artıracak ve maliyeti azaltacak teşviklerin etkin bir şekilde ve zamanında tarifeye yansıtılması sağlanacak ve aykırı bir durumun ortaya çıkmaması için konu hassasiyetle takip edilecektir.

Kurumumuz, teşvik esaslı tarife sistematikliğini kararlılıkla uygulamaya devam edecektir. Böylelikle, bir taraftan ürün ve hizmet kalitesinin artırılması özendirilirken diğer taraftan da maliyetlerin azaltılması stratejisi uygulamaya konacaktır. Bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla, yatırım ve işletme faaliyetlerinde verimliliğin artırılması ve edinilen kazanımların nihai tüketici fiyatlarına yansıtılması sağlanacaktır. Tüketiciler tarafından talep edilen kaliteli ve uygun maliyetli enerji ve hizmetin tüketicilere sunulması amacıyla yapılacak çalışmalar da bu çerçevede ele alınacaktır. Bu kapsamdaki çalışmalar uluslararası kıyaslamalar dikkate alınarak gerçekleştirilecektir.

Tarife belirleme sürecinin şeffaflığını ve incelenebilirliğini artırmak amacıyla tarifesi düzenlemeye tabi tüzel kişilerin hesap planlarının standardizasyonu sağlanacaktır. Bu süreç, ilgili tarafların katılımı ile işletilecektir. Böylelikle, her bir faaliyet bazında hesap ayrıştırması ilkesinin hayata geçirilmesine hizmet edilmiş olacaktır.


Stratejik Hedef - Birim İlişkisi

- İlgili Birimler
- Destekleyen Birimler

| STRATEJİK HEDEFLER | PPD | EPD | DPD | LPG | KAM | DEN | TAR | İKM | HUK | SGD | KHM | BM |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| Faaliyetlere izin verme sürecinde etkinliğin artırılması | • | • | • | • | — | | — | — | — | — | | |
| Enerji yatırımlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli hallerde kamulaştırma işlemlerinin en kısa sürede yapılması | — | — | — | | • | | | | | | | |
| Denetimde etkinliğin artırılması | — | — | — | — | — | • | — | | — | | | |

2.3 Stratejik Amaç 3

Etkin ve güvenilir bilgi üretip sunarak öngörülebilir ve sürdürülebilir piyasaları oluşturmak

 Enerji sektörünün serbestleştirilmesi sürecinden beklenen faydanın sağlanabilmesi ve nihayetinde rekabetçi bir piyasanın oluşturulması, ilgili piyasada faaliyet gösterenlerin yeterli ve doğru bilgiye sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu gereklilik, hiç kuşkusuz, karar alıcılar açısından da elzemdir. Rekabetçi piyasanın oluşturulabilmesi ve devamlılığının sağlanabilmesi, ilgili piyasada faaliyet gösterenlerin rasyonel davranmalarına bağlıdır. Rasyonel davranış, yeterli ve doğru bilgiyle mümkündür. Bu bağlamda, yeterli ve doğru bilgi üretimi ve sunumunun, kamusal bir hizmet niteliğinde olduğu söylenebilir. Nitekim bu alanda başarılı sonuçlar alınmış uygulama örnekleri incelendiğinde, bu konuya özel önem verildiği görülmektedir. Kaldı ki, düzenleme ve denetim işlevinin layıkıyla yerine getirilebilmesi, ancak yeterli ve doğru bilgi sahibi olunması ile mümkündür.

Enerji piyasalarının izlenmesi; piyasa yapısının kurgulanması, piyasa oyuncularının belir-

lenmesi ve kayıt altına alınmasının ardından; ileriye yönelik iyileştirme çalışmalarının yapılması, piyasanın yönlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması açısından, ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi olanağını sağlamaktadır.

Yeterli ve doğru bilgi eksikliği, teoride kuşatılma olarak adlandırılan, karar vericilerin yönlendirilmesi riskini ortaya çıkardığı gibi piyasa aksamalarına da neden olabilmektedir. Bu nedenledir ki, serbestleştirilen piyasalarda bağımsız düzenleyici kurumlar kurulmaktadır. Bu durum, EPDK için de geçerlidir. Bu itibarla, Kurumumuzun düzenlemesi altındaki sektörlere ilişkin yüksek düzeyli uzmanlık bilgisine sahip olması elzemdir. Bu sebeple, “Etkin ve Güvenilir Bilgi Üretim Sunarak, Öngörülebilir ve Sürdürülebilir Piyasaları Oluşturmak” bir stratejik amaç olarak tespit edilmiştir.

Bu stratejik amaca ulaşmak için iki stratejik hedef belirlenmiştir.

Hedef-1

Lisans sahiplerinin faaliyetlerini daha etkin izlemek

İlgili mevzuatta, lisans sahiplerinin süreye bağlanmış bildirim yükümlülükleri bulunmaktadır. Lisans sahiplerinin, sağlamakla yükümlü oldukları veri veya bilginin zamanında ve yeknesak bir format içerisinde alınması, veriden bilgiye ulaşma veya bilginin yorumlanmasını kolaylaştıracaktır. Bu kapsamdaki veri veya bilginin, ileri iletişim teknikleri ve ortamları kullanılarak derlenmesi, bilgi üretim hızını ve kalitesini yükseltecektir. Bu itibarla belirlenen hedefin gerçekleştirilmesi için Kurumumuz tarafından EPDK Bilgi Sistemleri Projesinin geliştirilmesi, ilgili kurumların bu projeye dâhil edilmesi ve lisans sahiplerinin bildirim gönderme sıklığının artırılmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.

EPDK Bilgi Sistemleri Projesiyle, ilgili kurumların da gerektiğinde bu projeye dâhil edilmesi sağlanarak, lisans sahiplerinin faaliyetlerinin yakından ve etkili bir şekilde izlenmesi hedeflenmektedir. Böylelikle, piyasada faaliyet gösteren kişilerin Kurumumuza yapmakla yükümlü oldukları bildirimlerin teyidi hızlı ve etkin bir şekilde sağlanmış olacaktır. Bu amaçla, Kurumumuzca bildirimlere ilişkin formatlar hazırlanacak/ güncellenecek, bildirim zamanları yeniden tespit edilecek ve bu bilgilerin portal üzerinden alınması gerçekleştirilecektir.

Lisans sahiplerinin bildirim gönderme sıklığının artırılması, piyasaya ilişkin daha hızlı ve güncel bilgiye ulaşılmasını sağlayacaktır. Böylelikle, piyasada oluşan veya oluşabilecek aksaklıklara zamanında müdahale edilerek, piyasaların sürdürülebilirliği güvence altına alınmaya çalışılacaktır.

Hedef-2

Zamanında ve güvenilir raporlama yaparak paydaşları bilgilendirmek

İzleme faaliyeti sonucunda, piyasaya ilişkin edinilen verilerin anlamlandırılarak bilgiye dönüştürülmesi önemlidir. Bu şekilde üretilen bilginin, açık, anlaşılabilir, zamanında ve kolay erişilecek şekilde raporlanması, bir taraftan karar almayı kolaylaştırıp hızlandırırken, diğer taraftan da piyasa oyuncularının içinde buldukları piyasalar hakkında tarafsız bir değerlendirme yapabilmesini sağlayacaktır. Böylelikle, vatandaşların da yapılan uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmasına ve kurumsal güvenilirliğin artırılmasına hizmet edilmiş olacaktır.

Bu kapsamda yapılacak çalışmaların bir diğer getirisi de, paydaşlarımızla yaşanan iletişim ve koordinasyon eksikliği sorunlarının aşılmasına katkı sağlanacak olmasıdır.

Belirlenen söz konusu hedefe ulaşılmasında uygulamaya geçirilmesi öngörülen çalışmalar ise; uluslararası piyasaların ve gelişmelerin daha yakından izlenmesi, kullanılan yazılımların iyileştirilmesi, karar alma süreçlerinin desteklenmesi, lisans sahiplerinin internet sitelerinde mümkün olan her bilgiyi yayınlamalarının sağlanması, lisans sahiplerince hazırlanacak faaliyet raporlarının asgari niteliklerinin belirlenmesi, veri alış verişinde kullanılan teknolojik altyapının geliştirilmesi ve dönemsel sektör raporları hazırlanması ve paylaşılması şeklindedir.

Belirlenen çalışmaların uygulamaya geçirilmesi sürecinde başvurulacak başat kaynaklardan birisi EPDK Bilgi Sistemleri'dir. EPDK Bilgi Sistemleri'nin, Stratejik Plan'ın ilk yılında hizmet vermeye başlayacağı ve izleyen yılda bütün unsurlarıyla uygulamada olacağı öngörülmektedir.

Raporlama işlevinin kaliteli bir şekilde yerine getirilmesi bir dizi ön hazırlığın yapılmasına bağlıdır. Bu kapsamda öncelikle, Kurumun istatistik planı hazırlanacaktır. Hazırlanacak istatistik planına göre oluşturulacak raporların içerikleri ve formatları belirlenecektir. Bu aşamadan sonra, hangi raporların hangi yolla dolaşıma sokulacağına karar verilecektir. Son olarak, yabancı dile çevrilmesi uygun görülen raporların tercümesi gerçekleştirilecektir.



Kurumun raporlama işlevinin dolaşıma sokulmasında ağırlıklı olarak internetin kullanılması planlanmaktadır. Bu itibarla, internet sayfası raporlara veya istatistiklere kolay erişim sağlayacak şekilde tasarlanacak ve içeriği sürekli olarak güncel tutulacaktır.

Bu stratejik hedefe ulaşılmasının, Kurumun stratejik değerlendirme ve politika oluşturmadaki etkinliğinin artmasını da beraberinde getireceği öngörülmektedir.

Stratejik Hedef - Birim İlişkisi

• İlgili Birimler — Destekleyen Birimler

| STRATEJİK HEDEFLER | PPD | EPD | DPD | LPG | KAM | DEN | TAR | İKM | HUK | SGD | KHM | BM |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| Zamanında ve güvenilir raporlama yaparak paydaşları bilgilendirmek | • | • | • | • | | — | — | | — | • | | |
| Lisans sahiplerinin faaliyetlerini daha etkin izlemek | • | • | • | • | | — | — | | | — | | |



2.4 Stratejik Amaç 4

Kurumsal kapasiteyi güçlendirmek

Kurumumuzun misyonunu başar-
masına ve vizyonuna ulaşması-
na olanak sağlayacak stratejik
amaçların gerçekleştirilmesi, fiziki ve beşeri
altyapının sağlıklı tesis edilmesine ve sürdürü-
rülebilir bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.
Bu sebeple, ulusal ve uluslararası enerji pi-
yasalarında uzmanlığı ile ön plana çıkan ve
değer yaratan bir kurum olmak için kurumsal

kapasitemizin geliştirilmesi büyük önem arz
etmektedir. Bu kapsamda, gerek Kurumumuz
GZFT analizi çalışmalarında gerekse iç ve dış
paydaş analizi çalışmalarında ortaya çıkan
zayıf yönlerin giderilmesi ve güçlü yönleri-
mizden de daha fazla istifade edilmesine ola-
nak sağlayacak şekilde, aşağıda ayrıntısı ile
açıklanmış beş hedef kapsamında yapılacak
çalışmalar tespit edilmiştir.

Hedef-1

Kuruma karşı yöneltilen her türlü ihtilafın, hukuka uygun bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlamak

EPDK'nın temel işlevi, enerji piyasasının düzenlenmesi ve denetlenmesidir. Düzenleme, piyasalara yönelik ikincil mevzuatın oluşturulması ve değişen piyasa koşullarına göre güncellenmesini gerektirir. Yapılan düzenlemelerin hukukiliği ve buna paralel olarak paydaşlar tarafından kabul edilebilirliği, düzenlemelerin başarısını belirleyen en önemli etkidir. Bu yüzden, mevzuat oluşturulması veya değiştirilmesi aşamalarında ilgili piyasanın işleyiş usulünün yanısıra yapılan düzenlemenin hukukiliği de dikkate alınmalı ve bu iki etken arasında eşgüdüm sağlanmalıdır. Bu eşgüdümlü sağlanabilmesi için yapılan her düzenleyici işlemin hukuki inceleme sürecinden geçirilmesi, Kurum personeline temel hukuk eğitimi verilmesi ve birimler arası işbirliği ve bilgi paylaşımının artırılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi öngörülmektedir. Bu çalışmaların gerçekleştirilmesi durumunda, yapılan düzenlemelerin işleyiş ve hukukilik açısından bütünlük oluşturacağı ve bunun sonucu olarak da Kurumumuz aleyhine açılan davaların büyük ölçüde azalacağı, açılmış olan davaların da Kurumumuz lehine sonuçlanacağı düşünülmektedir.

Hedef-2

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi

Kurumsallaşma çalışmalarının devam etmesi sebebiyle, insan kaynakları politikalarının oluşturulması ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yapılacak insan gücü planlamasıyla, hizmetlerin gerekli nitelikte ve yeterli sayıda personel eliyle yürütülmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Kurumda çalışacak personeli seçme ve yetiştirme sistemi oluşturulacaktır. Bu hedefin gerçekleşmesinin Kurumumuz faaliyetlerinde verimliliğin artırılmasının yanı sıra, ülkemizin yetişmiş insan gücüne de katkı sağlayacağı açıktır. Kurumumuzun alanında yetkin bir uzmanlık kuruluğu olmasına olanak sağlayacak şekilde, özellikle meslek personelinin yetiştirilmesine ve etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilecektir. Bu kapsamda enerji uzmanlarının mesleki bilgi, görgü ve tecrübelerinin artırılmasına olanak sağlayacak, gerek yurt içi gerekse yurt dışı eğitim imkanları artırılacak, sektörü bilgilendirici yayın ve çalışma yapmaları teşvik edilecektir.

Ayrıca, uygulanacak insan kaynakları politikalarıyla Kurum personelinin motivasyonu arttırılacak, Kuruma olan bağlılıkları güçlendirilecek ve personelin verimli çalışması sağlanacaktır. Kurumumuzun insan kaynakları mevzuatı gözden geçirilerek daha işlevsel hale getirilecektir. İlgili düzenlemeler mümkün olduğunca katılımcı bir şekilde hazırlanacak ve uygulamalar hakkında personel etkin bir şekilde bilgilendirilecektir. Kurumsal birlikteliğin sağlanabilmesi için personelin motivasyonunu artıracak sosyal aktiviteler gerçekleştirilecektir. Kurum personelinin özlük haklarında ve sosyal haklarında yapılacak iyileştirmeler ile de kurumsal aidiyet güçlendirilecektir. Kurumsal kapasiteyi artırmaya yönelik faaliyetlerle birim içi ve birimler arası iletişim kuvvetlendirilerek yöneticiler ve çalışanlar arasındaki uyum arttırılacaktır.

Hedef-3

Kurumun erişilebilirliğini arttırmak

Güçlü bir kurumsal yapının oluşturulması çerçevesinde Kurumumuzun uygulamalarının daha iyi anlaşılabilmesi için, kapsamlı bir iletişim stratejisi oluşturulacaktır. Bu amaçla tanıtıcı materyallerin oluşturulması ve paylaşılması sağlanacaktır. Paydaşlarla ortak organizasyonlar düzenlenerek, vatandaşların Kurumumuzun faaliyetlerinden haberdar olmaları ve doğru bilgi almaları sağlanacaktır. Ayrıca erişilebilirliğin artırılmasının bir gereği olarak randevu sisteminin kurulmasıyla Kurumumuz personeli ile paydaşların etkin ve düzenli iletişimi sağlanacaktır. Faaliyetlerimizin paydaşlarımız tarafından doğru algılanabilmesi için şeffaflığın bir gereği olarak Kurum ve Kurul çalışmalarının mümkün olduğunca kamuoyuna açık bir şekilde yürütülmesi ve kamuoyu denetiminin sağlanmasına yönelik tedbirler alınacaktır. Bu çalışmaların, kurumsal yapının güçlendirilmesine ve Kurumun idari ve mali özerkliğine katkı yapması beklenmektedir. Ayrıca, dönemsel olarak yapılacak anketlerin sonuçlarına göre Kurum erişilebilirliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır.

Hedef-4

Yönetmel becerileri geliştirmek ve yetkinlikleri artırmak

Güçlü bir kurumsal yapı, yönetmel becerilerin geliştirilmesi ve yetkinliklerin arttırılması ile mümkündür. Bunun için organizasyon yapısı gözden geçirilecek, daha etkin bir yapı ve görev dağılımı için kurumsal kalite yönetim sistemi oluşturulacaktır. Bu sistemin oluşturulmasında yetkinliği herkesçe kabul edilen kurum ve kuruluşların tecrübe ve birikimlerinden faydalanılacaktır. Kurumsal kapasiteyi güçlendirmenin bir aracı olarak hazırlanmış Stratejik Planının izlenmesi ve değerlendirilmesi, planının başarısını arttıracaktır. Kurum meslek personelinin yönetmel becerilerinin geliştirilmesi ve kariyer planlamasının yapılmasına yönelik çalışmalar da gerçekleştirilecektir.

Ayrıca, iç ve dış paydaşlarımızın Kurumumuz tarafından düzenlenen piyasaların yönetimine daha etkin katılımını sağlayacak mekanizmalar oluşturulacak ve piyasa beklenti ve memnuniyet analizi ve çalışan beklenti ve memnuniyet analizi çalışmaları ile söz konusu çalışmaların ölçümleri ve değerlendirmeleri yapılacaktır.

Hedef-5

Bilgi yönetim sisteminin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması

Kurumumuzun piyasa, kamu kurum ve kuruluşları ile bilgi paylaşımının sağlanması sayesinde elde edilen verilerin anlamlandırılarak bilgiye dönüştürülmesine yönelik bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi, kurumsal kapasitenin ve güvenilirliğin artırılması açısından önem arz etmektedir. Bu farkındalıkla, Kurumumuzun çalışmalarına başladığı ve önemli oranda yol kat ettiği EPDK Bilgi Sistemleri Projesinin hayata geçirilmesiyle bilgi ve belge yönetiminde etkinlik sağlanacaktır. Bu kapsamda, Kurum arşivinin dijitalleştirilmesi, Kurum tarafından sağlanan hizmetlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak teknolojik alt yapının en kısa zamanda oluşturulması hedeflenmektedir. Kurum faaliyetlerinin daha etkin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak teknolojik donanım ve yazılımların Kurumumuz süreçlerine dahil edilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

Stratejik Hedef - Birim İlişkisi

- İlgili Birimler
- Destekleyen Birimler

| STRATEJİK HEDEFLER | PPD | EPD | DPD | LPG | KAM | DEN | TAR | İKM | HUK | SGD | KHM | BM |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| Kuruma karşı yönetilen her türlü ihtilafın, hukuka uygun bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlamak | — | — | — | — | — | — | — | — | • | — | — | — |
| İnsan kaynaklarının geliştirilmesi | — | — | — | — | — | — | — | • | — | — | — | — |
| Kurumun erişilebilirliğini arttırmak | — | — | — | — | — | — | — | • | — | • | — | • |
| Yönetmel becerileri geliştirmek ve yetkinlikleri arttırmak | — | — | — | — | — | — | — | — | — | • | — | — |
| Bilgi yönetim sisteminin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması | — | — | — | — | — | — | — | — | — | • | — | — |



A 3D rendering of the number '3' and the word 'BÖLÜM' in a bold, sans-serif font. The number '3' is significantly larger and more prominent than the word 'BÖLÜM'. Both are rendered in a light blue color with a subtle gradient and a slight shadow, giving them a three-dimensional appearance. They are positioned on a light blue horizontal bar that spans the width of the page.

BÖLÜM 3

DURUM ANALİZİ

3.1 Tarihsel Süreç

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (Kurum), 03/03/2001 tarihli ve 24335 mükerrer sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu ile “Elektrik Piyasası Düzenleme Kurumu” adı altında kurulmuş olup, 02/05/2001 tarihli ve 24390 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4646 sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu ile “Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu” adını almıştır.

Kurum, kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahiptir. İlişkili olduğu bakanlık ise Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı’dır.

Kurumun taşra teşkilatı olmayıp, Kurumun merkezi Ankara’dadır. Ancak Kurum, dağıtım bölgelerinde müşteri ilişkilerini sağlamak üzere irtibat büroları kurabilmektedir. Bu çerçevede sadece İstanbul’da irtibat bürosu vardır.

3.2 Yasal Çerçeve

3.2.1 İlgili Mevzuat

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu;

4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu (2001),

4646 sayılı Doğal Gaz Piyasası Kanunu (2001),

5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu (2003),

5307 sayılı Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası Kanunu (2005)

ile kendisine verilen görevleri ifa etmekte ve yetkileri kullanmaktadır.

Söz konusu Kanunlar ile elektrik, doğal gaz, petrol ve LPG'nin; yeterli, kaliteli, sürekli, düşük maliyetli ve çevreyle uyumlu bir şekilde tüketicilerin kullanımına sunulması için, rekabet ortamında özel hukuk hükümlerine göre faaliyet gösterebilecek, mali açıdan güçlü, istikrarlı ve şeffaf bir enerji piyasasının oluşturulması ve bu piyasada bağımsız bir düzenleme ve denetimin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu kanunların uygulanmasına imkan tanıyan ikincil mevzuat düzenlemeleri Kurum tarafından hayata geçirilmiştir. Enerji piyasalarında ortaya çıkan ihtiyaçlar, AB uyum süreci ve paydaşların ve tüketicilerin talep ve beklentileri göz önüne alınarak ikincil mevzuat sürekli olarak güncellenmektedir.

EPDK tarafından çıkartılmış ikincil mevzuat düzenlemelerinin listesi EKLER bölümünde yer almaktadır.

3.2.2 Görev, Yetki ve Sorumluluklar

EPDK'nın görev ve sorumluluk alanını belirleyen kanunlarda ifade edilen amaçların yerine getirilmesinde Kurum;

Elektrik Piyasasında; Tüzel kişilerin yetkili oldukları faaliyetlerden kaynaklanan hak ve yükümlülüklerini tanımlayan lisansların verilmesi ve tadili; işletme hakkı devri kapsamındaki mevcut sözleşmelerin 4628 sayılı Kanun'a göre düzenlenmesi; piyasa performanslarının izlenip, performans standartlarının oluşturulması; ikincil mevzuatın oluşturulması, geliştirilmesi ve

uygulattırılması; lisans sahibi tüzel kişilerin denetlenmesi; düzenlemeye tabi tarifelerin hazırlanması, tadili ve uygulattırılması; piyasada Elektrik Piyasası Kanununa uygun şekilde davranılmasının sağlanması,

Doğal Gaz Piyasasında; Doğal gaz ithali, iletimi, dağıtımı, depolanması, ticareti ve ihracatı ile bu faaliyetlere ilişkin tüm gerçek ve tüzel kişilerin hak ve yükümlülüklerini tanımlayan lisans ve sertifikaların verilmesi; piyasa ve sistem işleyişinin incelenmesi; ikincil mevzuatın oluşturulması, değiştirilmesi, uygulattırılması, denetlenmesi, maliyeti yansıtan fiyatların incelenmesi, düzenlemeye tabi tarifelerin hazırlanması, tadili ve uygulattırılması; piyasada Doğal Gaz Piyasası Kanununa uygun şekilde davranılmasının sağlanması,

Petrol Piyasasında; Petrol ile ilgili rafinaj, işleme, madeni yağ üretimi, depolama, iletim, serbest kullanıcı ve ihrakiye faaliyetlerinin yapılması amacıyla tesis kurulması, işletilmesi, akar-yakıt dağıtımı, taşınması ve bayilik faaliyetleri için lisans verilmesi, güncelleştirilmesi, geçici olarak durdurulması veya iptali; lisans gerektiren faaliyet ve işlemlerin kapsamı, lisans ile kazanılan hak ve üstlenilen yükümlülükler, lisans kapsamındaki faaliyetlerin kısıtlanması, faaliyetin yürütülmesine ilişkin olarak özel şartların belirlenmesi; ikincil mevzuatın oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulattırılması; tarifelerin onaylanması; piyasada oluşan tavan fiyatların ve fiyat listelerinin takibi, piyasada Petrol Piyasası Kanununa uygun şekilde davranılmasının sağlanması,

LPG Piyasasında; LPG'nin dağıtımı, taşınması ve depolanması ile oto gaz bayilik faaliyetleri ve LPG tüpünün imalatı, dolumu, bakımı amaçlarıyla tesisler kurulması ve işletilmesi için lisans verilmesi, güncelleştirilmesi, geçici olarak durdurulması veya iptali; lisans gerektiren faaliyet ve işlemlerin kapsamı, lisans ile kazanılan hak ve yükümlülükler, lisans kapsamındaki faaliyetlerin kısıtlanması, faaliyetin yürütülmesine ilişkin olarak özel koşulların belirlenmesi; ikincil mevzuatın oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulattırılması; piyasada oluşan tavan fiyatların takibi, piyasada LPG Piyasası Kanununa uygun şekilde davranılmasının sağlanması, konularında yetkili ve sorumludur.

3.3 Kurum İçi Analiz

3.3.1 Organizasyon Yapısı

Kurumun teŖkilatı; Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu, BaŖkanlık ve Hizmet Birimlerinden oluŖmaktadır.

Kurum, görevlerini yerine getirirken yetkilerini Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu vasıtasıyla kullanmaktadır. Kurumun temsil ve karar organı Kurul'dur. İlk Kurul, yelerin 19/11/2001 tarihinde Yargıtay Birinci BaŖkanlık Kurulu önünde yemin etmesiyle birlikte göreve baŖlamıŖtır. Kurul, biri BaŖkan, biri ikinci BaŖkan olmak üzere dokuz üyeden oluŖmaktadır.

İlgili kanunlarda Kurul'a eŖitli görev ve yetkiler verilmiŖ olmakla birlikte Kurulun belli baŖlı görev ve yetkileri 4628 sayılı Kanunu'nun 5 – 5/C inci maddelerinde belirtilmektedir.

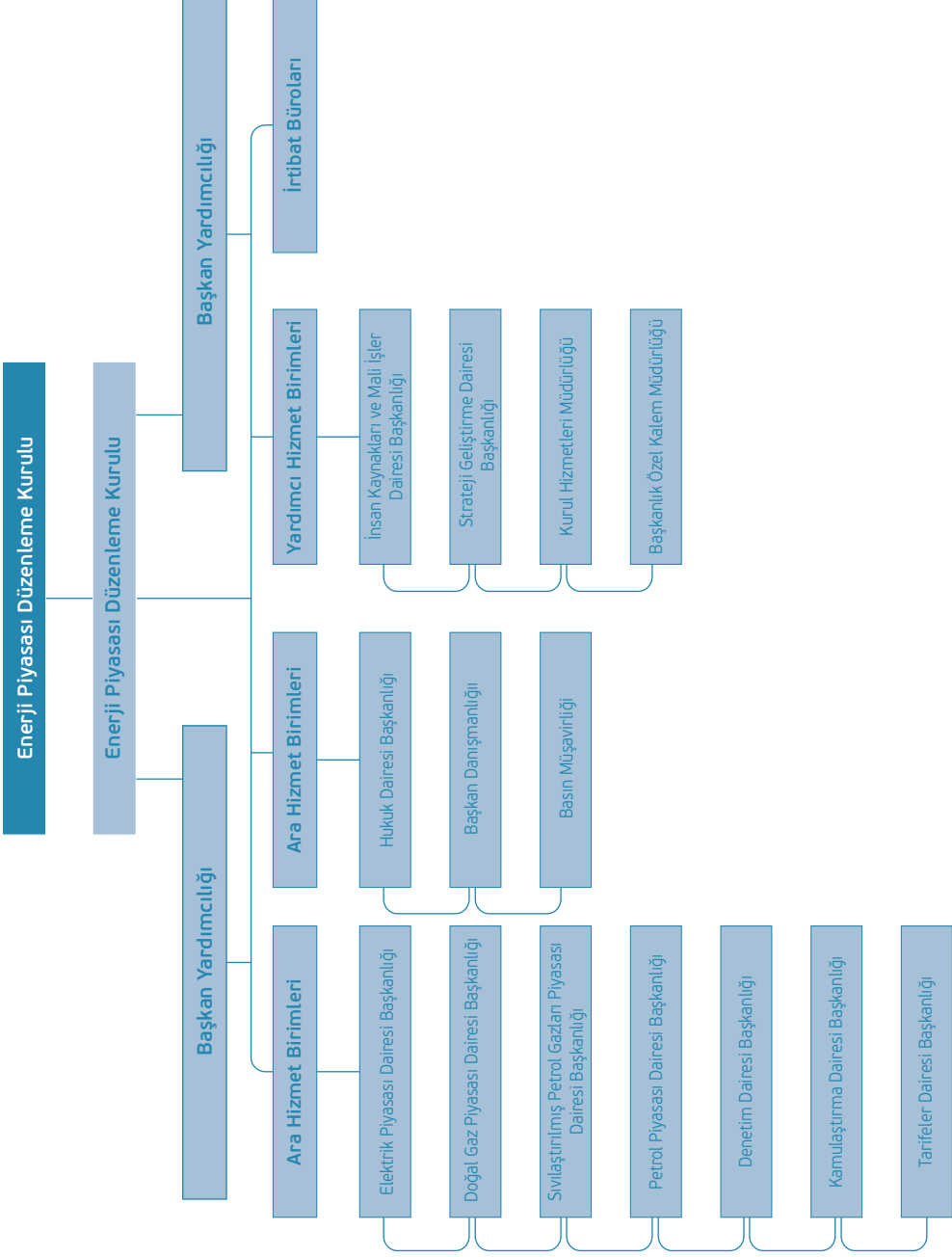
Kurul BaŖkanı, aynı zamanda Kurumun da baŖkanıdır. Kurul yeleri ile hizmet birimleri arasındaki organizasyon ve koordinasyon BaŖkan tarafından sağlanır. BaŖkan, Kurul kararlarının uygulanmasından, yürütülmesinden ve Kurulun temsilinden sorumludur. Bu sorumluluk; Kurulun iŖleri ile ilgili olarak kamuya bilgi verilmesi görevini de kapsamaktadır. BaŖkanlık tarafından Kurum personeline verilen yetkiler hariç olmak üzere, Kurumun tüm kararları Kurul tarafından alınmaktadır. Kurul, uygun bulduğu konularda BaŖkanlıęı grevlendirmekte veya yetkilendirmektedir.

Kurumun hizmet birimleri, Kurum görev ve yetkilerinin gerektirdiği sayıda daire baŖkanlıkları Ŗeklinde teŖkilatlanmıŖ ana hizmet birimleri, danıŖma birimleri ve yardımcı birimlerden oluŖmaktadır.

Kurumun hizmet birimleri ile bunların görev ve sorumlulukları, kadro unvanları ve sayıları "Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu TeŖkilatı ve Personelinin alıŖma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik"te dzenlenmiŖtir. Kurum aŖaęıda yer alan teŖkilat Ŗeması çerçevesinde hizmetlerini yürütmektedir.

Kurum hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri, idari hizmet szleŖmesi ile szleŖmeli olarak istihdam edilen personel eliyle yürütmektedir. Bu kapsamda, Kurum bünyesinde 2010 yılı sonu itibariyle 430 kadrolu personel istihdam edilmektedir.

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Teşkilat Şeması



3.3.2 Ürün ve Hizmetler

Stratejik Plan çalışması kapsamında SP Proje Ekibi tarafından gerçekleştirilen birimler bazındaki veri analizi çalışmaları konsolide edilerek değerlendirilmiş ve bu değerlendirmeler neticesinde EPDK tarafından sunulmakta olan ürün/hizmetler ile sunulmakta olan hizmetlerin stratejik amaçlar ile ilişkisi tespit edilmiştir.

Ürün ve Hizmet Matrisi

| No | ÜRÜN / HİZMET | AÇIKLAMA | İLGİLİ STRATEJİK AMAÇ |
|----|-------------------------------------|--|--|
| 1 | Faaliyet İzinleri Verme | Gerçek ve tüzel kişilere piyasada faaliyet gösterebilmeleri için verilen izin, lisanslandırma ve sertifikalandırma faaliyetleri olarak kabul edilmiştir. | 1 |
| 2 | Tarifelendirme | Tüzel kişilerin tarifelerinin belirlenmesi / onaylanması | 2 |
| 3 | Arazi Temini | Elektrik, doğal gaz ve petrol piyasaları faaliyetleri için gerekli olan taşınmaz malların kamulaştırılması, irtifak hakkı tesis edilmesi, kiralanması ve diğer arazi temini işlemleri | 1 |
| 4 | İzleme | Piyasaların işleyişinin ve gelişiminin izlenmesi, piyasa oyuncularının lisans yükümlülüklerine olan uyumunun takip edilmesi, gerekli analizlerin yapılması ve gerekli olduğu durumda ilgili piyasa oyuncularının yönlendirilmesi | 3 |
| 5 | Denetim | Mevzuat uyarınca piyasa faaliyetinde bulunanların denetlenmesi, soruşturulması ve incelenmesi ile idari yaptırımların uygulanması. Gözetim bu kapsam içindedir. | 1 |
| 6 | Şikayetlerin ve İhtilafların Çözümü | Kurumun görev alanına ilişkin şikâyet ve ihtilafların çözülmesi (Tüketici şikâyetleri bu kapsamda değerlendirilmiştir). | 1: Piyasa ile ilgili 2: Tüketici ile ilgili |
| 7 | Mevzuat Düzenlemesi | Model kurgulaması yaparak mevzuatın hazırlanması (kanun, yönetmelik, tebliğ, kurul kararı). | 1: Diğerleri 2: Teknik Düzenlemeler |
| 8 | Raporlama / Bilgilendirme | Piyasaya ilişkin verilerin/bilgilerin paydaşlarla paylaşılması (raporlar, istatistikî veriler toplantı ve seminerler, bilgi edinme) | 3 |

3.3.3 Güçlü ve Zayıf Yönler

EPDK Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim Eğitimleri kapsamında tüm EPDK personeli tarafından gerçekleştirilen GZFT analizi çalışmaları neticesinde elde edilen veriler konsolide edilmiş ve sonrasında ifade edilme sıklıkları göz önüne alınarak temel güçlü ve zayıf yönler tespit edilmiştir.

Güçlü Alanlar

- 1 Enerji piyasasına ait düzenleme, denetleme, gözetim, izleme yetkilerini kendi bünyesinde toplaması
- 2 Piyasayı yönlendirme enstrümanlarının ve yaptırım gücünün yüksek olması
- 3 Düzenlediği piyasanın mali açıdan büyük ve siyasi açıdan önemli bir piyasa olması
- 4 Genç, dinamik ve eğitim seviyesi yüksek personele sahip olması
- 5 Yeniliklere ve değişime açık olması
- 6 Mali kaynakların iyi olması
- 7 Fiziksel çalışma şartlarının iyi olması
- 8 Özerk idare yapısına, kendi bütçe ve personelini belirleme yetkisine sahip olması

Zayıf Alanlar

- 1 Birim ve ünvan bazında görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmemiş olması
- 2 Asli olarak yapması gereken regülasyon görevini yeterince yerine getirememesi
- 3 Birimler / gruplar arası koordinasyon, iletişim ve paylaşım eksikliği
- 4 Kurum iç işleyişinin müdahalelere açık olması
- 5 Kurum işleyişinde yeterince şeffaf olunmaması
- 6 Eşit iş dağılımının sağlanamaması
- 7 Kurulun sektörel stratejiler geliştirmeye yeterince yoğunlaşamaması
- 8 Personelin ve yöneticilerin bilgi, tecrübe ve vizyon eksikliği
- 9 Personelin atanmasında, yükselmesinde açık ve objektif kuralların olmaması
- 10 Kurum kültürünün oluşmaması
- 11 Mevzuatın sade olmayışı
- 12 Personelin niteliğine uygun pozisyonlarda çalıştırılmaması

3.4 Kurum Dışı Analiz

3.4.1 Paydaşlar

Tüketiciler

Lisans Sahipleri

Sertifika Sahipleri

Uluslararası Enerji Kuruluşları

Uluslararası Düzenleyici Otoriteler

Enerji ile ilgili STK'lar

Protokölcü Kuruluşlar

Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları

Bağımsız Denetim ve Gözlem Şirketleri

Akredite Laboratuvarlar

Yerel Yönetimler

Bankalar

Arazi Sahipleri

Basın Organları (Sürelî Yayın)

Üniversiteler (Enerji Araştırma Enstitüleri)

Yargı Kurumları

Türkiye Büyük Millet Meclisi

Bakanlar Kurulu

Başbakanlık

Enerji ve Tabî Kaynaklar Bakanlığı

Maliye Bakanlığı

Bayındırlık ve İskan Bakanlığı

Çevre ve Orman Bakanlığı

Ulaştırma Bakanlığı

Tarım ve Köyîşleri Bakanlığı

Rekabet Kurumu

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı

Hazine Müsteşarlığı

Dış Ticaret Müsteşarlığı

Gümrük Müsteşarlığı

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı

Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu

Türk Standartları Enstitüsü

Türkiye İstatistik Kurumu

Avrupa Birliği Genel Sekreterliği

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü

Elektrik İşleri Etüt İdaresi Genel Müdürlüğü

Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş.

Türkiye Elektrik İletim A.Ş.

Türkiye Elektrik Ticaret ve Taahhüt A.Ş.

Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş.

Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.

Sayıştay

Devlet Denetleme Kurumu

EPDK'nın dış paydaşlarının belirlenmesi aşamasında, öncelikle EPDK'nın hizmet ve faaliyetlerinden yararlanan, onları yönlendiren, etkileyen ve bu hizmetlerden etkilenen kurum ve kuruluşların etki ve önem derecesinin saptanması amacıyla Dış Paydaş Analiz Matrisleri hazırlanarak tüm EPDK birimlerine dağıtılmıştır. Birimlerce oluşturulan Dış Paydaş Analiz Matrisleri SP Proje Ekibi tarafından etki ve önem derecesi dikkate alınarak önceliklendirilmiş ve nihai hale getirilmiştir.

3.4.2 Dış Paydaş Anketi

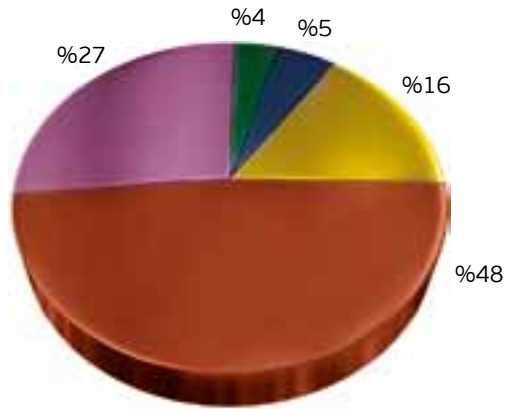
EPDK Dış Paydaş Anket çalışması;

- Geniş katılımlı durum analizinin yapılması
- Dış paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi
- Paydaş/Müşteri memnuniyetinin ve belirlenmesi
- Elde edilen verilerin GZFT ile birleştirilmesi
- Sonuçlardan stratejik konulara ulaşılması
- Öznel değerlendirme gerektiren kurumsal hedefler için sayısal verilerin elde edilmesi amaçları çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda internet sayfası ve Ortak Akıl Platformu aracılığı ile 325 anket toplanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Söz konusu anket çalışması kapsamında elde edilen veriler istatistiksel yöntemler aracılığı ile değerlendirilmiş ve sonuçlar raporlanmıştır.

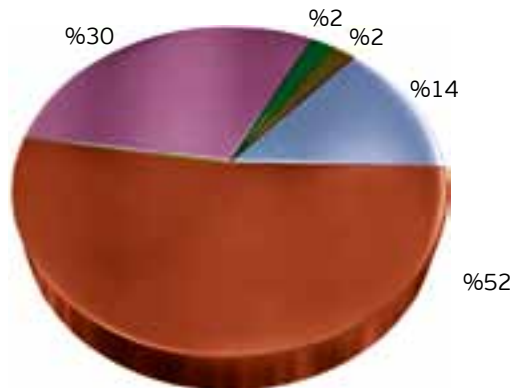
WEB ANKET SONUÇLARI

- Belirtilmemiş
- Az
- Orta
- İyi
- Çok iyi



OAP ANKET SONUÇLARI

- Belirtilmemiş
- Az
- Orta
- İyi
- Çok iyi



Şekil 3.1: EPDK'nın bilinirliğine ilişkin anket sonuçları

Şekillerden de görüldüğü üzere ankete katılan kişilerin büyük çoğunluğu EPDK hakkında yeterli bilgiye sahip bulunmaktadır. Ankete özel sektör, kamu kurum ve kuruluşları, tüketiciler, sivil toplum örgütleri ve meslek odalarından katılım olmuştur. Bu durum çalışma kapsamında EPDK'nın belirlemiş olduğu paydaşların büyük bir kısmına anket aracılığı ile ulaşıldığını göstermektedir.

Anket sonuçları üç ana kısımda değerlendirilmiştir. Birinci kısımda EPDK'nın paydaşları ile olan koordinasyon ve iletişim yetkinlikleri değerlendirilmiş, ikinci kısımda EPDK birimlerinin serbest piyasa oluşumunda oynadığı rol konusunda paydaş algıları incelenmiş, son olarak ise EPDK'nın hizmetleri ve hizmet kalite unsurları çerçevesinde değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu değerlendirmeler neticesinde;

- EPDK'nın paydaşları ile olan koordinasyon ve iletişim yetkinlikleri çerçevesinde iyileştirilmeye açık yönü olarak **“ihtiyaç ve beklentilerin tespit edilip gerekli önlemlerin alınması ve çözüm üretilmesi”**,
- Kurumun hizmet kalite unsurları bakımından iyileştirmeye açık yönleri ise **“mevzuatın niteliği, ihtiyaçları anlayabilme ve yol göstericilik”** olarak ortaya çıkmıştır.

3.4.3 Dış Paydaş Ortak Akıl Platformu

EPDK Dış Paydaşlar Ortak Akıl Platformu (OAP) çalışması, paydaşların kurum ile ilgili güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarını, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerini ve gelecek beş yıl içerisinde EPDK tarafından öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerini öğrenme amacı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, çalışma yaratıcı fikir oluşturma yöntem ve teknikleri kullanılarak, tüm katılımcıların tüm çalışmalara başından sonuna kadar aktif katılımı ile yazılı bilgi ve belge üretmek suretiyle yürütülmüştür.

OAP kapsamında elde edilen çıktılar SP Proje Ekibi tarafından değerlendirilmiş ve sonuçları diğer çalışmalar kapsamında elde edilen sonuçlar ile konsolide edilerek stratejik modelleme ve stratejik modelin birimlere yayılımı aşamasında önemli bir girdiyi oluşturmuştur.

3.4.4 Fırsatlar ve Tehditler

Çevre analizi kapsamında, Kurumun kontrolü dışındaki koşul ve eğilimlerin incelenerek Kurum için avantaj yaratan fırsatlar ve Kurum için olumsuz olabilecek tehditlerin tespit edilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Gerek Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim eğitimleri esnasında EPDK personeli tarafından gerekse OAP çalışması ve dış paydaş anketi kapsamında Kurumumuz paydaşları tarafından yapılan GZFT analizleri sonucunda elde edilen veriler birleştirilmiş ve ifade edilme sıklıkları göz önüne alınarak Kurumun fırsat ve tehditleri önem sırasına göre çıkartılmıştır.

Söz konusu fırsat ve tehditlerde EPDK Stratejik Modelinin oluşturulması ve birimlere yayılımı aşamasında önemli bir girdi oluşturmuştur.

Fırsatlar

| |
|--|
| Türkiye’de enerji piyasasının gelişme potansiyelinin olması |
| Enerjide arz güvenliğinin sağlanmasının Türkiye’nin öncelikli gündem maddesinde olması |
| Enerji piyasasında bağımsız düzenleyici otoriteye olan ihtiyacın kabul edilmesi |
| Enerji sektöründe mali açıdan güçlü ve deneyimli enerji şirketlerinin yer alması |
| Özel sektörün yatırım yapma konusunda istekli olması |
| Dünyada enerji ihtiyacının giderek artması |
| Enerji sektöründe yeni teknolojilerin geliştirilmesi |
| Avrupa Birliği’ne tam üyelik sürecinin devam ediyor olması |
| Enerji projelerine finansman desteğinin artıyor olması |
| Enerji konularına akademik ilginin artması |
| Enerji özelleştirmelerinin devam ediyor olması |

Tehditler

Enerji politikası alanında kurumlar arası koordinasyon eksikliği

Türkiye enerji stratejisi ve uygulama planının olmaması

Sektördeki bilgi düzeyinin yetersizliği

Düzenlenen sektörlerde yüksek kamu payının olması

Yasama ve yargı sürecinin yavaş işlemesi

Enerji yatırımlarının zamanında bitirilememesi

Birincil enerji anlamında yüksek dışa bağımlılık

Enerji piyasasındaki ulusal arz yetersizliği

Enerji yatırım ortamının yeterince iyileştirilmemiş olması

Enerji yatırımlarının olumsuz çevresel ve sosyal etkilerinin bulunması

Enerji ürünlerine uygulanan vergilerin yüksekliği

Piyasada ihtiyaç olan akredite kuruluş eksikliği



3.5 Enerji Piyasalarına Yönelik Yönlendirici Üst Belgeler

EPDK Stratejik Planının hazırlanması aşamasında, kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getiren 5018 sayılı Kanun ve hazırlanmış ikincil mevzuat ve kılavuzlardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda SP Proje Ekibi tarafından;

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,
- 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik,
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,
- Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu (2. Sürüm)
- Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik,
- Performans Programı Hazırlama Rehberi incelenmiştir.

Bununla birlikte, Kurumun Stratejik Plan hazırlıkları aşamasında dikkate alınması gerektiği düşünülen yönlendirici üst politika belgeleri belirlenmiş ve incelenmiştir. Çalışma kapsamında oluşturulan misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve hedeflerin üst politika belgeleri ile uyumlu olmasına özen gösterilmiştir. SP Proje Ekibi tarafından incelenen ve stratejik planın oluşturulmasında yönlendirici rol üstlenen üst politika belgelerinden bazıları şu şekildedir:

Dokuzuncu Kalkınma Planı ve Enerji Özel İhtisas Komisyon Raporu

Orta Vadeli Program (2010 - 2012)

2010 Yılı Programı

2009 Yılı Katılım Öncesi Ekonomik Programı

Kayıtdışı Ekonomi ile Mücadele Stratejisi Eylem Planı 2008 - 2010

Elektrik Enerjisi Sektörü Reformu ve Özelleştirme Stratejisi Belgesi

Elektrik Enerjisi Piyasası ve Arz Güvenliği Strateji Belgesi

AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı

Vizyon 2023, Enerji ve Doğal Kaynaklar Paneli Raporu

4. Türkiye İktisat Kongresi, Enerji Çalışma Grubu Raporu

Stratejik Planlar (ETKB, İlgili Kuruluşlar)

Hükümet Programı ve 60. Hükümet Eylem Planı

Sektör Raporları

Türkiye Elektrik Enerjisi 10 Yıllık Üretim Kapasite Projeksiyonu

AB'nin Enerji Politikası





4

BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

05-08/10/2009 ve 12-15/10/2009 tarihlerinde iki grup olarak "Stratejik Yönetim" eğitimleri gerçekleştirilmiş ve söz konusu eğitimlere katılan Kurumumuz personeli ile Başkanlık Makamınının 09/11/2009 tarihli ve 2009/5 sayılı İç Genelgesi ile Kurumumuz Başkan, Başkan Yardımcısı ile bazı Daire Başkanları'nın da yer aldığı farklı dairelerden farklı ünvanlara sahip personelden müteşekkil bir SP Proje Ekibi oluşturulmuştur. SP Proje ekibinin oluşturulmasına müteakip TÜSSİDE danışmanları ile birlikte proje adımları ve takvimi hazırlanmıştır.



Bu çerçevede, aşağıdaki aşamalar kapsamında çalışmalar gerçekleştirilmiştir;

1. Projenin Tanımlanması
2. Mevcut Durum Analizi
3. Stratejik Modelleme
4. Stratejik Modelin Birimlere Yayılımı
5. Eğitimler

Bütün bu çalışmalara ait veri ve bilgiler raporlanarak tüm kurum ile kurum intraneti vasıtasıyla paylaşılmış ve Kurum yöneticilerinin ve personelinin değerlendirmelerine takdim edilmiştir.



4.1 Projenin Tanımlanması

Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda verilmiştir.

- EPDK bünyesinde projede görev alacak ekip üyeleri belirlenmiş ve görevlendirilmiştir.
- TÜSSİDE proje ekibi tarafından hazırlanan ayrıntılı faaliyet adımları, çalışma yöntemleri ve zaman planı gerçekleştirilen proje, başlangıç toplantısında ekip ile paylaşılmış ve proje takvimi nihai haline getirilmiştir.
- Proje çalışmaları sırasında oluşturulan bilgi ve belgelerin paylaşımı ve iletişimi sağlamak adına 2 adet e-posta grubu oluşturulmuştur.

4.2 Mevcut Durum Analizi Çalışmaları

Projenin bu modülünde gerçekleştirilen adımlar;

- **Kurumsal kaynaklar ve altyapıya ilişkin verilerin toplanması**

→ SP Ekibi ile veri analizi bilgilendirme eğitimi yapılmış, veri analizi çalışmaları kapsamında oluşturulması gereken formlara ilişkin uygulamalı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Daha sonra tüm birimlere veri analizine yönelik standart formlar iletilmiştir. Birim çalışmalarını neticesinde doldurulan bu formlar, TÜSSİDE proje ekibi tarafından değerlendirilerek geri bildirimde bulunulmuştur. Geri bildirimler dikkate alınarak her birime ait nihai veri analizi raporları oluşturulmuştur.

→ SP Ekibi tarafından proje öncesi stratejik planlama çalışmalarına ait bilgiler ve stratejik planı yönlendirecek kurum dışı belge ve bilgiler incelenmiş ve bu konuda projedeki diğer kişiler bilgilendirilmiştir.

- **Müşteri-Ürün/Hizmet Paydaş Analizi**

→ TÜSSİDE Proje ekibi tarafından Ekim 2009'da gerçekleştirilen Stratejik Yönetim eğitim sonuçları dikkate alınarak taslak müşteri-ürün ve paydaş analizi listeleri oluşturulmuştur. Proje ekibi ile yapılan toplantılarda bu konuda tekrar eğitim verilmiş ve bu listeler gözden geçirilerek nihai listeler oluşturulmuştur.

- **GZFT Analizi**

→ Projenin bu adımına girdi teşkil eden en önemli kaynaklardan bir tanesi TÜSSİDE'de gerçekleştirilen eğitimlerin çıktıları olmuştur. Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim eğitimlerinde gerçekleştirilen Kurumun güçlü ve zayıf alanları çalışma sonuçları konsolide edilerek taslak listeler oluşturulmuştur.

→ GZFT Analizine girdi teşkil eden diğer çalışma ise 22 Mart 2010 tarihinde gerçekleştirilen Paydaş Görüşleri Ortak Akıl Platformu olmuştur.

→ Kurumda her birimin güçlü ve zayıf alanlarını belirlemek için birim çalışanlarının da katıldığı toplantılar düzenlenmiştir. Birim çalışmaları neticesinde oluşturulan birim SW Analiz raporları hem kurumsal GZFT analizine girdi teşkil etmiş hem de birim hedef/strateji çalışmalarından önce her birimin mevcut durum analizini ortaya koyması bakımından önemli olmuştur.

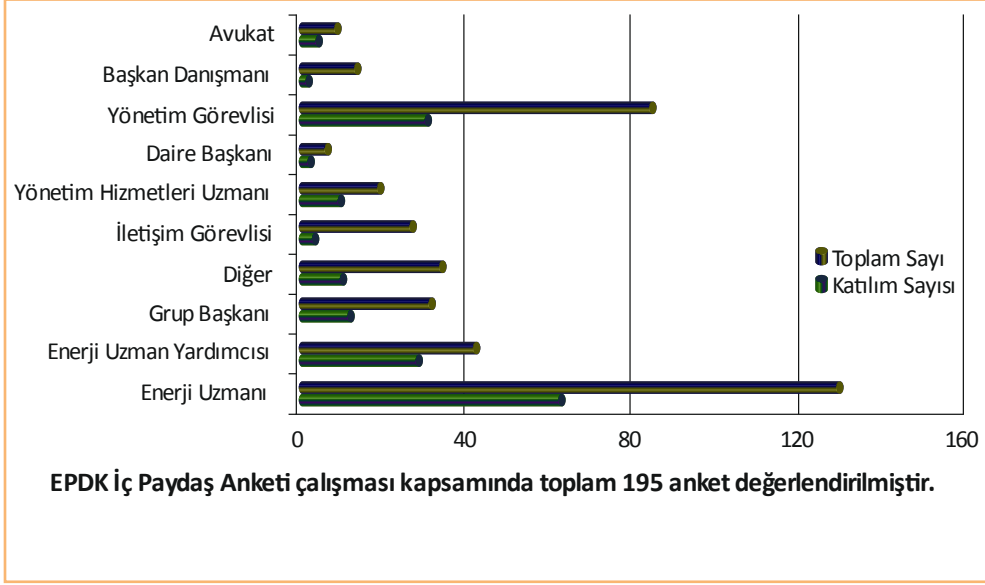
→ Kurumsal GZFT ifadeleri için proje ekibi ile yapılan toplantıda ayrıca dikkat edilen diğer raporlar ise iç/dış paydaş anket raporları olmuştur.

→ Yukarıda bahsedilen girdiler proje ekibi ile değerlendirilmiş ve kurumsal GZFT Analizi sonuçları elde edilmiştir.

- **İç/Dış Paydaş Anketleri**

→ EPDK SP Ekibinden bir grup ile iç ve dış paydaşlara uygulanacak anketlerin taslağı oluşturulmuştur.





→ Nihai haline getirilen iç ve dış paydaş anketlerinin uygulanmasına ilişkin hususlar SP Ekibi ile paylaşılmış ve anketlere katılımı artıracak faaliyetler belirlenmiştir.

Dış Paydaş Anketinde uygulanan yöntemler;

Yöntem 1: 22 Mart 2010 tarihinde Ankara'da yapılan EPDK paydaş toplantısının son oturumunda dış paydaş anketi katılımcılara dağıtılmış ve verilen süre içinde anketlerini salondaki sandığa atmaları istenmiştir. Bu yolla 67 anket değerlendirmeye alınmıştır

Yöntem 2: Anket EPDK'nın Web sitesinde 17 Mart – 31 Mart 2010 tarihleri arasında verilen link üzerinde yayımlanmıştır. Bu yolla 258 anket değerlendirmeye alınmıştır.

EPDK Dış Paydaş Anketi Çalışması kapsamında 325 Anket değerlendirilmiştir.

→ İç ve dış paydaş anket raporları hazırlanarak sonuçlar proje ekibi ile paylaşılmıştır.

- **Paydaş Görüşleri Ortak Akıl Platformu**

Dış Paydaş Görüşleri Ortak Akıl Platformu'na toplam 98 kişi katılmıştır. Çalışma sonucunda hazırlanan rapor sonuçları proje ekibi ile paylaşılmıştır.

EPDK Dış Paydaş Ortak Akıl Platformu Çalışması ile;

EPDK paydaşlarının kurum ile ilgili güçlü ve gelişmeye açık alan algılamalarının, çevredeki fırsatlara ve tehditlere ilişkin düşüncelerinin ve gelecek beş yıl içerisinde EPDK tarafından öncelikli olarak ele alınması gereken hususlar ile ilgili önerilerinin alınması amaçlanmıştır.

Çalışma; bakanlıklar, müsteşarlıklar, protokolcü kuruluşlar, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, enerji piyasalarında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, bankalar gibi kamu ve özel sektörden paydaşların katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya 98 kişi katılmıştır.

Programda gerçekleştirilen çalışmalar şöyledir:

- EPDK GZFT Analizi çalışması
- EPDK Paydaş Görüşleri Anketi çalışması
- EPDK'nın 5 yıllık dönemde öncelikli olarak hayata geçirmesi gereken hususlara ilişkin önerilerin belirlenmesi çalışması

Mevcut Durum Analizi altında gerçekleştirilen bütün faaliyetler sonucunda elde edilen bilgiler raporlanarak, Kurum üst düzey yönetiminin yanısıra intranet aracılığı ile bütün EPDK personelinin bilgisine sunulmuştur. Söz konusu faaliyetlerin sonuçları projenin ikinci ana modülü olan stratejik modelleme kısmına önemli girdi sağlamıştır.

4.3 Stratejik Modelleme

Bu aşamada gerçekleştirilen faaliyetler;

- **Misyon, Vizyon Belirleme Çalışması**

TÜSSİDE’de gerçekleştirilen Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim eğitim sonuçları ve Kurumda proje öncesi yapılan stratejik planlama çalışma sonuçları incelenerek proje ekibi ile birlikte taslak misyon ve vizyon ifadeleri oluşturulmuştur. Daha sonra proje ekibinin katkılarıyla oluşturulan liste oylamaya sunulmuş ve en çok tercih edilen vizyon ifadeleri belirlenmiştir.

- **Değer Belirleme Çalışması**

SP Ekibiyle değerler kavramı paylaşılmış, EPDK’nın değerleri belirlenmiş ve bunlara ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Değerler çalışmasında EPDK’nın misyonu ve vizyonu doğrultusunda sahip olması gereken değerler belirtilmiştir.

- **Stratejik Amaç Belirleme Çalışması**

Stratejik Amaçlara yönelik proje ekibiyle kavramsal bilgiler paylaşılmış ve proje ekibiyle taslak stratejik amaçlar oluşturulmuştur.

Stratejik Modellemenin birimlere yayılımına geçmeden önce taslak olarak belirlenen misyon, vizyon, değer ve stratejik amaç ifadeleri bütün olarak proje ekibiyle değerlendirilerek nihai ifadeler oluşturulmuştur.

4.4 Stratejik Modelin Birimlere Yayılımı

Stratejik modelin birimlere yayılımı aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler;

- **Birim hedef /gösterge/strateji/faaliyet belirleme eğitimi**

SP Ekibine Kurumu stratejik amaçlarına ulaştıracak kısa vadeli hedeflere, bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirecek göstergelere, hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren stratejilere ve kısa vadeli hedef için birim tarafından gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere ilişkin teorik bilginin ve örneklerin aktarıldığı bir eğitim verilmiştir.

- **Birim hedef/gösterge/strateji/faaliyet belirleme**

Birim çalışmaları için hazırlanan standart formlar, ilgili proje ekip üyelerine verilmiş ve ilk çalışma uygulaması tüm birimlerde ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Daha sonra birim tarafından hazırlanan birim çalışmaları yine birimlerde ayrı ayrı değerlendirilerek gerekli geri bildirimlerde bulunulmuştur.

Tüm yapılan çalışmaların bütün olarak değerlendirilmesi ve kurumsal hedef ve göstergelerin belirlenmesi amacıyla 21-26 Haziran 2010 tarihleri arasında proje ekibinden 9 kişi, TÜSSİDE'de toplanarak taslak stratejik planı oluşturmuştur. SP Proje Ekibi tarafından üst düzey katılımı gözetilerek oluşturulan EPDK Stratejik Plan Taslak çalışması Kurul onayına sunulmadan ilgili birimlerin üst düzey yöneticilerinin görüş ve önerilerine sunulmuştur. Söz konusu takdim ile ilgili birimlerin üst düzey yöneticilerinden (daire başkanı, grup başkanı, müdür, müdür yardımcısı) söz konusu taslak çalışma kapsamında oluşturulmuş performans göstergelerine yönelik yıllar bazında sayısal değerlerin atanması ve taslak çalışmaya yönelik görüş ve önerileri talep edilmiştir. İlgili birimler tarafından sağlanan geri dönüşler neticesinde EPDK Stratejik Plan Taslağı güncellenmiş ve Kurul tarafından değerlendirilerek onaylanmıştır.

4.5 Eğitimler

Proje kapsamında gerçekleştirilen tüm eğitimlere ilişkin çıktılar, eğitime katılan katılımcılara ayrı ayrı iletilmiş, aynı zamanda intranette tüm kurum çalışanlarıyla paylaşılmıştır. Proje kapsamında gerçekleştirilen eğitimler aşağıda verilmiştir.

| YAPILAN ALIşMA | TARİH | KATILIMCI SAYISI |
|---|----------------------|------------------|
| Stratejik Yönetim 1 | 5 - 8 Ekim 2009 | 30 |
| Stratejik Yönetim 2 | 12 - 15 Ekim 2009 | 26 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 1 | 16 - 19 Kasım | 27 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 2 | 7 - 10 Aralık | 27 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 3 | 21 - 24 Aralık 2009 | 23 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 4 | 4 - 7 Ocak 2010 | 27 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 5 | 18 - 21 Ocak 2010 | 27 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 6 | 1 - 4 şubat 2010 | 26 |
| Eğiticilerin Eğitimi | 15 - 20 şubat 2010 | 22 |
| Liderlik 1 | 22 - 25 şubat 2010 | 29 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 7 | 15 - 18 Martt 2010 | 23 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 8 | 22 - 25 Mart 2010 | 24 |
| Kurumsal Gelişim ve Stratejik Yönetim 9 | 15 - 18 Haziran 2010 | 23 |







The image features a 3D architectural rendering of a building facade. On the left, a portion of a building is visible, characterized by a grid of rectangular blocks and a series of diagonal lines. The main focus is the large, 3D text 'STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ' centered on a white horizontal ledge. The text is rendered in a light blue color with a slight shadow, giving it a three-dimensional appearance. The background is a solid, light blue color.

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

Stratejik Planlama Ekibi (SP EKİBİ)

| AD - SOYADI | ÜN VANI | BİRİMİ |
|---------------------|-------------------------|--|
| Hasan KÖKTAŞ | Başkan | Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu |
| Vedat GÜN | Başkan Yardımcısı | Başkanlık Özel Kalem Müdürlüğü |
| Ahmet AYDIN | Başkan Danışmanı | Başkanlık Özel Kalem Müdürlüğü |
| Güleşan DEMİRBAŞ | Daire Başkanı | Strateji Geliştirme D. Bşk. |
| Fakir H. ERDOĞAN | Enerji Uzmanı | Strateji Geliştirme D. Bşk. |
| Bülent BAYRAMIÇ | Yönetim Hiz. Uzmanı | Strateji Geliştirme D. Bşk. |
| Mustafa SEZGİN | Enerji Uzmanı | Strateji Geliştirme D. Bşk. |
| Elif F. KARAKAŞ | Grup Başkanı | Elektrik Piyasası D. Bşk. |
| Rıza GÜNGÖR | Grup Başkanı | Elektrik Piyasası D. Bşk. |
| İbrahim E. ERTEN | Enerji Uzmanı | Elektrik Piyasası D. Bşk. |
| Erol ÜNAL | Enerji Uzmanı | Elektrik Piyasası D. Bşk. |
| Gökhan EFE | Enerji Uzmanı | Doğalgaz Piyasası D. Bşk. |
| Mehmet K. CANDER | Enerji Uzmanı | Doğalgaz Piyasası D. Bşk. |
| Nalan PERVAN | Yönetim Görevlisi | Doğalgaz Piyasası D. Bşk. |
| Doğanbey AKGÜL | Enerji Uzmanı | Petrol Piyasası D. Bşk. |
| Mustafa Ozan ÇELEBİ | Enerji Uzmanı | Petrol Piyasası D. Bşk. |
| Mehmet ÖZCAN | Enerji Uzmanı | Petrol Piyasası D. Bşk. |
| Levent Özcan CANER | Enerji Uzmanı | Petrol Piyasası D. Bşk. |
| Güliz EZBİDERLİ | Enerji Uzmanı | Elektrik Piyasası D. Bşk. |
| Ali Kemal KILAVUZ | Enerji Uzmanı | LPG Piyasası D. Bşk. |
| Zafer DEMİRCAN | Daire Başkanı | Tarifeler D. Bşk. |
| Hülya BAŞTÜZEL | Enerji Uzmanı | Tarifeler D. Bşk. |
| Neşe LEBLEBİCİ | Enerji Uzmanı | Kamulaştırma D. Bşk. |
| Mehmet VURAL | Enerji Uzmanı | Kamulaştırma D. Bşk. |
| Taner MUTLU | Daire Başkanı | Petrol Piyasası D. Bşk. |
| Mustafa YILMAZ | Enerji Uzmanı | Denetim D. Bşk. |
| Kenan SİTTİ | Enerji Uzmanı | Petrol Piyasası D. Bşk. |
| Rabia ULUSOY | Enerji Uzman Yardımcısı | Elektrik Piyasası D. Bşk. |
| M. Fatih ALKIŞ | Daire Başkanı | Hukuk D. Bşk. |
| Hülya KOÇAK | Avukat | Hukuk D. Bşk. |
| Cem AVCI | Basın Müşaviri | Basın Müşavirliği |
| Feyzi YAR | Yönetim Hiz. Uzmanı | İnsan Kaynakları ve Mali İşler D. Bşk. |



