

TÜRKİYE TAŞKÖMÜRÜ KURUMUNUN YENİDEN YAPILANDIRILMASI

RESTRUCTURING OF TURKISH HARDCOAL ENTERPRISE

Ömer YENEL, *TTK Genel Müdürlüğü, 67090 Zonguldak*

ÖZET

Zararları kabul edilebilir sınırların üstünde olan Türkiye Taşkömürü Kurumunun gelecekte de varlığını sürdürebilmesi için yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Ticari maliyette en büyük pay işçilik ve işçilik ile ilgili giderlere aittir. İşçilik giderlerinin önemli bir kısmı, üretimle doğrudan ilgili olmayan iş yerlerinde oluşmaktadır. Son iki yılda, Kurumun derlenip toparlanması ve maliyetlerin düşürülmesi yönünde önemli adımlar atılmış ve kayda değer sonuçlar alınmıştır. Verimlilik artışının sürekli olabilmesi için, Havza koşullarına uygun teknolojilerin kullanılması/geliştirilmesi gerekmektedir.

ABSTRACT

It is necessary to restructure Turkish Hard Coal Enterprise (TTK), having losses over the acceptable levels, in order to make TTK viable in the future. The biggest share in the commercial cost is for workforce expenditures and the other expenditures related with workforce. A significant portion of the workforce expenditures comes from the sections which are not directly related with the production. In the direction of restructuring and cost reduction important steps were realized and remarkable results have been obtained in last two years. It is necessary to use or to develop technologies suitable for the Basin's conditions.

1.GİRİŞ

Türkiye, daha çok dış dinamiklerin etkisi ile çok hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. 1980'li yıllarla başlayan, 2000'li yıllarla hızlanan bu süreçte, devletin rolü ve işlevi de yeniden tanımlanmaktadır. Mal, hizmet ve sermaye hareketlerinin önündeki engellerin kaldırılması için korumacı politikalar terk edilmekte; devlet müdahalesi, girişimciliği ve düzenleyiciliğine son verilmesi istenmekte ve var olan kamu işletmelerinin hızla özelleştirilmesi ve/veya tasfiyesi yoluyla elden çıkarılması öngörülmektedir.

Hemen hemen bütün KİT'lere yönelik önemli kararların alındığı bu dönemde; zararlarının büyüklüğü, ürettiği ürünün farklılığı ve Batı Karadeniz Bölge ekonomisi içindeki yeri gibi farklı özellikleri nedeniyle olsa gerek, Türkiye Taşkömürü Kurumunun (TTK) özelleştirilmesi ya da kapatılarak tasfiyesi yönünde sonuca yönelik herhangi bir adım atılmamıştır.

TTK'ya yönelik belirsizliğin dorukta olduğu bir konjonktürde iktidara gelen 57. Cumhuriyet Hükümetinin Zonguldak ve madencilğe özel önem vermesiyle, TTK'nın rehabilite edilerek yaşatılmasına karar verilmiş ve böylece geleceğine yönelik belirsizlik sona ermiştir. Hiçbir KİT'e eleman alınmadığı bir dönemde, bürokrasinin hatırı sayılır direncine karşılık, üretim işçisi açığına gidermek üzere Kuruma 2000 yılı başlarında 4000'in üzerinde işçi alınması, siyasi iradenin TTK'nın yaşatılmasına ilişkin kararlılığının ve desteğinin çok önemli bir göstergesi olmuştur.

Kurumda yeniden yapılandırma çalışmaları 1980'li yılların sonlarında gündeme gelmiştir. 1992 yılında başlatılan çalışmalarla; tasarruf, reorganizasyon, iş güvenliği, işgücü, üretim, verimlilik, yatırım ve mevzuata yönelik iyileştirici önlemler öngörülmüş; ancak atılan adımlarda süreklilik ve kararlılık sergilenememiştir. O yıllarda atılan adımlardan bugünlere sağlanan en önemli kazanım, iş güvenliğinin artırılmasına yönelik önlemlerle, yerüstü işçi sayılarının azaltılması olmuştur.

Kömür Kongresi Yürütme Kurulunun çağrısı üzerine hazırlanan bu bildiriye önceki yıllarda yürütülen çalışmaların üstüne bina edilerek, 1999 yılı sonlarında başlatılan, yeniden yapılanma çalışmaları konu edilmektedir.

2. YENİDEN YAPILANDIRMANIN GEREĞİ

TTK, 1940 yılında kurulan Ereğli Kömür işletmelerinin (EKİ) devamı olmakla birlikte, köklerinin, Havzada kömür madenciliğinin başladığı 1848 yılına değin uzandığı kabul edilmektedir. Çünkü, devletleştirilme sırasında, ocaklarla birlikte buralarda var olan üretim kültürü ve yönetim sistemleri de devir alınmıştır. Bu nedenle bugünkü TTK, bu 153 yılı aşan süreçte; kömüre verilen önem, bilgi birikimi, insan kaynağı, teknolojik düzey, yönetim sistemi ile ülkede uygulanan ekonomi politikaları gibi çok çeşitli etmenlerin etkisi ile biçimlenmiştir. Gelecekteki yapısında da benzer etmenler etkili olacaktır. Bu nedenlerle, Kurumun yeniden yapılandırma gereği, taşkömürü, birincil

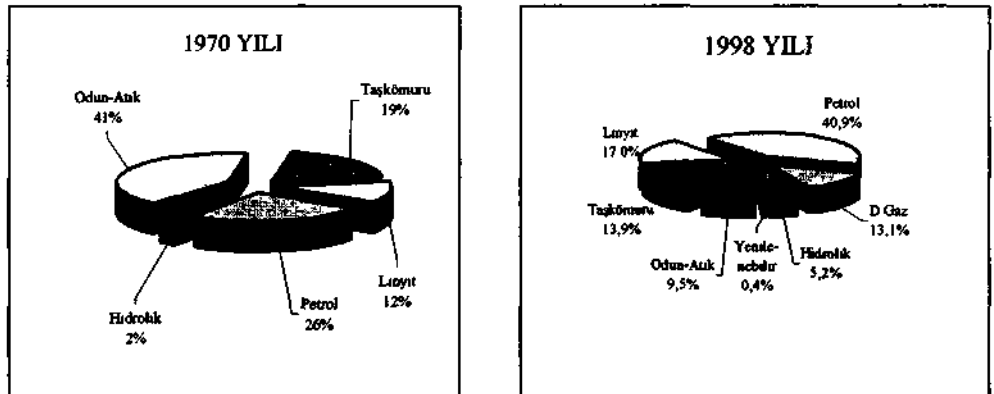
enerji kaynakları, enerji piyasaları, devlet işletmeciliği, bölge/ülke ekonomisi bağlamında ve geçmişten (1940 yılından itibaren) geleceğe bir perspektif içinde ele alınmaktadır.

2.1 Taşkömürünün Dünü, Bugünü ve Yarını

Kömürün, dünya genel enerji tüketiminde bir süredir %20'ler düzeyinde seyreden payını gelecekte de koruyacağı tahmin edilmektedir. Halen dünya birincil enerji ihtiyacının %23'ü kömürden karşılanmakta ve dünya elektrik üretiminin %38'i kömürden üretilmektedir. Dünyada son 25 yılda taşkömürünün üretimi yaklaşık %50 artarak 2000 yılında 3,639 milyon tona ulaşmıştır. Dünya taşkömürü üretiminin yaklaşık %16'sı (600 milyon ton) çelik üretiminde kullanılmakta ve dünya çelik üretiminin %70'i kömür kullanılarak elde edilmektedir. (WCI, 2001)

Dünya Enerji Konseyinin 2002 Yılı Bildirisinde de belirtildiği üzere; gelecek birkaç on yıllık dönem boyunca, toplam birincil enerji kaynakları içinde fosil yakıtlar en önemli ve sabit bileşen olarak yerini koruyacaktır. Ancak, bütün zorluk, bu kaynakların, ihtiyaç duyulan zamanda ve yerde, satın alınabilir fiyatlarda sunulabilmesidir.(Enerji Dünyası, Şubat 2002).

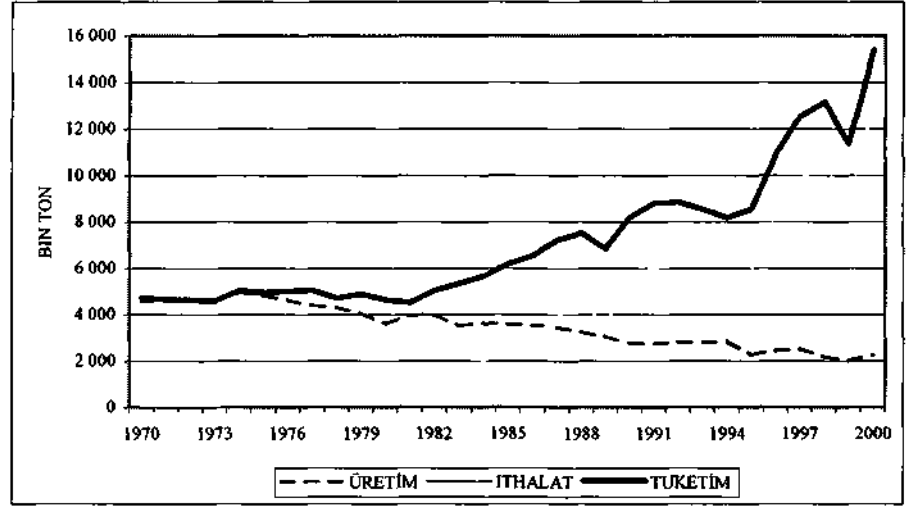
1998 yılı enerji istatistiklerine göre (DEK TMK, 2000) Türkiye birincil enerji kaynakları tüketimi içindeki payı 1970 yılında %19 (4,7 milyon ton) ve 1998 yılında %13,9 (13 milyon ton) (Şekil 1) olan taşkömürü talebi, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planına esas tahminlere göre (DPT, 2000) 2020 yılında 150 milyon ton düzeyinde olacaktır. Talebin artmasında, ithal kömüre dayalı termik santrallerin kömür talebi esas alınmaktadır. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığının tahminleri ise daha alt düzeylerde dir.



Şekil 1. Birincil enerji kaynaklarının toplam içindeki payları (1970 ve 1998).

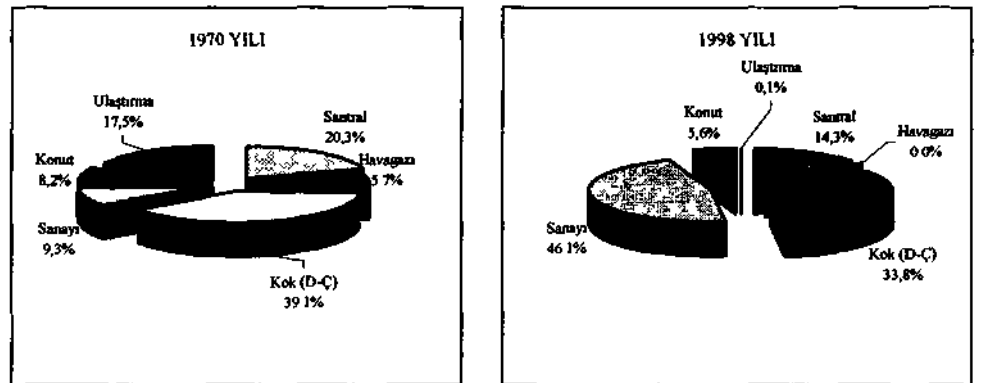
Türkiye'de taşkömürü yalnızca Zonguldak havzasında üretilmektedir. TTK'nın 1989 yılında uygulamasına başladığı rodövans karşılığı işletmecilik ihmal edilecek olursa,

Türkiye'de taşkömürünün tamamı TTK tarafından üretilmektedir. Türkiye'nin (EKİ/TTK'nin) taşkömürü üretimi 1970 yılında 4,5 milyon ton iken zamanla azalmış ve 2000 yılında 2,2 milyon ton olmuştur (Şekil 2). Türkiye'nin gelecekteki taşkömürü üretim miktarı, TTK'nın gelecekteki durumuna bağlı olacaktır.



Şekil 2. Türkiye'nin taşkömürü üretim, tüketim ve ithalatı (1970-2001).

Taşkömürünün kullanım alanları itibariyle dağılımı yıllar içinde değişmiştir. Örneğin; ulaştırma sektörünün payı 1970 yılında %17,5 iken, 1998 yılında %0,1; sanayi payı %9,3 iken %46 olmuştur (Şekil 3). VIII. Plana esas tahminlerde, 2020 yılındaki taşkömürü talebinde kok fabrikalarının payı %17, konut %6,7, sanayi %57 ve termik santraller %19 olarak öngörülmüştür.



Şekil 3. Taşkömürü tüketiminde sektör payları (1970 ve 1998).

1980'li yıllar öncesinde dünyada taşkömürü madenciliğinde sürekli yatırımlarla üretim artışları sağlanmıştır. Bu yıllarda, açık ocak madenciliğinde kapasite artışı sağlayan teknolojik ilerlemeler, deniz taşımacılığının büyük tonajlı gemilerle yapılabilmesi ve uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi ve enerji birim fiyatlarının düşmesi sonucu taşkömürü piyasasında rekabet ön plana çıkmıştır. Kolay ulaşılabilen kalın damarlarda üretimin yapıldığı açık ocak işletmeleri ile mekanizasyonun üst düzeye getirildiği yer altı işletmeleri karşısında, geleneksel maden işletmeciliğinin sürürüldüğü işletmeler rekabet edemez hale gelmiştir. Bu tür işletmelerde yaygın bir küçülme-kapanma politikaları uygulanırken kabullenilebilir sübvansiyonla yaşatılması öngörülen ocaklarda da yeniden yapılandırma çalışmaları başlatılmıştır.

Bu gelişmeler Türkiye'yi de aynı biçimde etkilemektedir. Gelecekte, Türkiye'de de hükümetlerin, yeraltı taşkömürü madenciliğini, diğer ülkelerdeki düzeylerde destekleyeceği düşünülmektedir. Türkiye'de taşkömürü üretiminin gelecekte, TTK'nın maliyetlerini kabul edilebilir sınırlar içine çekebilmesine bağlı olarak şekillenebileceği düşünülmektedir.

2. Devlet İşletmeciliğinin Dünü, Bugünü ve Yarını

Devlet işletmeciliği 1929 yılındaki büyük bunalım sonrasında bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de rağbet görmüş, bu tür işletmelerin sayılan 1980 yılına değin artmıştır.

1980'li yıllardan itibaren dünyada tercih edilen ekonomi politikalarında devletin rolü, sorumlulukları ve öncelikleri değiştirilmekte/yeniden tanımlanmakta; mal, hizmet ve sermaye hareketlerinin önündeki engellerin kaldırılması için korumacı politikalar terk edilmekte; devlet müdahalesi, girişimciliği ve düzenleyiciliğine son verilmesi istenmekte ve var olan kamu işletmelerinin hızla özelleştirilmesi ve/veya tasfiyesi yoluyla elden çıkarılması öngörülmektedir. Bu bağlamda birçok ülkede, enerji piyasaları da serbestleştirilmekte ve devletler kömür madeni işletmeciliğinden çekilmektedir.

Türkiye'de, dünyadaki gelişmelere paralel olarak 1980 yılı sonrasında başlatılan devlet işletmelerinin özelleştirme ya da kapatma yoluyla tasfiye sürecinin önümüzdeki yıllarda hızlanacağı düşünülmektedir. Türkiye altına imza koyduğu Enerji Şartı Anlaşmasıyla enerji ticaretinin GATT/DTÖ (Gümrük Tarifeleri Genel Anlaşması/Dünya Ticaret Örgütü) kuralları çerçevesinde serbestleştirilmesini kabul etmiş; yakın geçmişte çıkardığı 4628 sayılı Elektrik Piyasası Yasası ile bunun hukuksal ve kuruluşuna karar verdiği Enerji Denetleme Kurumu ile de kurumsal altyapısını oluşturmuştur. Türkiye'de halen, enerji santrallerine girdi üreten linyit kömürü madenlerinin, santrallerle birlikte özel sektöre devredilme süreci yaşanmaktadır.

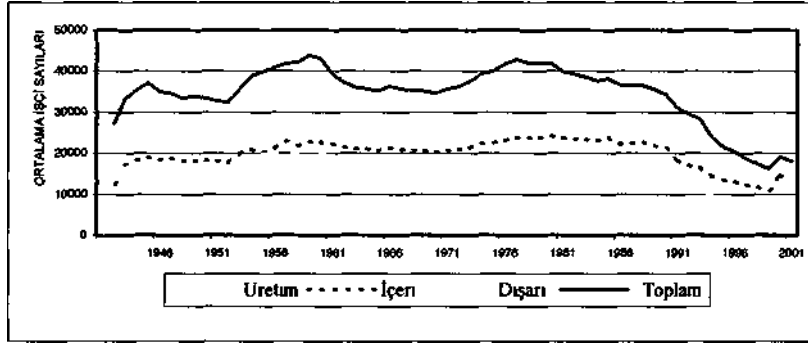
3. TTK'nın Dünü, Bugünü ve Yarını

Zonguldak Havzasında bulunan irili ufaklı çok sayıdaki madenin 1940 yılında Devletçe işletilmesine karar verilmesiyle Etibank'a bağlı bir işletme olarak kurulan EKİ, 1957 yılında Türkiye Kömür İşletmeleri'nin (TKİ) kurulmasıyla bu kuruluşa devredilmiş, 1983 yılında da TTK adıyla ayrı bir KİT'e dönüştürülmüştür.

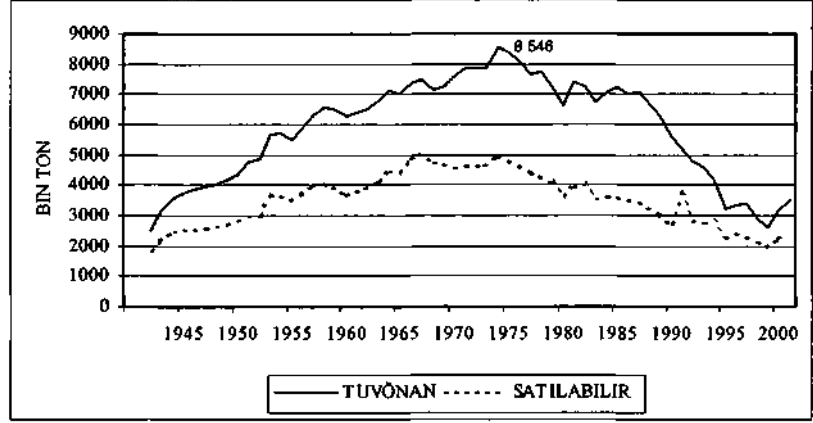
Kurum, genç Cumhuriyetin, enerjiye hayli gereksinim duyduğu, ithal ikamesine dayalı büyüme modelinin uygulandığı ikinci Dünya Savaşı ve sonrasını da kapsayan 1980 yılına kadarki dönemde, sanayi ve konutlarda yaşamsal öneme sahip olan taşkömürünü ne pahasına olursa olsun üretmek durumundaydı. Taşkömürü madenciliğinin alabildiğine desteklendiği bu dönemde EKİ aym örgüt yapısı altında, kömür madenciliğine entegre olarak; kok fabrikası, liman, tersane, maden makinaları fabrikası, oksijen-asetilen üretim tesisi, geçici depolama vb işletmeciliği; personel ve malzeme taşımacılığı gibi lojistik hizmet işletmeciliği; lojman, okul, hastane, itfaiye, işçi yurdu, sinema, lokal, plaj ve kantin gibi sosyal hizmet işletmeciliği ile Ereğli'den Azdavay'a kadar uzanan benzeri görülemeyecek büyüklükte bir işletme olmuş ve personeline de Türkiye ortalamasının hayli üstünde bir yaşam standardı sağlamıştı.

Halihazırda Kurum bir çok hizmeti dışardan sağlar duruma gelmiş olup kömür madenciliği dışında bunlardan yalnızca liman, maden makinaları fabrikası, oksijen-asetilen üretim tesisi, geçici depolama işletmeciliğini sürdürmekte, çalışanlarına lojman verebilmektedir.

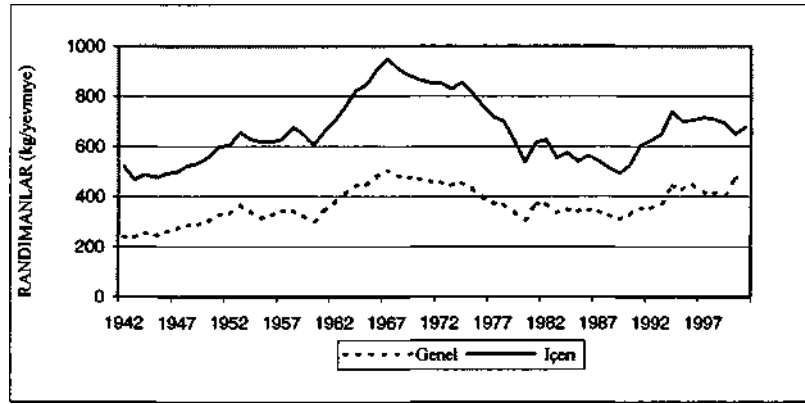
EKI/TTK'nın 1940-1980 yılları arasında ortalama işçi sayısı 40.000 dolayında seyretmiş ve 1980 yılından sonra azalmaya başlamıştır (Şekil 4). Mart 2002 sonu itibariyle Kurumda 12.392'si yeraltı işyerlerinde ve 3.930'u da yerüstü işyerlerinde olmak üzere toplam 16.332 kayıtlı işçi bulunmaktadır. Yıllık satılabilir taşkömürü üretimi 5 milyon tonun üstüne çıktıktan sonra azalmaya başlamış ve 1999 yılında 2 milyon tonun altına düşmüştür (Şekil 5). Randımanlarda ise, son 50 yılda ne yazık ki kalıcı bir iyileşme olmamıştır (Şekil 6).



Şekil 4. Ortalama işçi sayıları (1940-2001)



Şekil 5 EKI/TTK'nın tuvönan ve satılabilir nitelikteki üretimleri (1940-2001).

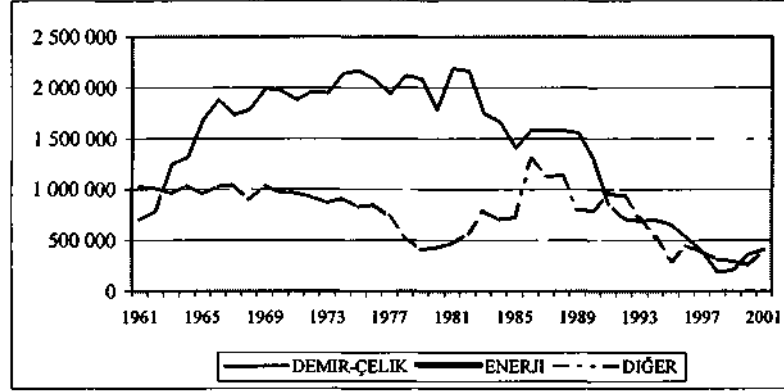


Şekil 6. EKI/TTK'de randımanlar (1942-2001).

Uzun süre Türkiye'nin koklaşabilir taşkömürü talebinin tamamını ve kaliteli yakıt gereksiniminin önemli bir kısmını karşılayan EKİ; kapasite artışı sağlayacak yatırımları yapmadığı için, önce ERDEMİR'in (1966) ve sonra da ISDEMİR'in (1974) kurulması ve ülkede sanayileşmenin ve kentleşmenin ivme kazanmasıyla 1970'li yıllarla birlikte ülke taşkömürü talebini karşılamakta yetersiz kalmıştır. Kurumun ürettiği taşkömürünün payı, ülke tüketiminde 1987'de %50'nin altına ve 2000 yılında da %16'ya düşmüştür. 1973 yılında 16 bin ton olarak başlayan Türkiye taşkömürü ithalatı giderek artan bir trend izleyerek 1998 yılında 10 milyon ton düzeyine ulaşmıştır.

TTK ürünlerinin satışlarında, 1980-1990 yılları arasında %50 dolayına yaklaşan demir-çelik sektörüne yönelik koklaşabilir taşkömürünün payı, 1990 sonrasında sürekli

azalmış; buna karşılık enerji sektörünün (Çatalağzı Termik Santralının, ÇATES'in) payı artmıştır (Şekil 7).



Şekil 7. EKİ/TTK ürünlerinin sektörler itibariyle tüketimleri (1961-2001).

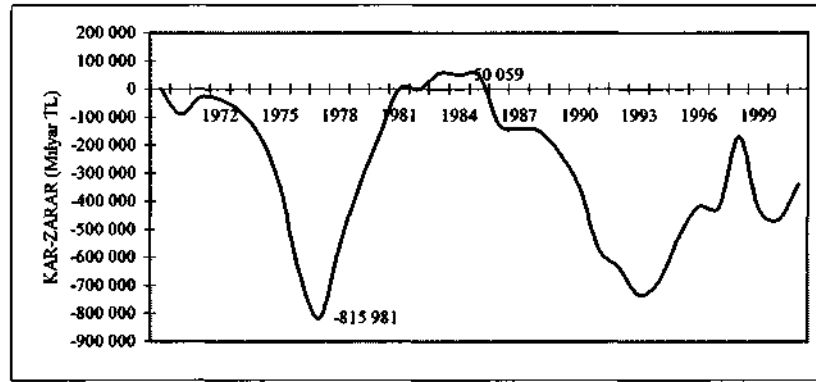
TTK satışlarında demir-çelik sektörünün payının azalması, buna karşılık enerji sektörünün payının artmasında;

- Demir çelik fabrikaları talebinin artması;
- TTK'nın üretim kapasite artışı sağlayacak ve demode olan yıkama tesislerini yenileyecek yatırımları yapamaması nedeniyle demir-çelik sektörünün istediği miktar ve kalitede ürün vermekte yetersiz kalışı;
- Bu gelişmelere bağlı olarak, taşkömürü ithalatının serbest bırakılması ve demir çelik fabrikalarının ithal kömüre yönelmeleri;
- Bütünüyle Havza kömürlerine göre tasarlanan 2X150 MW gücündeki ÇATES-B'nin devreye alınması; ve,
Çevre kirliliğini önlemek için atık suyunun filtre edilme zorunluluğu nedeniyle Zonguldak ve Çatalağzı Lavvuarlarında Filtrasyon Tesislerinin kurulması etkili olmuştur.

Halihazırdaki üretim düzeninde satılabilir ürün içerisindeki miktarı fazla olan (yaklaşık %65), ortalama 3.300 Kcal/kg ısı değere ve %50 kül içeriğine sahip bu filtrasyon ürününün başka bir alanda değerlendirilmesinin mümkün olmaması ve ÇATES'in alternatif tedarikçi bulma olanağının hemen hemen bulunmaması gibi nedenler, TTK'nın bu pazar yapısını sürdürmesini gerektirmektedir.

Kurumun kömür üretim miktarını arttırması ve yıkama tesislerini yenileyerek demir-çelik sektörünün istediği nitelikte ürün verebilmesi durumunda, demir-çelik sektörüne yönelik üretim miktarı artabilecektir.

Kurumun kâr etmesi hiçbir zaman tek basma bir amaç olmamıştır; ancak, 2002 yılı fiyatları ile 800 trilyon TL'yi aşabilen Kurum zararları 1980 yılına değin sözü edilmezken 1990'lı yıllardan itibaren kamuoyu gündeminden düşmez olmuş (Şekil 8) ve Kurumun kapatılıp kapatılmaması ulusal televizyonlarda bile tartışılır olmuştur. (1983-1985 yılları arasında kömür fiyatları Bakanlar Kurulunca belirlenip Kuruma görev zararı ile %10 oranında mahrum kalınan kâr tahakkuk ettirildiğinden, bu yıllarda zarar görülmektedir. 1998 yılında ise, Kurumun SSK'ya olan 29,5 trilyon TL tutanındaki borcunun Hazinece üstlenilmesi nedeniyle Kurum zarar azalmış görünmektedir.) Son yıllarda azalmış olsa bile, Kurumun büyük miktarlarda zarar eden bu yapısının sürdürülebilirliği bulunmamaktadır.



Şekil 8. 2002 yılı fiyatları ile Kurum zararları (DPT Madencilik Sektörü Deflatörü, 2002=1.00)

Bu bölümdeki bilgiler şöyle özetlenebilmektedir:

1. Alternatif enerji kaynakları yaygınlaşmış olmakla birlikte, kömür görünür vadede dünyada ve Türkiye'de enerji piyasalarındaki önemini ve pazar payını koruyacaktır. Ancak bu konudaki zorluk, bu kaynağın ihtiyaç duyulan zamanda ve yerde, satın alınabilir fiyatlarla sunulabilmesidir.
2. Koklaşabilir taşkömürü demir çelik fabrikaları için vazgeçilmez bir girdidir. Ancak, olağandışı gelişmeler olmadıkça Türkiye'deki demir çelik fabrikaları koklaşabilir taşkömürünü yurt içinden karşılamak zorunda değildir.
3. Devletin yeniden tanımlanan işlevleri arasında, devlet işletmeciliğine yer verilmemektedir. Bu nedenle devlet işletmeleri tasfiye edilmektedir.
4. Enerji piyasaları serbestleştirilerek rekabete dayalı bir yapıya dönüştürülmektedir. Ancak, yeraltı taşkömürü madenciliği -şimdilik- belirli sınırlar içinde desteklenmektedir.
5. Bu çerçevede TTK'nın Türkiye sanayii ya da ekonomisi için geçmişteki gibi bir "olmazsa olmaz" türden önemi kalmamıştır; Hazine desteği ancak belirli sınırlar içinde sürdürülebilecektir.

6. TTK'nın maliyet, verimlilik, kalite kaygılarından uzak, kömürün ne pahasına olursa olsun üretilmesi anlayışıyla gelecekte varlığını sürdürmesi mümkün görünmemektedir

Öte yandan, Kurumun aşağıdaki nedenlerle varlığını gelecekte de koruması gerekmektedir;

Kalkınma hızını artırmak zorunda olan bir ülke olarak Türkiye'nin rezervi 1,3 milyar ton olarak hesaplanan bir ulusal kaynağından (taşkömürü rezervinden) sonuna değin yaralanması gerekir.

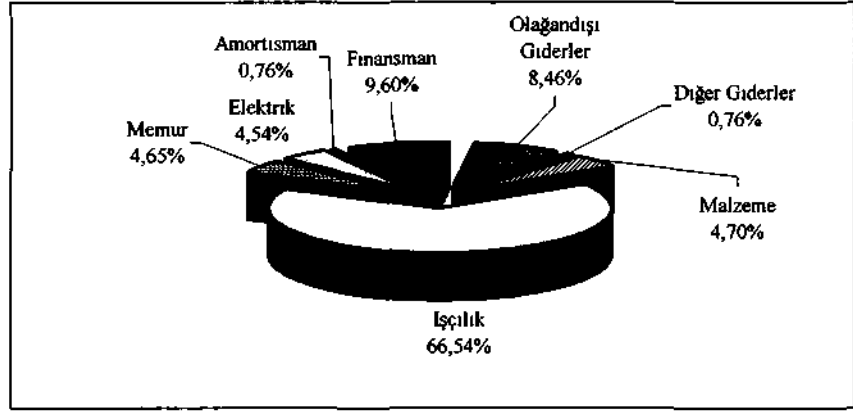
Başta, Havza kömürlerinin varlığı esas alınarak kuruluş yeri belirlenmiş olan Karabük ve Ereğli Demir Çelik Fabrikaları ile Çatalağzı Termik Santrali olmak üzere, ulusal sanayimize, temel girdilerinden olan taşkömürünü her koşulda yurt içinden tedarik edebilme güvencesi sağlanmalıdır. Nitekim Dünya Enerji Konseyi de, 2002 Yılı Bildirisinde enerji konusunda bütün zorluğun, bu kaynakların ihtiyaç duyulan zamanda ve yerde, satın alınabilir fiyatlarda sunulabilmesi olduğuna dikkat çekerek şu tavsiyede bulunmaktadır: "Tüm ülkelerin yapması gereken, tüm enerji alternatiflerini açık tutarak enerji portföylerini çeşitlendirme yoluna gitmek ve enerji pazar entegrasyonunu teşvik etmektir."

- Batı Karadeniz Bölge ekonomisi halen büyük oranda Havza madenciliğine bağımlıdır. Bu bölgede madencilik faaliyetlerinin durdurulması, öncelikle bu bölgede ve ardından da ülkede ekonomik ve toplumsal sarsıntılara yol açabilecektir. Kömür madenciliği emek yoğun bir üretim biçimine dayandığından, taşkömürü madenleri ek yatırım gerektirmeyen hazır ve önemli istihdam alanlarıdır ve ülkenin istihdam alanlarına gereksinmesi vardır.
- Zonguldak madenleri ve madenciliği, yöre halkı için yalnızca bir geçim kaynağı değildir. Dipçik ve süngü zoruyla edinilmiş, canlar pahasına, kanlar pahasına sürdürülmüş, efsanelere konu olmuş, yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, kültürel dokunun bir hücresi olmuş, bir meslek, bir iş yeri, bir gerçekliktir. 150 yılı aşan sürede çok farklı kaynaklardan beslenerek oluşmuş bu kendine özgü toplumsal ve kültürel yapının varlığını koruması, kültürel zenginliğimizi artıracaktır. TTK, bu 150 yılı aşan mazinin mirasçısı konumundadır. TTK'nın faaliyetlerine son verilmesi, yöre halkını geçmişinden koparacaktır.
- Havzadaki madenler ve kömür madenciliği, hem ülke için, hem de maden mühendisleri için de sıradan iş yerleri ve sıradan madencilik faaliyeti değildir. Bu madenler ve bu Havzadaki madencilik ülkenin sanayileşmesinde ve refah düzeyinin artmasında çok önemli rol oynamış; maden mühendisleri için bir okul, bir simge olmuş, deyim yerinde ise, uzun süre madenciliğimizin "Amiral Gemisi" olarak kabul edilmiştir. Maden mühendislerinin en azından yöre inşam kadar bu mirasa sahip çıkmasının bir nedeni de budur.

Bütün bu nedenlerle; TTK, Ülkenin gelecekte de ihtiyacı olacak taşkömürü rezervinden mümkün olduğu kadar çoğunu üretmek, gelişimine neden olduğu Batı Karadeniz Bölgesine hayat vermeye devam etmek ve öncülük ettiği Ülke madencilik sektöründeki anlamlı ve seçkin yerini korumak üzere, gelecekte geçerli olacak ekonomi politikalarına uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılarak varlığını sürdürmelidir.

3. SORUNLAR-NEDENLER

Kurumun temel sorunu, üretim maliyetinin, uluslararası piyasalara göre oluşan ortalama satış fiyatının çok üstünde olması nedeniyle zararlarının yüksekliğidir. Örneğin, 2001 yılı Ortalama Ticari Maliyet, Ortalama Satış Fiyatının 4 katıdır. Birbirini bütünüleyen ve destekleyen Şekil 9, Şekil 10 ve Çizelge 1, Kurumun temel sorunlarını açıkça sergilemektedir

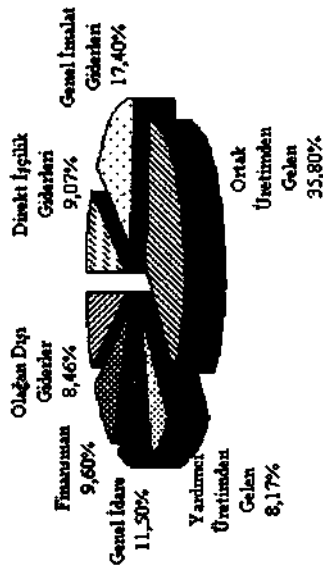
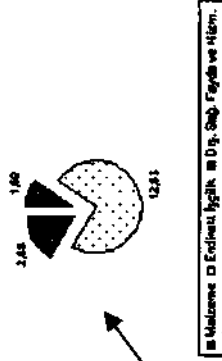


Şekil 9. Gider türlerinin Ticari Maliyet içindeki payları (2001 yılı).

Çizelge 1. Sanatlar Bazında Norm Kadro-Fiili Durum Karşılaştırması

	İş (Sanat) Adı	Norm Kadro	Fiili Durum	Fark
YERALTI	Pano-ayak üretim	5.435	5.417	-18
	Hazırlık işçiliği	1.500	1.225	-275
	Nakliyat işçiliği	1.290	1.217	-73
	Mekanizasyon işçiliği	580	646	+66
	Elektrikçilik	255	287	+32
	Diğer işçilikler	3.440	3.600	+160
	Toplam	12.500	12.392	-108
	YERÜSTÜ	Lavvar Yıkayıcılığı	44	50
Lavvar İşçiliği		190	270	+80
Nakliyatçılık		60	175	+115
Kuyu Vinççiliği		74	60	-14
Harici Mekanizasyon		157	329	+172
İş Yeri Hizmet işçiliği		76	705	+629
Meydan ve Çevre işçiliği		73	185	+113
Sosyal Bakım işçiliği		26	176	+150
Nezaretçilik (1 .Smf)		20	60	+40
Cihaz Bakım işçiliği		104	207	+103
Motor Tamirciliği		25	91	+66
Büro işçiliği		0	166	+166
Diğer işçilikler		1012	1.334	+322
TOPLAM		2.000	3.930	+1.930

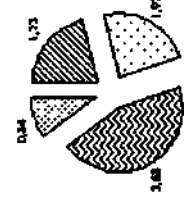
GENEL İMALAT GİDERLERİ



ORTAK ÜRETİMDEN GELEN GİDERLER



YARDIMCI ÜRETİMDEN GELEN GİDERLER



■ Üretim Ücreti ■ İşçilik ■ Enerji ■ Malzeme ■ Depo ■ Diğer
 □ Üretim Ücreti ■ İşçilik ■ Enerji ■ Malzeme ■ Depo ■ Diğer

■ Enerji ■ Diğer ■ Malzeme

Şekil 10. Ticari maliyeti oluşturan unsurlar ve payları

Şekil 9'da görülebileceği gibi:

- Kömürün Ticari Maliyeti içinde en büyük pay (yaklaşık %66) işçilik ve işçilik ile ilgili giderlere aittir.
- Diğer önemli giderler, çoğunluğu SSK primlerinin zamanında ödenmemesinden kaynaklanan Finansman Giderleri (%9,60); Memur ve Sözleşmeli Personel Maaşı (% 4,65) ile Kıdem Tazminatı, İş Kazası ve Meslek Hastalığı Tazminatı ve Sosyal Yardım Zammı gibi giderlerden oluşan Olağan Dışı Giderler (%8,46)'dir.

Şekil 10'da görülebileceği gibi:

- Ticari Maliyette en büyük pay (%35,80) ile Ortak Üretimden Gelen Giderler adı altında toplanan Üretim Destek Birimleri, İşletme Emniyet, Kuyu Bakım, Büyük Hazırlık, İşletme Dışarı ve Lavvuvar gibi üretimle doğrudan ilgili olmayan - yardımcı- iş yerlerine aittir.
- Kömürün ayaktaki üretim maliyetinin (yaklaşık olarak Direkt İşçilik Giderleri + Genel İmalat Giderleri) toplamdaki payı yalnızca yaklaşık %26 ve bunun içindeki Direkt İşçilik Giderlerinin payı, yani kömürü üretenlerin esas ücretlerinin payı ise yaklaşık %9'dur.

Çizelge 1'de görülebileceği gibi:

- Pano-Ayak-Üretim, Hazırlık ve Nakliyat gibi üretim ile doğrudan ilgili zor ve tehlikeli işlerde toplam 366 işçi açığı varken,
- İş Yeri Hizmet işçiliği, Büro İşçiliği, Meydan ve Çevre İşçiliği, Sosyal Bakım işçiliği, Harici Mekanizasyon, Nakliyatçılık gibi üretim ile doğrudan ilgili olmayan, daha kolay ve tehlikesi daha az işlerde de toplam 1.195 işçi fazlalığı vardır.

Kurumdaki temel sorunları gösteren bu iki şekil ve bir çizelgenin bulguları ve bunların nedenleri şöyle özetlenebilir:

1. Ticari Maliyette en büyük pay işçilik giderlerine aittir ve işçilik giderlerinin önemli bir kısmı, ihtiyaçtan fazla işçi bulunduran üretim ile doğrudan ilgili olmayan işyerlerinde oluşmaktadır.

1.1. Üretim ile doğrudan ilgili olmayan işyerlerinde işçi sayısının fazla oluşunun nedenleri şunlardır:

- 1.1.1 Üretimle doğrudan ilgili olmayan işler daha kolay ve tehlikesi daha azdır.
- 1.1.2 Zor ve tehlikeli iş ile kolay ve tehlikesiz iş arasındaki ücret farkı önemsizdir.
- 1.1.3 Toplu İş Sözleşmesine göre, sağlık nedeniyle çalışmakta olduğu işini yapamaz raporu alan işçilerin, durumlarına uygun başka işlerde çalıştırılmaları gerekmektedir. Bu tür raporların yıllardır kolaylıkla alınabildiği ifade edilmektedir. (Mart sonu itibariyle Kurumda istihdam edilen 16.322 işçimizin yaklaşık 4000'i sağlık raporu ile işini değiştirmiş bulunmaktadır.)
- 1.1.4 Özürlüler yeraltında çalıştırılmamalarına karşın, Kurumda çalıştırılması zorunlu özürlü işçi sayısının belirlenmesinde esas alınan işçi sayısı toplamına yeraltı işçi sayısı da dahil edildiğinden, yerüstü iş

yerlerinde özürli işçi yoğunluğu artmaktadır. (Kurumda Nisan 2002 itibariyle 375 adet özürli istihdam edilmektedir.)

1.2. İşçilik giderlerinin genel olarak yüksek oluşunun nedenleri ise şunlardır:

1.2.1. Üretim emek yoğunudur. Bunun nedenleri de:

- Kömür damarlarının yapısı ile Havzanın jeolojik ve tektonik yapısı mekanizasyonu zorlaştırmaktadır.
- Havza koşullarına uygun teknolojiyi kullanma ve/veya geliştirme çabaları yetersizdir.

1.2.2. İşgücü verimliliği düşüktür. Bunun nedenleri de:

1.2.2.1. Etkin çalışma süresi kısadır. Bunun nedenleri ise:

- İş yerleri dağınık ve özellikle yeraltı iş yerlerine ulaşımında geçen süre uzundur.
- Çalışma disiplini yetersizdir.
- Toplu İş Sözleşmesine göre, hastane vb yerlere muayene amaçlı gitmeleri halinde işçiler 2 güne kadar ücretli izinli sayılabilmektedir ve bu hak sıklıkla kötüye kullanılabilir.
- İş planlaması ve koordinasyon kusursuz değildir.

1.2.2.2. Motivasyon eksikliği vardır. Bunun nedenleri de:

- Kurumun geleceğine olan inanç zayıflamıştır.
- Çalışanın takdir edilmediği ve çalışmaya yaptırım uygulanmadığı düşüncesi yerleşmiştir.
- Prim sistemi çalışmayı yeterince özendirmemektedir.
- İşgücünün yaş ortalaması yüksektir.

1.2.2.3. Verimlilik bilinci yeterince yerleşmemiştir.

2. Ticari maliyetin yüksek olmasının diğer nedenleri de şunlardır:

2.1. Finansman Giderleri yüksektir. Bunun nedeni ise, Kurum giderlerinin önemli bir kısmı Hazinece karşılanmakta; ve Hazine tüm giderleri karşılayacak miktarda finansmanı zamanında sağlayamadığında Kuruma faiz tahakkuk etmektedir.

2.2. Yüksek miktarda Kıdem ve İhbar Tazminatı ödenmektedir. Örneğin, 2001 yılında ayrılan 1.459 işçi için toplam 22 trilyon TL İhbar Öneli ve Kıdem Tazminatı ödenmiştir.

2.3. Yüksek miktarda İş Kazası ve Meslek Hastalığı Tazminatı ödenmektedir. Bunun nedenleri ise:

- 2.3.1. İş kolunun riski yüksektir.
- 2.3.2. Mekanizasyon azdır.
- 2.3.3. İşçinin eğitim düzeyi yüksek değildir.
- 2.3.4. İş kazası veya meslek hastalığı olmadığı halde öyle sayılanlar fazladır. Bunun nedenleri ise:
 - Hukuk sistem buna olanak tanımaktadır.
 - Sağlık sektörü buna olanak tanımaktadır.

- Yargılama sürecini Kurum lehine etkileyecek bilgi ve belgelerin zamanında temin edilmesinde yetersiz kalınmaktadır.

2.4. Kömürün kazılması, taşınması, elenmesi, yıkanması, atıkların atılması, hazırlık vb faaliyetlere ilişkin süreçlerdeki tasarım ve uygulamalarda kusurlu, özensiz ve bilinçsiz işlemler bulunmaktadır. Örneğin;

- Yeraltında aynı anda çok fazla sayıda (6-7) katta çalışılması kullanılan yer açıklıklarının uzunluğunu ve dolayısıyla da taşıma ve bakım-onanm giderlerini;

- Fazladan sürülen yer altı açıklıklar(lağım, başyukarı gibi) üretim maliyetini;

- Tahkimatta ahşap malzeme kullanılması malzeme, işçilik ve bakım-onanm giderlerini;

- Tuvönan kömür kül oranının normal sınırların çok üstüne çıkması, kazı taşıma ve kömür yıkama maliyetlerini

fazladan arttırmaktadır.

2.5. Bazı tesis, makine ve donatımın verimliliği düşük, işletme giderleri yüksektir. Bunun nedenleri ise:

- Teknolojileri eskimiş, faydalı ömürleri dolmuş, emre amadelikleri düşük, bakım-onanm giderleri yüksek, enerji tüketimleri fazladır.

- İşletim ve bakımda yeterli özen ve ilgi gösterilmemektedir.

2.6. Bazı önemli yatırımlar zamanında yapılamamıştır. Örneğin, kömür madenciliğinde genel olarak satılabilir nitelikteki bir ton kömür başına her yıl 10-15 USD yatırım yapılması gerektiği bilinirken, Kurum için bu değer son 25 yıl ortalaması 7 USD dolayında olmuştur. Bunun nedenleri ise:

2.6.1. Yatırımlara yeterli ödenek ayrılamamıştır.

2.6.2. Aynılan ödeneklerin tamamı yıl içinde kullanılamamıştır.

2.6.3. Kurum içinden ve/veya Kurum dışından kaynaklanan öznel nedenlerle yapay engellemeler olmuştur.

2.6.4. Kurumun geleceğine ilişkin belirsizlikler önemli kararlarda duraksamalara neden olmuştur.

2.7. Tedarik sürecinde maliyet yükselten etmenler bulunmaktadır.

2.8. Stokta bekleme sırasındaki kayıplar fazladır. Bunun başlıca nedeni de, Kuruma ait bazı tüketim malzemelerinin Kurum dışı kullanma alışkanlığının bulunmasıdır.

2.9 Kurumun taşınmazlarının sayısı ve bunların kapladığı alanları fazla; bina ve tesisler, genellikle dağınık ve eklektik özellik taşımaktadır. Bu yapı, bir yandan Kurum hizmetlerinin hızını azaltıp ulaşım, bakım-onanm, ulaştırma, iletişim, ısınma, aydınlatma, koruma-güvenlik gibi giderlerin artmasına neden olurken, diğer yandan kentin gelişmesini engelleyebilmektedir. Örneğin, Kurumun kullandığı tapulu, Hazine parselleri ve orman alanlarının toplamı 4 km²'nin üstündedir. Bu

alanların %99'u Zonguldak, Kozlu, Kilimli ve Gelik Belediyesi sınırları içinde olup alanları toplamı 2.301.787 m²'dir Çok büyük çoğunluğu merkezi yerlerde bulunan bu alanların belediye sınırları içindeki payları ise şöyledir:

- Kozlu Belediyesi sınırları içinde Kurum arazisinin payı %10.
- Kilimli ve Gelik Belediyeleri sınırları içinde Kurum arazisinin toplam payı %11.
- Zonguldak Belediyesi sınırları içinde Kurum arazisinin payı %2.

- 2 10. SSK Prim oranları yüksektir. Örneğin, 2001 yılında, satış hasılatının %38'ine eşit miktarda 39,4 trilyon TL SSK ve işsizlik Sigortası Primi tahakkuk etmiştir.
- 211 SSK primlerine ek olarak Amele Birliğine de her işçi için brüt ücretinin %1,5'i oranında nakdi yardım yapılması gerekmektedir Örneğin 2001 yılında tahakkuk eden Amele Birliği Kurum yardım payı 2.17 trilyon TL'dir.
- 2.12. Yüksek miktarda Sosyal Yardım Zammı ödenmektedir. Örneğin 2001 yılında yaklaşık 73 bin kişi için 5,1 trilyon TL Sosyal Yardım Zammı tahakkuk etmiştir.
- 2.13. Kurum yönetimlerindeki süreksizlikler, bazı tercihlerin yönetimlerle birlikte değişebilmesine ve zaman kaybına yol açmıştır.
- 2.14. Bir çok kamu kuruluşunda görüldüğü gibi, personelin niteliğini yükseltme çabaları yetersiz ve yeniliklere karşı direnç fazladır.
- 2.15. Son yıllarda bütün dünyada yakınılan dost ve akraba kayırmacılığı (nepotizm) ile ayrıcalık isteme alışkanlığı alışılmışın ötesinde yaygındır. Bu durum, çalışma disiplinini, kararların nesnellliğini ve tarafsızlığını olumsuz etkilemekte, çalışanların hak ve adalet duygularını zedelemekte, ve Genel Müdürün zamanını gereğinden fazla alabilmektedir. Örneğin, yeraltında bir işçinin iş yerinin değiştirildiği haberi, yalnızca 15 dakika içinde Ankara'da bir parlamentere ulaştırılabilmekte; 55 m²'lik bir lojman için Genel Müdüre 20 kişi ricacı olabilmektedir. Bu sorunların diğer kamu kuruluşlarında görülenden daha fazla olmasının nedeni ise, Kurumda istihdam edilenlerin tamamına yalanının, kökenleri farklı bile olsa, yöreden olması, birbirlerini çok eskiden beri tanınması ve/veya akrabalık ilişkisinin bulunmasıdır.

5. YENİDEN YAPILANDIRMA PROGRAMI

Yeniden yapılandırma programının öncelikli hedefi, Kurum zararlarını mümkün olduğunca azaltıp, Hazineye olan yükünü kabul edilebilir düzeylere indirerek yaşayabilirliğinin tartışılır olmaktan çıkarılmasıdır. Bu anlamda, program, maliyet odaklı bir programdır. Yeniden yapılandırma programı bir kez yapıp biten bir program olarak tasarlanmamıştır. Zamana yayılan, süreç içindeki bulgularla sürekli olarak

zenginleştirilmesi ve ayrıntılandırılması öngörülen dinamik bir programdır. Bu programın, sonucu en çok etkileyecek ögesi, maliyetteki payı en yüksek olduğu için, işgücünün iyileştirilmesidir.

Programın genel perspektifi şöyle belirlenmiştir:

- Mümkün olduğunca madencilik faaliyetlenne odaklanmak.
- Ne pahasına olursa olsun değil, piyasanın istediği nitelikte ve mümkün olan en düşük maliyette üretim yapabilmek.
- Kurumu daha denetlenebilir, daha kontrol edilebilir, daha koordine edilebilir bir yapıya kavuşturarak daha kolay yönetilebilir bir hale getirmek ve bu kapsamda şu adımları atmak:
 - Örgüt yapısındaki gereksiz şişkinliği gidermek.
 - Yeraltı ve yerüstünde iş yerlerini mümkün olduğunca bir araya getirmek.
 - Ekonomik ömrünü tamamlamış bina, tesis, makine ve donatımı elden çıkarmak ya da yenilemek
 - Hazine, Orman Genel Müdürlüğü ve diğer kurumlarla olan taşınmazlara ilişkin ihtilaftan gidermek, kullanılmayan taşınmazları üçüncü kişilerin kullanımına açmak.
 - Kurumun varlıklarını ve performansını ölçülebilir hale getirmek.
- İşgücü verimliliğini artırmak.
- Tüm üretim ve hizmet süreçlerini sürekli gözden geçirerek, Kurumun performansını etkileyen, maliyet, kalite ve hizmetlerin hızı gibi etmenlerde sürekli iyileştirme yapmak.

Bu çerçevede programın 2005 yılına kadarki somut hedefleri şöyle belirlenmiştir:

- o 1999 yılında 2 milyon tonun altına düşmüş bulunan yıllık satılabilir nitelikteki kömür üretim miktarını verili koşullarda optimum olarak belirlenen 3 milyon ton düzeyine çıkarmak.
- o 600-650 ton/yevmiye düzeyinde seyreden İçeri Randımanını 1000 ton/yevmiye düzeyine ve 460-470 ton düzeyinde olan Genel Randımanı 700 ton/yevmiye düzeyine çıkarmak.
- o 150-170 USD/ton düzeyinde olan binm üretim maliyetini 80-90 USD/ton düzeyine çekmek; ve
- o 1999 yılında 370 milyon USD düzeyine inmiş bulunan yıllık zarar, 110-120 milyon USD düzeyine indirmektir.

6. ATILAN ADIMLAR VE BAZI SONUÇLAR

Belirlenen yeniden yapılandırma programı doğrultusunda 2000 yılının başından bu yana çeşitli alanlarda çok sayıda adım atıldı. Bu adımların bazılarının sonucu kısa vadede alındı, bazılarının sonucu uzun vadede ortaya çıkabilecek. Bazıları çalışanların ve kentlinin gözleri önünde; bazıları ise yeraltında, taşıma güzergahında, bürolarda,

dosyalarda, düşüncelerde ya da çalışma performansında. Bir kısmı Kurum bilançosuna dolaysız yansımakta, bir kısmı ise dolaylı. Son iki yılda yapılan çalışmalar şöyle özetlenebilmektedir:

6.1.Çalışmaların ilk aşamasında, Kurumun daha denetlenebilir, daha kontrol edilebilir, daha koordine edilebilir bir yapıya kavuşturularak daha kolay yönetilebilir bir hale getirilmesine özel önem verildi. Bu çalışmalarla;

- Sınai, idari, sosyal ve konut amaçlı toplam bina sayısı 4.348 iken 3.915 oldu (% 10 azaldı.); Genel Müdürlük idari binaları sayısı 38 iken 16 oldu (% 58 azaldı.).
- Sağlanan mekansal konsantrasyona paralel olarak, özel güvenlik görevlisi sayısı 773 iken 600 oldu (% 22 azaldı.); ve memur kadrosuna aktarılan personelden daha etkin yararlanılması yoluna gidildi.
- idari yapıdaki reorganizasyon sonucu, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, işletme Müdürü, Şube Müdürü, Başmühendis ve Servis Şefi gibi çeşitli kademelerdeki yönetici sayısı 237 iken 203 oldu (% 14 azaldı.).
- Üzülmez Müessesesi bünyesinde olup Kurumun diğer birimlerine de hizmet veren birimler, Genel Müdürlük bünyesine alınarak, Kurumun bazı işlemleri hızlandırıldı, maliyetlerin kontrolünde etkinlik artırıldı.
- Çoğu ekonomik ömrünü doldurmuş bulunan iş makinesi ve taşıt araçları satıldı ve bunların toplam sayısı 279 iken 145 oldu (% 48 azaldı.).
- Kurumun kullandığı mekanların bakım ve onarımı yapıldı; hurda ve ölü stok malzemeler elden çıkarılarak Kurum iş yerlerinin görünümleri düzeltildi.
- Kuruma ait taşınmazlardan, Kurum kontrolü dışına çıkanlar, kullanılmayanlar, kullanılması düşünülmeyenler, satış ya da kiralama yoluyla değerlendirildi; kullanılan binaların bakım-onanımı yapıldı; bunlardan Kurumun tarihinde anlamı bulunanlara özel önem verildi.

6.2.İşgücünün iyileştirilmesi, etkin kullanımı, verimliliğinin artırılması ve giderlerinin azaltılmasına yönelik şu çalışmalar yapıldı:

- Özellikle yerüstü işyerlerindeki işçilerden emekliliği hak edenlerin iş akitleri feshedilerek, atıl işgücü azaltıldı. Kendiliğinden emekli olanlarla birlikte 2000 yılı başından 2002 yılı Nisan ortalarına değin işçi sayısı, yeraltından 2.600 ve yerüstünden de 1.878 olmak üzere toplam 4.478 azaldı; sonuçta yeraltı iş yerlerinde çalışan işçi sayısı 10.925 iken, bu dönemde 4.012 yeni işçi alınmasına rağmen 12.400 oldu (%13 arttı.); yerüstü iş yerlerinde çalışan işçi sayısı 5.405 iken, 4.421 oldu (% 18 azaldı.); üretim işçisinin toplamdaki payı % 19 iken % 27'ye çıktı.
- Sözde iş kazası iddiasıyla işgücü kaybı ve sonrasında zor ve tehlikeli işlerden daha kolay ve tehlikesi daha az işlere geçişler, çeşitli caydırıcı önlemlerle azaltıldı. (Örneğin Ocak-Mart döneminde, 2000 yılında 479 ve 2001 yılında 423 olan iş kazası sayısı, 2002 yılında 267 oldu.).
- Hem işçilerimize daha iyi sağlık hizmeti verebilmek, kazalara daha kısa zamanda müdahale edebilmek, hem de iş kazası suistimallerini

önleyebilmek, hastanede geçen sureyi azaltabilmek için işyeri hekimliği uygulamasına yönelik girişimler başlatıldı.

- Personelin işe devamı çağdaş gereçlerle izlenmeye başlandı. Bu amaçla, Genel Mudurluk birimlerinde Personel Devam Kontrol Sistemi kuruldu, Üzülmüş Müessesinde bulunan sistem etkinleştirildi, Kozlu Müessesesindeki sistem işletmeye alındı. Karadon, Armutçuk ve Amasra müesseselerimizde ise benzeri sistemler önümüzdeki aylarda çalışmaya başlayabilecektir.
- Görevde yükselme liyakat ve kariyer ilkelerine bağlandı. Bu kapsamda, boş kadroların smavla doldurulmasına yönelik Görevde Yükselme Eğitimlerinin ilki Mayıs ayının ikinci yarısında başlayacaktır.
- Personelin eğitim yoluyla niteliğinin artırılması ve çalışanın özendirilmesine önem verildi.

6.3 Verimli olarak yürütülemeyen şist yayma, kömür, taş ve malzeme taşıma, personele öğle yemeği verme gibi işler üçüncü kişilere yaptırılmaya başlandı.

6.4.Kurum Ana Statüsünde değişiklik yapılarak taşkömürü dışındaki madenlerin de işletilebilmesi olanaklandırıldı. Bu kapsamda, varlığı daha önceden bilinen bir boksit sahasının ihale yoluyla üçüncü kişilerce işletilmesine başlandı; kömür dışındaki maden varlığının araştırılması için Maden Tetkik ve Arama (MTA) Genel Müdürlüğü ile işbirliği başlatıldı.

6.5 Verimlilik Kurulu oluşturularak, her alandaki verimlilik düzenli olarak izlenmeye ve belirlenen aksaklıklara karşı önlemler geliştirilmeye başlandı.

6.6.Üretim sürecinin sürekli gözden geçirilmesiyle kömürün kül içeriği azaltıldı, eleme sistemi iyileştirildi, zenginleştirilme sürecinde alternatifler geliştirildi. Kurumun tüm enerji sistemleri incelenerek, verimliliği artırıcı, maliyeti düşürücü önlemler alındı. Bu bağlamda olmak üzere büyük miktarda güç tüketen, ekonomik ömrünü tamamlamış kompresörler yenilendi.

6.7 Bilgisayar sistemini yenileme çalışmaları tamamlandı. Genel Mudurluk birimlerinde ve müesseselerde, personel, muhasebe, stok kontrol, satılma, istatistik, kömür satış işlemlerinin Genel Müdürlük birimlerinde ve müesseselerde doğrudan bilgisayar ortamında yapılabilmesi ile, işlemlerin hızlandırılması ve bilgilerin daha sağlıklı temini mümkün olacak.

6.8.Kuruma ait arşivlenmesi ve uzun süre saklanması gereken, jeolojik, teknik, mali, yönetsel vb tüm bilgi ve belgelerin manyetik ortamda saklanmasına ve bunlardan bilgisayar ortamında yararlanılmasına yönelik çalışmalar başlatıldı. Böylece, bir yandan gündelik iş ve işlemler daha hızlı ve doğru yapılabilecek, diğer yandan da silinmeye yüz tutmuş Kurum tarihine ilişkin sağlıklı bilgileri geleceğe taşıyabilmek mümkün olabilecektir.

6.9.Zonguldak Defterdarlığı ile iki grup halinde yapılan trampalarla, alanları toplamı yaklaşık 200 bin m² olan 92 taşınmazın tapusu Kurumumuza geçti; buna karşılık alanları toplamı yaklaşık 230 bin m² olan toplam 128 taşınmaz Hazineye bırakılarak, Kurum taşınmazlarının mülkiyetine ilişkin karmaşa büyük oranda azaltıldı.

Bütfin bu çalışmalar sonucunda sağlanan iyileşme, 1999 yılı verileri ile 2001 yılı verileri karşılaştırılarak şöyle özetlenebilmektedir:

- Satılabilir nitelikteki kömür üretimi 1.989.572 ton iken, 2.356.777 ton oldu (% 18 arttı.).
- Genel Randıman 407 kg/yevmiye iken son 60 yılda ikinci kez 500 kg/yevmiye'nin üstüne çıkarak 501 kg/yevmiye oldu (% 23 arttı.).
- Fiili yevmiyelerde üretim işçisinin toplamdaki payı %19 iken %26.7 ile son 60 yılın en yüksek değerine ulaştı.
- Üretilen satılabilir nitelikteki birim kömür basma harcanan elektrik enerjisi 121,6 kWh/ton iken 111,1 kWh/ton oldu (% 9 azaldı.).
- Kömürün ticari maliyeti 242 USD/ton iken, 128 USD/ton oldu (% 47 azaldı.) ve sonuçta;
- Kurum zararı 392 milyon USD iken, 212 milyon USD oldu (% 46 azaldı.).

6. SON SÖZLER

Görünür vadede birincil enerji kaynakları içindeki önemini koruyacağı tahmin edilen taşkömürünün 150 yıldır üretildiği ve bugünkü üretim hızıyla da en azından bir o kadar daha üretilebilme potansiyeli bulunan Havzada, ekonomik, toplumsal, sektörel ve mesleki açılardan kömür madenciliği sürdürülmelidir.

Ancak Kurumun faaliyetlerini sürdürebilmesi, bugün ve gelecekte, ülkemizin de bir parçası olduğu uluslararası düzlemde esas alınan, devlet desteğinin sınırlandırıldığı, rekabete dayalı, dışa açık ekonomi politikalarına uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Kömür üretim faaliyetlerinin bu kurallara uygun olarak sürdürülebilmesi için; geçmişin zor koşullarında yerleşmiş; rekabet, verimlilik, maliyet, kalite kaygılarından uzak; gereksindiği hemen her girdiyi kendisinin üretmesi gerektiği, mekansal ve örgütsel anlamda dağınık ve eklektik, ne pahasına olursa olsun üretim anlayışına göre biçimlenmiş, süreç içinde çalışma disiplininin hayli uzaklaşmış ve yönetilemez hale gelmiş Kurum yapısının rasyonelleştirilmesi gerekmektedir.

Kurum yapısının rasyonelitesinde esas alınması gereken kriter verimlilik ve verimliliğin temel bileşeni de işgücü olduğundan, Kurumun rasyonel bir yapıya kavuşturulmasında anahtar aktivite işgücünün iyileştirilmesidir. İşgücünün iyileştirilmesi için, işgücü sayısının gerçek ihtiyaç düzeyine çekilmesi, niteliğinin yeni kadrolarla takviye edilerek yükseltilmesi ve çalışma disiplininin sağlanabilmesi gerekmektedir.

İşgücü sayısının gerçek ihtiyaç düzeyine çekilebilmesi, açık deyişle ihtiyaç fazlası işgücünün işten çıkarılması, bireysel yıkımlara ve toplumsal altüst oluşlara; istenmeyen ekonomik, siyasal ve toplumsal sonuçlara yol açabileceğinden özenli adımları zorunlu kılmaktadır.

Öte yandan, yaşayabilirliğini doğrudan etkileyeceği için, Kurum performansının da kısa zamanda kabul edilebilir düzeye çıkması gerekmektedir. Örgütlülük açısından Türkiye'nin en önde gelen illerinden biri olan Zonguldak'ta siyasal, sendikalar ve mesleki

baskı grupları ile merkezi hükümetin beklentileri arasındaki dengeler gözetilerek, bu "*bireyselyıkım-toplumsal sonuçlara yol açmama*" ile "*Kurum performansını arttırma*" ikileminde bugüne kadarki adımların optimum hızda atıldığı düşünölmektedir.

Ancak, üretim teknolojisinde radikal dönüşümler sağlanamadan, yalnızca işgücünün iyileştirilmesiyle ulaşılabilir verimlilik düzeyinin, Kuruma yeterli rekabet gücünü kazandırması mümkün görölmemektedir. Bu anlamda, 1950'li yıllardan bu yana randımanlarda önemli değişikliğin olmamasının nedenleri üzerinde durmak; dünyada çok önemli gelişmelerin olduğu, çok önemli değişikliklerin yaşandığı son 50 yıldan fazla süredir yeraltı kömür madencilik teknolojimizde hiç bir değişikliğin olmadığı anlamına gelebilen bu durumun nedenlerini araştırmak, maden mühendisleri olarak bu sonuçtaki payımızı irdelemek durumundayız.

Aslında gönöl isterdi ki, dünyadaki benzerlerinde olduğu gibi, 150 yıldır üretim yapılan Havzada da bugüne değin dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmelerden uygun olanlar kullanılıyor, hatta, kendine özgü, kendi koşullarına uygun bir madencilik teknolojisi ve buna bağlı olarak da bir maden makinaları sanayiü geliştirilmiş olsun. Hemen yakınındaki iki adet demir çelik fabrikası ve Türkiye'nin metropolleri ve sanayi bölgelerine görece yakınlığı ile Bölge, makine imalat sanayiün gelişmesi için uygun bir altyapı sayılmalıdır. Bu durum bir eksikliğimiz olarak kabul edilmeli, Kurumun ve ülkenin yönetiminde bulunanların vizyonunda böylesi bir hedef mutlaka yer almalıdır.

Kurumun personeli yaşlanmıştır. Örneğin, memur ve sözleşmeli personelin yaş ortalaması 45 dolayındadır Kurumdaki iyileşmenin hızlanabilmesi için özellikle bilgisayar, maden, elektrik, elektronik, makine mühendisliği disiplinlerinde yeni nitelikli eleman ihtiyacının bir an önce karşılanması gerekmektedir.

Kurumda 2002 yılı Nisan ayı itibari ile 345 Maden Mühendisi vardır. Bunlardan; -227'si (2/3'ü) ve son 20 yılda atananların tamamına yakını Zonguldak'daki Maden Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. -Önemli bir kısmı, Kurumda işçi ya da memur olarak çalışırken ileri yaşlarda Maden Mühendisliği diploması almıştır. -Azımsanmayacak bir kısmı da Müşavir-Başuzman gibi aktif sayılamayacak kadrolardadır.

Kurumun performansını en çok etkileyen Maden Mühendislerinin bu yapısının hızla değiştirilmesi, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri uygulayabilecek daha dinamik unsurlarla takviye edilmesi gerekmektedir.

Kurumun yaşayabileceğine olan inancın minimum düzeyde olduğu bir dönemde görev verilen bugünkü yönetimin misyonu, öncelikle Kurumun yaşayabileceğine olan umutları yeşertmektir. Bugüne kadarki çalışmalarla bu hedefe hayli yaklaşıldığı düşünölmektedir. Ancak, Kurumun geleceği, atılan adımlardan geri dönölmemesine ve başlatılan çalışmaların kararlılıkla sürdürölbilmesine bağımlıdır.

Bugüne kadar elde edilen başarılı sonuçlarda, başta Başbakammız Sayın Bülent ECEVİT'in yakın ilgi ve desteklerinin olmak üzere, ilgili olduğumuz Bakanımız Sayın Prof. Dr. Şükrü Sina GÜREL'in yönetimimize her koşuldaki güveninin, desteğinin ve çağdaş yönetim anlayışının, Yönetim Kurulumuzun örnek gösterilecek uyumunun, Kurumumuzda örgütlü Sendikamızın Yönetim Kurulunun Sayın Başkan ve Üyelerinin sorumluluk duygu ve işbirliği anlayışlarının ve bölgemizin Sayın Bakan ve Milletvekillerinin özellikle kritik konulardaki katkıların önemli payı olmuştur. Bu anlamda kendilerine ve istek ve çabasını her geçen gün artıran Kurum çalışanlarına teşekkürü borç biliriz.

Kurumun son iki yıldaki başarılı performansı, aynı zamanda, birer iktisadi kuruluşlar olduğu gerçeği göz ardı edilerek salt mülkiyet ilişkisinden yola çıkıp KİT'lerin başarılı olamayacakları iddialarının geçersizliğini kanıtlamakta; dış müdahalelerin azaldığı, yönetim anlayışının rasyonelleştiği ölçüde KİT'lerdeki başarı oranının artacağını göstermektedir.

KAYNAKLAR

Anon (2001) World Coal Institute Ecoal, Volume 40, December.

Anon (2002) Enerji Dünyası, Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi Bülteni, Sayı 40.

Anon.(2000) 1998 Enerji İstatistikleri, *Türkiye 8. Enerji Kongresi*.

Anon..(2000) VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Madencilik ÖİK Enerji Hammaddeleri Alt Komisyonu, Kömür Çalışma Grubu Raporu DPT, Ocak 2000

