



AMASYA

TİCARET VE SANAYİ ODASI

STRATEJİK PLANI

2018 - 2021

ÖNSÖZ

Bir rotaya sahip olmak günümüz şartlarında bir bireyin dahi en çok ihtiyaç duyduğu niteliklerdir. Hele hele belli bir zümreyi şekillendiren ve onların temsilcisi durumundaki ticaret ve sanayi odalarının böyle bir niteliğe sahip olması, konumu itibariyle büyük bir zorunluluktur. Bu zorunluluğu yerine getirirken ekonomik aktörlerin en büyük sorunu, daha önce gitmedikleri yerlere doğrulttukları rotalarını çizmelerinin gerekmesidir. Dolayısıyla keskin bir öngörü ihtiyacı söz konusudur. Bu noktada Stratejik Planlama kavramı doğmaktadır. Stratejik Planlama temelde bir öngörü meselesidir. İleri de varmak istediğiniz hedefe giderken, elinizdeki imkanlarla, yolunuza çıkabilecek tehditleri kestirip, onlarla nasıl mücadele edebileceğinizin haritasıdır. Stratejik Planlamaya ihtiyaç duymamızın temel nedeni, genel olarak planlı ve öngörüselle anlamda mantıklı bir yol haritası olması gereğidir.

Çalışma alanı ve hitap ettiği hedef kitle dolayısıyla odalar Stratejik Planlama konusunda hassas olmalıdırlar. Zira esas işimiz, geleceğin ekonomisini şekillendirme senaryosunda önemli rol üstlenecek olan KOBİ'leri doğru bir biçimde yönlendirebilmek üzere yanlarında olmaktır. Devlet politikaları ile entegre olarak bölgesel anlamda etkinliğimizi arttırmak bir başka görevimizdir. Ciddi manada kurumsallaşmış sınırlı sayıdaki büyük çaplı şirketlerin dışında kalan KOBİ'lerimizin ihtiyaçlarını belirlemek, onlara yardımcı olmak ve kaynak sağlayabilmek tanımlanabilecek kapsamlı ve gerçekçi bir hedeftir.

Bu amaçla hazırlanan bu Stratejik Planda bahsedilen sonuçlara ulaşabilmek adına atılması gereken tüm adımların öngörüsü yapılmış, gidilecek yol tanımlanmıştır. Tanımlanan bu yolu izleyerek sırasıyla yerel, bölgesel ve nihai olarak makro ölçekte sesini duyurabilen bir oda olmak, belirlenen hedeflere uyumla doğru orantılı olacaktır.

Murat KIRLANGIÇ

Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1 GİRİŞ.....	4
BÖLÜM 2 GENEL BİLGİLER	7
2.1. Amasya Hakkında.....	7
2.2. Amasya Ticaret ve Sanayi Odası Hakkında.....	9
BÖLÜM 3 MEVCUT DURUM ANALİZİ.....	10
3.1. Süreçler.....	10
3.2. Paydaşlar.....	13
3.3. İç Çevre Analizi.....	14
3.4. Güçlü Yönler	30
3.5. Zayıf Yönler	30
3.6. Dış Çevre Analizi.....	31
BÖLÜM 4 GELECEĞİN TASARIMI	34
4.1. Ortaya Çıkan Durum.....	35
4.2. Planın Temel Bileşenleri	39
4.3. Stratejik Amaçlar	41
4.4. Hedefler	48
4.5. Kurumsal Performans Göstergeleri.....	58
BÖLÜM 5 MALİYETLENDİRME	60
BÖLÜM 6 İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	64
BÖLÜM 7 SONUÇ	65
EKLER.....	66
Ek 1: Mevzuat.....	66
Ek 2: Odacılık	72

BÖLÜM 1

GİRİŞ



Bilgi ve İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, “küreselleşme” kavramı gündeme gelmiştir. Küreselleşme süreci ile birlikte, piyasalara “Serbest Piyasa Ekonomisi” kavramı hâkim olarak, tüm dünyada amansız bir rekabet ortamının gelişmesine neden olmuştur.

Bu rekabetle birlikte artık devletler değil, özel sektörler yarışır hale gelmiştir. Bu gelişmeler, ülkelerin makro politikalarının da değişmesine neden olmuş, kalkınmanın özel sektör eliyle gerçekleştirilmesi gerektiği benimsenmiştir. Gelişmiş ülkeler, özel sektörün önünü açan düzenlemeler getirerek, özel sektörün rekabet kapasitesini artırmıştır. Devletlerin düzenleyici ve teşvik edici politikaları da, özel sektöre özel bir sorumluluk yüklemiştir.

Ülkemizde kurumsallaşabilen, bilgi ve iletişim teknolojilerine yatırım yaparak inovasyon sağlayan şirketler ancak uluslararası piyasalarda rekabet edebilmektedir. Bu şirketlerin dışında KOBİ niteliğinde olan şirketler ise, başta finansman olmak üzere, eğitim, danışmanlık, dış ticaret, bilgi teknolojileri vb. konularda çeşitli dış desteklere ihtiyaç duymaktadır. Ülkemiz özel sektör profilini oluşturan KOBİ ağırlıklı yapı, özel sektörün yegane temsilcisi olan oda ve borsalarımıza da önemli görevler yüklemektedir.

Oda ve borsalarımız da üyelerinin sorunlarının çözüme kavuşturulması noktasında kendi bünyesinde çeşitli yapılanmalar geçirerek, kurumsal kapasitesini güçlendirmiştir.

Bu anlamda Amasya Ticaret ve Sanayi Odası (Amasya TSO); kurumsal bir yapıya ulaşmak ve vermiş olduğu hizmetlerde kalite standartlarını yakalamak amacıyla, ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sistemini kurmuştur. Ayrıca, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) "TOBB Oda ve Borsa Akreditasyon Sistemine" entegre olma hedefini gerçekleştiren Oda, halen bu hedefini devamlı kılabilmek ve sürekli iyileştirmek için çalışmalarını hızla sürdürmektedir.

Amasya TSO'nun, geleceğini sağlıklı bir şekilde planlaması, verilere dayalı yönetilmesi ve belirlediği vizyona ulaşabilmesi için, iç ve dış paydaşların katkılarıyla Oda'nın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, fırsat ve tehditler tespit edilmiş, temel sorunlar ve beklentiler göz önünde bulundurularak 2014 – 2017 yıllarına ait stratejik planı hazırlanmıştır. Bu plana bağlı olarak belirlenen stratejik amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri ilgili 4 yıl boyunca hazırlanan iş planları üzerinden takip edilmiştir. 2018-2021 yılları için yeniden bir stratejik plan hazırlanması ihtiyacı hasıl olmuş ve bir önceki planda belirlenen amaçların gerçekleştirme durumları da göz önüne alınarak, bu yeni plan hazırlanmıştır.

Planın dayanakları aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ Plan hazırlanırken, genellikle odalarımızın düştüğü yanılgıya düşülmemeye özen gösterilmiş; Planın, odayı vizyonuna taşıması gerektiğinden odanın stratejik planı olarak hazırlanmış, bölgenin stratejik planına dönüşmesi gibi kritik bir yanılsa düşülmememeye dikkat edilmiştir.
- ✓ Plan, odayı bulunduğu konumdan vizyonuna taşıyacak amaç, hedef ve stratejileri bütünlük ve içsel tutarlılık içerisinde hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya koymaktadır.
- ✓ Plan, odanın kamu adına yürüttüğü faaliyetlerin yanısıra, çağdaş odacılık hizmetleri olarak tanımlanan; üyelerin sorunlarına çözüm getirecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de en iyi biçimde sunmaya yönelik amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, odanın bölgesel kalkınmadaki rol ve önemini daha da ileriye taşıyacak; bölgesel ve sektörel sorunların tespiti, çözüm önerilerinin (politikaların) geliştirilmesi ve sürecin takip edilmesinin etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesi için odada sürdürülebilir bir yapı oluşturulmasını sağlayacak amaç ve hedefleri içermektedir.

- ✓ Plan, odanın hizmetlerini en iyi biçimde verebilmesi, bölgesel kalkınmada önemli bir aktör olabilmesi için; “kurumsal” bir yapı içerisinde, kaynaklarını en iyi biçimde planlamayı, planı etkin olarak yönetmeyi, politika geliştirme ve karar süreçlerinde bilgi teknolojilerini verimli biçimde kullanmayı, üyeleriyle ilişkileri güçlendirmeyi ve odanın tanıtımını geliştirmeyi sürüdürülebilir bir biçimde yerine getirecek bir yönetim anlayışı ve örgütlenmeyi hedeflemektedir.
- ✓ Odanın alışlagelmiş düzen içerisinde (rutin olarak) yürüttüğü faaliyetlerin; vizyonun gerçekleşmesine anlamlı katkı sağlayamayacağı düşüncesiyle ve gereksiz kalabalığa meydan vermemek adına, plana dâhil edilmemesi benimsenmiştir.

Yıllık İş Planları (Faaliyet Planları) hazırlanırken, bu tür faaliyetlerin ayrı bir bölümde (performans gösterge ve hedeflerine de gerek olmadan) ele alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Bu yaklaşımla, planın maliyetlendirme aşamasında; personel ve bahse konu olan faaliyetlere ait sabit giderler ele alınmamış, özellikle Odayı vizyonuna taşıyacak stratejilere ilişkin maliyetler hesaplamaya dâhil edilmiştir.

Plan yukarıda belirlenen dayanaklar üzerine inşaa edilmiştir.

Planın; ulusal makro politikalara ters düşmeyecek biçimde hazırlanması için; TOBB, TÜBİTAK (Vizyon 2023), Kalkınma Bakanlığı (2019-2023 yıllarına ilişkin 11. Kalkınma Planı), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (Sanayi Strateji Belgesi ve Sektörel Stratejiler), Ekonomi Bakanlığı (2023 İhracat Stratejisi ve Eylem Planı, Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu-YOİKK) ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı gibi, bağlı veya ilgili olduğumuz ve etkileri açısından camiamızı ilgilendiren kurumların vizyonları, hedef ve stratejileri incelenmiştir.

Planın, belirlenen vizyon doğrultusunda, odayı Çağdaş Odacılık anlayışına ve yapısına taşıyacağı konusundaki inancımız tamdır.

BÖLÜM 2

GENEL BİLGİLER



2.1. Amasya Hakkında

8.500 yıllık tarihi ve zengin kültürel mirası ile ülkemizin önde gelen turizm noktalarından biri olan Amasya, Karadeniz bölgesinin önemli cazibe merkezlerinden biridir.

321.977 kişilik nüfusa sahip Amasya, Anadolu'nun en eski yerleşim merkezlerinden biridir. Merzifon, Suluova, Gümüşhacıköy, Hamamözü, Taşova ve Göynücek ilçelerinden oluşan Amasya'da başlıca önemli sektörler tarım, hayvancılık ve turizmdir.

Türkiye'deki doğal taş rezervlerinin %18'ini bulunduran Amasya'da linyit kömürü de önemli rezervlerden bir tanesidir. Tarımsal potansiyeli yüksek illerden biri olan Amasya'nın başlıca tarımsal ürünleri ise, buğday, şekerpancarı, kuru soğan, kiraz, şeftali, haşhaştır. Amasya özellikle kiraz üretiminde marka olma yolunda önemli mesafe kat etmiştir.

Önemli turizm merkezlerinden biri olan il, açık hava müzesi olarak adlandırılmakta olup, Strabon, VI. Mithridates Eupator, Mihri Hatun, Akşemseddin, Şeyh Hamdullah, Sabuncuoğlu Şerefeddin gibi ünlü bilim ve sanat insanlarının Amasya'da yetişmesine vesile olmuştur.

Sanayi alanında da önemli atılımlar olan ilde, makine ve teçhizat imalatı, mobilya sektörleri sanayi istihdamının yaklaşık %30'unu oluşturmaktadır.

Amasya'nın ekonomik verilerine baktığımızda;

- İlin 2017 yılsonu toplam ihracatı 92 milyon 477 bin \$, toplam ithalat ise 39 milyon 609 bin \$ olmuştur. Amasya ilinde ihracatın ithalatı karşılama oranı 2017 yılı için %233 olarak gerçekleşmiştir.
- En fazla ihracat 7 milyon 541 bin 520 \$ ile hazır giyim konfeksiyon sektöründe gerçekleşirken, ikinci sırayı 4 milyon 293 bin \$ ile madencilik ürünleri aldı. En çok ihracat yapılan ülkelerin başında Almanya, ABD ve Çin gelmektedir.
- Turizmde ziyaretçi sayısı bakımından 2017 yılı verilerine göre 607.478 yerli, 8.429 yabancı turist olmak üzere toplam 615.907 turist sayısına ulaşılmıştır.
- Kalkınma Bakanlığı tarafından 2011 yılında yapılan, illerin ve bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırmasında Amasya, 37. sırada yer almıştır.
- İşsizlik oranı Türkiye ortalamasının altında olan Amasya'da önemli sorunların başında kalifiye eleman bulamama gelmektedir. Özellikle turizm sektöründe çalışacak kalifiye eleman bulma konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.
- İşgücüne katılım oranı %50,7, istihdam oranı ise %47,4 olmuştur.
- İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan ISO 500 listesi kapsamında ikinci 500'de sadece 1 firma bulunmaktadır.

İlde 4 adet Organize Sanayi Bölgesi (OSB) bulunmaktadır. (Merzifon OSB, Amasya OSB, Suluova OSB ve Suluova Besi OSB) Bu 4 OSB'de 248 parsel bulunmakta olup, toplam alanı 369 hektardır. OSB'lerde toplam 83 firma faaliyet göstermekte ve 4.836 kişi istihdam edilmektedir.

Merzifon ilçesinde havalimanı bulunan Amasya, demiryolları, denizyolları ve karayollarına yakınlığı sebebiyle önemli ulaşım avantajlarına sahiptir. En yakın limana, demiryolu bağlantısı bulunmaktadır.

2.2. Amasya Ticaret ve Sanayi Odası Hakkında

1926 yılında manifaturacı Hasan Tahsin Efendi'nin teşebbüsleriyle kurulan Amasya Ticaret ve Sanayi Odası, 5 katlı hizmet binasında üyelerine hizmet vermektedir.

Oda, 1 Haziran 2004 tarihinde yürürlüğe giren Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'na bağlı olarak faaliyet gösteren kamu kurumu niteliğine sahip bir meslek kuruluşudur. Oda, adı geçen Kanun'da sayılan görevleri yerine getirmektedir.

5174 sayılı kanunun kendisine verdiği yetki ve görevler çerçevesinde faaliyetine devam eden oda bünyesinde kayıtlı ve faal üyelerin sayısı 1.128'dir. Oda, 34 Kişilik Oda Meclisi, Oda Meclisinin kendi bünyesinden seçtiği 9 kişiden oluşan Yönetim Kurulu ile yürütülmektedir. Odaya kayıtlı üyeler arasından seçilen 6 kişiden oluşan Disiplin Kurulu ve 3 kişiden oluşan Hesapları İnceleme Komisyonu, Oda'nın 5174 Sayılı Kanun'da sayılan yasal organları durumundadır. Oda'nın Meclis Başkanlığı görevi Hasan Hüseyin ERGEN, Yönetim Kurulu Başkanlığı görevi Murat KIRLANGIÇ ve Genel Sekreterlik görevi Hasan CİNBAZ tarafından yürütülmektedir.

Oda bünyesinde "Ticaret Sicil", "Oda Sicil", "Kapasite Raporları", "Sigorta İşlemleri", "K belgesi" gibi hizmetler başta olmak üzere, eğitim ve danışmanlık, dış ticaret, fuar hizmetleri vb. hizmetler verilmektedir.

Bunun yanı sıra Oda bünyesinde, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'nin önderliğinde TOBB'a bağlı Oda ve Borsalarca eşzamanlı olarak gerçekleştirilen çalışmaların sonucu olarak, genç ve kadın girişimciliğin desteklenmesi amacıyla Kadın Girişimciler Kurulu ve Genç Girişimciler Kurulu oluşturulmuştur.

Oda'nın idari hizmetleri, her biri kendi konusunda uzman 11 personel ile yürütülmektedir.

BÖLÜM 3

MEVCUT DURUM ANALİZİ



Ülkemizde “kamu kurumu niteliğinde meslek örgütü” olarak tanımlanmış Ticaret ve Sanayi Odaları Anayasa’nın 135. Maddesi gereğince hazırlanan 5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu”na göre kurulmaktadır. Söz konusu Kanuna göre Odaların tanımları, görevleri ve gelirleri ayrıntılarıyla “**Ekler**” bölümünde ele alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında Amasya Ticaret ve Sanayi Odası’nın “Mevcut Durum Analizi”ne öncelikle süreçlerin tanımlanmasıyla başlanmıştır. Paydaşların tanımlanmasından sonra iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.1. Süreçler

Tüm kurumlarda olduğu gibi, Amasya Ticaret ve Sanayi Odası’nda da tüm faaliyetleri iki ana süreç altında toplayabilmek mümkündür. Bunlar:

“**Hizmetler**” ve bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilebilmesinde önemli rolü olan “**Destek Faaliyetleri**”dir.



Oda’da, üyeye sunulan “**Hizmetler**”in tümü, iki ana başlık altında toplanabilmektedir.

Birincisi; Kanun ve yönetmeliklerle Odalara verilmiş ve “Kamu” adına yerine getirilen görevler olup, bu görevlerin ifası aşamasında, kanun ve yönetmelik dışında, Oda’nın herhangi bir inisiyatif kullanması söz konusu olamamaktadır.

Oda bu konuda ancak, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, üye memnuniyetini artırmak kapsamında bazı önlemler alabilmektedir. Oda bu durumda sadece “uygulayıcı” (operatör) konumunda olduğundan dolayı, bu hizmetler “**Operasyonel Hizmetler**” olarak nitelendirilebilmektedir.

İkincisi; Oda’nın misyonu gereği, “Kamu” adına yürüttüğü hizmetlerinin dışında, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine, çağın gereklerine uygun biçimde, cevap verebileceği türde hizmetler olup, gerçek anlamda çağdaş odacılık faaliyetleri olarak nitelendirilmektedir. Bu tarz hizmetler, “üye memnuniyetini” yönetim anlayışının merkezine yerleştirmiş kurumların, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak sunduğu hizmetler olup, zaman, mekân ve tercihlere göre farklılıklar göstereceğinden, bu farklılıklara karşılık, kurum tarafından yeni hizmet tarzlarının (taktiklerin) geliştirilmesi gerekmektedir. Oda’da bu nitelikteki hizmetler “**Taktik Hizmetler**” olarak adlandırılmaktadır.

“**Destek Faaliyetleri**” ise, Oda’nın üyelerine sunduğu hizmetlerin, kesintisiz ve kaliteli biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak; “yönetimsel kararların alınması”, “örgütlenme biçimin düzenlenmesi” ve “tüm faaliyetlerin planlanması” gibi konuları içermektedir. İdari ve Mali işler adı altında tüm kurumlarda uzun yıllardır yürütülen “**Klasik Destek Faaliyetleri**”nin yanı sıra, günümüzde; “Toplam Kalite Yönetimi”, “Proje Geliştirme”, “Araştırma Geliştirme” ve “Kurumsal Yönetişim” gibi konuların içerildiği “**Stratejik Destek Faaliyetleri**” olarak adlandırılabilir faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Bu yaklaşımla; Oda’daki “**Destek Faaliyetleri**”; ilki, “**Stratejik Destek Faaliyetleri**”, ikincisi de, “**Klasik Destek Faaliyetleri**” olmak üzere iki grup altında toplanabilmektedir.

Bu çerçevede, Oda’daki tüm süreçler ve faaliyetler Tablo 3.’te bütüncül biçimde sunulmaktadır.

Tablo 1.: Amasya Ticaret ve Sanayi Odası'nın Süreçleri

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet
<u>HİZMETLER</u>	Operasyonel Hizmetler	Ticaret Sicili / Tescil-İlan
		Oda Sicili
		"Kıymetli Evrak" Satışı ve "Belge" Hazırlama -Onaylama
	Taktik Hizmetler	Üyeler Arası İletişim Ağı
		Politika Geliştirme ve Üyeleri Temsil
		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek
		Uluslararası Ticaret
		Sosyal Sorumluluk
<u>DESTEK FAALİYETLERİ</u>	Stratejik Destek Faaliyetleri	Çağdaş Yönetim (Kurumsal Yönetişim, Kurumsallaşma, ISO 9001, TOBB Oda/borsa Akreditasyon sistemi)
		Araştırma & Geliştirme
		Planlama ve Kaynakların Yönetimi
		Tanıtım / Haberleşme ve Yayınların Yönetimi
		Bilişim Teknolojileri Yönetimi
		Üye İlişkileri Yönetimi
		Proje Geliştirme ve Yönetimi
	Klasik Destek Faaliyetleri	Bilgi İşlem/Teknik Destek
		Mali İşler
		İdari İşler

3.2. Paydaşlar

Amasya Ticaret ve Sanayi Odası'nın paydaşları, Oda'dan doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet alan, ürün ve hizmetleriyle Oda'yı doğrudan ya da dolaylı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar analiz edilerek belirlenmiştir. İlişkide olunan gerçek ve tüzel kişiler; Kuruma girdi sağlayan, iş birliği yapılan, Kurum faaliyetlerinden etkilenen, Kurumu etkileyen, ürün ve hizmet sunulan kesimler dikkate alınarak, Paydaş Tablosu oluşturulmuştur.

Yapılan "Paydaş Analizi" çalışması ile paydaşlar önem sırasına konmuştur. Bu çalışma, Oda'nın geleceğini planlamak için ihtiyaç duyduğumuz durum analizi çalışmalarımıza davet edeceğimiz paydaşların belirlenmesine de katkı sağlamıştır.

Paydaş Adı	Paydaş Türü	Öncelik
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Meclis	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Yönetim Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Meslek Komiteleri	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Üyeler	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Çalışanlar	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Kadın Girişimciler Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Genç Girişimciler Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Valilik	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Amasya Belediye Başkanlığı	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Amasya Üniversitesi	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
İl Defterdarlığı	Dış Paydaş	İzle
İl Vergi Dairesi	Dış Paydaş	İzle
Amasya Esnaf ve Sanatkar Odası	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlüğü	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Merzifon Ticaret ve Sanayi Odası	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Gümüşhacıköy Ticaret ve Sanayi Odası	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Suluova Ticaret ve Sanayi Odası	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Yerel/Ulusal Basın	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
OSB Müdürlükleri	Dış Paydaş	İzle

Tablo 2: Paydaşlar

3.3. İç Çevre Analizi

Bu bölümde, Oda'nın mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve Oda'nın kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve iyileştirilmeye açık yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

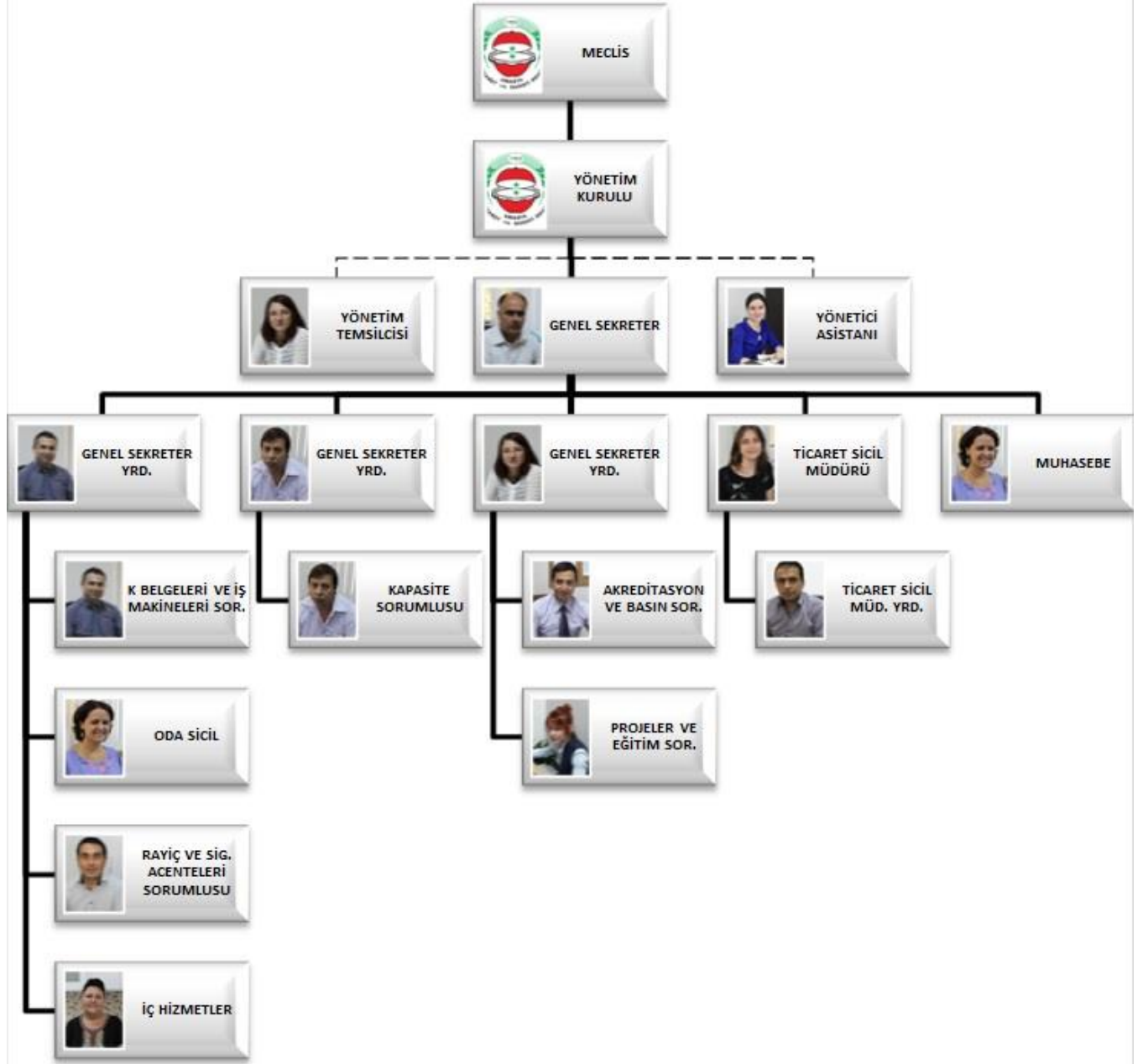


İç çevre analizi aşamasında, öncelikle, Oda'nın mali, beşeri, teknolojik ve fiziksel kaynaklarının yeterliliği hususunda, verilere dayalı durum değerlendirmesi yapılacaktır.

Kurumların vizyonlarının doğru biçimde belirlenebilmesi ve belirlenmiş vizyona kurumu taşıyacak amaç ve hedeflerin sağlıklı bir biçimde ortaya konabilmesi ancak ve ancak; Kurumların “Hizmet Kapasitesi” ile “Kurumsal Kapasiteleri” hakkında durum değerlendirmesinin gerçekçi bir biçimde yapılmasına bağlıdır.

Bu sebepten dolayı, Oda'mızın “Hizmet Kapasitesi” ve “Kurumsal Kapasitesi” hakkında gerçekçi bir değerlendirme de bu bölümde yapılmaya çalışılacaktır

3.3.1. Organizasyon Yapısı



3.3.2. Fiziksel Şartlar

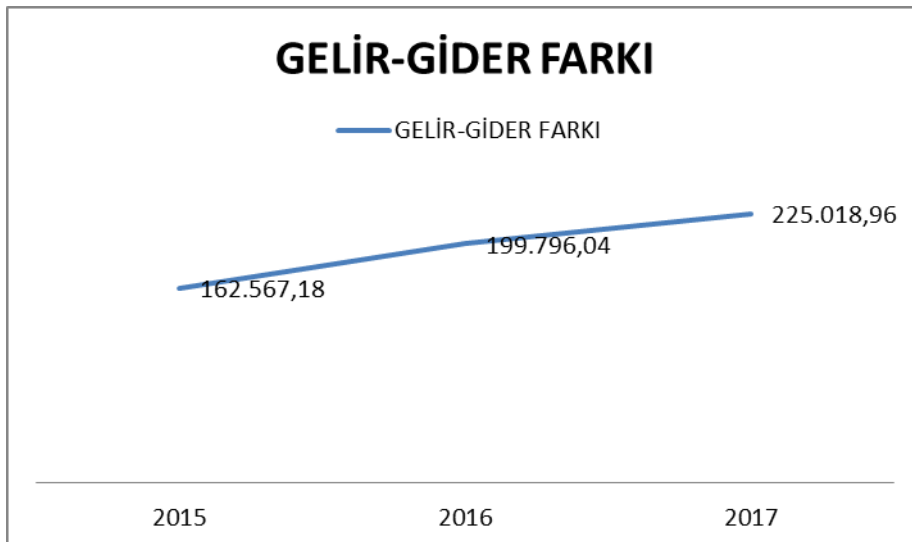
Hizmet binası odanın kendi malıdır.

Şehir merkezinde bulunan hizmet binası 5 katlıdır. Bodrum kat dâhil olmak üzere ilk 2 kat oda hizmet binası olarak kullanılmakta olup, giriş katı 454 m²'dir.

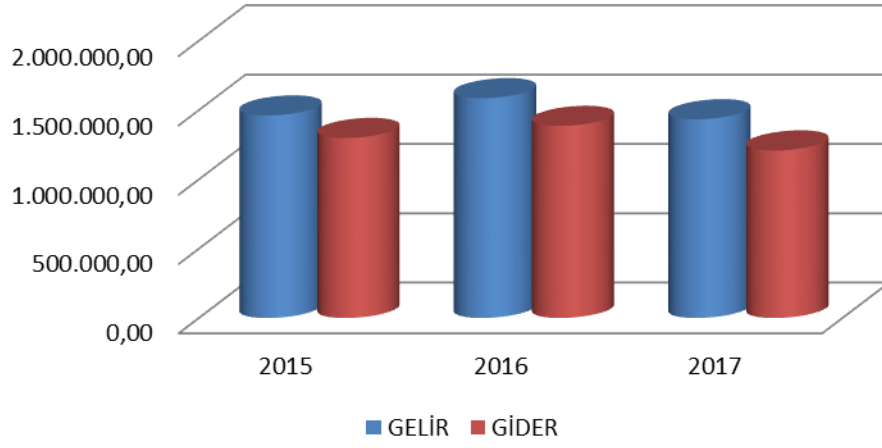
- Alt kat açık alan olup, söz konusu alanda 3 oda bulunmaktadır.
- Bina renove edilmiş olup, üst kat başkanlık katı olarak planlanmıştır. Toplam 4 odadan oluşan üst kat, 454 m² alana sahiptir.
- Buna ek olarak, üst katta çekme kat şeklinde 91 kişilik konferans salonu yapılmıştır.
- Odanın bodrum katında 300 m² alana sahip arşiv bölümü yer almaktadır.

3.3.3. Mali Yapı

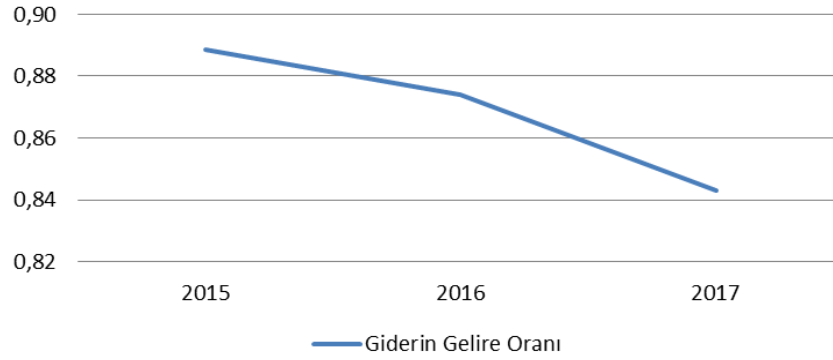
YIL	GELİR (TL)	GİDER (TL)	GİDER/GELİR (ORAN)	GELİR-GİDER (FARK-TL)	TASARRUF ORANI
2015	1.461.149,43	1.298.582,25	0,89	162.567,18	0,11
2016	1.585.586,59	1.385.790,55	0,87	199.796,04	0,13
2017	1.433.558,76	1.208.539,80	0,84	225.018,96	0,16



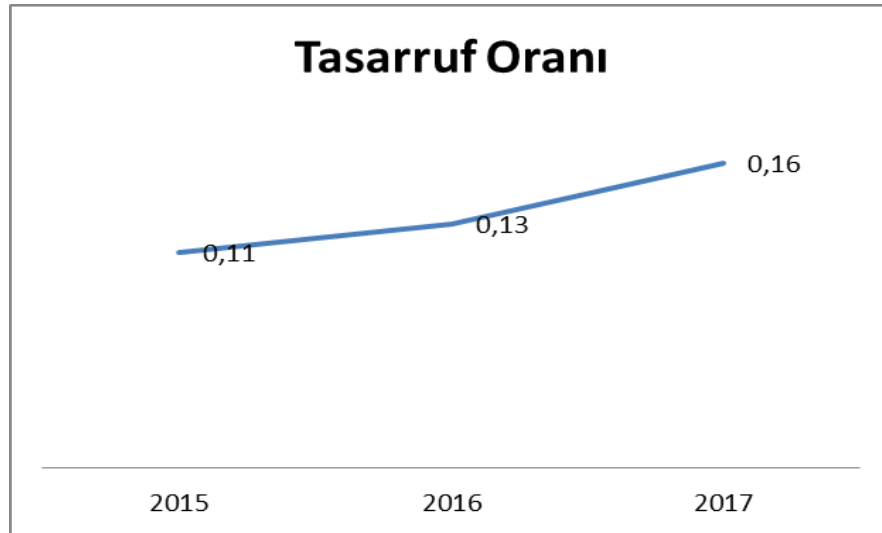
Yıllar İtibarıyle Gelir Gider Dağılımı



Giderin Gelire Oranı (Gider/Gelir)



Tasarruf Oranı



Mali yapıya ilişkin veriler incelendiğinde:

Toplam Gelirin Yıllara göre dağılımına bakıldığında; yıllar itibarıyla bir dalgalanma olduğu söylenebilmektedir. Toplam gelirdeki bir önceki yıla göre değişim oranlarına bakıldığında; 2015 yılında bir önceki yıla göre %10 civarında bir artış oranının gerçekleştiği, 2016 yılında da bu oranın yakalanarak %10 civarında bir artışın yakalandığı görülmektedir. Ancak 2017 yılında yaşanan yaklaşık 150 bin ₺'lik bir düşüş karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan gider rakamlarının yıllık seyri ile tablodaki diğer değerler göz önüne alındığında, bu düşüşün Oda adına olumsuz olarak değerlendirilmemesi gerektiği görülmektedir. Zira gider rakamları son 3 yılın en düşüğünde gerçekleşmiş olmakla birlikte, gelir gider farkının pozitif olarak en yüksek gerçekleştiği ve tasarruf oranının bu 3 yılın en yükseği olduğu açıktır. Dolayısıyla bu düşüşün konjonktürel bir etkinin sonucunda yaşandığı söylenebilir.

Denk bütçe esasına göre yapılmasına rağmen, gelirler sürekli artı olarak gerçekleşmiştir.

Odada bir finans uzmanı istihdam edilmemektedir.

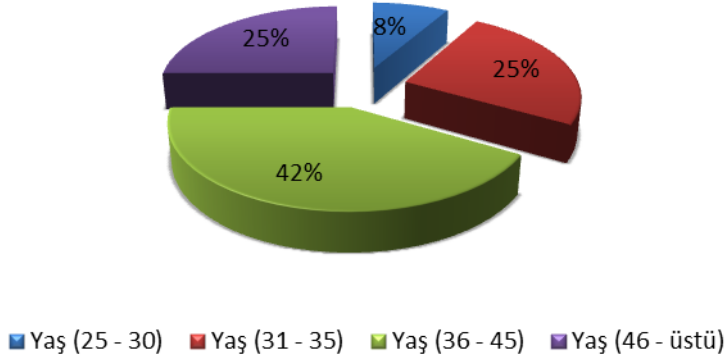
3.3.4. İnsan Kaynakları

Amasya Ticaret ve Sanayi Odası'nda toplam 12 kişi çalışmaktadır. Personelin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler, grafikleriyle beraber aşağıda yer almaktadır.



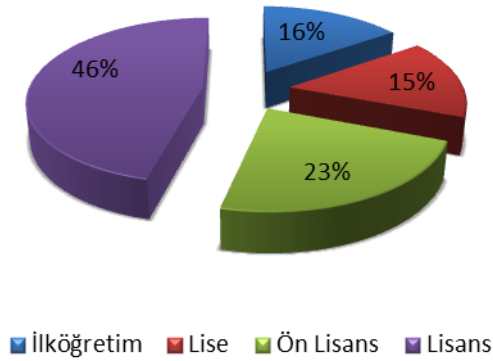
Oda, 6'sı kadın 6'sı erkek olmak üzere toplam 12 personele sahiptir.

YAŞ DAĞILIM GRAFİĞİ (2017)



Oda personelinin yaş dağılımına bakıldığında, personel sayısının %8'i 25-30 yaş aralığında, %25'i 31-35 yaş aralığında, %42'si 36-45 yaş aralığında ve %25'i 46 yaş ve üzerindedir.

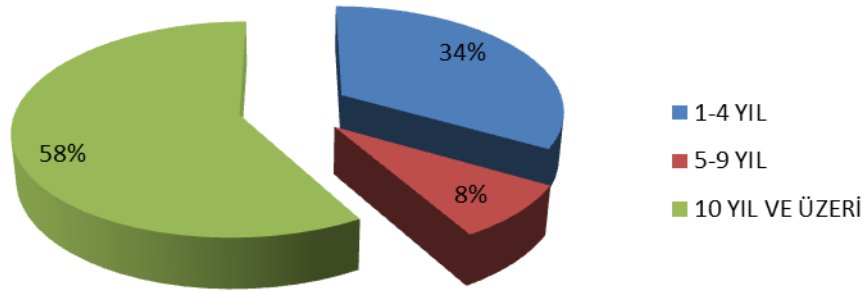
EĞİTİM DURUMU GRAFİĞİ (2017)



Çalışanların %16'si ilköğretim mezunu, %15'i lise mezunu, %23'ü önlisans ve %46'sı lisans mezunudur. Dinamik bir kadroya sahip Odada, eğitim seviyesi oldukça iyidir.

Bu durum, oda yönetiminin insan kaynağına ve bu kaynağın yönetimine verdiği önemin açık bir göstergesi olarak algılanmaktadır.

ÇALIŞMA SÜRELERİ



Hizmet süresine bakıldığında personelin %34'ü 1-4 yıl arası hizmet süresine sahip, %8'i 5-9 yıl arası hizmet süresine sahip ve %58'i 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir.

3.3.5. Teknolojik Altyapı

Amasya Ticaret ve Sanayi Odası <http://www.amasyatso.org.tr> adresinden hizmet verdiği bir web sayfasına sahiptir. Web sayfasında oda ile ilgili bilgiler, odanın hizmetleri hakkında bilgiler, Amasya'yla ilgili bilgiler, güncel haberler ve duyurular yer almaktadır.

Odanın dünyaya açılan kapısı olan web sitesinin güncelliğinin sağlanarak, içerik ve görsel yönden zenginleştirilmesi odanın imajını güçlendirmiştir. Buna ek olarak, web sitesi yabancı dil desteği sağlamaktadır. Ayrıca günümüz iletişim teknolojilerinin önemli aktörleri olan sosyal medya kanalları da aktif olarak kullanılmaktadır.

Oda hizmetlerinin sunumunda bilişimin teknolojilerinin payının artırılması ve bazı hizmetlerin elektronik ortama taşınması ile oda hizmetlerinin verimliliğinin önemli ölçüde artırılması amacıyla online hizmetler verilmektedir. Bu yolla üyeler diledikleri zaman internet üzerinden istedikleri belgelere ulaşma imkanı yakalamaktadır.

Odanın sahip olduğu teknolojik altyapı aşağıda sunulmaktadır:

Odada;

- 1'i All in one olmak üzere 7 adet masaüstü bilgisayar
- 7 adet laptop
- 3 adet siyah-beyaz yazıcı
- 2 adet renkli yazıcı
- 1 adet faks ve tarayıcı özellikli yazıcı
- 1 adet fotokopi makinesi
- 2 adet projeksiyon cihazı
- 1 adet fotoğraf makinesi bulunmaktadır.

Bilgisayarlarda lisanslanmış işletim sistemi olarak Windows ve ofis programı olarak lisanslı Microsoft Office programları kullanılmaktadır.

Üye bilgileri, TOBB-Net ve Mersis programları kullanılarak tutulmakta ve güncelliği sağlanmaktadır.

Bilişim teknolojileri kullanım düzeyine bakıldığında, altyapı ve kapasitenin odanın vizyonundaki faaliyetleri gerçekleştirecek nitelikte olduğu görülmektedir. 2014-2017 yıllarını kapsayan Stratejik Plan kapsamında yapılan analizler sonucunda bilişim teknolojileri konusunda uzman bir personel istihdam edilmiş olup, bu personelin eğitimler yoluyla nitelik bakımından geliştirildiği görülmektedir. Bu sayede, web sitesi kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmiş, sosyal medya kanalları etkin bir şekilde kullanılmış, üyelere online hizmetler sunulmaya başlanmıştır.

3.3.6 Odanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi



Durum Analizinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, Odanın Kurum Kültürü yani, “Hizmet” ve “Kurumsal” kapasitesinin doğru biçimde tespit edilmesi kritik önem arz etmektedir.

Aşağıdaki tablolarda; sunulan hizmetler ve destek faaliyetlerinin odada ne nitelikte gerçekleştirildiğinin incelemesi, gerçekçi biçimde yapılmaya çalışılmıştır.

Bu tespitler yapılırken; uluslararası düzeyde “Çağdaş Odacılığın” yegâne kanıtı niteliğinde olan, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kılavuzu, referans doküman olarak ele alınmıştır.

Odalarda gerçekleştirilen Stratejik Plan çalışmaları aşağıdaki tabloda elde edilen sonuçların, bazı nüanslarla beraber, tüm odalar için genellikle geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
HİZMETLER	Operasyonel Hizmetler	Ticaret Sicili / Tescil, İlan	✓ 5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” Madde 26. ✓ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ✓ Ticaret Sicili Yönetmeliği, ✓ Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği Mevzuata uyum, İhtiyaç beklenti ve memnuniyet anketleri, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, çalışan performansının yönetimi	✓ Oda, 5174 sayılı Kanuna’a tabidir. Bu kapsamda hizmetler, mevzuata uygun verilmektedir. ✓ Mevzuat çerçevesinde yürütülen ticaret sicil hizmetleri, TOBB’un ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığının sağlamış olduğu MERSİS sistemi kapsamında geliştirilen altyapı ile sunulmaktadır. Oda Sicil hizmetleri ise TOBB’un sunduğu imkanlarla gerçekleştirilmektedir.
		Oda Sicili	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ve “Oda Muamelat Yönetmeliği”. Mevzuata uyum, İhtiyaç beklenti ve memnuniyet anketleri, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, çalışan performansının yönetimi	✓ Oda’nın bilişim teknolojileri altyapısı, hizmetlerin elektronik ortama aktarılması anlamında yeterlidir. Belgelendirme hizmetlerinin elektronik ortama aktarılması sağlanmıştır. TOBB’un ve ilgili kuruluşların sağlamış olduğu bilişim imkânları ile entegre bir yapı kurulmuş ve gelişimi takip edilmektedir. ✓ Mevzuat kapsamında verilen hizmetleri tanımlayan operasyonel hizmetlerde üyelerin ihtiyaç, beklenti ve memnuniyet seviyesi ölçülmektedir. Bu verilerin istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesi ve elde edilecek verilerden faydalanarak iyileştirme politikaları geliştirilmesi faydalı olacaktır.
		“Kıymetli Evrak” Satışı ve “Belge” Hazırlama - Onaylama	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” Madde 26. ve İlgili Mevzuat Mevzuata uyum, İhtiyaç beklenti ve memnuniyet anketleri, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, çalışan performansının yönetimi	

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
HİZMETLER	Taktik Hizmetler	Üyeler arası İletişim Ağı	Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi (Anket ve diğer kanallarla), Bu ihtiyaç ve beklentilere çözüm getirecek ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (Araştırma) Üyelerin Oda hizmetlerinden faydalanma düzeylerinin sürekli ölçülmesi (veri analizleri)	Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilmesi amacıyla anketler yapılmaktadır. Söz konusu anketlerin, en az yılda bir üyelere uygulanması planlanmaktadır. Bununla birlikte, anketin daha fazla üyeye uygulanması için çalışmalar yürütülmektedir. Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin daha etkin yöntemlerle ve anlık tespit edilebilmesi için Meslek Komitelerinin verimli bir biçimde çalıştırılması sağlanmalıdır. Buna ek olarak üyelerin şikâyet ve önerilerinin alınmasına yönelik yöntemler belirlenmelidir. Üye memnuniyetinin artırılması noktasında, tüm hizmetlerin, üyelerin ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alınarak planlanmaktadır .
		Politika Geliştirme ve Üyeleri Temsil	Üyeleri için önemli olan konuların belirlenmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması, karar alıcılara sunulması, Üyelerini temsilen, onların haklarını korumak için, ulusal/uluslararası tüm etkinlik, organizasyon ve oluşumlara katılım, Sektörel ve ekonomik konulardaki görüş ve tutumlarının sürekli ölçülmesi	Bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak üzere, üyeler için önem arz eden konuların belirlenmesi ve bu konulara yönelik çözüm önerilerinin oluşturulması için politika geliştirilmiş ve strateji üretme faaliyetlerine önem verilmektedir. Bu kapsamda önem taşıyan konular önceliklendirilerek, çözüm önerileri ile birlikte karar alıcılara sunulmaktadır. Gerçekleştirilen faaliyetler ve etkileri konusunda üyelere her fırsatta (Toplantılar, web sitesi ya da sosyal medya kanalları ile) bilgi verilmektedir.

		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek	İhtiyaçlara cevap verecek iş geliştirme programlarının gerçekleştirilmesi, üyelerin iş geliştirme, eğitim, bilgi hizmeti ve danışmanlık ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi (anket ve diğer kanallarla), iş fırsatlarının ortaya konması için piyasa analizlerinin yapılması, bu konular için faaliyet planı, bu işin sürekliliğini ortaya koyacak doküman (proses, prosedür gibi), Fuar ve Seyahat Organizasyonları, Anketler, piyasa araştırmaları, faaliyet planları, bu etkinliklerin değerlendirilmesi raporları	Üyelerin, Oda'dan iş geliştirme, danışmanlık, eğitim vb. hizmetleri talep etmesi sağlanmıştır. Bu taleplere yönelik hizmetler geliştirilmiş, bu noktada üyelerin oda'dan alabileceği hizmetlere yönelik tanıtım çalışması başlatmıştır. Oda, güvenilir üçüncü taraf konumunda bulunarak, üyelerin sorunlarının çözümünde danışmanlık hizmetlerini karşılamak için çeşitli kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmiş, bu konuda gerek eğitimlerle ve gerek karar alıcılarla üyelerin bir araya getirilmesi yollarıyla çözüm arama yollarına gidilmiştir. Önceki stratejik planda değinilmesi üzerine gerekli çalışmalar yapılarak üyeler için ayrılan eğitim bütçesi önceki yıllara göre artırılarak, eğitim hizmetlerinin geliştirilmesi ve söz konusu hizmetlerin üye taleplerine göre planlanması sağlanmıştır. Turizm sektörü başta olmak üzere nitelikli eleman yetiştirilmesi konusunda Oda, çeşitli projeler üretmek üzere düşüncelerini yapmıştır. Halen proje üretimi konusunda çalışmalar devam etmektedir.
--	--	---	--	--

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Göstergeleri	Uygulama	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
HİZMETLER	Taktik Hizmetler	Uluslararası Ticaret	Üyelerin uluslararası pazarlara açılma sürecinin her aşamasında bilgi ve danışmanlık desteğinin verilmesi,		Oda tarafından mobilya sektörünün ihracat kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla Ur-Ge projesi yürütülmüştür. Söz konusu proje kapsamında ihtiyaç analizleri

			gerçekleştirilerek, mobilya sektöründeki üyelerin dış ticaret kapasitesinin artırılması noktasında çeşitli eğitim ve danışmanlık faaliyetleri düzenlenmiştir. Bunun dışında üyelere yönelik potansiyel pazarlar, ülke raporları ve faydalı istatistikler ile ilgili bilgiler sunulmasına yönelik destek faaliyetleri yürütülmüştür. Ayrıca çok sayıda ulusal ya da uluslararası fuarlara katılım sağlanarak doğrudan yeni pazar ve tanıtım çalışmalarına destek verilmiştir.
		Sosyal Sorumluluk	Bölgenin ekonomik ve özellikle sosyal kalkınmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi Oda, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle çeşitli projeler yürütmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncesinde, faaliyetlerin yaratacağı katma değer için sağlıklı değerlendirmelerin yapıldığı, sürekliliğin sağlanacağı bir yapı kurulmalıdır.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
DESTEK FAALİYETLERİ	Stratejik Destek Faaliyetleri	Kurumsal Yönetişim	Yönetimin; Oda'nın ekonomik istikrarı ve sürdürülebilir gelişmesi için İyi Yönetişim uygulamalarını yerleştirmeyi taahhüt etmesi, (Kurumsallaşma, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemi, Kurumsal Yönetim ilkeleri), Karar alma ve politika geliştirme süreçlerinde doğru ve güncel bilgilerin kullanılması Yönetim Kurulu ve Meclisin etkin ve verimli çalışması Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması	2014-2017 Stratejik Plan çalışmalarında, odanın kurumsallaşması amacıyla kurulmuş ISO 9001 KYS'nin uygulanmasında belirlenen sorunlar, Kalite Yönetim Sistemi'nin sürdürülebilir biçimde uygulanması için sistemi oluşturan dokümantasyon dâhil olmak üzere tüm süreçler için kapsamlı bir gözden geçirilerek ortadan kaldırılmıştır. Oda, mevzuat çerçevesinde yönetilmektedir. Aynı zamanda, Çağdaş Yönetim Anlayışının Oda'da yerleştirilebilmesi adına, mevzuatın el verdiği ölçüde, "Kurumsal Yönetişim" uygulamalarına yönelik kararlar alınmakta ve uygulanmaktadır. Bu anlamda profesyonel kadro tarafından, Yönetim Kurulu'na

			sürekli bilgi akışı sağlanmaktadır. Meclis ve Yönetim Kurulunun etkin ve verimli biçimde çalışması sağlanmış ancak Meslek Komitelerinin aynı etkinliği göstermesi için halen düzenlemeler yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
	Araştırma, Geliştirme	Üyelerin belirlenmiş ihtiyaç ve beklentilerine çözüm üretecek Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması,	Oda, ortaya konan vizyon doğrultusunda, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine çözüm getirmeye yönelik "Araştırma – Geliştirme" faaliyetleri gerçekleştirmektedir.
	Planlama ve Kaynakların Yönetimi	Güçlü bir "Mali Politika" ile mali kaynakların optimal biçimde yönetilmesi (Stratejik Planlama), her türlü finansal verinin analiz edilerek bilgi üretilmesi, İnsan Kaynağının en verimli şekilde yönetilmesi, çalışan performansının yönetimi	Oda, güçlü bir mali yapıya ulaşmak için elindeki mali kaynakları etkin yönetmelidir. Bununla birlikte oda bünyesinde finans uzmanı istihdam edilmemekte, bütçe performansı ölçülmemektedir. Öte yandan insan kaynaklarının etkin yönetilmesi, hizmetlerdeki verimliliği doğrudan etkileyecek ve üye memnuniyetinin de artış sağlanması amacıyla "Performans Yönetim Sistemi" kurulmuş, çalışanların sürekli eğitimi ve motivasyonu hedeflenmiştir.
	Tanıtım Haberleşme ve Yayınlar	Oda'nın hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyanın etkin kullanılması, üyelerle ve Basın Yayın organlarıyla Oda arasında etkin iletişimi sağlayacak yapının olması ve bunun bir prosedür (strateji) ile sürekliliğinin sağlanması, Etkin, dinamik ve yabancı dil destekli web sitesi, Yetkin personel istihdamı, tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi, üyelerin tercih ettikleri iletişim kanallarının sürekli sorgulanması,	Üyeler, e-posta, SMS ve web sitesi yoluyla bilgilendirilmektedir. Aynı zamanda sosyal medya (facebook ve twitter) üzerinden gerekli bilgilendirmeler yapılmaktadır. Yerel medya etkin olarak kullanılmakta, oda tarafından hizmet ve politikaların daha etkin tanıtılması amacıyla dergi çıkarılmaktadır. Söz konusu derginin düzenli yayınlanması noktasında gerekli önlemler alınmalıdır. Oda ayrıca, basın yayın organlarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmek üzere, haber portalı oluşturarak gerekli arşivlemeyi sağlamaktadır. Web sitesi, üyelerin web sitesi üzerinden hizmet alabilmesine, eğitim taleplerini, ihtiyaçlarını ve şikayetlerini iletebilmesine

imkan sağlamaktadır.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
<u>DESTEK FAALİYETLERİ</u>	Stratejik Destek Faaliyetleri (Devam...)	Bilişim Teknolojileri Yönetimi	Oda'nın tüm süreçlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden azami biçimde yararlanması, bilişim stratejisi ve politikası, "Yönetim Bilgi Sistemi", "Karar Destek Sistemi", "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi", yetkin BİT personeli, interaktif, dinamik web sitesi	Oda'nın bilişim teknolojileri konusundaki altyapısında geçmiş yıllara göre önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ancak gelinen noktanın daha ileri taşınabilmesi, yaygınlaştırılması ve etkinleştirilmesi noktasında yeni çalışmalara ve yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun en başında elektronik belge yönetim sistemine geçiş gelmektedir. Bu anlamda, oda bünyesinde bilişim teknolojileri konusunda uzman bir personel istihdam edilmesi faydalı olacaktır.
		Üye İlişkileri Yönetimi	Üyeye hizmet (Üyeye ilgilenme) noktasında en yüksek standartlara sahip olunması, üyeye ilk temas noktasında en iyi hizmet için çalışanının sürekli eğitilmesi, üyenin ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetinin sürekli ölçülmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesi, Üye bilgilerinin güncel tutulması, üyeye verilen hizmetlerin takip edilmesi, üye ilişkileri stratejisi, politikası veya prosedürünün oluşturulması	Oda yeni yönetimle birlikte, üyelerle daha etkin iletişim kurmayı amaç edinmiştir. Üye ile ilişkileri sürekli iyileştirmeyi hedefleyen ve sürdürülebilirliği sağlayacak olan Üye İlişkileri Süreci ve Üye İlişkileri Politikası KYS kapsamında tasarlanarak tanımlanmış ve yürürlüğe konulmuştur. Bu kapsamda üye bilgilerinin güncelliğini sürekli sağlanması adına çalışmalar yürütülmektedir. Meslek komitelerinin daha aktif çalıştırılarak üye ihtiyaç ve beklentilerinin anında ve etkin tespit edilebilmesi için çalışmalar yürütülmektedir. Çalışanlar yetkinlikleri çerçevesinde bu çalışmalara dahil edilmektedir.
		Proje Geliştirme ve Yönetimi	Oda'nın öncelikle kendi kurumsal kapasitesini geliştirmek ve dolayısıyla, üyelerinin gelişmelerini sağlamak ve nihai aşamada bölgesel ve ulusal refaha katkı sağlamak için dış kaynaklı hibe ve destek projeleri hazırlaması ve yönetmesi, Oda'nın proje geliştirme ve yönetme kapasitesi, yetkin	Oda'da yürütülen Ur-Ge projesi ile birlikte proje yürütme ve geliştirme kapasitesi oluşturulmuştur. Bu kapasiteyi geliştirmeye yönelik olarak yeni personel istihdamı sağlanmış, bu noktada ilgili fonlar ve Kalkınma Ajansı ile işbirlikleri geliştirilmiştir.

			personel,	Özellikle, proje yönetme kapasitesindeki gelişim, Oda'nın kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında "Kaynak Yönetimi" anlayışının içselleştirilmesine katkı sağlamıştır.
--	--	--	-----------	---

	Klasik Destek Faaliyetleri	Bilgi İşlem	Donanım, Yazılım, İletişim bakım ve desteği, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Destek faaliyetlerinin niteliği, verilen hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Oda, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Uygulanmada etkinlik ve verimliliği sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		Mali İşler	Satın Alma, Muhasebe, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	
		İdari İşler	Evrak, Arşiv, Bakım, Temizlik, Ulaştırma, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	

3.4. Güçlü Yönler

- ✓ Oda'nın 100 yıllık köklü bir oda olması
- ✓ Oda yönetiminin paydaşlar tarafından takdir kazanması
- ✓ Oda bünyesinde Ur-Ge projesi yürütülmesi, bu kapsamda bazı sektörlerle yönelik kapsamlı dış ticaret faaliyetleri yapılması
- ✓ Ulusal düzeyde güçlü üyelere sahip olması
- ✓ Oda bünyesinde yabancı dil bilen personel bulunması
- ✓ Odanın yurtdışındaki odalarla işbirlikleri geliştirmesi
- ✓ Araştırma kapasitesi anlamında uzman personel istihdam ediliyor olması
- ✓ TOBB gibi güçlü bir camianın parçası olması
- ✓ TOBB Oda/Borsa Akreditasyon sürecine dahil olunması
- ✓ Yüksek hizmet kalitesi
- ✓ Yüksek bürokratik temsil ve lobicilik kapasitesi

3.5. Zayıf Yönler

- ✓ Oda'da kurumsallaşma sürecinin yavaş işlemesi
- ✓ Meslek komitelerinin etkin olarak çalıştırılmaması
- ✓ İnsan kaynakları yönetim sisteminin etkin işletilememesi
- ✓ Üyelerle yüz yüze iletişimin istenilen seviyede yürütülememesi
- ✓ Odada ekonomik araştırma ve öne çıkan sektörlerle yönelik piyasa analizi yapma sürekliliğinin sağlanamamış olması

olarak belirlenmiştir.

3.6. Dış Çevre Analizi



Çalışmanın bu bölümünde, odanın içyapısından ziyade dış dinamiklerin irdelenmesi amaçlanmıştır.

Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde, olumlu ve olumsuz akımların tespiti, sorunların belirlenmesi ve odadan beklentilerin ortaya konması için, özellikle dış paydaşlarla derinlemesine çalışmalar yapılmış, literatür taranmış ve ilgili her türlü veri analiz edilmiştir.

Çalışmalarda, odaya “bölgesel kalkınma” konusunda çok önemli bir misyon yüklendiği görülmüştür. Oda bu misyonu ve sosyal sorumluluğunun gereği olarak, bölgenin kalkınmasına maksimum katkıyı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Ancak kritik öneme sahip olan bu konuda Oda, farkında olmadan kamunun rolünü üstlenmekten kaçınmalıdır. Zira bölgesel kalkınmaya yönelik hedeflerin sahibi genellikle, yürütme organları ve yerel yönetimler gibi karar alıcılardır. Oda bu durumlarda hedeflerin gerçekleştirilmesinde lobi faaliyetleri yürüterek baskı oluşturmalıdır.

Çalışmalarda elde edilen bilgiler ışığında;

- ✓ Amasya'nın marka kent olması yolunda, “Beş Yıldızlı Otel” yatırımlarının Amasya'ya yönlendirilmesi konusunda odanın aktif rol alması,
- ✓ Turistlerin uzun süreli konaklaması amacıyla katma değerli turizm hizmetleri üretilmesi için çalışmalar yürütülmesi
- ✓ Odanın üyelerine rehberlik ederek, eğitim hizmetlerinin sürekliliğini sağlaması

ve

- ✓ Üyelerin rekabet seviyesinin yükseltilmesi amacıyla üniversite ile işbirlikleri geliştirilmesi

konularının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu politikalar, yukarıda da değinildiği üzere, kontrolün tamamıyla odada olamadığı, dolayısıyla oda tarafından doğrudan amaç ya da hedef olarak belirlenemeyecek konular olup, ancak, gerçekleşmesi için odanın kamu otoritesi üzerinde baskı oluşturmaları ve önemli çaba sarf etmesi gereken konulardır.

Bu gerekçeler ışığında, oda bölgesel kalkınmadaki misyonu ve sosyal sorumluluğunun bilinciyle bölgesel sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin oluşturulması aşamalarında

aktif rol alarak, süreçlerin takipçisi olup hedeflere ulaşmada katalizör görevi üstlenmiştir.

Konuya ilişkin ilgili tarafları defalarca bir araya getirmiş, yerel ve ulusal programlar düzenlemiş, lobi çalışmaları yürütmüştür.

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle üye ve dış paydaşlar olmak üzere, yönetim ve çalışanlardan da alınan bilgiler doğrultusunda Odanın faaliyet alanı ile ilgili “fırsatlar” ve “tehditler” aşağıdaki gibi belirlenmiş ve önceliklendirilmiştir.

3.6.1. Fırsatlar

- ✓ İlin turizm potansiyeli
- ✓ 8.500 yıllık tarih ve zengin kültürel miras
- ✓ Amasya'nın coğrafi konumu (Çeşitli tur güzergahlarına yakı oluşu ve Samsun,Tokat, Çorum'u içine alan destinasyon oluşturmaya imkan tanınması)
- ✓ Amasya'nın teşvik sisteminde 4. bölgede bulunması
- ✓ Bölge odaları arasında iyi iletişimin bulunması
- ✓ Üniversite bünyesinde bulunan laboratuvarların sanayiciye çeşitli hizmetler sunması
- ✓ Limana yakınlık
- ✓ Üniversite sanayi işbirliği çalışmaları
- ✓ Ankastre ürünler, mermer, yaş sebze meyve sektörlerinde ihracat yapan firmaların bulunması
- ✓ İl genelinde 4 adet OSB'nin bulunması
- ✓ KOSGEB, Kalkınma Ajansları vb. kurumların destek programları
- ✓ Karayolu, demiryolu ve denizyolu bakımından Amasya'nın ulaşım avantajlarının bulunması
- ✓ Limana demiryolu bağlantısının bulunması
- ✓ İlde havalimanı bulunması
- ✓ Güvenlik ve asayiş sorunlarının az olması
- ✓ Kamu kuruluşlarının yatırımcıya yardımcı olan bir anlayışa sahip olması
- ✓ Amasya'nın IPARD kapsamında olması
- ✓ Merzifondaki OSB'nin altyapı itibarıyla genişlemeye müsait olması
- ✓ Tarıma elverişli alanlar
- ✓ Tarım ürünü çeşitliliği
- ✓ Organik tarım uygulamaları ve çiftçilik uygulamalarının çevre illerine göre daha gelişmiş

3.6.2. Tehditler

- ✓ İl'e kurumsal turizm yatırımcılarının çekilememesi
- ✓ Alternatif turizme yönelik yatırım teşviklerinin az olması
- ✓ Mevsimsellik ve kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü
- ✓ Oda gelirlerinin bazılarının devlet tarafından kaldırılmış olması
- ✓ IPARD desteklerinin çevre illerde de verilmesi
- ✓ İlde yatırım yapacak fazla alan bulunmaması
- ✓ Yeraltı sularının seviyesinin azalması ile su sıkıntılarının baş göstermesi
- ✓ İlde işbirliği kültürünün bulunmaması
- ✓ Kurumlar arası iletişim sıkıntısı

3.6.3 Temel Sorunlar

- ✓ Turizm sektörü başta olmak üzere ilde kalifiye eleman sıkıntısı
- ✓ Bölgedeki kurumlar arasında koordinasyon eksikliği bulunması
- ✓ Hayvansal ürünlerin işlenmesine yönelik destekler verilmesine rağmen, söz konusu desteklerden yeterince yararlanılamaması
- ✓ İl merkezinde 5 yıldızlı, marka, konaklama tesisinin olmaması
- ✓ İli ziyaret eden turistlerin konaklama süresinin az olması
- ✓ Üyelere sunulan eğitim ve danışmanlık hizmetlerine üyelerin ilgisinin yetersiz olması
- ✓ Üyelerin bilgi teknolojilerinden faydalanamaması

3.6.4 Beklentiler

- ✓ Odanın kurumsallaşma sürecinin hızlandırılması
- ✓ Odanın, üyelerine yeni pazarlara açılmada ön ayak olması
- ✓ Araştırma ve proje kapasitesinin iyileştirilmesi kapsamında ilgili kurumlarla işbirlikleri gerçekleştirilmesi
- ✓ Eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması
- ✓ İlçeler ve meslekler bazında eğitimler verilmesi
- ✓ Odanın aracı konumunda bulunarak, üyelere danışmanlık hizmeti verilmesinin sağlanması

- ✓ Odanın üyeleriyle iletişiminin artırılması
- ✓ Meslek Komitelerinin toplanması ve sorunların tartışılması
- ✓ İlde hizmet sektöründe faaliyet gösteren üyelerin, turizm yatırımlarına yönlendirilmeleri
- ✓ Kalifiye eleman bulma noktasında Odanın aktif rol oynaması
- ✓ İle beş yıldızlı turizm yatırımcısı çekilmesi

BÖLÜM 4

GELECEĞİN TASARIMI



Stratejik plan çalışmalarında geleceğin tasarımı ve planlanması oldukça önem taşımaktadır. Bu anlamda çeşitli toplantılarla gerekli veriler elde edilmiş, bu veriler, bilgi ve belgeler bilimsel olarak analiz edilmiş, gerçeğe yakın planlamalar yapılmaya çalışılmıştır.

Geleceğin tasarlanması aşamasında yöneticiler, çalışanlar, üyeler ve paydaşlar ile toplantılar yapılarak görüş alışverişinde bulunulmuştur. Tasarımın büyük bölümü, söz konusu toplantılar neticesinde ortaya çıkan beklentilerin karşılanması ve dünyadaki gelişmelerin takip edilerek ayak uydurulmasını kapsamaktadır.

Diğer taraftan, stratejik planda sorunlara geçici çözümler üretmek yerine, sürdürülebilirliği sağlayacak genel ve kapsamlı çözümler üretilmesi hedeflenmiştir.

Ayrıca hizmetlerin etkinleştirilmesinin, sadece kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ile sağlanabileceği hususu gözönünde bulundurulmuştur. Bu noktada, kökleşmiş ve yapısal sorunlara radikal çözümler getirilmesi gerekmektedir.

Çağdaş odacılık prensibiyle oda, Stratejik Planıyla;

“Sadece Sicil-Tescil hizmeti sunan ve belge satan bir organizasyon olmaktan öte, üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurmayı başarmış, hizmetlerini onların yönlendirmeleri doğrultusunda tanımlayan, hizmet alanların %100 memnuniyetini hedefleyen bir kurum haline dönüşmeyi amaçlamaktadır.”

Odanın gelecekteki pozisyonu belirlenirken;

- ✓ Oda'nın mevcut durumu ve kaynakları,
- ✓ Oda'nın güçlü ve zayıf yönleri,
- ✓ Oda ve bölgeye ilişkin fırsat ve tehditler,
- ✓ Ulusal ve uluslararası dinamikler,
- ✓ Paydaşlar tarafından dile getirilen beklentiler ve sorunlar

analiz edilmiş, bu analiz sonucunda yönetim ile beraber oluşturulan vizyon ile nereye ulaşmak istediğimize karar verilmiştir.

Eldeki kaynaklar ve beklentilerin örtüşmesi gerekliliği prensibi gözardı edilmeden, gerçekçi bir vizyon çizilmeye çalışılmıştır

4.1. Ortaya Çıkan Durum

Paydaşlarla yapılan toplantılarda Oda'dan aşağıdaki alanlarda çalışmalara ağırlık vermesi beklenmektedir.

- ✓ Üyelerle bire bir iletişime daha çok önem verilmesi
- ✓ İlin marka kent olması noktasında özellikle inanç, sağlık ve eko-turizm olanaklarının değerlendirilmesi amacıyla çeşitli çalışmalar yürütülmesi
- ✓ Üyelere verilen eğitimlerinin etkinliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması
- ✓ İle turizm konusunda yatırımcı çekilmesi kapsamında faaliyetler yapılması

Gerek paydaşlar tarafından dile getirilen beklentiler, gerekse odanın ortaya koyduğu vizyonuna ulaşabilmesi için; küreselleme sürecindeki değişim ve dönüşümü yönetebilecek yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

Odanın, bu konuda yetersiz kalan Klasik Yönetim Anlayışından uzaklaşarak; karar süreçlerine ilgili tüm tarafların katkı verdiği, politikaların sağlıklı bilgilerle oluşturulduğu,

şeffaf ve hesap verebilir olan Çağdaş Yönetişim anlayışını içselleştirip uygulamaya geçirmesi kritik başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

- ✓ ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sistemi ile **Kurumsallaşma** sürecine adım atılmış ve gerekleri yerine getirilerek, süreçler ve dokümantasyonun etkin işletilmesi ve sürdürülebilirliği sağlanmıştır.

Bununla birlikte mevcut **yönetim anlayışı**, karar süreçlerine ilgili tarafların katılımının artışı da sağlamıştır. Konuya ilişkin olarak, **Kurumsal yönetim ilkelerinin** tamamıyla içselleştirildiği, çağdaş bir “**yönetişim**” anlayışının Odada yerleştirilmeye başladığı görülmektedir. Bu noktada sürekli iyileştirme modelleri ile ölçümlenmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesi önerilmektedir.

- ✓ Oda dinamik bir kadroya sahip olup, personelin büyük çoğunluğu lisans mezunudur. Ayrıca oda bünyesinde yabancı dil bilen personeller bulunmaktadır. Odanın ilan ettiği vizyonun gerçekleştirilmesi aşamasında personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi, bu anlamda personelin eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması önem taşımaktadır. Personelin yetkinliklerinin değerlendirilmesi ve buna yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi amacıyla kurulan “Performans Yönetim Sistemi”nin devamlılığı ve etkin kullanımı önerilmektedir.
- ✓ Oda’nın **Mali yapısı**, yeterli gözükmekle birlikte, bütçenin verimli kullanılabilmesi için “performans”a (tahmini bütçe ile gerçekleşen bütçe arasındaki farkın minimum olması) dayalı bir sistem geliştirilmesi önerilmektedir. Mali kaynakların etkin yönetimi amacıyla finans uzmanı ile anlaşma sağlanabilir.
- ✓ Oda’nın üyeleriyle ilişkileri, **2013 yılı seçimlerinde seçilen Yönetim Kurulu ile birlikte üyelerle daha aktif iletişime geçilmesine yönelik faaliyetler** başlatılmıştır ve başarı sağlanmıştır. Bu kapsamda üyelerin beklentilerinin tespit edilebilmesi, bu beklentiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda strateji üretilmesi için anket uygulamaları yapılmaktadır. Anketin daha fazla üyeye uygulanması için gerekli önlemler alınmalıdır.
- ✓ Oda’nın yapı taşları konumunda bulunan Meslek Komitelerinin etkin çalıştırılması gerekmektedir. Özellikle Çağdaş Yönetim uygulamaları kapsamında Oda’nın, piyasa gelişmelerini anlık takip etmek ve üye ilişkilerini kurumsal bir yapıda sürdürebilmek için Meslek Komiteleri’ni karar alma

süreçlerine dâhil etmesi gerekmektedir. Oda, Meslek Komitesi çalışmalarını bu anlamda yeniden modellemelidir.

- ✓ Oda'nın mevcut bilişim ve teknolojik altyapısı yeterli olsa da, Oda'nın öncelikle bilişim konularında uzman bir personel istihdam etmesi faydalı olacaktır. Bunun yanında, network kurulumu, web sitesi üzerinden dinamik sorgulanabilir modüller oluşturulması gibi konular öncelikli ihtiyaç olup, bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik çalışmalar başlatılmalıdır.
- ✓ Oda bünyesinde **Araştırma ve Geliştirme** ve proje faaliyetleri gerçekleştirilmesi konusunda çalışmalar tatmin edici düzeydedir. Özellikle dış ticaret kapasitesinin geliştirilmesi noktasında yürütülen Ur-Ge projesi ile mobilya sektöründe Ar-Ge niteliğinde faaliyetler ön plana çıkmaktadır. Söz konusu faaliyetlerin diğer öncelikli sektörler için de gerçekleştirilmesi hedeflenmelidir.
- ✓ Oda tarafından uygulanan anketler yoluyla eğitim ihtiyaçları tespit edilse de, ankete katılım oldukça düşük kaldığından dolayı, eğitim ihtiyaçları tam olarak tespit edilememektedir. Öncelikle anketlerin daha fazla üyeye uygulanması konusunda üniversiteden destek alınması fayda sağlayacaktır.
- ✓ Oda, bölgesel kalkınmanın ana aktörlerinden biridir. Bu çerçevede, ekonomik kalkınmaya katkı sağlanması Oda'da etkin işleyen bir proje kapasitesi ile mümkün kılınmıştır. Kalkınma Ajansı ve Üniversite ile kurulan işbirlikleri ile proje yürütme ve geliştirme kapasitesinin sürekli iyileştirilmesi önerilmektedir.
- ✓ Oda sadece kamu adına faaliyet yürüten, klasik devlet dairesi anlayışıyla hizmet sunan bir kamu kurumu gibi değil, çağdaş kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde faaliyetlerini yürüten bir kurum olmalıdır. Bu anlamda kurumsallaşma süreci hızlandırılarak içselleştirilmelidir.

Özetle, Oda'nın "**bölgesel kalkınmadaki rolü ve önemi**", bu önem çerçevesinde sunması gereken "**hizmetler**", bu hizmetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan "**Kurumsal Yönetim Kapasitesi**" ve üstlenmesi gereken "**Sosyal Sorumluluk**" için gereklilikler, iç ve dış paydaşlar tarafından net biçimde ortaya konmuştur.

4.1.1. Misyonumuz

Üyelerin ihtiyaçları ve beklentilerini, ilgili mevzuata bağlı kalarak, en yüksek standartta karşılamak, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sürekliliğini sağlayarak üyelerine yol göstermek, üyelerinin hak ve çıkarlarını koruyarak, onları her platformda güçlü bir şekilde temsil etmektir.

4.1.2. Vizyonumuz

Kanun ve ilgili mevzuatlar çerçevesinde;

- Üyelerle bire bir temasta bulunarak, üye memnuniyetinde sürekliliği hedefleyen
- Üyelerin kurumsallaşma sürecine rehberlik ederek, rekabet gücünü artıran
- Bölgesel kalkınmayı amaç edinerek, ilin kalkınma sürecinde aktif rol oynayan
- Bölgesinde öncü ve lider bir Oda olmak

4.1.3. Temel Değerlerimiz

Ortak değerlerimiz, farklı kültürler ve kurumlar genelinde davranışlarımıza tutarlı bir şekilde yön vermemize yardımcı olur.

Temel Değerlerimiz kurum kültürümüzün özünü oluşturur ve şekillendirir. Hepimizi bir ekip olarak bir arada tutmaya hizmet eder ve Amasya TSO'nun neleri savunduğunu teyit eder.

Temel değerlerimiz olarak;

- ✓ Her türlü hizmetin güleryüzle ve saygıyla sunulması
- ✓ Üyenin ihtiyaç duyduğu bilginin en doğru şekilde ve en kısa sürede ulaştırılması
- ✓ Merkezi ve yerel birimlerle istişare ederek, katılımcı bir anlayışla hizmetler geliştirilmesi
- ✓ Üyelerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini temel alan hizmetler yürütülmesi
- ✓ Dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerine kurulu kurumsal yönetim anlayışı
- ✓ Üyelerinin hak ve çıkarlarını koruyan ve savunan yönetim anlayışı
- ✓ Tüm sektörlerde çevreye saygılı, meslek ilkelerine ve menfaatlerine uygun büyümenin desteklenmesi

ilkeleri esas alınmaktadır.

4.2. Planın Temel Bileşenleri

“Geleceğin Planlanması” odayı, “misyonu” çerçevesinde “vizyonuna” taşıyacak yol haritasının tanımlanmasını ifade etmektedir.

Odanın misyonunu, yani var oluş sebebini, incelediğimizde; ülkemizdeki tüm Odalarda olduğu gibi Amasya Ticaret ve Sanayi Odası’nın da “**Bölgesel Kalkınma**”da üstlenmiş olduğu rolün ve buna bağlı olarak, “**Sosyal Sorumluluğu**”nun ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu misyonun ve üstlenilen rolün verdiği sorumluluk gereği, Odanın;

Tüm “**Hizmetler**”ini etkin ve verimli bir biçimde sunması, bunun için de Çağdaş Yönetim anlayışıyla yönetilen güçlü bir “**Kurumsal Yapı**”ya sahip olması gerekmektedir.

Bu yaklaşımla; yukarıda bahsedilen konular, Stratejik Planı meydana getiren “Temel Bileşenler” olarak ele alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında;

Odanın Stratejik Planını oluşturan “TEMEL BİLEŞENLER”;

- i. KURUMSAL YAPI
- ii. HİZMETLER
- iii. BÖLGESEL KALKINMA VE SOSYAL SORUMLULUK

olarak belirlenmiştir.

Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, Oda’nın aslen iki (2) önemli işi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, asli işi olan “**üyeye “hizmet”tir**”. Bu asli işinin yanı sıra, paydaşlar tarafından, gücü ve konumu gereği, “**bölgesel kalkınma**”da sağlayacağı katkılardan dolayı Oda’ya çok stratejik bir rol yüklenmektedir.

Oda, bu iki önemli işini layıkıyla yerine getirebilmek için güçlü ve dinamik bir “**kurumsal yapı**”ya sahip olmak zorundadır.

TEMEL BİLEŞENLERİN GEREKÇELERİ VE POLİTİKALAR

KURUMSAL YAPI

Güçlü Kurumsal Yapılar, ancak sağlıklı organizasyonel yapının üzerine inşaa edilebilirler. Organizasyon yapısı, yani örgütlenme biçimi, düzgün olmayan kurumlar sağlam temeli olmayan binalara benzerler. Üzerine kurulacak hiçbir şey verimli olmayacaktır.

Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, dolayısıyla hizmetlerini kişilerden bağımsız hale getirememiş organizasyonların çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilebilmesi mümkün değildir.

Odanın, hem mevzuatın verdiği görevleri yerine getirmesi, hem üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek hizmetleri, kalite anlayışı içerisinde, %100 üye memnuniyeti prensibiyle sunabilmesi ve hem de bölgesel kalkınmaya katkı sağlayabilmesi için, güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması gerekmektedir.

Kaynakların verilere dayalı kararlarla yönetilmesi, odanın orta ve uzun dönemli planlama ile yönlendirilmesi, üye ilişkilerinin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi, bilişim teknolojilerinin etkin ve verimli biçimde kullanılması ve hizmetlerin sağlıklı biçimde sunulması için odanın kurumsallaşma sürecini tamamlaması gerekmektedir.

Kurumsallaşamayan, Kurumsal Yönetişim İlkelerini içselleştiremeyen, bilgiye dayalı politikalar üretemeyen, kısacası planlı hareket edemeyen organizasyonların günümüz şartlarında ulusal bazda bile mevcudiyetlerini sürdürebilme şansları pek kalmamaktadır.

HİZMETLER

Odamızın kanun gereği kendisine verilmiş olan görevleri, kamu adına yerine getirmenin yanı sıra, Çağdaş odacılıkta olduğu gibi, “üyelerini uluslararası pazarlarda rekabet edebilir seviyeye getirmek” gibi önemli bir misyonu daha vardır.

Bu misyon çerçevesinde, odamız, üyelerinin; kurumsallaşmaları, verimli çalışmaları, rekabet düzeylerini artırmaları, yeni iş olanakları bulmaları, uluslararası pazarlara açılmaları gibi konularda onların en büyük destekçisi olmak durumundadır.

Kalite, “üyenin beklentisinin karşılanma düzeyi” olarak tanımlandığından, Oda, “ticaret sicili”, “üye sicili” ile “kıymetli evrak hazırlanması ve satışı” gibi mevzuatla verilmiş görevleri yerine getirirken en yüksek memnuniyet seviyesini yakalamasının yanı sıra,

Üyelerinin **sorunlarına çözüm üretecek ve ihtiyaçlarını karşılayacak** hizmetleri de en iyi biçimde sunmak zorundadır.

Yönetim anlayışı ve Kurumsal Kapasitenin niteliği, Hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

BÖLGESEL KALKINMA VE SOSYAL SORUMLULUK

Odamız, sunduğu hizmetlerin dışında, konumu ve gücü gereği, paydaşları tarafından, bölgesinde kalkınmanın önemli bir aktörü olarak konumlandırılmaktadır. Bu anlamda önemli beklentilerden biri, kent dinamiklerini harekete geçirerek, bölgesel kalkınma sürecine katma değer sağlayacak çalışmalar yürütülmesidir. Bu, kuruluş amaçlarının yanı sıra, toplumun algısı sonucu odamıza biçilen bir roldür. Odamız, bölgesel kalkınmaya yönelik faaliyetlere, sosyal sorumluluğu çerçevesinde her türlü desteği vermek durumundadır.

4.3. Stratejik Amaçlar

Oda'nın geleceği planlanırken, Temel Bileşenler ile bütünsel bir yaklaşım benimsenmiş, stratejik konular detaylandırılırken;

- ✓ Her bir Bileşenin başarılması için gerekli Stratejik Amaçlar,
- ✓ Stratejik Amaçların gerçekleşmesi için Hedefler,
- ✓ Hedeflere ilişkin Stratejilerin

hiyerarşik bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir.

Bu hiyerarşik belirleme sürecinde, Oda'nın vizyonuna ulaşabilmesi bakımından **bütünsellik** çerçevesinde, “**içsel tutarlılık ve yeterliliklerin** sağlanıyor olması” temel prensip olarak benimsenmiştir.

KURUMSAL YAPIYA İLİŞKİN STRATEJİK AMAÇLARIN POLİTİKALARI

Stratejik Amaç 1.1. Güçlü Kurumsal Yapı

Oda, birincil ve ikincil mevzuatın belirlediği şartların dışında, hizmetlerinin; standardını belirlemek, sürekliliğini sağlamak ve kişilerden bağımsız hale getirmek için “kurumsallaşma” sürecini tamamlamalıdır. Bunun için kurmuş olduğu ISO9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin odanın faaliyetleriyle mükemmel biçimde uyumlaştırılmasını sağlamalı ve uygulamasını içselleştirmelidir. Özellikle

yayınlanan 2015 revizyonuna geçiş aşamasında, sistemin dayandığı risk temelli yaklaşıma ayak uydurarak faaliyetlerini bu yönde şekillendirebilmeli. Bu noktada en önemli etken olan insan kaynağının arasında sorumluluk dağılımı ve iş bölümünün etkin bir şekilde yapılabilmesi gerekmektedir.

Bir kurumun en önemli kaynağı olan insan kaynağının, Oda’da da etkin ve verimli biçimde yönetilmesi Oda’nın performansını doğrudan etkileyecektir. Oda’nın profesyonel kadrosundan en yüksek faydayı sağlamak üzere Performans Sistemini kurma sürecini önceki stratejik plan döneminde tamamlamasının ardından, şimdi de işletmeye başladığı işe alım, kariyer planlaması, iş analizleri, ücretlendirme ve gerekiyor ise, reorganizasyon gibi süreçleri de içinde barındıran İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini içselleştirmeyi hedeflemelidir.

Stratejik Amaç 1.2. Etkin Meslek Komiteleri

Meslek Komiteleri, odanın üyelerini oluşturan Meslek Gruplarının rafine edilmesiyle elde edilen ve odanın en üst organı olan Meclisi oluşturan yapılar olup, oda için çok kritik öneme sahiptirler.

Kanunen en az ayda birkez toplanması gereken komiteler, üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin oda yönetimine iletilmesi, odanın sunduğu hizmetlerin üyelere ulaştırılması açısından çok stratejik konumdadırlar. Bu özelliklerinden dolayı odanın üyeleriyle olan ilişkilerinin niteliği doğrudan Komitelerin faaliyetlerinin niteliğine bağlıdır.

Meslek komitelerinin görevlerini yerine getirememesi, bu sorumluluğu odanın sırtına yüklemekte, geniş hizmet yelpazesi ve kısıtlı personel imkânlarıyla oda bu konuda



sıkıntılar yaşamakta, zaten üyeleriyle arasında sağlıklı olmayan ilişkileri iyice kopmaktadır.

Bu stratejik konumundan dolayı, meslek komitelerinin görevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun için oda gerekli önlemleri almalı ve uygulamaları gerçekleştirmelidir.

Ancak bu durumda meslek komiteleri odanın üzerindeki iş yükünü hafifletecek ve odanın daha nitelikli hizmet verebilmesine olanak sağlamış olacaktır.

Stratejik Amaç 1.3. Bilişim Teknolojilerinin Etkin Kullanımı



Günümüzde kurumların verimliliğini sağlayan yegâne araç, hiç şüphesiz ki bilişim teknolojileridir. Bilişim teknolojilerini etkin biçimde kullanamayan kurumlar, çağa ayak uyduramayan, verimsiz kurumlardır. Kurumlar tüm süreçlerinde bilişim teknolojilerini etkin biçimde kullanarak, başta zaman olmak üzere tüm maliyetlerden inanılmaz tasarruf sağlamakta, dolayısıyla önemli verimlilik artışı

elde etmektedir. Bilişim teknolojilerinin kullanımıyla elde edilen hız, düşen hata oranları, şeffaflık, gibi sonuçlar üye (müşteri) memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Oda tüm faaliyetlerinde, Bilişim Teknolojilerinin etkin biçimde kullanımı konusunda inisiyatif ortaya koymalıdır.

Stratejik Amaç 1.4. Güçlü ve Kapsayıcı Üye İlişkileri



Üyelerine “hizmet etmek” Oda’nın var oluş sebeplerindendir. Oda kendisine mevzuatla verilmiş görevleri üyelerine sunmanın yanı sıra, üyelerinin sorunlarını çözecek, onların ihtiyaçlarına cevap verecek ve beklentilerini karşılayacak tüm hizmetleri sunmak durumundadır. Bu yaklaşım “Üyelik” sistemi ile organize edilmiş tüm kurumların en temel

Misyonundan birisidir. Bu misyonu gereği, Oda, her şeyden önce; üyelerinin sorunlarını tespit edecek, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyecek ve sunduğu hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçecek bir sistemi kurmak durumundadır. Oda, üyeleri ile sürekli

iletişim halinde olmak için, üyelerinin iletişim bilgilerini güncel halde tutmak durumundadır.

Stratejik Amaç 1.5. Etkin Tanıtım Faaliyetleri

Oda, vermiş olduğu tüm hizmetleri, başta yeleri olmak üzere, bölgesel, ulusal ve uluslararası iş lemi ve kamuoyuna en sağlıklı biçimde aktaracak iletişim kanallarını belirlemek ve bu kanalları etkin biçimde kullanmak durumundadır. Bu amaçla Oda, yerel, ulusal ve uluslararası yazılı ve görsel medya başta olmak üzere, tüm iletişim kanallarının etkin ve verimli biçimde kullanılacağının tanımlandığı bir “İletişim Stratejisi” belirlemek ve bu yöntemlerin etkisini ölçmek durumundadır. Bu Stratejinin içerisinde; basınla ilişkilere ve yayınlara ilişkin alt politikalar detaylarıyla yer almalıdır.

Stratejik Amaç 1.6. Proje Kültürünü ve Kapasitesini Geliştiren Oda

Oda, kurumsal kapasitesini geliştirmek için **kaynak** yaratmak zorundadır. Hizmet yelpazesini geliştirerek gelir artışı yaratabilmek, özellikle Odalarımız gibi kanunla kurulmuş organizasyonlarda kolay olmamakta, mevzuat Oda’nın manevra alanını kısıtlamaktadır. Ancak, lkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi için ulusal ve uluslararası organizasyonlarca yaratılan fonlardan faydalanmak, Oda için kaynak yaratmanın alternatif bir aracı olabilmektedir. Bu amaçla Oda, ulusal ve uluslararası fonlardan etkin biçimde faydalanmayı sağlayacak bir oluşumu kendi bünyesinde oluşturmalı ve etkisini sürekli ölçmelidir.



Ayrıca, Oda, yelerinin bazı ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla creti karşılığı hizmet verebilmek için, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, değişik araçları ortaya koymalıdır. Bu araçlar, ye ile hizmet sunucu arasında güvenilir üçüncü taraf pozisyonu olabileceği gibi, yine üyeye kaliteli hizmet sunumunu sağlamak amacıyla, profesyonellerle işbirlikleri biçiminde de olabilir.

HİZMETLERE İLİŞKİN STRATEJİK AMAÇLARIN POLİTİKALARI

Stratejik Amaç 2.1. Çağdaş Yönetim Anlayışıyla Geliştirilen Oda Hizmetleri



Oda, kamu adına gerçekleştirdiği; “Ticaret Sicili”, “Belge üretme ve onaylama” ile “Üye Muamelaat” hizmetlerini, mevzuatın verdiği yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, üye memnuniyetini en üst seviyede tutacak biçimde, bünyesinde bir yapılanmayı geliştirmeli ve etkisini sürekli ölçmelidir. Bunun için, tüm hizmetlerinde bilgi teknolojilerini etkin biçimde kullanmayı, üyenin ihtiyaç ve beklentilerini anında karşılayabilecek niteliklere sahip personel yetiştirmeyi hedeflemelidir.

Stratejik Amaç 2.2. Nitelikli İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetleri



Oda, Kamu adına gerçekleştirmek zorunda olduğu “Kamu Ajanlığı” faaliyetlerinin yanı sıra, üyelerinin sorunlarını çözecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de yelpazesine katmak durumundadır. Çağdaş Odacılık anlayışı da bunu gerektirmektedir. Oda, üyelerinin; kendi aralarında iş geliştirmelerine yönelik ortamları sağlamak, ihtiyaç duydukları bilgileri erişilebilir kılmak, ihtiyaç duydukları eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek üzere bir yapılanma gerçekleştirmelidir. Bu yapılanma; Oda’nın bu hizmetleri kendi kaynaklarıyla sunamaması halinde, üçüncü taraflardan hizmet almak ve/veya üçüncü taraflarla işbirliği gerçekleştirmek biçiminde de olabilmelidir.

Stratejik Amaç 2.3. Politika Üreten ve Geliştiren Oda



Oda, bölgesel, sektörel ve ekonomik sorunlar da dâhil olmak üzere, üyelerinin sorunlarını belirlemeyi, bu sorunlara çözüm getirecek politikalar üretmeyi, bu çözüm önerilerini kilit karar alıcılara iletmeyi ve sorunun çözümünün takipçiliğini sağlayacak bir yapılanmayı bünyesinde gerçekleştirmelidir. Bu amaçla, bölgesel sektörel ve ekonomik sorunlar ile üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli biçimde tespitini sağlayacak yöntemi öncelikle

tanımlamalıdır.

Stratejik Amaç 2.4. Etkin Temsil ve Lobi Faaliyetleri

Oda, üyelerinin menfaatine olacak her türlü girişime, üyeleri adına katılmalı onların çıkarlarını savunmalıdır. Bu girişimler, bölgesel, ulusal ve uluslararası organizasyonlara üyelikler olabileceği gibi, üyelerini ilgilendiren her türlü sorunun çözümünde üyeleri adına her türlü platformda yer almak olarak da gerçekleşebilmelidir.



Stratejik Amaç 2.5. Nitelikli Dış Ticaret Hizmetleri



Kalkınma süreçlerinde stratejik öneme sahip olan ihracat, ülkemizin makroekonomik politikalarının ana temaları arasında yer almaktadır. 500 milyar Dolar ihracat hedefi, 2023 vizyonumuzun temelini oluşturmaktadır. Bu üst seviye vizyon tüm ekonominin bu amaç doğrultusunda şekillenmesini gerektirmektedir. Öncelikle rekabet düzeyini artırmak, bunun için ise, verimlilik temelli üretim, Ar&Ge ve inovasyon konularında özel sektörün yönlendirilmesi, ancak bundan da öte kazanılmış yetkinliklerin sürdürülebilir kılınması için özel sektörün kurumsallaştırılmasının sağlanması gerekmektedir.

Oda üyelerinin özellikle ihracat kapasitelerini geliştirmek için tüm imkânlarını seferber etmektedir.

BÖLGESEL KALKINMAYA İLİŞKİN STRATEJİK AMAÇLARIN POLİTİKALARI

Stratejik Amaç 3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci

Odalar, bölgelerindeki tüm paydaşların, bilinçli ya da bilinçsiz, sosyal sorumluluk çerçevesinde, kendilerinden büyük beklentiler içerisinde olduklarının farkındadır. Bu nedenden dolayı odalarımız, beklentilerin en sağlıklı biçimde karşılanabilmesi, katkı sağlanacak projelerin katma değer yaratması için sosyal sorumluluklarını önceliklendirmek durumundadır. Bunun için Oda daha önceleri katkı vermiş olduğu tüm sosyal sorumluluk projelerini çıktıları ve etkileri açısından analiz etmeli,



konularına göre gruplandırarak öncelikli konularını belirlemelidir. Benzer biçimde, sosyal sorumluluk projelerindeki rollerini ve yöntemlerini de analiz ederek, en verimli yöntemi belirlemelidirler.

Stratejik Amaç 3.2. Bölgesel Kalkınma Sürecinde Aktif Rol Üstlenen Oda

Odalar hem misyonu gereği, hem de toplumsal beklentinin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak; bölgesel kalkınmanın önemli aktörlerinden biri olarak algılanmakta ve bu konuda kendisine önemli bir rol biçilmektedir.



Bu rolü gereği Oda, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak faaliyet ve projelerde kendisini pozisyonlandıracak bir oluşum içerisinde olmalıdır. Bu çerçevede, Oda, Bölgesel Planlama çalışmalarında, kamu, sivil toplum ve üniversite başta olmak üzere tüm taraflarla etkin ve koordineli bir iletişim içerisinde bulunmak için gerekli yapılanmayı gerçekleştirmelidir.

Oda, ülkemizdeki projelerin en büyük sorunu olan koordinasyonsuzluk sorunun çözümünde kendine bir rol biçebilir. Yine Oda, bölgesindeki projelerin envanterini çıkararak, verimlilik ve yaratılan katma değerlerin analizini yapabilir veya yaptırabilir. Bu analiz sonuçlarına göre gelecekte yapılacak projelerin etkinliğinin sağlanmasına ve niteliklerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

ODANIN BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROLÜ İÇİN STRATEJİK YAKLAŞIM:



toplantılardan, yapılan derinlemesine görüşmelerden ve eldeki tüm verilerin işlenerek ortaya çıkarılan bilgilerden; sektörlere ve bölgeye özel birçok sorun tespit edilmiş, bunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilmiş ve tarafların odadan beklentileri ortaya konmuştur.

Bölgesel sorunlar ve dış paydaşların beklentileri, odaya bölgesel kalkınmada çok önemli bir rol yüklemektedir. Bu rol odanın misyonunu oluşturan önemli bileşenlerden biridir.

Çalışmada ortaya çıkan genel kanı;

- ✓ İlin turizm potansiyelinin değerlendirilememesi,
- ✓ Turizm sektörü başta olmak üzere ilde bir türlü çözölemeyen nitelikli eleman sorunu,
- ✓ Turistlerin ortalama konaklama süresinin az olması
- ✓ İlde 5 yıldızlı konaklama tesisinin olmaması gibi sorunlar yaşanmaktadır.

Bu tür bölgesel ve sektörel sorunların çözümü başta kamu olmak üzere çok taraflı bir işbirliği gerektirmektedir. Ancak bu tür sorunların çözüm mercii, tek başına Oda değildir. Bu anlamda söz konusu sorunların çözümü, Kamu ve/veya Belediye gibi kuruluşların hedefi olmalıdır.

Odayı belirlemiş olduğu vizyonuna taşıyacak 2018-2021 Stratejik Planı hazırlanırken temel prensip; “Odanın, üyelerine sunacağı hizmetlerde ve bölgesel kalkınmaya sağlayacağı katkıda; münferit projeleri ele almak yerine;

- ✓ Hizmetlerin doğru biçimde belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve sunulması
- ✓ Bölgesel kalkınma ve sosyal sorumluluk politikalarının gerçekçi biçimde tespit edilmesi, önceliklendirilmesi ve uygun çözümlerin geliştirilmesini

sağlayacak kurumsal kapasiteyi oluşturacak köklü çözümlerin planda ele alınması” olarak belirlenmiştir.

4.4. Hedefler



Bu prensipler çerçevesinde, stratejik amaçlara ilişkin hedefler aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

Stratejik Amaç 1.1. Güçlü Kurumsal Yapı

Hedef 1.1.1. 2018 yılı içinde gerçekleştirilecek Oda seçimlerinin ardından seçilen Yönetim Kurulu, Meclis Üyeleri ve Meslek Komitelerine, odayı ve odanın tüm iş

süreçlerini ve TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemini derinlemesine anlatan, onların yöneticilik yetkinliklerini artıracak, vizyonlarını geliştirecek türde eğitim ve etkinliklerin içerildiği “nitelikli oryantasyon programı” hazırlanacak ve uygulanacaktır. İlerleyen süreçte hedef grupta gerçekleşecek olası değişikliklerde yeni üyelerin de aynı programlara alınması sağlanacaktır.

P.G.: Eğitime katılan kişi sayısı (Tüm meclis üyeleri)

P.G2.: Alınan eğitim ve/veya etkinliklerin memnuniyet düzeyinin ölçülmesi (%80)

Hedef 1.1.2. Oda’da “Kurumsal Yönetim (Yönetişim) İlkeleri”ne ilişkin çalışmaların devam etmesi sağlanacaktır. 2019 yılı sonuna kadar tüm yönetici ve çalışanlara “Yönetişim”, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, “Finansal ve Finansal olmayan Raporlama” ve benzeri konularda uzmanlar tarafından eğitimler verilmesi

P.G.: Verilen Eğitim Sayısı (en az 1)

P.G2.: Verilen Eğitimlerin Memnuniyet düzeyi (en az %80)

Hedef 1.1.3. 2020 yılı sonuna kadar oda’nın **KURUMSALLAŞMA** süreci tamamlanacaktır.

Strateji 1.1.3.1. Odanın kendisini temsil etme biçimlerinin bütünü olan, “Kurumsal Kimlik” (odanın antetli kağıt, kartvizit, zarf, dosya, tebrik kartlarını, Oda içi iletişim dokümanlarını, personel takip formlarını, başarı belgesi, sertifika gibi belgelerini, odanın kurumsal yayınlar, faaliyet ve finans raporlarını, broşür ve katalog gibi yayınlarını, çıkartma, ajanda, bloknot, takvim gibi promosyon malzemelerini, tabela, sergi, fuar gibi uygulamalarını, Web sitesi, tanıtım CD’si gibi multi-medya uygulamalarını kapsar) çalışmasının yapılması (2019 yılı sonuna kadar).

P.G.: Kurumsal kimlik el kitabı (1 adet)

Strateji 1.1.3.2. Tüm yönetici ve çalışanlara Kurumsallaşma, Yönetim Sistemleri, Kurumsal Kimlik, Kurum Kültürü konularında eğitim verilmesi (Stratejik Plan süreci kapsamında).

P.G.: Eğitime katılan kişi sayısı (Tüm yönetici ve personel)

P.G2.: Verilen Eğitimlerin Memnuniyet düzeyi (en az %80)

Strateji 1.1.3.3. Çalışanların kurum içi memnuniyetlerini tespit edilerek, öneri ve şikayetlerinin alınması

P.G.: Memnuniyet düzeyi (en az %80)

Hedef 1.1.4. 2018 yılı itibarıyla kurum içi organizasyon yapısı, işe alım süreci, kariyer planları ve görev tanımları ile pozisyonların yetkinlikleri tümünden gözden geçirilecek ve gerektiğinde revize edilecektir

P.G.: Görev tanımlarının hazırlanması (İhtiyaç duyulduğunda)

P.G.2: Gözden geçirilen görev tanımı sayısı (Tamamı yılda en az 1 kez)

Hedef 1.1.5. Kurulan Çalışan Performans Yönetim Sistemi kapsamında çalışmalar yürütülerek personelin motive edilerek performansının artırılması

P.G.: Performans değerlendirmesi

P.G.2.: Ödüllendirme yapılması

Stratejik Amaç 1.2. Etkin Meslek Komiteleri

Hedef 1.2.1. Meslek Komitelerinin etkinliğinin artırılması için çalışmalar yapılacaktır.

P.G.: Meslek komitesi toplantı sayısı (Her komite için en az 3 adet)

P.G.2.: Müşterek meslek komitesi toplantısı katılımcı sayısı (En az %50)

Stratejik Amaç 1.3. Güçlü Teknolojik Altyapı

Hedef 1.3.1. Web sitesinin interaktif ve dinamik yapıda bir bilgi portalı olarak kullanılabilmesi için gerekli çalışmalar devam ettirilecektir.

P.G.: Web sitesine girilen haber sayısı

P.G.2: İngilizce dil desteği

P.G.3: Ekonomik verileri içeren bülten sayısı (En az 12)

Hedef 1.3.2. Web sitesi üzerinden üyelerin ihtiyaç duydukları işlemlere ulaşabilmeleri adına, dinamik ve interaktif bir hal alan sitenin mevcut yapısının korunması ve gerekli iyileştirmelerin ve eklemelerin yapılması.

P.G.: Online tahsilatın yıllık tahsilata oranı (en az %5)

P.G.2: Online verilen belgenin yıllık verilen belgeye oranı (en az %5)

P.G.3: EBYS'ne geçişin tamamlanması (2019 sonuna kadar)

Stratejik Amaç 1.4. Güçlü ve Kapsayıcı Üye İlişkileri

Hedef 1.4.1. Üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetinin (Anketler, Meslek Komiteleri, Üye Ziyaretleri, Şikâyet/öneriler gibi) tespit edilmesi.

P.G.: Yapılan anket sayısı (Üye sayısının en az %10)

P.G.2: Memnuniyet düzeyi (%80)

Hedef 1.4.2. Oda personeli, üyenin ihtiyaç ve beklentilerini ivedilikle çözebilecek yetkinliğe kavuşturacak biçimde eğitim görecektir.

P.G.1: Verilen eğitim sayısı (en az 1)

P.G.2: Eğitim Memnuniyet Oranı (en az %80)

Hedef 1.4.3. Üye bilgilerinin sürekli biçimde güncel tutulabilmesi için çalışma yapılacaktır.

P.G.: Telefon numarası bilinen üye sayısının oranı (en az %50)

P.G.2: Mail adresi bilinen üye sayısının oranı (en az %50)

P.G.: Üyelere gönderilen mesaj sayısı (en az 100.000 adet)

Stratejik Amaç 1.5. Etkin Tanıtım Faaliyetleri

Hedef 1.5.1. Oda tanıtımını etkin biçimde yapabilmesi için, hizmetleri ve başarıları hakkında üyelerini ve iş âlemini bilgilendirecektir

P.G.: Basılan dergi sayısı (en az 2000 adet)

P.G.2.: Oda ile ilgili basında çıkan haber adedi (en az 800 haber)

P.G.3.: Facebook haber sayısı (en az 100 haber)

P.G.4.: Twitter haber sayısı (en az 100 tweet)

Stratejik Amaç 1.6. Proje Kültürünü ve Kapasitesini Geliştiren Oda

Hedef 1.6.1. Oda, proje koordinasyonu sağlamak üzere görevlendirdiği personeli Koordinasyon Birimi bünyesinde çalıştırmaya devam edecek ve ilgili kurum ve fonlardan hazırlanan projelerle mali kaynak yaratmaya devam edecektir. (mali kaynak var ise yeni personel alınabilir)

Hedef 1.6.2. Oda, Stratejik Destek Faaliyetleri sürecinde görev yapan çalışanlarına “Proje Hazırlama”, “Proje Değerlendirme” ve özellikle AB Projeleri ile yeni oluşan fonların Projelerinden yararlanmaya yönelik eğitimler alacaktır

P.G.: Eğitim sayısı (yılda en az 1 adet)

Hedef 1.6.3 Gerek üyelere yeni vizyonlar açmak için gerekse üyelere daha iyi hizmet verebilmek için odanın kendi insan kaynakları kapasitesini arttırmak adına oda projeler hazırlamalı ya da proje ortağı olarak yer almalıdır.

P.G : Başvuru sahibi veya ortak olunan proje sayısı

P.G.2: Proje ile sağlanan kaynak

Hedef 1.6.4. Oda, içinde bulunduğu tüm projelerin etkinlik ve verimliliğini sürekli izleyecektir.

P.G.: Etkinlik raporu sayısı

P.G.2: Etkinliklere katılan sayısı

Hedef 2.1.1. Oda, “üye sicil”, “ticaret sicil” ile “kıymetli evrak satışı ve belge hazırlama/onaylama” işlemlerini, mevzuata aykırı olmamak kaydıyla, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak biçimde geliştirecek ve sürdürecektir.

P.G.: Üye Memnuniyet Seviyesi (%80)

Strateji 2.1.1.1. Üyelerin, ana hizmetler ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi (anket, toplantı, meslek komiteleri, dilek, öneri ve şikâyetler gibi kanallarla),

Hedef 2.1.2. Elektronik ortama aktarılan Oda hizmetlerinin, (kayıt, ödeme, güncelleme, vb. işlemler de dâhil olmak üzere) kullanımının artırılması

P.G.: Online tahsilat oranı (her yıl bir öncekine göre %10 artış)

P.G.2: Online belge oranı (her yıl bir öncekine göre %10 artış)

Stratejik Amaç 2.2. Nitelikli İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetleri

Hedef 2.2.1. Üye ihtiyaçları ve görüşleri doğrultusunda, üyenin talep ettiği eğitim konuları yıllık eğitim planına dâhil edilecek ve plan uygulanacaktır.

P.G.: Üye eğitimi sayısı (en az 5)

P.G.2: Katılımcı sayısı (en az 100 kişi)

Hedef 2.2.2. Ekonomik ve ticari bilgilerin güncel biçimde, öncelikli olarak Oda’nın dinamik web sitesi üzerinden, erişilebilir kılınması sağlanacaktır.

P.G.:Yayınlanan ekonomik bülten sayısı (her ay 1 adet)

Hedef 2.2.3. Üyenin talep ettiği danışmanlık hizmetlerinin etkin ve sağlıklı biçimde verilmesi için işbirlikleri gerçekleştirilecektir.

P.G.:Bilgi verilen kişi sayısı

Stratejik Amaç 2.3. Politika Üreten ve Geliştiren Oda

Hedef 2.3.1. Oda, sektörel ve bölgesel bazda ticari ve ekonomik sorunları ve beklentileri belirleyecek, sorunlar için çözüm önerileri geliştirecek, bu önerileri karar alıcılara sunacak ve sonuçlarını izleyecektir.

P.G.: Hazırlanan rapor sayısı (yılda en az 1 adet)

P.G.2.: Çözümüne ulaştırılan sorunların oranı (Çözümüne ulaşılan sorun sayısı / tespit edilen sorun sayısı) (%30)

Strateji 2.3.1.1. Sorun ve beklentilerin belirlenmesi için; uygun yöntemler ile uygulama periyodlarının tespitinin yapılması (Anket, literatür taraması, toplantı, öneri ve şikâyetler gibi)

Strateji 2.3.1.2. Elde edilen bilgilerin (anket sonuçlarının) analiz edilerek çözümlere yönelik politikalar geliştirilmesi

Strateji 2.3.1.3. Tespit edilen sorunların çözümü için geliştirilen politika dokümanının konu ile ilgili kilit karar alıcılara iletilerek izlenmesi

Strateji 2.3.1.4 Çözüm sürecinin izlenmesi

Stratejik Amaç 2.4. Etkin Temsil ve Lobi Faaliyetleri

Hedef 2.4.1. Üyelerinin tümü veya belli kısımları için ekonomik ve sosyal açıdan faydalı olacak her türlü oluşuma üyeleri adına katılacak ve etkin biçimde faaliyet gösterecektir.

P.G.: Katılınan toplantı sayısı (ayda en az 1 toplantı)

Hedef 2.4.2. Oda, üyelerini temsil amacıyla katılmış olduğu tüm oluşumlarda gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkisini ölçecek, sonuçlarını değerlendirecek ve sonuçlara göre faaliyetlerini yönlendirecektir.

P.G: Temsil Faaliyetleri Raporları

Stratejik Amaç 2.5. Nitelikli Dış Ticaret Hizmetleri

Hedef 2.5.1. Oda, yılda en az 1 kez olmak üzere, üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon etkinliklerine, üyeleriyle beraber, katılacaktır.

P.G.: Yıllık Fuar sayısı

P.G.2: Yıllık Fuar Katılımcı sayısı

Stratejik Amaç 3.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci

Hedef 3.1.1. Odanın, gerçekleştirdiği, sosyal sorumluluk projelerinin bir listesi hazırlanacaktır. Her yılın başında, o yıl üstlenilecek sosyal sorumluluk alanları bu liste dahilinde bütçe çalışmalarında kullanılacaktır.

P.G.: Odanın Sosyal Sorumluluk Projeleri Envanteri (%100)

Strateji 3.1.1.1. Son 3 yıllık yardım ve sponsorluk katkılarının (kurum türü, miktar, konu gibi) kriterlere göre envanterinin çıkarılması

Strateji 3.1.1.2. Envanterden de yararlanarak, odanın yardım ve sponsorluk kriterlerinin hazırlanması

Strateji 3.1.1.3. Envanter çerçevesinde, bütçede sosyal sorumluluklara bütçe ayarlanması

Stratejik Amaç 3.2. Bölgesel Kalkınma Sürecinde Aktif Rol Üstlenen Oda

Hedef 3.2.1. Oda “Bölgesel Kalkınmadaki Sosyal Sorumluluk Politikası” gereğince, bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlayacak politika/projeler üretecek ve ilgili mercilere iletecektir (Stratejik Amaç 2.3. ile uyumlu olarak).

P.G.: Üretilen Proje Sayısında bir önceki döneme göre artış oranı (en az %10)

P.G2.: Son üç (3) yıllık araştırma raporu/projeler envanteri

Strateji 3.2.1.1. Oda’nın son üç (3) yılda, Amasya ilinin gelişmesi için yapmış olduğu araştırma ve ürettiği/ürettirdiği rapor/projelerin belirlenmesi ve elde edilmesi

Strateji 3.2.1.2. Oda’nın dışında ilgili tarafların son üç (3) yıl içerisinde Amasya ilinin gelişmesi için yapmış olduğu araştırma ve ürettiği/ürettirdiği rapor/projelerin belirlenmesi ve elde edilmesi

Strateji 3.2.1.3. Elde edilen tüm rapor/projelerin incelenmesi, gerçekleştirilen çalışmaların konu bazında tespitinin yapılması, etkilerinin araştırılması

Strateji 3.2.1.4. Bu tespitler ışığında, önemli konu ve sektörlerin belirlenerek, bölgenin gelecekteki çalışmaları için referans olarak kullanılması

Hedef 3.2.2. Oda, ulusal ve uluslararası hibe ve teşvik mekanizmalarını araştırıp, üyelerini bilgilendirerek (gerekirse danışmanlık hizmeti vererek) faydalanmalarını sağlayacaktır.

P.G.: Bölgede Hibe ve Teşviklerden Faydalanma Sayısı (bir önceki döneme göre %10 artış)

Hedef 3.2.3. Oda, ilin gelişiminin planlı biçimde yürütülmesi için, karar alıcıların ihtiyacı olan (işsizlik, sanayi envanteri, şirketlerin dağılımı gibi) bölgesel ekonomik bilgilerin, sürekli ve güncel biçimde erişilmesi/üretilmesine yönelik altyapıyı kuracaktır.

P.G.: İhtiyaç Tespit Raporu (%100)

P.G2.: Yöntem Belirleme Raporu (%100)

Strateji 3.2.3.1. İhtiyaç duyulan (*İhracat/ithalat, işsizlik, enflasyon, faiz oranları, verimlilik, kapasite kullanım oranı, şirketlerin dağılımı gibi*) bölgesel ekonomik bilgilerin tespitinin yapılması ve her yıl güncellenmesi

Strateji 3.2.3.2. Belirlenmiş bölgesel ekonomik bilgilerin sürekli ve güncel biçimde erişilmesi/üretilmesinin yönteminin (*hangi bilgilere nereden ulaşılacak, hangi bilgiler oda tarafından üretilecek, kullanıcılara nasıl servis edilecek gibi*) belirlenmesi

Strateji 3.2.3.3. Belirlenen yöntemin oda kaynaklarından karşılanması mümkün değilse, dış kaynak yaratılması için (proje, başvuru gibi) girişimin başlatılması

Hedef 3.2.4. Oda, turizm sektörünün potansiyelinin değerlendirilmesi için çalışmalar yürütecektir.

P.G: Turizm Yatırım Ortamı Raporu (%100)

Strateji 3.2.5.1 Yeşil yıldızlı turizm tesisinin kurulması ve 5 yıldızlı otel yatırımları çekilmesine yönelik rapor hazırlanması

Strateji 3.2.5.2 Raporda belirtilen değerlendirmeler ışığında çözüm önerileri geliştirilmesi ve karar alıcılara sunulması (2015 yıl sonuna kadar)

Hedef 3.2.5 Hayvancılık sektörü başta olmak üzere üyelerin IPARD desteklerinden yararlanmasına yönelik faaliyetler yürütülecektir. (2015 yılı sonuna kadar)

P.G IPARD Destekleri Amasya İli Etkinlik Raporu

Strateji 3.2.5.1 TKDK ile Oda işbirliğinde, Amasya TSO üyelerinin IPARD desteklerinden faydalanma durumunun tespit edilmesi

Strateji 3.2.5.2 Raporda öne çıkan hususlara yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetleri düzenlenmesi

4.5. Kurumsal Performans Göstergeleri

Tablo 7. Amasya Ticaret ve Sanayi Odası'nın Genel Hizmet (Süreç) Performans Ölçüm Tablosu

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi			
				2018	2019	2020	2021
1. Operasyonel Hizmetler Süreci “Ticaret Sicil”, “Oda Sicil” ve “Belgelendirme” işlemleri	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	65%	70%	75%	80%
	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Hizmetlerin web ortamına aktarılma oranı	Analiz, Rapor/hizmet	10%	20%	40%	60%
2. Stratejik (Taktik) Hizmetler Süreci “İletişim Ağı”, Politika ve Temsil”, İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek”	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	65%	70%	75%	80%
	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Bir önceki yıla göre; “İletişim Ağı”, “Politika ve Temsil”, “İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek” hizmetleri sayısı artış oranı	Analiz, Rapor/hizmet	5%	10%	15%	20%

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi			
				2018	2019	2020	2021
3. Stratejik Destek Faaliyetleri Süreci “İyi Yönetişim”, “Araştırma, Geliştirme, Planlama ve Kaynakların Yönetimi”, “Haberleşme ve Yayınlar”, “Bilişim Teknolojileri Kullanımı”, “Üye İlişkileri Yönetimi”, “Proje Geliştirme ve Yönetimi”	Proje verimliliği	Proje kabul oranı	Kabul edilen proje sayısı / Başvurulan proje sayısı	15%	30%	50%	60%
	Haberleşme ve Yayınlar	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.5.	Bir önceki yıla göre artış oranı	5%	5%	5%	5%
	Bilişim Teknolojileri Kullanımı	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.6.	Hizmetlerin elektronik ortama aktarım oranı	20%	40%	60%	100%
	Üye İlişkileri Yönetimi	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.7.	Ankete cevap verenlerdeki bir önceki döneme göre artış oranı	10%	20%	20%	20%
	Araştırma, Geliştirme faaliyetleri	Araştırma Sayısı	Gerçekleştirilen Araştırma sayısı / Talep edilen Araştırma sayısı	5%	10%	20%	50%
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Proje sayısı	Bir önceki yıla göre artış sayısı	1	1	1	1
4. Klasik Destek Faaliyetleri Süreci “İdari işler”, “Mali işler” ve “Bilişim hizmetleri”	Klasik Destek Faaliyetleri Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	İç müşterinin (çalışanların) ve üyenin (temizlik, satın alma, tedarikçi ilişkileri vb.) Memnuniyet oranı	Anket	65%	70%	75%	80%
	Bilişim faaliyetleri	Oda’nın bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Analiz, Rapor	50%	55%	60%	65%

BÖLÜM 5

MALİYETLENDİRME



		YILLAR İTİBARI İLE MALİYET TABLOSU			
	Strateji/Hedef	2018	2019	2020	2021
TEMEL BİLEŞEN 1	Stratejik Amaç 1.1.				
	Hedef 1.1.1.				
	Hedef 1.1.2.	10.000	5.000	5.000	7.500
	Strateji 1.1.2.1.	10.000	5.000	5.000	7.500
	Strateji 1.1.2.2.				
	Hedef 1.1.3.	4.000	4.000	6.000	6.000
	Strateji 1.1.3.1.				
	Strateji 1.1.3.2.	4.000	4.000	6.000	6.000
	Strateji 1.1.3.3.				
	Hedef 1.1.4.				
	Hedef 1.1.5.	2.000	2.000	2.000	2.000
	Strateji 1.1.5.1.				
	Strateji 1.1.5.2.	2.000	2.000	2.000	2.000

[illegible]

[illegible]

BÖLÜM 6

İZLEME VE DEĞERLENDİRME



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

Stratejik planda yer alan temel öge, amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için temel öge, amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, bunların ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir talimat hazırlanmıştır.

Amasya TSO Stratejik Planı uygulamalarının izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi Stratejik Plandan ayrı olarak hazırlanan; yıllık iş planı çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

BÖLÜM 7

SONUÇ



Amasya Ticaret ve Sanayi Odası'ndaki Stratejik Planlama çalışması, üst yönetimin yanı sıra, tüm personelinin etkin katılımıyla yürütülmüştür.

Akreditasyon Sorumlusu ve Kalite Yönetim Temsilcisiince gerçekleştirilen çalışmalarda, başta oda üyeleri olmak üzere, farklı sektör ve kesimlerden, çok sayıda paydaşın katkısına başvurulmuştur.

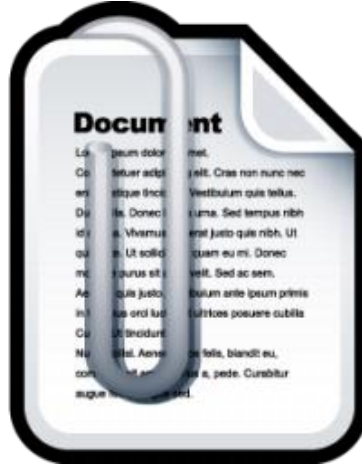
Dünyadaki baş döndürücü değişim ve dönüşüm sürecine paralel olarak, 2018 – 2021 dönemine ait Stratejik Planın uygulanmasıyla; Amasya Ticaret ve Sanayi Odası'nın, yönetim anlayışında, hizmet sunum biçimlerinde önemli değişiklikler olacağı, bugüne kadar benimsediği önceliklerin, % 100 üye memnuniyeti prensibi çerçevesinde değişeceği beklenmektedir.

Oda'nın Stratejik Plan çerçevesinde belirlediği vizyonuna 3 temel konu ile ulaşabileceği planlanmaktadır. Bunlar;

1. Kurumsal Kapasite
2. Hizmetler
3. Bölgesel Kalkınma ve Sosyal Sorumluluk

Amasya Ticaret ve Sanayi Oda'sının 2018–2021 yılları arasında planlama ilkeleri doğrultusunda yürütmeyi ve sonuçlarını izlemeyi öngördüğü Hedef ve ilgili Stratejileri kapsayan bu planın, Bölgenin ekonomik gelişmesi ve üyelerin güçlenmesi hususunda destekleyici nitelikte bir belge olması beklenmekte, Oda'nın daha güçlü bir kurumsal yapıya kavuşmasına katkı sağlaması umulmaktadır.

EKLER



Ek 1: Mevzuat

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ülkemizdeki Odaların **Tanımını**;

“Üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır.” biçiminde yapmıştır.

İlgili kanunda, Odaların; **“Kuruluşu”, “Çalışma Alanları”, “Şubeleri”, “Temsilcilikleri”, “Kayıt Olma Zorunluluğu”, “ Değişikliklerin Bildirilmesi”, “Ehliyet, Temsil ve İmza Yetkisi”** konuları açıklanarak; **Görevleri** aşağıdaki biçimde verilmiştir:

- Meslek ahlâkını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak.
- Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmî makamlarca istenecek bilgileri vermek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak,

elektronik ticaret ve internet ağıları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek.

- c. Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadî, ticarî ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak.
- d. Kanunun 26 ncı maddesinde tanımlanmış olan aşağıdaki belgeleri düzenlemek ve onaylamak
 - a) *Fatura suretlerinin onayı.*
 - b) *Rayiç fiyatların onayı.*
 - c) *Ticarî ve sınaî eşya numunelerinin vasıflarının onayı.*
 - d) *Bilirkişi ve eksper raporları ile kapasite raporları.*
 - e) *Kefaletname ve taahhütnamelerde yazılı imza sahiplerinin odalardaki sicil durumunu gösteren onay ve şerhler.*
 - f) *Sınaî ve ticarî mahiyette belgeler.*
 - g) *Ticarî kefalet onayları.*
 - h) *Tahsis ve sarfiyat belgeleri.*
 - i) *Kalite, yeterlik ve numune belgeleri.*
 - j) *Yerli malı belgeleri.*
 - k) *Kayıtlı üyelerin tatbik imzalarının onayı.*
 - l) *Oda mensuplarına ait kayıt ve sicil suretleri ve üye kimlikleri.*
 - m) *Ticarî itibar şahadetnamesi mahiyetinde olmamak üzere, üyelerinin gizli olmayan sicilleri hakkında yazılı veya sözlü sorulara cevaplar.*
 - n) *2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun 22 nci maddesi gereğince verilen iş makineleri tescil belgesi.*
 - o) *TIR karneleri, ATA, A.TR ve EUR.1 dolaşım belgeleri, menşe şahadetnameleri ve EAN -UCC çizgi kod işlemleri, mal ve hizmetlerin uluslararası ticaretindeki beyanname, vesika ve benzeri belgeler.*
 - p) *Mücbir sebep belgeleri.*
 - q) *Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi suretleri.*
 - r) *Türk veya yabancı bayraklı gemilere verilecek genel ve uluslararası sektörel hizmetler.*
 - s) *Ticaret sicili hizmetleri.*
 - t) *Ticarî ve sınaî mahiyette diğer her türlü belge ve bilgiler ile hizmetler.*

- e. Meslek faaliyetlerine ait konularda resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin meslekî menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- f. Çalışma alanları içindeki ticarî ve sınaî örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- g. Üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar almak.
- h. Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak.
- i. Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanununun 125 inci maddesinde sayılan mal ve hizmetlerin azamî fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak.
- j. Deniz ticaretinin kamu yararına, millî ulaştırma ve deniz ticareti politikasına uygun şekilde gelişmesine çalışmak.
- k. Millî ve milletlerarası deniz ticaretine ait incelemeler yapmak ve bu konudaki bilgileri sağlamak, Türkiye limanları arası ve yurt dışı navlun, acente komisyonu ve ücretleri ile liman masrafları gibi bilgileri toplamak ve bunları mümkün olan vasıtalarla en seri şekilde yaymak, dünya deniz ticaretindeki en son gelişmeleri izlemek, istatistikler tutmak ve bunları ilgililere duyurmak.
- l. Deniz ticaretine ait ticarî örf, teamül ve uygulamaları tespit ve ilân etmek, navlun anlaşmaları, konşimento ve benzeri evraka ait tip formları hazırlamak.
- m. Yabancı gemi sahip ve donatanları ile denizcilikle ilgili müesseselere Türkiye limanlarının imkânları, çalışma şekilleri, tarifeleri ve liman masrafları hakkında bilgi vermek ve onlardan benzeri bilgileri sağlamak.
- n. Deniz ticareti ile ilgili milletlerarası kuruluşlara üye olmak ve delege bulundurmak.
- o. İlgililerin talebi üzerine deniz ticareti ile ilgili ihtilaflarda hakemlik yapmak.
- p. Deniz acenteliği hizmet ücret tarifelerini hazırlamak ve Bakanlığın onayına sunmak.
- q. Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

- r. Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek.
- s. Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- t. Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- u. Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- v. Üyeleri hakkındaki tüketici şikâyetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak.
- w. Ticaret ve sanayi odalarınca, odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarınca sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek.
- x. Odalar, bunlardan başka mevzuat hükümleri çerçevesinde;
- y. Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
- z. Milli Eğitim Bakanlığının izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kursları açmak, açılan kurslara yardımda bulunmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer bulundurmak; meslekî ve teknik eğitim ve öğretimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dallarında bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenlemek,
- aa. İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınaî ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak,
- bb. Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırırlar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,
- cc. Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji

merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmek,

Kanunda ayrıca, Odaların **Organlarının**:

- a) *Meslek Komiteleri.*
- b) *Meclisler.*
- c) *Yönetim Kurulları ve*
- d) *Disiplin Kurullarından*

meydana geldiği vurgulanarak, bu organların her birinin “Oluşumları” ve “Görevleri” ayrı ayrı verilmiştir.

“**Odaların Gelirleri**”,

- | | |
|---------------------------------------|---|
| e) <i>Kayıt ücreti.</i> | l) <i>Para cezaları.</i> |
| f) <i>Yıllık aidat.</i> | m) <i>İştirakler kârı.</i> |
| g) <i>Munzam aidat.</i> | n) <i>Gemilerden alınacak ücretler.</i> |
| h) <i>Yapılan hizmetler karşılığı</i> | o) <i>Misil zamları.</i> |
| <i>alınan ücretler.</i> | p) <i>Menkul ve gayrimenkul sermaye</i> |
| i) <i>Belge bedelleri.</i> | <i>iratlari, şirket kârları ve döviz gelirleri.</i> |
| j) <i>Yayın gelirleri.</i> | q) <i>Tarife tasdik ücreti.</i> |
| k) <i>Bağış ve yardımlar.</i> | r) <i>Sair gelirler.</i> |

Olarak belirlenmiştir.

Bu gelir kalemlerinden “**Kayıt Ücreti**”, “**Yıllık Aidat**”, “**Munzam Aidat**” ve “**Belge Bedelleri ile Ücretler**” detaylandırılarak verilmiştir.

Odaların Bütçeleri hakkında kurallar da kanunda verilmiştir.

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ile ilgili aşağıdaki tüm ikincil mevzuat;

- ✓ “*Oda Muamelat Yönetmeliği*”,
- ✓ “*Odalarda/Borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler hakkında Yönetmelik*”,
- ✓ “*Organ Seçimleri Yönetmeliği*”,
- ✓ “*Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği*”,

- ✓ “Azami Fiyat Tarifeleri Yönetmeliği”
- ✓ “Kayıt Ücreti le Yıllık Aidat Yönetmeliği”,
- ✓ “Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği”,
- ✓ “Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği”,
- ✓ “Disiplin Kurulu Yönetmeliği”
- ✓ “Hakem, Bilirkişi ve Ekspertiz Listeleri Yönetmeliği”
- ✓ “Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği”
- ✓ “Genel Sekreter Yönetmeliği”

Odaların görev ve belgelendirme hizmetlerinin uygulama yöntemlerini ortaya koymaktadır.

Ancak, kanunla kurulmuş olmakla beraber aynı zamanda birer hizmet kuruluşu da olan Odalarda, diğer hizmet kuruluşlarında olduğu gibi, sunulan tüm hizmetlerde üyelerin memnuniyeti çok önem kazanmaktadır. Çağdaş hizmet anlayışı da zaten bunu gerektirmektedir.

Oda, mevzuatla tanımlanmış şartların dışına çıkmamak koşulu ile;

- ✓ Çağdaş Yönetim Anlayışı ile yönetilen,
- ✓ Hizmetlerini, üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştiren,
- ✓ Üyelerinin katma değerli faaliyetleriyle, Bölgesel ekonomik kalkınmada önemli rol üstlenen,

bir Odacılık anlayışıyla hizmet vermeyi ve bu hizmetin sağlıklı biçimde verilmesi için, yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimini sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir.

Ek 2: Odacılık

Sanayi Devriminin daha henüz yaşanmadığı, seri üretim kavramının bilinmediği, sermaye şirketi oluşumlarının başlamadığı dönemlerde, esnaf ve zanaatkârlar, kendi işletmelerinde üretim ve ticaret gerçekleştirmekteydiler.

Zamanla, sosyal hayatın gelişmesi, bireylerin toplum içerisinde yer edinme arayışları, toplumları belli özellikler bazında beraberce hareket etmeye zorlamıştır.

Bunlardan birisi de belli bir mesleği icra edenlerin, “menfaatlerini korumaları, ortak sorunlarını gidermeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları” için örgütlenme, gereksinimi hissetmeleri sonucunda bir araya gelerek, orta çağda adları “Lonca” ve “Gedik” olarak adlandırılan örgütleri oluşturmuş olmalarıdır. Ahilik teşkilatları da bunun örneklerindendir.

Sanayi ve dolayısıyla ticaretin gelişmesiyle, Lonca ve Gedikler zaman içerisinde yerlerini ticaret ve sanayi odalarına bırakmaya başlamışlardır.

Dünyada Odacılık

Dünyada Ticaret ve Sanayi Odalarının ortaya çıkışı 16. Yüz yıla rastlamaktadır. 1600 yılında kurulan Marsilya Ticaret ve Sanayi Odası ilk kurulan oda unvanına sahiptir. Bunu 1768’de Kuzey Amerika’da New York Ticaret ve Sanayi Odası, 1804 yılında ise Kanada’da Halifax’ta kurulan Ticaret ve Sanayi Odası izlemiştir.

Dünyadaki ticaret ve sanayi odalarının ulusal bir üst kuruluş altında örgütlenme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ancak bu örgütlenmenin kritik konusu, üyeliğin statüsüdür. Kıta Avrupası’nda üyeliğin genellikle zorunlu, Anglosakson ülkelerinde ise gönüllülük prensibinde olduğu görülmektedir. Her iki yaklaşımın da bazı avantaj ve dezavantajları olmakla beraber, odaların temel felsefesinin; “üyelerinin ihtiyaçlarına çözüm üretecek, beklentilerine cevap verecek hizmetleri sunmak ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak her türlü inisiyatifi desteklemek” olduğu net bir biçimde bilinmektedir.

Ülkemizde Odacılık

Batı ülkelerinde örnekleri olan odaların, Osmanlı'da da kurulmasının ihtiyaç haline geldiğini belirten ilk resmi belge 1856 tarihli Islahat Fermanı'dır. Batılılaşmayla birlikte bir dizi reform içeren, Ferman gereği yayınlanan nizamnameler ile odalar kurulmaya başlanmıştır. İlk olarak 1879'da Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası kurulmuş bunu 1882'de İstanbul, 1885'te İzmir'de kurulan ticaret odaları izlemiştir. 1886'da Antalya, 1887'de İnebolu'da kurulan Ticaret ve Sanayi odalarıyla olay yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Cumhuriyet ile birlikte, ülkemizde odalaşma yönündeki en önemli adım, 2 Mayıs 1925 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 655 sayılı "Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu" ile atılmıştır.

Kanun ile Türkiye'deki tüm Ticaret ve Sanayi Odalarına yeni bir çehre ve ivme kazandırılarak, ülke ekonomisine tutarlı bir şekilde katkıda bulunmaları sağlanmıştır.

Ülkemizdeki odaların mesleki üst kuruluş biçiminde örgütlenmeleri; 1950 yılında çıkarılan 5590 sayılı "Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Borsaları Birliği" kanunu çerçevesinde, 1952 yılında 61 oda ve borsa bir araya gelerek Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ni kurmalarıyla başlamıştır.

1924 Anayasası, "Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu" kavramı ile ilgili bir düzenleme ortaya koymazken, 1961 Anayasa'sı Meslek Odalarının anayasal dayanağa kavuşmasını sağlamıştır.

1982 Anayasasının 135. maddesi meslek kuruluşlarını ayrıntılı olarak düzenlemiştir. Bu maddeye göre, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının amacı, 'belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumaktır'. Biçiminde düzenlenmiştir.

Bu düzenlemeye göre odalar, Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu sıfatını almışlardır.