|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| **DESTEK DOKÜMAN** |  | HOPA  TİCARET VE SANAYİ  ODASI |
|  |  |
|  | STRATEJİK PLAN  2016 - 2019 |

# ÖNSÖZ

Yaşanan gelişmeler, ekonominin ardından sosyolojik ve kültürel alandaki küreselleşme ile nihai aşamada, sınırların kalkacağı tek dünya düzenine gidileceğini göstermektedir.

Bu tek dünya düzeninde, sadece sürece ayak uydurabilen ülkeler söz sahibi olacaktır.

Kalkınmanın özel sektör eliyle gerçekleştirildiği serbest piyasa ekonomilerinde temel hedef, yüksek rekabet düzeyine sahip özel sektörün yaratılmasıdır.

Odaların en temel misyonu, üyeleri olan özel sektörümüze, bu rekabet yarışında gerekli nitelikleri kazandırmaktır.

Hopa Ticaret ve Sanayi Odası da; küreselleşen dünyada, öncelikle bölgemizin, dolaylı olarak ülkemizin, gereken pozisyonu alabilmesi için, üyelerimizin geçirmesi gereken bu değişim sürecinde önderlik etmeyi kendimize asli görev olarak addetmekteyiz.

Hopa’nin kalkınmasının en önemli faktörlerinden biri de, geliştirdiği tutarlı politikalarla karar alıcıları yönlendire, etkin ve güçlü bir Ticaret ve Sanayi Odası’nın varlığıdır.

Hopa Ticaret ve Sanayi Odası bu güne kadar olduğu gibi bundan sonra da Hopa’nın tüm değişim ve gelişim süreçlerinde etkin biçimde yer almayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda, Hopa Ticaret ve Sanayi Odası’nın daha da güçlenmesinin, Hopa’nin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişiminde katkı sağlayacağı düşüncesinin ışığında, üyelerimizin ihtiyaçlarını anlayan ve beklentilerini karşılayan bir yaklaşımı temel alan 4 yıllık stratejik planımızı hazırladık. Stratejik Plan çalışmamızda, çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda, belirlediğimiz vizyona ulaşmak için, odamızın gücünün en üst düzeye çıkarılmasını amaçladık.

Hopa Ticaret ve Sanayi Odası'nın güçlü yanları ile çevresinde gelişen fırsatları yakalamak; zayıf yönlerini ise tehditleri bertaraf etmek için güçlendirmeye yönelik olarak hazırlanan Hopa Ticaret ve Sanayi Odası 2016 - 2019 Stratejik Planı, vizyonumuzda yer alan ‘bölgesel ekonomik kalkınma konusunda lider kuruluş olma’ hedefimize ulaşmamızda rehberimiz olacaktır.

Stratejik Plan çalışmalarımıza katkılarından dolayı tüm dış paydaşlarımıza, üyelerimize, Meclisimize, Yönetim Kurulumuza, çalışanlarımıza ve danışmanlık hizmeti veren TOBB ETÜ SEM’e teşekkürlerimi sunarım.

İçindekiler Tablosu

[ÖNSÖZ 2](#_Toc459185191)

[1. GİRİŞ 4](#_Toc459185192)

[1.1. Yönetici Özeti 6](#_Toc459185193)

[1.2. Stratejik Plan Süreci 9](#_Toc459185194)

[1.3. Hopa Hakkında Bilgi 10](#_Toc459185195)

[1.4. Hopa Ticaret ve Sanayi Odası 12](#_Toc459185196)

[2. DURUM ANALİZİ 13](#_Toc459185197)

[2.1. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi 13](#_Toc459185198)

[2.1.1. Yasal Yükümlülükler 13](#_Toc459185199)

[2.1.2. Mevzuat Analizi 16](#_Toc459185200)

[2.2. Kuruluş İçi Analiz 18](#_Toc459185201)

[2.2.1. Yönetim Yapısı 18](#_Toc459185202)

[2.2.2. Organizasyon Şeması 19](#_Toc459185203)

[2.2.3. Odanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi 20](#_Toc459185204)

[2.2.4. Mali Durum 23](#_Toc459185205)

[2.2.5. İnsan Kaynakları 26](#_Toc459185206)

[2.2.6. Teknolojik Yapı 27](#_Toc459185207)

[2.2.7. Fiziksel Durum 28](#_Toc459185208)

[2.3. Çevre Analizi 29](#_Toc459185209)

[2.3.1. Dünyada ve Türkiyede Odacılık 30](#_Toc459185210)

[2.3.2. Ortak Akıl Platformları 32](#_Toc459185211)

[2.4. Paydaş Analizi 35](#_Toc459185212)

[2.5. GZFT Analizi 36](#_Toc459185213)

[3. Maliyetlendirme / İzleme Değerlendirme 38](#_Toc459185214)

# GİRİŞ

Bu planın Hopa TO’nun ilk Stratejik Planı olması sebebiyle, eldeki tüm veriler analiz edilerek sağlıklı bir “Durum Analizi” çalışması gerçekleştirilmiştir. Durum analizinin tutarlılığı gelecek planlamasını doğrudan etkileyeceği için çalışmalar titizlikle yürütülmüştür.

Odanın kaynakları açısından durumu, güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti, odanın faaliyet alanına giren konularda dış çevrede gelişen fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılması ve özellikle odadan beklentilerin belirlenmesi hususlarından oluşan durum analizi çalışmalarında, hem anket yöntemi kullanılmış, hem de çalıştay ve beyin fırtınası niteliğinde toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bilgiler ışığında, odanın geleceği, odanın yönetimi ile beraber planlanmıştır. Odanın hizmet süreçlerindeki temel değerleri, vizyonu, misyonu ortaya konduktan sonra, odayı, belirlenmiş olan vizyona taşıyacak nitelikteki “Ana Eksenler” ve “Stratejik Amaçlar” belirlenmiştir. Daha sonra her bir stratejik amaca ilişkin stratejik hedefler, içsel tutarlılık ve yeterlilik ile hiyerarşik bütünlük içerisinde belirlenmiştir.

Bu aşamadan sonra, performans ölçümünün sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için, performans hedefleri belirlenerek bunlara ilişkin performans göstergeleri oluşturulmuştur.

Odayı Stratejik hedeflerine götürecek stratejiler, faaliyet ve proje olarak ortaya konmuştur

Stratejik Planın Hazırlanmasında Temel Prensipler:

* Organlarımızın seçimleri 4 yılda bir yapıldığı için, Stratejik Planımız dört yıllık bir dönem (2016-2019) için hazırlanmıştır.
* Planın; ulusal makro politikalara ters düşmeyecek biçimde hazırlanması için; TOBB, TÜBİTAK (Vizyon 2023), DPT (Dokuzuncu Kalkınma Planı Stratejisi), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı gibi, etkileri açısından camiamızı ilgilendiren kurumların vizyonları, hedef ve stratejileri incelenmiştir.
* Plan, öngörülebilirliği artıracak, belirsizlikleri azaltacak ve iç tutarlılığı ve yeterliliği olan bir politikalar seti oluşturacaktır.
* Plan bütünlüğü ve stratejik amaçları sağlamaya yönelik olarak, hedefler ve stratejiler bazında hazırlanacaktır.
* Plan; programlama, bütçeleme, projelendirme ve uygulama aşamalarında temel referans belgesi olacaktır.
* Planın amaç ve öncelikleri, bütçe sürecinde kaynak tahsisi için temel çerçeveyi oluşturacaktır.
* Temel hedeflere dönük performansı ölçmenin ve hesap verebilirliğin zeminini oluşturacak güçlü bir izleme ve değerlendirme mekanizması kurulacaktır.
* Hopa TO’nun Stratejik Planı hazırlanırken bölgesel kalkınmanın anahtarı olacak, küresel dönüşüme ayak uyduracak bir özel sektörün yaratılmasında Odamıza düşecek rolün bilinciyle hareket edilmesi gerekliliği temel prensibimiz olmuştur.

## Yönetici Özeti

Hopa TSO’nun 2016-2019 Dönemi Stratejik Planı 3 tür dokümandan oluşmaktadır.

1. **Destek Dokümanı;** Durum Analizine ilişkin bilgilerin yer aldığı doküman
2. **Stratejik Plan Master Dokümanı;** Gelecek Planlaması Vizyon, Misyon, Temel Değerler, Amaçlar ve Hedefler ile bu Amaç ve Hedeflerin gerekçelerinin yer aldığı doküman
3. **Yıllık Programlar (Yıllık İş Planları);** Yıl bazında Amaç, Hedef, Faaliyet, Zamanlama, Maliyetlendirme ve Sorumluların belirlendiği, izleme ve değerlendirme amacıyla da kullanılacak olan doküman (Excell dosyası)

**Destek Dokümanı** olarak; başlangıç noktamızı doğru biçimde belirleyebilmemiz için Mevcut Durum Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile; odanın tarihsel gelişimi, geçirdiği kritik dönemler, bağlı olduğu yasal yükümlülükler ortaya konduktan sonra; odanın mali yapısı, insan kaynağı, fiziksel olanakları ve teknolojik altyapısının ortaya konduğu kaynak analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından iç paydaşlarımızla neleri iyi yapıp neleri iyi yapamadığımızı, dış paydaşlarımızla da hizmet sürecimizde kontrol edemediğimiz olumlu ve olumsuz dış akımları belirlemek için SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir.

Sonra, odanın bölgesel kalkınmadaki rolünü anlamlandırmak için Hopa’in genel ekonomik yapısı incelenmiştir.

**Stratejik Plan Master Dokümanı** olarak; odanın var oluş sebebi olan **misyonu** incelenmiş, çağın gereklerine göre yeniden yorumlanarak, bu misyon çerçevesinde, Stratejik Yönetim anlayışıyla, odanın 4 yıl sonunda gelmek istediği yer olan **vizyonu** belirlenmiştir. Odayı bu vizyona taşıyacak süreçte benimsenen **temel ilke ve değerler** ortaya konmuştur.

Geleceğin Planlanması dediğimiz, odayı tanımlanmış olan vizyonuna taşıyacak yol haritası oluşturulmuştur. Bu aşamada Mevcut Durum Analizinde ortaya çıkan bilgiler sentezlenmiştir.

2016-2019 Stratejik planı, ağırlıklı olarak sağlam bir Kurumsal Yapının oluşturulması ve Kurumsal Kapasitenin geliştirilmesini temel alarak hazırlanmıştır.

2016-2019 Stratejik planının kritik konularının;

* Güçlü bir Kurumsal yapının oluşturulması,
* Üyeye sunulan hizmetlerin, ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda oluşturulması,
* Bölgesel ve sektörel sorunlara etkin politikalar geliştiren bir oda haline gelinmesi

olduğu görülmektedir.

**Yıllık Programlar (İş Planları)** hazırlanırken; herbir Hedefe ilişkin Faaliyetler tanımlanmış, her Faaliyetin maliyeti, zamanlaması ve sorumluları belirlenmiştir. Yıllık Programların, dolayısıyla Stratejik Planın izlenebilir ve değerlendirilebilir olması amacıyla bu doküman excell formatında hazırlanmıştır.

Bu kritik konular çerçevesinde odanın 2016-2019 Stratejik Planında 3 Ana Eksen ve Herbir eksene ait 3 Amaç belirlenmiştir. Bu amaçlar ve bunlara ilişkin hedefler aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

**Ana Eksen 1. Kurumsal Gelişim**

**Amaç 1. Odanın Kurumsal Kapasitesinin Geliştirilmesi**

Hedef 1.1. Oda organlarının mevzuatta tanımlı görevleri, kurumsal Yönetişim anlayışı içerisinde daha nitelikli hale getirilecektir.

Hedef 1.2. Mali Yönetim, gelir artırıcı faaliyetler de göz önünde bulundurularak, daha güçlü hale getirilecektir.

Hedef 1.3. İnsan Kaynakları etkin ve verimli biçimde yönetilecektir.

Hedef 1.4. Stratejik Plandan üretilecek Yıllık iş Planları (Yıllık Programlar) etkin biçimde oluşturulacak ve izlenecektir.

Hedef 1.5. Odanın tanıtımı etkin biçimde gerçekleştirilecektir.

Hedef 1.6. Hizmet ve destek süreçlerinin elektronik ortama taşınması için, etkin bir “Bilişim Teknolojileri Yönetimi” sergilenecektir.

Hedef 1.7. Üye ilişkileri yönetimi etkin hale getirilecektir.

Hedef 1.8. Kurumsallaşma sürecinin, tüm gereklilikleriyle yerine getirilmesi sağlanacaktır.

Hedef 1.9. Odanın araştırma kapasitesi geliştirilecektir.

Hedef 1.10. Odada proje hazırlama ve yönetme kapasitesi geliştirilecektir.

**Ana Eksen 2. Hizmetler**

**Amaç 2. Hizmetlerin Nitelik ve Nicelik Açısından Geliştirilmesi**

Hedef 2.1. Meslek Komiteleri etkin ve verimli biçimde çalıştırılacaktır.

Hedef 2.2. Üyeler, belli özellikler (sektörel vb.) bazında, çeşitli etkinliklerle (Konsey, Çalışma Grupları vb.) bir araya getirilerek iletişim ağları kurulacaktır.

Hedef 2.3. Üyelerin her türlü çıkarını korumak için, ilgili tüm platformlarda yer alınacak ve etkin biçimde temsil edilecektir.

Hedef 2.4. Üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler üyelerin erişimine sunulacaktır.

Hedef 2.5. Üyelerin İş geliştirmelerine katkıda bulunacak faaliyetleri yürütecektir.

**Ana Eksen 3. Bölgesel Kalkınma**

**Amaç 3. Odanın Bölgenin Kalkınmasındaki Rolünün Kurumsallaştırılması**

Hedef 3.1. Bölgesel ve sektörel sorunlar tespit edilecek, bunlara bilimsel çözüm önerileri geliştirilecek, bu öneriler kilit karar alıcılara sunularak takibi yapılacaktır.

Hedef 3.2. Bölgesel ve sektörel sorunların çözümü için Lobicilik faaliyetleri yürütülecektir.

Hedef 3.3. Bölgedeki sektörlerin ihtiyaç duyduğu nitelikli eleman probleminin çözümü için faaliyetlerde bulunacaktır.

Hedef 3.4. Bölgedeki İstihdamın artmasına katkı sağlanacaktır.

## Stratejik Plan Süreci

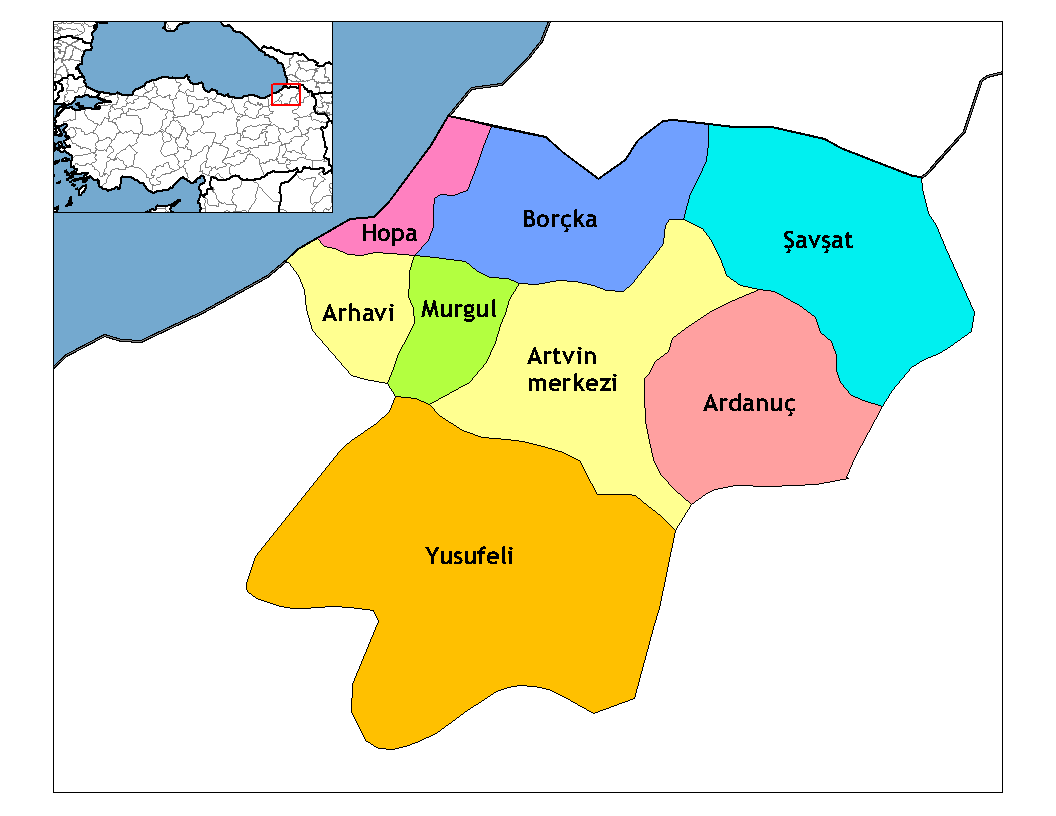
|  |  |
| --- | --- |
| Aşama | Sorumlu |
| Stratejik Plan Hazırlama Kararı | YK |
| Danışmanlık Hizmeti Alınması Kararı | YK |
| Danışmanlık Hizmeti Sözleşmesi Onayı | YK |
| Stratejik Planlama Ekibinin Kurulması (SPE) | YK |
| YK ve Çalışanlara SP Eğitimlerinin Verilmesi | Danışman |
| Mevcut Durum Analizi ve Kaynakların Analizi | Danışman |
| Paydaşların Belirlenmesi ve Paydaş Analizi | SPE |
| Paydaş Toplantıları | SPE |
| Anketlerin Değerlendirilmesi | Danışman |
| SWOT Analizi | Danışman |
| Geleceğin Tasarımı Misyon, Vizyon ve Temel Değerler | SPE |
| Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi | SPE |
| Hedeflerin Sorumlularının Belirlenmesi | SPE |
| Stratejilerin Performans Göstergelerinin Belirlenmesi | Danışman |
| Maliyetlendirme | SPE |
| Maliyetlerin Bütçe Fasıllarıyla İlişkilendirilmesi | SPE |
| İzleme Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi | SPE |
| Stratejik Planın Gözden Geçirilmesi | SPE |
| Stratejik Planın Onayı | Meclis |

YK: Yönetim Kurulu, GS: Genel Sekreter, SPE: Stratejik Planlama Ekibi, SP: Stratejik Plan

Stratejik Planlama Ekibi:

Osman AKYÜREK, Zekeriya YALÇIN, Şükrü AYDEMİR, Bülent BAYRAK, Ali UZUN, Hamdi YILDIRIM,

## Hopa Hakkında Bilgi

Hopa Türkiye'nin Karadeniz Bölgesi'nde bulunan Artvin iline bağlı bir ilçe ve ilçenin merkezi olan kasabadır.

Türkiye - Gürcistan sınırı olan Sarp Sınır Kapısı'na yaklaşık 20 kilometre uzaklıktadır. Kuzeydoğuda Sarp, doğuda Borçka, güneydoğuda Murgul, güneybatıda Arhavi ve kuzeybatıda Karadeniz ile çevrilidir.

Artvin ilinin 8 ilçesinden karadenize en uzun kıyısı olan ilçesidir.

Hopa ilçesi merkez ve Kemalpaşa olmak üzere 2 bucağa ayrılır. Merkez bucakta 1 şehir ve 17 köy, Kemalpaşa bucağında ise 1 kasaba ve 12 köy bulunur. Hopa şehrinde 6, Kemalpaşa kasabasında 3 mahalle bulunur.

Hopa'nın iklimi ılık ve yağışlıdır. Yılda m2ye 2,5 kg yağmur düşer. Kar yağışına genellikle Şubat ayında rastlanır.

Hopan’nın bitki örtüsü; kışın yapraklarını döken, [kızılağaç](https://tr.wikipedia.org/wiki/K%C4%B1z%C4%B1la%C4%9Fa%C3%A7), [kestane](https://tr.wikipedia.org/wiki/Kestane), [gürgen](https://tr.wikipedia.org/wiki/G%C3%BCrgen), [kayın](https://tr.wikipedia.org/wiki/Kay%C4%B1n), ve [meşe](https://tr.wikipedia.org/wiki/Me%C5%9Fe) ağaçlarından oluşur.

Doğal su kaynakları yönünden zengindir.

İlçede halkın öğrenime   karşı duyduğu büyük ilgi, bugün  % 98’lere varan bir   okur yazarlık durumu sağlamıştır.

İlçenin nüfüsu TÜİK bilgilerine göre, 2015 yılı itibariyle toplam: 34.852 kişidir. Bunların 19.748’i Şehir merkezinde, 15.104’ü ise kırsal alanda yaşamaktadır.

Kaynak: TÜİK

Grafik incelendiğinde; 1985 yılından sonra nüfus artış hızında ciddi bir düşüş olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ilçenin dış göç vermesi olarak yorumlanabilmektedir.

Yine özellikle 1985 ile 2007 yılları arasında kırsaldan şehir merkezine ciddi miktarda göçün olduğu, bu göçün,2007 yılından sonra durağanlaştığı, hatta 2010 yılından sonra da çok az miktarda da olsa tersine göçün olduğu söylenebilmektedir.

İlçeye en yakın havaalanı 35 km uzaklıkta bulunan Batum Havalimanı'dır.

Gürcistan’la yapılan anlaşma gereği pasaport olmadan havaalanı kullanılabilmektedir. Buradan İstanbul ve Ankara'ya uçuşlar vardır. Trabzon Havalimanı 150 km uzaklıktadır.

Hopa'nın ana karayolu bağlantısı Karadeniz sahil yoludur. Sarp Sınır Kapısı'na 20 km, Arhavi'ye 11 km, Borçka'ya 36 km, Artvin’e 70 km ve Rize'ye 92 km uzaklıktadır.

İlçenin işlenebilir tarım arazilerinde, iklim yapısına uygun olan çay, fındık, mısır, turunçgiller, kivi, kara üzüm yetiştiriciliği yapılmaktadır. İlçenin arazi yapısı makineli tarımın yapılması açısından son derece sınırlı imkan tanımaktadır.

İlçe genelinde ticari anlamda hayvancılık gelişmiş değildir. Büyük ve küçükbaş hayvancılık, kümes hayvancılığı, arıcılık genellikle aile tüketimine yönelik olarak yapılmaktadır.

Balıkçılık ilçe ekonomisinde önemli yere sahiptir.

İlçede sanayi tesisi olarak 3 adet çay fabrikası, 1 adet un fabrikası, TEİAŞ’a ait 1 adet termik santral, K.B.İ.A.Ş.’ye ait Tesis ve POAŞ depo İşletmesi bulunmaktadır.

İlçe ekonomisinde son derece önemli yeri olan ve her türlü liman hizmetinin verilebileceği altyapıya sahip özel sektör tarafından işletilen Hopa Limanı bulunmaktadır.

Hopa Limanı; Doğu Karadeniz’in doğu sınırında Gürcistan Cumhuriyeti’ne geçişin sağlandığı Sarp Sınır Kapısı’na 15 kilometre uzaklıkta ve yaklaşık 100.000 metrekarelik alan üzerine kuruludur. 31.08.1988 tarihinde Sarp Sınır Kapısının açılmasından sonra, sınır ili olarak Artvin’in, başta Gürcistan olmak üzere diğer kafkas ülkeleriyle sosyal ve ekonomik ilişkileri önemli bir gelişim seyri izlemiştir.

Artvin, Sarp Sınır Kapısı ve Hopa Limanı üzerinden gerçekleştirilen ithalat ve ihracat işlemleri ile, ülkemizin önemli sınır kapılarından birine sahiptir.

Hopa Gümrükleri Başmüdürlüğü işlemleri; Hopa Liman sahasında görev yapan Hopa Gümrük Müdürlüğü ile Sarp Sınır Kapısında faaliyet gösteren Sarp Gümrük Müdürlüğü birimlerince yürütülmektedir. Sarp gümrük sahasında mevcut birimler arası koordinasyon Sarp Mülki İdare Amirliğince yürütülmektedir. Sarp Sınır Kapısı hizmetleri farklı birimlere bağlı toplam 154 personel ile verilmektedir.

## Hopa Ticaret ve Sanayi Odası

Hopa Ticaret ve Sanayi Odası 1969 yılında merhum iş adamlarımız Osman KÜÇÜKALİ, Hüsnü BIYIKLI, Cevdet OSMANOĞLU, Rıza CANDEMİR, Muammer ARI, Nuri BAĞDATLI, Cemal AKBIYIK, Rüştü TOPALOĞLU ve diğer iş adamlarımızın girişimiyle Hopa’da 245 üye ve 5 meslek grubu ile kurulmuş ve hizmete başlamıştır.

1995 yılına kadar kiracı olarak faaliyetini yürüten odamız bu tarihte Hopa İş Merkezinde aldığı 84m2’lik ofislerinde hizmetine devam etmiştir.

Son olarak 2001 yılında Türk Ticaret Bankasının tasfiyeye girmesiyle birlikte Hopa Şubesine ait 4 katlı bina satın alınmıştır. İnşaat işleri devam eden bina tamamlanıncaya kadar şu anda geçici yeri olan İŞ BANKASI üstü 2. katta hizmet vermektedir.

Ekim 2016 itibariyle yeni binasında hizmet vermeye başlaması planlanmaktadır.

# DURUM ANALİZİ

Odayı geleceğe taşıyacak planın sağlıklı biçimde gerçekleştirilmesi için, başlancıç noktası olan durum analizinin sağlıklı biçimde yapılması gerekmektedir. Bu amaçla her türlü veri derlenerek analiz edilmiş ve gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

## Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

**Hopa Ticaret ve Sanayi Odası, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine bağlı diğer odalar gibi Anayasanın 135. Maddesinde tanımlanan “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu” olarak kurulmuş ve faaliyetlerini 5174 sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” ve bu kanuna bağlı olarak oluşturulan mevzuat çerçevesinde yürütmektedir.**

**Odaların Kuruluş Amacı, 2004 yılında yayımlanmış olan 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu’nun 4. Maddesinde verilmektedir:**

Bu çerçevede Hopa Ticaret ve Sanayi Odası; “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 **Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla kendisine verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan**, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu” olarak tanımlanmaktadır.

Kanundaki tanımı bu olmakla beraber, Hopa Ticaret ve Sanayi Odası; “bölgesinin ekonomik ve sosyal kalkınmasında özel sektörün rolünün etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi için, üyelerine ihtiyacı olan her türlü hizmeti vermek amacıyla var olan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu” olarak da tanımlanabilmektedir.

### Yasal Yükümlülükler

5174 Sayılı Kanunun 12. Maddesi uyarınca Hopa Ticaret ve Sanayi Odası’nın görevleri;

* Meslek ahlakını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak,
* Ticaret ve sanayiyi 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 ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek,
* 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.
* 5174 sayılı Kanun‟un 26‟ncı maddesindeki belgeleri düzenlemek ve onaylamak,
* 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,
* Çalışma alanları içindeki ticarî ve sınaî örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek,
* Üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar almak,
* Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak,
* Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanunu’nun 125’inci maddesinde sayılan mal ve hizmetlerin azamî fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak,
* Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak,
* Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek,
* Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdii halinde bu işleri yürütmek,
* Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak,
* Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak,
* Üyeleri hakkındaki tüketici şikâyetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak,
* Ticaret ve sanayi odalarınca, odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarınca sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek,
* Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
* Milli Eğitim Bakanlığı‟nın 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,
* İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınaî ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak,
* Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırlar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,
* 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 ve ya kurulmuş olanlara iştirak etmek,

Olarak sıralanmaktadır.

### Mevzuat Analizi

**5174 Sayı Kanunca Çıkarılan Yönetmelikler**

* Odalarda /borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler
* Organ Seçimleri Yönetmeliği
* Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat Yönetmeliği
* Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği
* Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği
* Azami Fiyat Tarifeleri Yönetmeliği
* İç Ticaret Hizmetleri Geliştirme Payının Kullanılması Hakkında Yönetmelik
* Türkiye Sektör Meclislerinin Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği
* Disiplin Kurulu Yönetmeliği
* Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
* Genel Kurul Yönetmeliği
* Genel Sekreter Yönetmeliği
* Hakem, Bilirkişi ve Eksper Listeleri Yönetmeliği
* Oda Muamelat Yönetmeliği
* Sandık Pay Yönetmeliği
* Türk-Yabancı, Yabancı-Türk Ticaret, Sanayi ve Deniz Ticaret Oda Derneklerinin Kuruluş, İşleyiş ve Denetim Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
* Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi ve İcra Komitesi Yönetmeliği
* Sigorta Eksperleri İcra Komitesi Yönetmeliği
* Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği
* TOBB Mesleklerin Gruplandırılması Rehberinin Dayandığı Esaslar
* TOBB mesleklerin Gruplandırılması Rehberi

**Personel ile İlgili Kanun ve Yönetmelikler**

* İş Kanunu ([http://www.csgb.gov.tr](http://www.csgb.gov.tr/))
* Personel Yönetmeliği
* Personel Sicil Yönetmeliği
* TOBB Harcırah Yönergesi
* Türkiye Odalar Borsalar ve Birlik Personeli Sigorta Emekli Sandığı Vakfı, Vakıf Senedi

**Diğer Yönetmelikler**

* Ulusal ve Resmi Bayramlarda Yapılacak Törenler Yönetmeliği
* Lüzum Kalmayan Evrakın İmhası Yönetmeliği
* Mahalli Kurtuluş Günleri Törenler Yönetmeliği
* Ticaret Sicili Yönetmeliği
* TOBB Evrak Yönetmeliği
* Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Nizamnamesi
* Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği

**Esaslar**

* TOBB Genel Kurulu Tarafından Seçilen Kurulların Görev ve  Çalışma Esasları
* TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu ile TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
* TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ile TOBB Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
* TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar​
* TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu ile TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
* TOBB Genç Girişimciler Kurulu ile TOBB Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
* TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar
* Yurt İçi Fuar Katılımında Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi Projesine İlişkin Yönerge
* Kapasite Kriterleri
* Kapasite Esasları
* TOBB Yerli Malı Belgesinin Düzenlenmesine İlişkin Uygulama Esasları
* İş Makinası Tescili Esasları
* Yurtiçinde Fuar Düzenlenmesine Dair Usul ve Esaslar
* Yüksek İstişare Kurulu Çalışma Esasları
* TIR Sözleşmesi Uygulama Esasları
* TIR Sözleşmesi Uygulama Esasları Değiştirilen Metinler
* ATA Karnesi Uygulama Esasları
* A.TR Dolaşım Belgesi Usul ve Esasları
* Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi İle Sigorta Acenteleri İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar
* Sigorta Eksperleri İcra Komitesi Seçimi Usul ve Esasları
* MTO Türkiye Milli Komitesi Çalışma Esasları
* TOBB YOİKK Çalışma Usul ve Esasları
* TOBB Global Standartlar Merkezi Çalışma Usul ve Esasları

**Bunların dışında;**

* Genelge ve Bakanlık Görüşleri,
* 5590 Sayılı (Eski) kanun ve buna ilişkin Yönetmelikler.

**Fire, Zayiat ve Randıman Oranları, Örf, Adet ve Teamüller ile Uyulması Zorunlu Mesleki Kararlar**

* Fire, Zayiat ve Randıman Oranları
* Örf, Adet ve Teamüller
* Uyulması Zorunlu Mesleki Kararlar

## Kuruluş İçi Analiz

### Yönetim Yapısı

Hopa Ticaret ve Sanayi Odası;

1. Meslek komiteleri,
2. Meclis,
3. Yönetim Kurulu,
4. Disiplin Kurulu olmak üzere dört organdan meydana gelmektedir.

**Meslek Komiteleri**, meslek gruplarına dâhil üyelerin, kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri üyelerden oluşmaktadır.

Görev süresi 4 yıl olan **Meclis**, Oda'nın en yüksek karar ve denetim organı olup, Meslek Komiteleri'nin kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri 2-3 üyenin toplamından oluşmaktadır.

Meclis'in kendi üyeleri arasından dört yıl için seçtiği (9) kişiden oluşan **Yönetim Kurulu**, Oda'nın en yüksek icra organıdır.

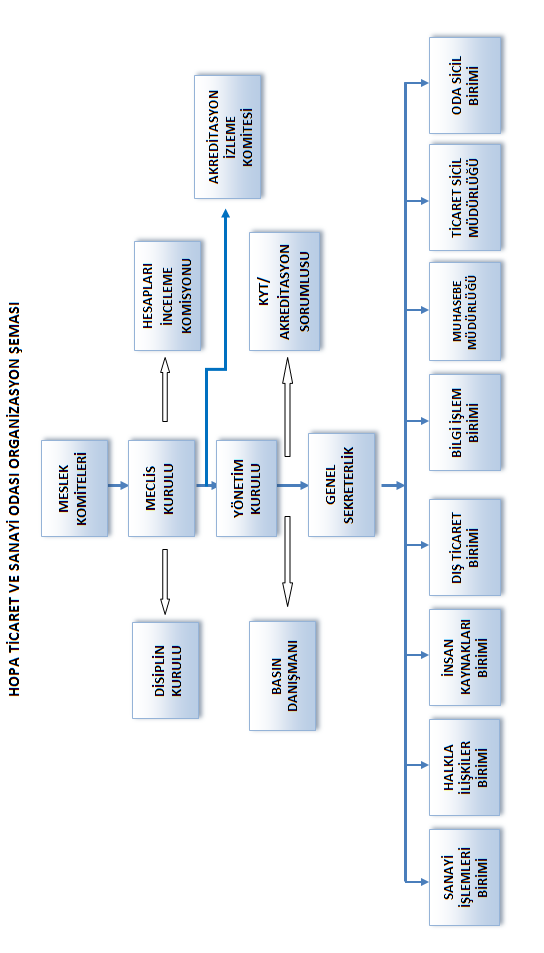
Meclisçe odaya kayıtlı olanlar arasından dört yıl için seçilen altı asıl ve altı yedek üyeden oluşan **Disiplin Kurulu**, Odaya kayıtlı üyelerin “disiplin soruşturmalarını yürütme” ve “üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önerme” görevlerini yürütmektedir.

Ayrıca, Yönetimin temsilcisi olarak **Genel Sekreterin**; “Yönetim Kurulu”nca devredilen yetkileri kullanmak, odanın idari işlerini, iç çalışmalarını düzenlemek ve yönetmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Odanın tüm organları Seçimlerle oluşmaktadır. Seçim süreci; öncelikle odanın tüm kayıtlı üyelerinin ekonomik faaliyetleri açısından uluslararası standartlara göre (NACE) gruplara (Meslek Grupları) ayrılmasıyla başlamaktadır.

Daha sonra dört yılda bir olmak üzere, her Meslek Grubundan orantılı sayıda üyenin seçilmesi ile Meslek Komitelerinin belirlenmesi, Meslek Komitelerinin oluşturduğu Oda Meclisinden de Yönetim Kurulunun, Disiplin Kurulunun ve Genel Kurul Delegelerinin orantılı bir biçimde seçilmesi ile devam etmektedir.

### Organizasyon Şeması

****

### 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.

Odanın üyelerine sunduğu hizmetlerin genellikle Kamu adına yürütülen görevler olduğu görülmektedir.

Bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilmesi için gerçekleştirilmesi gereken destek faaliyetleri ise oldukça kısıtlı imkanlar çerçevesinde yürütülmeye çalışılmaktadır.

Odanın kısıtlı insan kaynağı, bir çalışanın farklı konularda ve çok sayıda görevi bir arada yürütmesini gerektirmektedir.

Oda’da mevzuat gereği yerine getirilen görevler aşağıda sunulmaktadır.

* TİCARET SİCİLİ İŞLEMLERİ
* ÜYE SİCİLİ / MUAMELAT İŞLEMLERİ
* BELGELENDİRME İŞLEMLERİ
* Fatura suretlerinin onayı
* Rayiç Fiyat Araştırması
* Kapasite Raporunun Hazırlanması
* Ekspertiz Raporunun Hazırlanması
* İş Makinesi Tescil Belgesinin Hazırlanması
* Yerli Malı Belgesi Hizmetinin Gerçekleştirilmesi
* Çırak Sözleşmelerinin Onaylanması Hizmetinin Gerçekleştirilmesi
* Kefaletname ve taahhütnamelerde yazılı imza sahiplerinin odalardaki sicil durumunu gösteren onay ve şerhler
* Tahsis ve sarfiyat belgeleri
* EURO.1 dolaşım belgeleri menşe şahadetnameleri
* Ticari itibar şahadetnamesi mahiyetinde olmamak üzere, üyelerinin gizli olmayan sicilleri hakkında yazılı sorulara cevaplar.

Odada mevzuat gereği yerine getirilen görevlerin dışında, üyelerin ihtiyaçlarına cevap verecek ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de yerine getirmek için faaliyetler de bulunmaktadır.

Oda aynı zamanda, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle sosyal sorumluluk faaliyetlerini de yerine getirmektedir.

Tüm bu görev ve hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirebilmek için, organizasyonel yapısını kurmuş ve çağdaş yönetim anlayışıyla, kurumsal bir yapı içerisinde, verimlilik ve %100 üye memnuniyeti prensipleri çerçevesinde destek faaliyetlerini yerine getirmektedir.

**Süreçlerin Analizi**

Hopa Ticaret ve Sanayi Odası bünyesinde yürütülen faaliyetler, ağırlıklı olarak kamu adına yürütülen “Ticaret Sicil”, “Üye Sicil”, “Kapasite Raporu” vb. belgelendirme hizmetlerinden oluşmaktadır.

Çağdaş odacılık anlayışında, üyeye sunulan “**Hizmetler”** ve bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilebilmesinde önemli rolü olan “**Destek Faaliyetleri**” ayrı iki ana süreç olarak ele alınmaktadır.

Hizmetler ise, kamu adına yürütülen görevler ile üyenin beklenti ve ihtiyaçlarını temel alan hizmetler olmak üzere iki başlıkta incelenmekte ve organizasyonel yapı bu tasarıma göre oluşturulmaktadır.

**Kamu adına yürütülen hizmetler;**

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, işlemleri hızlandırma mahiyetinde bazı önlemler alabilmektedir. Oda bu durumda sadece “uygulayıcı” (operatör) konumunda olduğundan, bu karakteristikteki hizmetler “**Operasyonel Hizmetler**” olarak nitelendirilebilmektedir.

**Üye odaklı hizmetler:**

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, Oda tarafından yeni hizmet tarzlarının (taktiklerin) geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nitelikteki hizmetler “**Taktik Hizmetler**” olarak adlandırılmaktadır.

**Destek faaliyetleri**:

“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 nitelikli personelin yürütmesi gereken konuların içerildiği **“Stratejik Destek Faaliyetleri”** olarak adlandırılabilecek faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Hopa Ticaret ve Sanayi Odası, 2016-2019 Stratejik Plan’ı ile yukarıda açıklanan ve aşağıda tablo olarak verilen süreç tasarımını Oda’da yerleştirilmeyi hedeflemektedir. Bu anlamda Stratejik Plan’da yer alan amaç, hedef ve faaliyetler, çağdaş odacılık prensiplerinin Hopa Ticaret ve Sanayi Odası’nda uygulanmasına yönelik tasarlanmıştır.

Tablo 1: Hedeflenen Süreç Tasarımı

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ana Süreç** | **Süreç** | **Faaliyet** |
| **HİZMETLER** | 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 |
| **DESTEK FAALİYETLERİ** | 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 |

### Mali Durum

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **GELİRLER** | | | |  | **ÖNCEKİ DÖNEME GÖRE  DEĞİŞİM ORANLARI** | | |
| **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |  | **2012-13** | **2013-14** | **2014-15** |
| Kayıt Ücreti | 12.895,00 | 7.880,00 | 23.100,00 | 16.805,00 |  | -38,89 | 193,15 | -27,25 |
| Aidat | 79.613,46 | 165.691,83 | 135.509,55 | 158.820,02 |  | 108,12 | -18,22 | 17,20 |
| Munzam Aidat | 35.489,34 | 76.094,61 | 54.512,80 | 70.008,96 |  | 114,42 | -28,36 | 28,43 |
| Hizmetler Karşılığı | 49.187,00 | 50.353,50 | 55.690,00 | 44.620,00 |  | 2,37 | 10,60 | -19,88 |
| Belge Bedelleri | 161.455,00 | 170.095,00 | 195.789,50 | 56.781,50 |  | 5,35 | 15,11 | -71,00 |
| Bağış ve Yardımlar | 0,00 | 0,00 | 31.643,50 | 153.190,00 |  |  |  | 384,11 |
| Ticaret Sicil (harç) | 20.767,16 | 21.633,11 | 26.564,88 | 18.228,94 |  | 4,17 | 22,80 | -31,38 |
| Geçiş Belgesi | 369.970,40 | 450.962,00 | 789.265,75 | 653.460,00 |  | 21,89 | 75,02 | -17,21 |
| İştirakler | 22.000,00 | 12.000,00 | 828,90 | 992,38 |  | -45,45 | -93,09 | 19,72 |
| Faiz | 113.709,35 | 124.781,62 | 181.200,72 | 123.156,74 |  | 9,74 | 45,21 | -32,03 |
| Diğer Olağan Dışı | 0,00 | 0,00 | 95.280,00 | 8.400,00 |  |  |  | -91,18 |
| Kira | 24.965,78 | 25.324,42 | 0,00 | 0,00 |  | 1,44 | -100,00 |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOPLAM** | **890.052,49** | **1.104.816,09** | **1.589.385,60** | **1.304.463,54** |  | **24,13** | **43,86** | **-17,93** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **GİDERLER** | | | |  | **ÖNCEKİ DÖNEME GÖRE  DEĞİŞİM ORANLARI** | | |
| **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |  | **2012-13** | **2013-14** | **2014-15** |
| Personel | 220.000,00 | 300.000,00 | 350.000,00 | 440.000,00 |  | 36,36 | 16,67 | 25,71 |
| Dış. Sağlanan Hizm. | 190.000,00 | 179.450,00 | 160.060,00 | 281.350,00 |  | -5,55 | -10,81 | 75,78 |
| Basın Yayın | 10.000,00 | 15.500,00 | 11.700,00 | 10.200,00 |  | 55,00 | -24,52 | -12,82 |
| Sabit kıymet | 37.500,00 | 100.000,00 | 11.000,00 | 4.500,00 |  | 166,67 | -89,00 | -59,09 |
| Genel Ve Diğer | 0,00 | 97.000,00 | 24.000,00 | 29.000,00 |  |  | -75,26 | 20,83 |
| Genel Yönetim | 41.100,00 | 29.500,00 | 36.750,00 | 25.300,00 |  | -28,22 | 24,58 | -31,16 |
| Seyahat ve Yol | 16.500,00 | 29.000,00 | 37.000,00 | 46.000,00 |  | 75,76 | 27,59 | 24,32 |
| Huzur Hakkı | 7.500,00 | 300,00 | 300,00 | 0,00 |  | -96,00 | 0,00 | -100,00 |
| Birlik Aidatı | 65.600,00 | 107.300,00 | 122.500,00 | 124.500,00 |  | 63,57 | 14,17 | 1,63 |
| Eğitim ve Fuar | 3.750,00 | 10.500,00 | 42.500,00 | 35.000,00 |  | 180,00 | 304,76 | -17,65 |
| Bağış ve Yardımlar | 33.000,00 | 116.000,00 | 27.500,00 | 79.500,00 |  | 251,52 | -76,29 | 189,09 |
| Vergi Resim ve Harç | 14.450,00 | 74.200,00 | 119.650,00 | 8.650,00 |  | 413,49 | 61,25 | -92,77 |
| Finansman | 600,00 | 51.250,00 | 54.500,00 | 14.500,00 |  | 8441,67 | 6,34 | -73,39 |
| Sair | 0,00 | 0,00 | 1.000,00 | 1.500,00 |  |  |  | 50,00 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOPLAM** | **640.000,00** | **1.110.000,00** | **998.460,00** | **1.100.000,00** |  | 73,44 | -10,05 | 10,17 |

### İnsan Kaynakları

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ADI SOYADI** | **GÖREVİ** | **KIDEM** | **YAŞ** | **CİNSİYET** | **EĞİTİM** |
| ALİ UZUN | Oda Genel Sekreteri | 25 | 50 | E | Lise |
| HANDAN ABANOZ | Muhasebe Müdürü | 19 | 46 | K | Üniversite |
| EBRU KARA | Tic. Sicil Müdürü | 17 | 36 | K | Lise |
| HAMDİ YILDIRIM | Akreditasyon Sorumlusu (IK Sorumlusu) | 2 | 29 | E | Üniversite |
| HAKAN KÖSE | Geçiş Belgesi Dağıtım Ofisi Personeli | 4 | 44 | E | Lise |
| ÖNER CENK CİHAN | Geçiş Belgesi Dağıtım Ofisi Personeli | 4 | 29 | E | Ortaokul |
| ONUR GÜMÜŞ | Geçiş Belgesi Dağıtım Ofisi Personeli | 4 | 34 | E | Lise |
| YÜCEL ALTUNKAYA | Geçiş Belgesi Dağıtım Ofisi Personeli | 1 | 30 | E | Üniversite |
| ŞAHİNAZ TOPALOĞLU | İç Hizmetler Personeli | 3 | 35 | K | Lise |

Odada 9 personel görev yapmaktadır.

Personelin demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıdaki grefiklerde sunulmaktadır.

### Teknolojik Yapı

Odanın hizmetlerinde kullandığı teknolojik birikim aşağıda sunulmaktadır.

Geçiş belgesi dağıtım ofisi ile birlikte toplam 9 Bilgisayar, 4 fotokopi makinası, 5 standart yazıcı, 1 adet renkli lazer yazıcı,

Odanın kendisi için yaptırdığı özel bir uygulama yazılımı yoktur.

TOBB Üye Modülü, TOBB Muhasebe Sistemi, MERSİS, GEBOS, ve İlgili Bakanlıkların Sistemleri kullanılarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Odamız iletişim altyapısı olarak e-mail ve toplu mesaj paketi kullanmaktadır.

Web sayfamız (<http://www.hopatso.org.tr)> ve facebook sayfamızda iletişim araçları olarak kullanılmakta.

Odanın kısa sürede geçmeyi planladığı yeni binasında akıllı bina özelliğine sahip kablolama gerçekleştirilecektir.

### Fiziksel Durum

Oda faaliyetlerini oldukça kısıtlı bir mekanda büyük fedakarlıklarla sürdürmektedir. Bu Kısıtlı alana ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Toplam hizmet alanı: 1.140 m2 (Konferans Salonu dahil)

Oda sayısı: Yönetim Kurulu Başkanı Makam Odası, Meclis Başkanı Makam Odası, Yönetim Kurulu ortak kulanım odası, Dinlenme odası, Toplantı salonu olmak üzere 5 ayrı mekan da faaliyetler yürürtülmektedir.

Genel sekreterlik, Muhasebe Müdürlüğü, Ticaret Sicili Müdürülüğü ve Diğer personel ortak kulanım alanında hizmet vermektedir.

Odanın bir Arşiv odası ve bir de boş ofisi bulunmaktadır.

Çalışan başına düşen alan: yaklaşık olarak 35-40 m2 arasıdır.

Odanın yeni hizmet binası çalışmaları sürmektedir (Eylül 2016 itibariyle faaliyete geçmesi planlanmaktadır).

Yeni hizmet binasına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

* Çift asansörlü ve akılllı bina özelliğine sahip Bina, bodrum ve asma kat dahil, toplam 12 kattan oluşmaktadır.
* Toplam inşaat alanı 3.760 m2 dir.
* Zemin katın kurumsal bir kuruluşa kiraya verilmesi planlanmaktadır.
* 3 Kat Ticaret Odası ofisleri olarak kullanılacaktır.
* Hizmet bölümünde; 1 adet Danışman Masası, Genel Sekreterlik, Muhasebe, Ticaret Sicili ve İnsan Kaynakları birimlerinin kendi bölümleri mevcuttur.
* Akreditasyon sınıfı, Basın Odası ve Arşiv bulunmaktadır.
* Meclis Başkanı Odası, Yönetim Kurulu Başkanı Odası ve Meclis Üyeleri için ayrı bölüm mevcuttur.
* 1 adet Meclis toplantı salonu
* 9. Katta yaklaşık 170 kişilik konferans salonu vardır.
* KOSGEB ve İŞKUR Ofisleri bulunacaktır.
* 16 daire ofis olarak kiraya verilecektir.
* Çatı katı kafe olarak düzenlenmiştir.
* Mutfak ile bay-bayan wc. bulunmaktadır.

## 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.

### Dünyada ve Türkiyede 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.

### Ortak Akıl Platformları

Odanın, Bölgesel Karar Alıcılar, Kanaat Önderleri ve etkin kişi, kurum ve kuruluşlarıyla gerçekleştirdiği toplantılar soncunda oluşan tepit ve eğilimler aşağıda sunulmaktadır.

* Bölgenin coğrafi şarlarından oluşan doğal sorunları mevcuttur.
* Bölgedeki önemli sektörlerin sürdürülebilir ve verimli çalışabilmesi için nitelikli ara elemana ihtiyaç vardır.
* Bölgede ciddi anlamda var olan istihdam probleminin giderilemediği takdirde, sosyo ekonomik sorunlara yol açabileceği aşikardır.
* Mevzuatla ilgili problemlerin gerektiği biçimde çözmlenmesi bölgesel kalkınmanın hızlanmasında etkili olacaktır.
* Son dönemlerde büyük artış gösteren uyuşturucu kullanımının engellenmesi için, konunun taraflarınca acil tedbirlerin alınması ve etkin projelerin geliştrilmesi gerekmektedir.
* Hem sınır kapısı, hem liman ve hem de tarnsit geçişler açısından ele alındığında bölgede ciddi anlamda turizm potansiyeli bulunmaktadır. Bu potansiyelin gereğince değerlendirilmesi ve etkin projelerin hazırlanarak hayata geçirilmesi gerekmektedir.
* Stratejik alan olan turizmin yanında, üretim sektörünün de gelişmesine yönelik, yatırımcılar için OSB gibi sağlıklı iş ortamının yaratılması konusunda gereken girişimlerin başlatılması ve desteklenmesi gerekmektedir.
* Bölgenin önemli eksikliklerinden birisi de kaynak yetersizliği ve var olan kaynakların optimal biçimde kullanılması konusundaki eksikliklerdir. Bölgesel Kalkınmaya gereken kaynağın sağlanmasında fon kuruluşlarının sağladığı destek ve hibeler önemli yer tutmaktadır. Bu fonlardan yeterince yararlanılmasını sağlamak amacıyla ilgili kurum ve kuruluşlarca etkin bir koordinasyon çerçevesinde gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

**Ortak akıl platformlarında ortaya çıkan tespitler çerevesinde oluşan beklentiler aşağıda sunulmaktadır.**

* Sarp Sınır Kapısının ilçede olmasından dolayı, Hopa’ya ve Hopa TSO’ya diğer ilçe ve ilçe odalarına göre tüm konularda pozitif ayrımcılık yapılması
* Turizm potensiyelini karşılayacak 5 yıldızlı bir otel yapılması (TOBB Destekli)
* Üyelerine OSB türü iyi bir iş ortamı sunulması
* Yöresel ürünlerin üretilmesi ve turizm konularında İş Geliştirme ve Eğitim Programları açılması
* Yurtdışından gelen iş adamlarına gümrüklerde pozitif ayrımcılık yapılması
* Destek ve hibe veren kuruluşlardan daha fazla destek alınmasının sağlanması
* Dış ticaret eğitimlerinin geliştirilmesi
* Hedef pazarlara yönelik spesifik eğitimlerin verilmesi
* Üyelerin birleşerek büyümelerinin sağlanması için bilinç yaratılması ve destek sağlanması
* Yayala turizmi için iş ortamlarının yaratılması
* Hopa TSO’nun itibarının yükseltilmesi, bölgede güvenilir bir kurum haline getirilmesi
* OSB kurulması için çalışmalar yapılması
* İstihdamın artırılması için çalışmalar yapılması
* Yeni binada proje ofisinin kurulması
* Mesleki eğitim ve nitelikli ara eleman probleminin çözümünde etkin rol alınması
* Mevzuatla ilgili problemlerin etkin biçimde çözüme kavuşturulması

**Hopa TSO’nun sahibi veya katılımcısı olduğu Projeler/Çalışmalar aşağıda sunulmaktadır.**

* Kuruvaziyer Turizmi Projesi; %50’si oda tarafından karşılanıyor, Liman ile ortak yürütülüyor
* İnönü caddesinin üzerinin kapatılması projesi
* Hopa-Batum Demiryolu projesi
* OSB Kurulması projesi
* Balıklı Şelalesi projesi; Karadeniz turizmine önemli katkı sağlayacak
* Uyuşturucu ile mücadele çalışmaları
* TIR Karnelerinin ilçemizden odamız tarafından verilmesi çalışmaları
* Tarım Sertifikalarının hizmet binamız içerisinde verilmesi için yapılan çalışmalar
* Sarp Sınır Kapısının gümrük sahasının yetersiz olan kapsitesinin genişletilmesi için yapılan çalışmalar
* Oda üyelerinin yurtdışı açılımı çalışmaları; İran’a iş gezisi
* Tüm sektörlerle iş geliştirme toplantıları
* 24 Ağustos sel felaketi kapsamında yapılan çalışmalar; 152.000 TL yardım. Arama Kurtarma Derneği ( HOPAK) kurulması
* Hopa TSO’nun Akredite Oda olması için alınan karar ve yapılan çalışmalar

**Odanın Eğitim ve Sosyal Sorumluluk İle İlgili Çalışmaları:**

**Eğitime yapılan destekler:** Yüksek Öğretim Eğitim Bursu (40-60 öğrenci/yıl),Eğitim Kıyafeti ve okul gereçleri yardımı (600-800/yıl), çeşitli ilköğretim kurumlarına folklor kıyafeti, müzik aletleri vb. yardımlar, Hopa Halk Eğitim Merkezi ve Çoruh Üniversitesi işbirliği çerçevesinde yabancı dil kurslarına destek

**Sosyal Sorumluluk ile ilgili çalışmalar:** Hopa Kültür, Sanat ve Deniz Festivali destekleri, İlçe Müftülüğüne yapılan yardımlar, Rusya’nın Krasnadar kentindeki cami yapımına yardım, Turizm haftası etkinliklerine maddi destek, HOPASPOR Futbol takımı, 14 Mart Yıldız Kızlar Hentbol Takımı ve Atatürk Anadolu Lisesi Bayan Kros Takınına yapılan maddi katkılar, Ramazan Yardımları, SOMA ilçesi maden kazası madurlarına maddi yardım, Bedensel Engellilere tekerlekli sandayle yarımı, Ardeşen İlçesi Rehabilitasyon Merkezi ziyereti, Ramazan İftar Yemeği, HOPA’daki kurumlar arası halı saha turnuvasına katılım, Ankara ve İstanbul’da düzenlenen Hopa Tanıtım Günlerine katılım, Kazım KOYUNCU Belgeseline maddi manevi katkı,

## Paydaş Analizi

Odanın hizmetlerinden etkilenen ve hizmetleriyle odayı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar odanın dış paydaşıdır.

İç Paydaş olarak tanımlanan yönetici ve çalışanlar, odanın Güçlü ve Zayıf yönlerinin berlirlenmesinde başvurulan ilk kaynaklardır.

Bunun yanında Odanın verdiği hizmetler ve odacılık ile ilgili olarak ülkemizde ve dünyadaki gelişmeleri de en iyi biçimde dış paydaşlarla analiz edebilme imkanı vardır. Yani bu anlamda olumlu ve olumsuz akımların belirlenmesinde Dış Paydaşlardan faydalanılmıştır.

|  |  |
| --- | --- |
| **İÇ PAYDAŞLARIMIZ** | |
| Meslek Komiteleri | |
| Meclis | |
| Yönetim Kurulu | |
| Disiplin Kurulu | |
| Komisyonlar (Hesapları İnceleme Komisyonu) | |
| Çalışanlar | |
|  | |
|  | |
| **DIŞ PAYDAŞLARIMIZ** | | **ETKİ/ÖNEM** | |
| TOBB | | Stratejik Ortak | |
| Kaymakamlık | | Faaliyetlerini İzle | |
| Artvin Çoruh Üniversitesi | | Birlikte Çalış | |
| KOSGEB | | Birlikte Çalış | |
| İŞKUR | | Birlikte Çalış | |
| Belediye | | Faaliyetlerini İzle | |
| HopaPort | | Stratejik Paydaş | |
| Vergi Dairesi | | Faaliyetlerini İzle | |
| İlçe Milli Eğitim | | Faaliyetlerini İzle | |
| Sarp Mülki İdare Amirliği | | Stratejik Paydaş | |
| Hopa Gümrük Başmüdürlüğü | | Stratejik Paydaş | |
| Batum Büyük Elçiliği | | Birlikte Çalış | |
| Yerel Sivil Toplum Örgütleri | | Birlikte Çalış | |
| Yerel Basın | | Stratejik Paydaş | |

## GZFT Analizi

**Güçlü Yönler:**

* Bürokrasi ile ilişkiler
* Siyasi tarafsızlık
* Mali yapı
* İştirakler
* Gayrimenkul gelirleri
* Yönetim Kurulu uyumlu ve güçlü
* İnsan Kaynağı niteliği
* Eğitime verilen destek (tüm eğitim kurumlarına verilen destek)
* Basın ile ilişkilerde kullanılan etkin yöntem
* Yeni hizmet binası
* Gümrük kapısına yakınlık (kapıdaki her türlü sorun için ülkemizin her tarafından biz aranıyoruz)
* Yönetim Kurulunun görev dağılımı yapmış olması
* Güvenilir, danışılır ve fikirlerine önem verilen bir oda olması
* İlgili taraflarla bir araya gelerek proje üreten bir oda olması
* Meslek Gruplarıyla 3 ayda bir toplantı yapılması (kahvaltı toplantıları)
* Meslek Grubu üyelerine SMS ile etkin bir biçimde ulaşılabilmesi

**Geliştirilmeye Açık Yönler:**

* Üye ilişkileri ve Halkla ilişkilerin yetersiz olması
* Tanıtım ve iletişimin yetersiz olması
* Personel sayısının yetersiz olması
* Dijital Arşivin olmaması
* Proje biriminin olmaması
* Verilen eğitimlerin yeterli olmaması
* Lobicilik faaliyetlerinin yetersiz olması
* Proje hazırlama ve yönetme kapasitesinin yetersiz olması
* Meslek Komitelerinin etkinliğinin istenen düzeyde olmaması
* Dış ticaret ile ilgili faaliyetlerin yetersiz olması
* Ar&Ge ve Danışmanlık biriminin olmaması
* Destek ve hibe veren kuruluşlardan yeterince yararlanılamaması

**Fırsatlar:**

* Gümrük Kapısı
* Hopa’nın sınır kenti olması, sınır ticaretinden daha fazla faydalanılabilir
* Etnik farklılıkların zenginlik olarak değerlendirilmesi
* İlçe odası olmasına rağmen birçok il odasından daha stratejik konuma sahip olması
* Hopa limanı

**Tehditler:**

* Bölgesel coğrafi şartlar
* Nitelikli ara eleman problemi
* İstihdam problemi
* Uyuşturucu kullanımının artış göstermesi
* Etnik farklılıkların iyi yönetilememesi

Tüm bilgiler ışığında, odanın durumunu ortaya konmuş ve Gelecek Planlaması için girdi teşkil etmiştir. Bu çerçevede Odanın geleceği planlanmış ve “**Stratejik Plan Master Dokümanı**” olarak hazırlanmıştır.

# Maliyetlendirme / İzleme Değerlendirme

Planın maliyetlendirmesi **Faaliyetler** bazında hazırlanmış olup,

* Zamanlama,
* Maliyetlendirme,
* Maliyetlerin Bütçe kalemleriyle ilişkilendirilmesi,
* Sorumluların belirlenmesi,
* Faaliyetin gerçekleştiğinin ispatı için kanıtlar

**Faaliyetler** bazında belirlenmiştir.

Performans göstergeleri ve göstergelerin hedefleri ise **Hedefler** bazında hazırlanmıştır.

**İzleme değerlendirmenin sağlıklı biçimde yürütülmesi için,** Hedefler ve hedeflere ilişkin Faaliyetler, yukarıda verilen bilgiler ışığında Yıllık İş Planları olarak EXCELL dosyasında hazırlanmıştır.