



# FATSA TİCARET BORSASI

## 2017-2020 STRATEJİK PLANI



ALİ FEYZİ  
FATBO YÖN. KRL. BŞK.

Değişen ve Gelişen dünyadaki ekonomik ve ticari stratejilerdeki değişim ile birlikte ülkemizde de yeni konjktür etkisini göstermektedir. Fatsa ticaret Borsası olarak bu yeni yaklaşımları dikkatle izleyerek üyelerimizin gelişimine katkı sağlayacak yöntemleri uygulamaya çalışmaktayız.

Fatsa Ekonomisi her geçen gün büyümekte ve ülke ekonomisinde katkısını arttırmaktadır. Coğrafi konumu ile önemli bir ticaret kavşağında bulunan Fatsa yer altı ve yerüstü zenginlikleri ile üretim ve hizmet sektöründe hızla kalkınan bir şehirdir. Sanayisi gelişen, ticaret hacmi artan, Sosyal ve kültürel bir çok özelliğe sahip olan Fatsa ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olacağı ve ilimizin daha da kalkınacağı inancıyla çalışmaya devam etmeliyiz.

Bu doğrultuda Fatsa'yı hak ettiği yere taşıma çabası içinde olarak, Hizmet kalitemizi arttırma çabası içinde Borsamızı bu günkü konumundan ileri taşımak, Üyelerimize , tüccar, sanayici ve esnafımıza ulusal ve uluslar arası Pazar ekonomisi kurallarını, Kurumsallaşma, teknoloji, verimlilik, inovasyon , mali kaynaklara erişim , AR-GE, yeni Pazar Stratejileri vb. konularda bilgilendirme toplantıları düzenleyen bir borsa olmayı hedeflemekteyiz.

Hedeflerimiz doğrultusunda Fatsa Ticaret Borsası olarak kurumsal kimlik oluşturma ve standartları artırma çalışmalarına yoğunlaşmış bulunmaktayız. Amaçlarımız Doğrultusunda 2012 yılından itibaren ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standartları çerçevesinde hizmet vermekteyiz. Aynı Şekilde 2016 yılında Türkiye Odalar Borsalar Birliği Akreditasyon sistemine başvurumuz kabul edilmiş olup Beş Yıldızlı Akredite Borsa olma yolunda ilerlemek için 4 yıllık Fatsa Ticaret Borsası Stratejik Planını oluşturarak çalışmalarımıza yön vermiş bulunmaktayız.

## 1. GİRİŞ

Bilgi ve İletişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler, “Küreselleşme” denilen ve Ekonomide “Tek Pazar” olarak nitelendirilen kavramı gündeme getirmiştir. Serbest Piyasa Ekonomisi ve Rekabet, bu sürecin ayrılmaz parçalarıdır.

Serbest piyasa ekonomilerinde kalkınma özel sektör eliyle gerçekleştirilmektedir. Bu sebepten bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin en önemli göstergelerinden birisi de o ülkenin özel sektörünün kapasitesidir. Rekabet düzeyi yüksek bir özel sektörün yaratılmasında, devletin düzenleyici, denetleyici ve teşvik edici rolünün yanı sıra, en büyük sorumluluk özel sektörün kendisine düşmektedir.

Dünyada yükselen bir değer haline gelen Özel Sektör için bu süreç, borsalarımızın yönetimlerine önemli bir rol ve sorumluluk yüklemektedir. Çağdaş Borsa yapısına kavuşamayan Borsaların (maddi durumları kötü olmasa bile) yaşamlarını idame ettirebilmeleri oldukça güçtür.

Üyelerine ve bölgesinin ekonomik ve sosyal kalkınmasına daha çok ve daha iyi hizmet edebilmek için; kurumsal bir yapıya ulaşmak ve vermiş olduğu hizmetlerde kalite standartlarını yakalamak amacıyla, ISO 9001-9000 Toplam Kalite Yönetim Sistemini kurmuş olan Fatsa TB ayrıca, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) “TOBB Oda ve Borsa Akreditasyon Sistemine” de entegre olmayı hedeflemiştir.

Borsamızda başlatılmış olan kapasite geliştirme ve yeniden yapılanma çalışmalarıyla, hem hizmetlerin nicelik ve nitelikleri artırılmış, hem de bu hizmetler çağdaş yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimi ile üyelere sunulmuş olacaktır.

Fatsa TB’de başlatılan değişim ve dönüşüm sürecine önemli katkı sağlayacak olan Stratejik Planlama,

Borsada;

1. Planlama kültürünün oluşmasına
2. Kaynakların optimal biçimde kullanılmasına
3. Politika ve kararların doğru bilgiye dayandırılarak alınmasına
4. Geleceğin bilinçli bir biçimde oluşturulmasına
5. Planın uygulanmasına
6. Kurumsal performansların ölçülmesine

olanak sağlayan bir yönetim aracı olarak işlev görecektir.

Fatsa Ticaret Borsası da bu bilinçle; çağdaş Borsacılığın gereklerini yerine getirmek üzere; 2016 – 2020 yıllarını kapsayan Stratejik Planını hazırlamıştır.

Planda; fiziksel, beşeri ve mali kaynaklar, sunulan hizmetler, yönetim anlayışı ve kurumsal entelektüel kapasitesi hakkında, Borsanın yeterlilikleri “Durumu Analizi” ile ortaya konmaktadır. Misyon ve vizyon belirlendikten sonra, Borsayı bu vizyona taşıyacak amaç, hedef ve stratejiler ortaya konmuş, maliyetlendirme çalışması yapılmış ve izleme değerlendirme yöntemi belirlenmiştir.

Planın, Vizyonumuz doğrultusunda, Borsamızı çağdaş Borsacılık anlayışına ve yapısına taşıyacağı konusundaki inancımız tamdır.

## 2. Genel Bilgiler

### 2.1 Dünyada Borsacılığın Tarihi

Borsacılığın tarihi genel olarak 14. Yüzyıla dayanmakla beraber M.Ö. 1200-1500 yıllarına kadar gitmektedir. Roma ve Finikelilerin yazıtlarından elde edilen bilgilere göre , bu çağda yaşayan insanlar gerçekleştirdikleri panayırlarla ilk borsacılığın temelini atmışlardır.

### 2.2 Ülkemizde Borsacılığın Tarihi

Ülkemizde gerçek anlamda ilk resmi borsa 2 Aralık 1873 yılında bir nizamname ile ‘‘Dersaadet Tahvilat Borsası’’ adı altında kurulmuştur. Adından da anlaşılacağı üzere bu borsa ‘‘Menkul Değerler Borsası’’ niteliğindedir. Bu tarihten 13 yıl sonra 15 Nisan 186 ‘da yayınlanan ‘‘ Umum Borsalar Nizamnamesi ‘‘ ile ticaret borsalarının da kuruluşuna geçilmiştir. Yurdumuza ilk Ticaret Borsası İzmir’de 1892 yılında İzmir Ticaret ve Sanayi Borsası adı altında çalışmalarına başlamıştır. Adana Ticaret Borsası 1913, İstanbul Ticaret Borsası 1925 ve Ankara Ticaret Borsası 1927 yılında kurulmuştur.

### 2.3 Fatsa’da Borsacılığın Tarihi

Fatsa Ticaret Borsası’na kota edilmiş 6 ürün bulunmakta olup. İşlem hacminin en yoğun olduğu ürün ‘‘Fındık’’tır.

#### 1- Fındık-Ceviz (Kabuklu-İç ve İşlenmiş)

#### 2- Yağ

#### 3- Un

#### 4- Küçük ve Büyükbaş Canlı Hayvan ve Ürünleri

#### 5- Bal

#### 6- Mısır

Bunların içinde ‘‘Yaş Ve Kur Meyveler Grubu’’nda yer alan ‘‘Fındık’’ toplam işlem hacminin yaklaşık %95’ini oluşturmaktadır.

Ordu, tek başına Türkiye fındık üretiminin % 20-25’ini karşılamaktadır. Bu da yıllık 180–200 bin ton üretim anlamına gelmektedir. Haliyle fındık tescilinin borsa işlem hacmi içerisinde büyük yer tutuyor olması son derece doğaldır

### Fatsa Ticaret Borsası’nın Kuruluşu

İlçemize Borsa kurulması için 1990 yılı Temmuz ayında 10 kişilik Müteşebbis Teşekkül Kurulu oluşturulmuştur. Müteşebbis Kurulu Üyeleri, Fatsa Ticaret ve Sanayi Odasının o tarihteki Yönetim Kurulu Başkanı Saim ÖĞRENMİŞ ve Genel Sekreteri Bilal SEFERGE ’ nin Borsa kurulması ile ilgili bilgi ve belgeleri, ilgili resmi Kurum ve Kuruluşlardan tedarik ederek, TOBB aracılığı ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığına müracaat edilmiştir.

T.C Sanayi ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğünün 20.01.1991 tarih ve 10 ( 640.2/82 ) – 3127 sayılı yazısı ile Fatsa İlçesinde Ticaret Borsası kurulması uygun görüldüğü Sanayi ve Ticaret Ordu İl Müdürlüğünün 24.01.1991 tarih 10-06/114 sayılı yazısı ile ilçemiz Kaymakamlığına Bildirilmiştir.

Fatsa Ticaret Borsası Kurul Üyeleri ve Müteşebbis Teşekkül Kurulu 26.01.1991 tarihinde Fatsa Ticaret ve Sanayi Odasında toplanarak 24.02.1991 tarihinde Borsa Organ Seçimlerinin yapılmasına karar vermiş, Kurul onaylı Üye Listesi ilçe Seçim Kuruluna verilmiş, ilk Organ Seçimi Yargı gözetiminde 24.02.1991 tarihinde yapılmıştır.

Borsamız Kuruluş tarihinden itibaren Fatsa Ticaret ve Sanayi Odasında faaliyetine başlamış 1 yıl sonra Hizmet yeri kiralarak Odadan ayrılmıştır. 1995 yılında kendi mülkiyetine arsa alınarak, 1996 yılında Hizmet binası inşaatına başlanılmış, 1998 yılı Temmuz ayında kendi hizmet binasına taşınmış ve halen Mustafa Kemal Paşa Mahallesi Ata Caddesi No:10 adresinde bulunan hizmet binasında faaliyetine devam etmektedir.

## 2.4 Fatsa Hakkında

Ordu ilinin bir ilçesi olan Fatsa, konumu itibarıyla, il merkezinin 40,2 km batısında, Samsun'un ise 110 km doğusunda bulunmaktadır. Bölge ekonomisine yön veren ticari merkezlerdendir.

İlçenin; Bolaman, Ilıca, Yalıköy, Hatipli, İslamdağ, Köşebucağı, Geyikçeli ve Aslancami olmak üzere yedi beldesi bulunmakta, bu beldeler yerel yönetimlerce yönetilmektedir.

Fındık üretiminin yaygın olması ile tanınan ilçe, bu özelliği ile Türkiye'nin dünyada en fazla organik üretim alanına sahip 30. ülke olmasına önemli derecede katkıda bulunmuştur.

Fatsa coğrafi konumu nedeniyle tarih boyunca idari ve ticari bir merkez olmuştur. Özellikle ekonomisinin tarıma dayalı olması, bu özelliği kazandıran unsurlardan biridir. 2011 TÜİK verilerine göre ilçe merkezi nüfusu 69.141 iken köylerle beraber toplam ilçe nüfusu 101.696'dır. 1980 yılına kadar köy nüfusu ilçe merkezi nüfusuna göre daha çok artarken, 1980 yılından sonra bu artış tersine dönmüştür. 1960 yılında nüfusun %90'ı köylerde yaşarken, 2011 yılı itibarıyla nüfusun %68'i ilçe merkezinde yaşamaktadır.

### Coğrafya ve iklim

Orta Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Fatsa'nın, doğusunda Perşembe, batısında Ünye, güneyinde Korgan, Çamaş, Çatalpınar ve Kumru ilçeleri, kuzeyinde ise Karadeniz yer almaktadır.

Şehrin yüzölçümü, 552 km<sup>2</sup>'dir. Coğrafi bakımdan dağlık ve engebeli bir bölgede yer almaktadır. Rakım 10 metreden 550 metreye kadar çıkmaktadır. Kuzeyinde denize paralel olarak uzanan Canik Dağları, sahile kadar kademeli bir şekilde alçalmaktadır. İlçenin iki önemli akarsuyu olan Bolaman ve Elekçi derelerinin sahile yakın civarlarında düz araziler bulunmaktadır.

### Tarım

Fatsa'nın 180.202 dönümlük arazisi tarladır. Başlıca yetiştirilen ürünler; mısır, fındık, çavdar, pirinç, fasulye, patates, kivi, alaf, şiar, bakla ve siyaz'dır.

Fındık bölgenin en önemli tarım ürünüdür. 21.663 hektarlık arazide halkın %80'i fındık tarımı ile geçimini sağlamaktadır. Dünyada fındığın en çok üretimi yapıldığı bölge Fatsa'dır.

Fındık üretimi, tarım sektörü içinde önemli bir yere sahip olmasının ötesinde fındığa bağlı sanayi kollarının da gelişmesini sağladığından önemli ölçüde istihdam yaratmakta ve kent ekonomisi içinde ciddi bir pay teşkil etmektedir.

Kivi, değişen fındık politikaları ile birlikte fındığa alternatif ürün olarak düşünülmüş ve yörenin çiftçileri tarafından da kabul görmüştür. 32 hektarlık alanda sera tipi kivi bahçesi tesis edilmiştir

### Hayvancılık

Hayvancılık, genellikle aile işletmeciliği olarak yapılmakta olup; 8.517 adet büyükbaş, 2.820 adet küçükbaş hayvan mevcudu vardır.

İlçede arıcılık da, bölge ve ülke ekonomisi açısından önemli bir potansiyel teşkil etmektedir.

Balıkçılık, ilçenin 2. önemli geçim kaynağıdır. 4 adet üretim tesisinde alabalık üretimi yapılmakta olup, üretilen balık ilçede oldukça yüksek seviyede tüketilmektedir. İlçenin ekonomik yapısında balıkçılığında önemli bir yeri vardır.

## Sanayi

İlçede faaliyet gösteren tekstil, su ürünleri, gıda, hayvancılık, şekerleme ve inşaat gibi büyük ölçekli 30 işletme ve 936 kişi istihdam edilmektedir. Daha çok; taşıt, doğrama ve parça üzerine hizmet vermekte olan büyük ve küçük iki adet sanayi sitesi bulunmaktadır. Büyük sanayi sitesinde 262, küçük sanayi sitesi 120 esnaf ve sanatkâr faaliyet göstermektedir. Altyapısı tamamlanmış ve 500.000 metrekarelik alan üzerinde kurulan Organize Sanayi Bölgesi gıda, ağaç, tekstil, metal gibi iş kollarında faaliyet göstermektedir.

## Özetle

İlçenin ekonomisi tarım ve balıkçılığa dayalıdır. Yetiştirilen tarımsal ürünlerin başında fındık, çay, mısır gelmektedir. Sebze ve meyvecilik de yapılmakta olup elma ve armut yetiştirilir. Son yıllarda seracılık, kültür mantarcılığı da gelişme göstermiştir. Hayvancılıkta büyük ve küçükbaş hayvan besiciliği, kümes hayvancılığı ve arıcılık yapılmaktadır. Balıkçılık ilçenin ekonomisinde en önemli yeri tutmaktadır. Ayrıca halıcılık da önemli bir gelir kaynağıdır. Bunun yanı sıra fındık kırma atölyeleri vardır.

Borsanın, 2016 yılı itibarıyla, 95 üyesi bulunmaktadır.

Üyelerin şirket türlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 1.: Fatsa Ticaret Borsası üye sayılarının şirket türlerine dağılımı

ŞİRKET TİPİ	ÜYE SAYISI
Gerçek kişi Ticari işletmesi	56
Limited Şirket	35
Anonim Şirket	3
Kooperatif	1
Yabancı Sermayeli Şirketler	-
Kolektif Şirket	-
Vakıf ve Dernek İşletmeleri	-
Komandit	-
TOPLAM	95

### 3. Mevcut Durum Analizi

#### 3.1 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat

Borsalar Kamu Tüzel Kişiliğine sahip olması sebebiyle yerine getirilen tüm hizmetlerin dayanmakta olduğu belirli bir altyapı mevcuttur. 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu başta olmak üzere Borsanın görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen çeşitli yasal mevzuatlar bulunmaktadır.

Tabi olduğu temel mevzuatlar ;

- 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu ile ilgili tüm yönetmelikler
- 6455 sayılı Gümrük kanunu ile Bazı kanun ve kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik yapılmasına dair kanun
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile Kanuna bağlı olarak çıkarılan Tebliğ ve yönetmelikler
- 4857 sayılı İş Kanunu ve Yönetmelikleri
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 6183 Sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun
- 5996 Sayılı Veteriner Hizmetleri Bitki sağlığı gıda yem Kanunu
- 498 sayılı Bilgi edinme Kanunu
- 195 sayılı Basın İlan Kurumu Teşkiline ait Kanun
- Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği ve Tebliğler
- TSE Standartları
- 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu ilgili Yönetmelik ve Tebliğler
- 213 Sayılı Vergi Usul Kanunu ve Tebliğler
- 185 Seri nolu Gelir Vergisi Genel Tebliği
- 202 Seri Nolu Gelir Vergisi Genel Tebliği

#### “Borsanın Gelirleri”

- a. Kayıt ücreti.
- b. Yıllık aidat.
- c. Para cezaları.
- d. İştirakler kârı.
- e. Menkul ve gayrimenkul sermaye iratları, şirket kârları ve döviz gelirleri.
  - f. Sair gelirler. Olarak belirlenmiştir. Bu gelir kalemlerinden “Kayıt Ücreti”, “Yıllık Aidat”, “Munzam Aidat” detaylandırılarak verilmiştir. Borsaların 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/ Borsa Muameleat Yönetmeliği”,
    - “Odalarda/Borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler hakkında Yönetmelik”,
    - “Organ Seçimleri Yönetmeliği”,
    - “Kayıt Ücreti le Yıllık Aidat Yönetmeliği”,
    - “Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği”,
    - “Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği”,
    - “Disiplin Kurulu Yönetmeliği”
    - “Genel Sekreter Yönetmeliği”

Borsaların görev ve belgelendirme hizmetlerinin uygulama yöntemlerini ortaya koymaktadır.

Ancak, kanunla kurulmuş olmakla beraber aynı zamanda birer hizmet kuruluşu da olan Borsalarda, diğer hizmet kuruluşlarında olduğu gibi, sunulan tüm hizmetlerde üyelerin memnuniyeti çok önem kazanmaktadır. Çağdaş hizmet anlayışı da zaten bunu gerektirmektedir. Fatsa Ticaret Borsası da, 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 Borsacılık anlayışıyla hizmet vermeyi ve bu hizmetin sağlıklı biçimde verilmesi için, yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimini sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir.

### 3.2 Süreçler / Faaliyetler

Fatsa Ticaret Borsası'nda gerçekleştirilen tüm faaliyetleri 2 ana süreç altında toplayabilmek mümkündür.

Bunlar: 1. Borsa'nın Hizmet Kapasitesini belirleyen; "**Üyeye Sunulan Hizmetler**" ve

2. Borsa'nın Kurumsal Kapasitesini belirleyen; "**Destek Faaliyetleri**"dir.

Borsa'da, "Üyeye Sunulan Hizmetler" in tümü, karakteristik olarak iki başlık altında toplanabilmektedir.

1.1. Birincisi; Kanun ve yönetmeliklerle Borsalara verilmiş görevler (Kamu Ajanlığı faaliyetleri) olup, bu görevlerin ifası aşamasında, kanun ve yönetmelik dışında, Borsa'nın herhangi bir inisiyatif kullanması söz konusu olamamaktadır. Borsa bu konuda ancak, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, işlemleri hızlandırma mahiyetinde bazı önlemler alabilmektedir. Borsa bu durumda sadece "uygulayıcı" (operatör) konumunda olduğundan, bu karakteristikteki hizmetler "**Operasyonel Hizmetler**" olarak nitelendirilebilmektedir.

1.2. İkincisi; Borsa'nın misyonu gereği, operasyonel nitelikteki hizmetlerinin dışında, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine, çağın gereklerine uygun biçimde, cevap verebileceği türde hizmetler olup, gerçek anlamda çağdaş Borsacılık 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. Borsa'da bu nitelikteki hizmetler "**Taktik Hizmetler**" olarak adlandırılmaktadır.

"Destek Faaliyetleri" ise, Borsa'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 "İyi Yönetişim" gibi konuların içerildiği "Stratejik Destek Faaliyetleri" olarak adlandırılabilir faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Bu yaklaşımla; Borsa'daki "Destek Faaliyetleri" ni;

İlki, "Stratejik Destek Faaliyetleri", İkincisi de, "Klasik Destek Faaliyetleri" olmak üzere iki grup altında topladık.

Bu çerçevede, Borsa'daki tüm süreçler ve faaliyetler aşağıdaki Tablo 2.'te bütüncül biçimde sunulmaktadır

ANA SÜREÇ	SÜREÇ	FAALİYET
ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER TEMEL HİZMETLER	OPERASYONEL HİZMETLER	TESCİL SERVİSİ
		BORSA MUAMELAT/MUHASEBE
		KIYMETLİ EVRAK VE BELGE
	TAKTİK HİZMETLER	İLETİŞİM AĞI
		POLİTİKA VE TEMSİL
		İŞ GELİŞTİRME
ULUSLAR ARASI TİCARET VE S. SORUMLULUK		
DESTEK FAALİYETLERİ TEMEL YETERLİLİK	STRATEJİK DESTEK FAALİYETLERİ	İYİ YÖNETİŞİM
		ARGE YÖNETİMİ
		HABERLEŞME VE YAYINLAR
		BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI
		ÜYE İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ
		PROJE GELİŞTİRME VE YÖNETİM
	KLASİK DESTEK FAALİYETLERİ	BİLGİ İŞLEM
		İDARI İŞLEM
		MALİ İŞLEM



### 3.3. Paydaşlar

Fatsa Ticaret Borsası'nın paydaşları, Borsa'dan doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet alan, ürün ve hizmetleriyle Borsa'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 paydaşlarımız önem sırasına konmuştur. Bu çalışma, Borsa'nın geleceğini planlamak için ihtiyaç duyduğumuz durum analizi çalışmalarımıza davet edeceğimiz paydaşların belirlenmesine de katkı sağlamıştır.

Tablo 4. Fatsa Ticaret Borsa'nın Paydaşları

PAYDAŞLAR	PAYDAŞ TÜRÜ	ETKİ	ÖNEM	NİTELİK	ÖNCELİK
TOBB	İÇ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BORSA MECLİSİ	İÇ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
Y. KURULU	İÇ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ÜYELER	İÇ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ÇALIŞANLAR	İÇ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
KAYMAKAMLIK	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BELEDİYELER	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	HİZMET ALINAN	BİRLİKTE ÇALIŞ
KAMU KURUM KUR.	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BANKALAR	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İZLE
ÜNİVERSİTELER	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
ÖZEL SEKTÖR KUR.	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İZLE
MESLEK ODA VE DERNEKLER	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	İZLE
SİVİL TOPLUM KURU	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMLİ	HİZMET ALINAN	İŞBİRLİĞİ YAP
SERBEST MESLEK KURULUŞLARI	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	İZLE
BASIN YAYIN ORGANLARI	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
YEDAŞ	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İŞBİRLİĞİ YAP
FATSA TİCARET VE SANAYİ ODASI	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
NOTERLER	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İZLE
ORDU BÜYÜK ŞEHİR BELEDİYESİ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
MALİ MÜŞAVİRLER ODASI	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	İZLE
PTT MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İZLE
CUMHURİYET BAŞSAVCILIĞI	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
İCRA MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
İLÇE EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İŞBİRLİĞİ YAP
VERGİ DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İZLE
MAL MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	HİZMET ALINAN	İŞBİRLİĞİ YAP
TARIM MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TAPU KADASTRO MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İŞ BİRLİĞİ YAP
FİSKOBİRLİK	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
TAPU SİCİL MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İŞBİRLİĞİ YAP
DOĞU KARADENİZ KALKINMA AJANSI	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ORDU VALİLİĞİ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
LİMAN BAŞKANLIĞI	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP
FATSA DEVLET HASTANESİ	DIŞ PAYDAŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	HİZMET ALINAN	İŞBİRLİĞİ YAP

KOSGEB İL MÜDÜRLÜĞÜ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
DENİZ BİLİMLERİ FAKÜLTESİ	DIŞ PAYDAŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	İŞBİRLİĞİ YAP

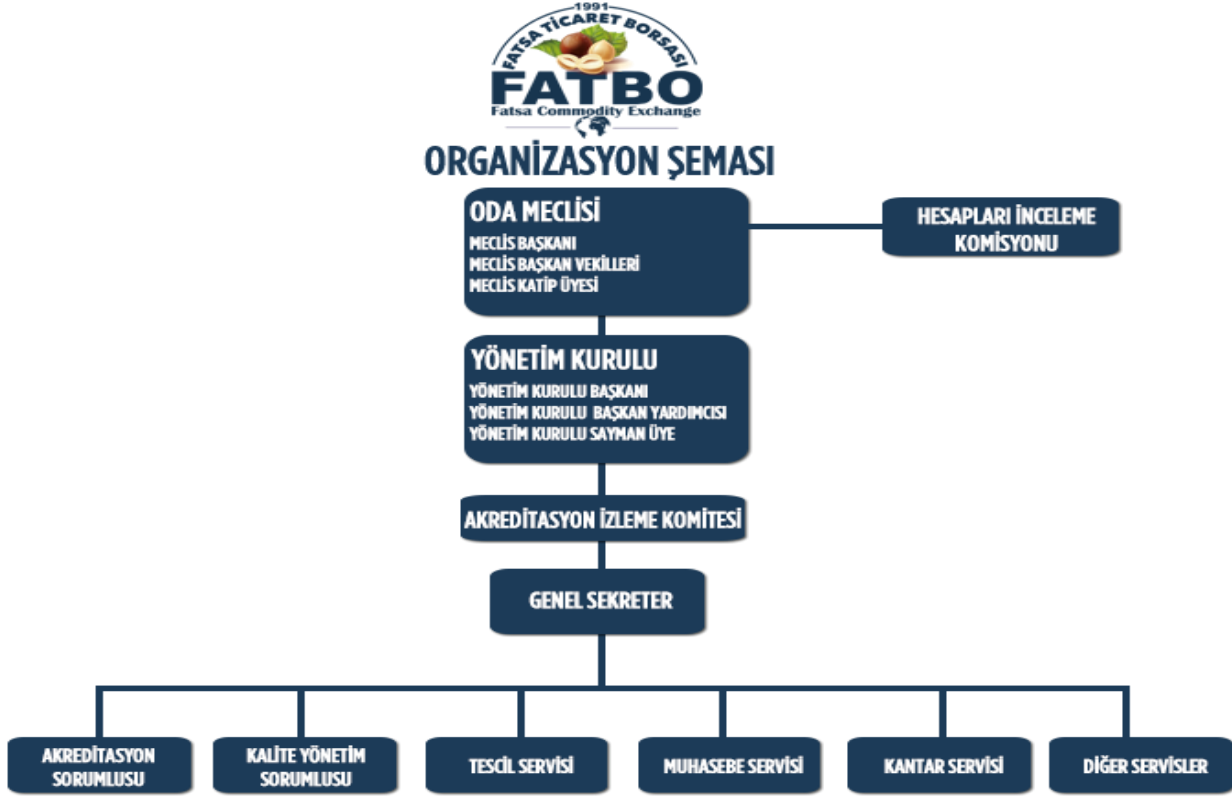
### 3.4. İç Çevre Analizi

Bu bölümde, Borsa'nın mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve Borsa'nın kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve iyileştirilmeye açık yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. İç çevre analizi aşamasında, öncelikle, Borsa'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, Borsa'mızın "Hizmet Kapasitesi" ve "Kurumsal Kapasitesi" hakkında gerçekçi bir değerlendirme de bu bölümde yapılmaya çalışılacaktır.

### 3.4.1. Organizasyon Yapısı



### 3.4.2. Fiziksel Şartlar:

Borsa şu anda kendine ait 5 katlı binada hizmet vermektedir. Hizmet Binamızın her katı 105 m2 oluşmakta ve toplam hizmet alanı 525 m2 olmasına rağmen etkin kullanıma müsait değildir. İleride planlanan laboratuvar ve satış salonu için uygun yeri bulunmamaktadır.. Borsamız için 2017 yılı içerisinde hizmet binası yapımı için uygun arsalar aranarak alımının gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

### 3.4.3. Mali Yapı: Tablo :

Fatsa Ticaret Borsası 2010 -2015 yılları arası Gelir Gider Bilgileri

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>GELİR</b>	318.296.37	259.147.56	436.419.05	376.282.25	495.588.27	527.647.26	659.850.01
<b>GİDER</b>	303.29.41	258.421.95	279.911.46	335.315.10	335.431.85	427.650.49	445.442.47

Borsanın gelir-gider verileri incelendiğinde; 2010 yılından 2015 yılına borsanın gelirlerinde %283 oranında bir artış olurken, bu oranın giderlerde %202 seviyesinde kaldığı görülmektedir. Bu durum Borsanın ciddi bir tasarruf anlayışına sahip olduğunu ve bunu ısrarla uyguladığını göstermektedir.

Aynı dönemde giderlerdeki artış sadece %33,78 seviyesinde gerçekleşmiştir. Giderlerin Gelirlere oranı olarak tanımlayacağımız harcama oranlarına bakıldığında; Genelde %70'ler seviyesinde olan harcama oranları, 2014 ve 2015 yıllarında çok düşükoranlara ulaşmış, bu da tasarruf oranının arttığını göstermektedir.

### 3.4.4. İnsan Kaynakları:

Fatsa Ticaret Borsası'nda 5 personel görev yapmaktadır.

Tablo 6: Fatsa Ticaret Borsasında çalışan personel bilgileri

NO	ADI SOYADI	UNVANI	ÖĞRENİM DURUMU	YAŞ	BORSADAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ
1	OSMAN CARLI	GENEL SEKRETER	LİSANS	31	2
2	MURAT ÇIĞTAY	TESCİL MEMURU	LİSE	42	17
3	ÜMİT ÇIĞTAY	MUHASEBE MEMURU	LİSANS	35	6
4	SEYFİTTİN ELİAÇIK	KANTAR MEMURU	İLKOKUL	51	6
5	ZÜLEYHA KUŞ	HİZMETLİ MEMUR	İLKOKUL	35	2

Çalışanlardan 2 kişi Lisans mezunuyken, 1 kişi Lise 2 kişi ise İlkokul mezunudur. Yaş ortalamasının 38,8 olduğu borsada personelin yarısı ortalamanın altında, diğer yarısı da üstünde yer almaktadır.

En düşük yaş olan 31 ile en yüksek yaş olan 51'nin dışındaki yaşlar ortalama yaşın etrafında yer almaktadır. Ortalama çalışma süresinin 6 olduğu Borsada, çalışanların %20'si 15 yıldan fazla borsada görev yaparken diğer yarısı ise 7 yıldan daha az süredir Borsada çalışmaktadır.

Bu durum tecrübe ile dinamizmin iyi biçimde harmanlanarak iyi bir sinerji yaratıldığını göstermektedir. Verilen hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilmesi için; insan kaynağının nicelik ve nitelik açısından Borsanın performansını artıracak biçimde yönetilmesi, geliştirilmesi gereken yön olarak görülmektedir.

### 3.4.5. Teknolojik Altyapı:

Borsa, Bilgi Çağın gerektirdiği ileri teknolojilerin kullanımı konusunda oldukça duyarlı hareket etmektedir. Bilişim teknolojilerinin, "verimliliği" artıran yegâne araç olduğunun bilinciyle teknolojik yatırımlarını planlamakta, kısaca; bilişim teknolojilerinin yönetimini etkin biçimde gerçekleştirmektedir.

Tablo 7: Fatsa Ticaret Borsası teknolojik donanım bilgileri

NO	ADI	ADEDİ
1	BİLGİSAYAR	5
2	YAZICI	3
3	TELEVİZYON	1
4	PROJEKSİYON CİHAZI	1
5	KLİMA	4
6	TARAYICI	1
7	FİYAT PANOSU	3
8	KONFERANS SALONU SES SİSTEMİ	1
9	FOTOĞRAF MAKİNESİ	1

Borsanın İnternet erişimi TNet aracılığı ile sağlanmaktadır.

2001 yılından bu yana güncel halde bulunan Borsa Web Sitesi dışarıdan sağlanan hizmet alımı ile hazırlanmış olup, site içi yapılacak olan duyurular/eklentiler Borsa personeli tarafından hazırlanmaktadır. Web Sitesi haricinde sosyal paylaşım sitesi olan Facebook'da borsaya ait hesap mevcuttur. Borsada TOBB tarafından hazırlanmış olan programların dışında, dışarıdan temin edilen programlar;

- 1)Probase Bordro Programı
- 2) Mobil S Toplu SMS programıdır.

### 3.4.5. Borsanın Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi

ANA SÜREÇ	SÜREÇ	FAALİYET	DAYANAK/ AÇIKLAMA/ İYİ UYGULAMA	BORSANIN DURUMU (GÜÇLÜ/İYİLEŞTİRİLMESİ GEREKN YÖNLER)
<b>ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER</b>	<b>OPERASYONEL HİZMETLER</b>	<b>TESCİL SERVİSİ</b>	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu- Mevzuata uyum, İhtiyaç beklenti ve memnuniyet anketleri, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, çalışan performansının yönetimi	1-Hizmetler Mevzuata uygun biçimde veriliyor. 2- TOBB’un ve Bakanlığın sağlamış olduğu bilişim imkânlarıyla sunulmakta, borsanın bu konuda inisiyatif alması söz konusu değildir. 3- Üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyet seviyesi detaylarıyla ölçülüp gerekli önlemler alınmalı. 4- Performans Yönetim Sistemiyle çalışanların yetkinliklerinin gelişimi, plan dâhilinde yürütülmeli
		<b>Kıymetli Evrak ve Belge Hazırlama</b>	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	1-Hizmetler Mevzuata uygun biçimde veriliyor. 2- Bazı belgeler TOBB’un sağlamış olduğu bilişim imkânlarıyla sunulmakta, borsa bunların dışında kalan tüm belgelendirme hizmetlerini elektronik ortama aktarmayı hedeflemeli ve yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmelidir. 3-Üyelerin ihtiyaç beklenti ve memnuniyet seviyesi detaylarıyla ölçülüp gerekli önlemler alınmalı. 4- Performans Yönetim Sistemiyle çalışanların yetkinliklerinin gelişimi, plan dâhilinde yürütülmeli.

ANA SÜREÇ	SÜREÇ	FAALİYET	DAYANAK/ AÇIKLAMA/ İYİ UYGULAMA	BORSANIN DURUMU (GÜÇLÜ/İYİLEŞTİRİLMESİ GEREKN YÖNLER)
<b>ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER</b>	<b>STRATEJİK TAKTİK HİZMETLER</b>	<b>İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Deste</b>	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	Borsa üyeleri için bazı eğitim programları düzenlemektedir. Ancak, bu eğitimlere katılım oldukça düşüktür. Öncelikle, eğitimlere ilgi düzeyini artıracak, kalitesini yükseltecek önlemler alınmalıdır. Ayrıca, üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler Borsa tarafından sunulmalıdır. Üyelerin sorunlarının çözümünde, gerektiğinde, danışmanlık ihtiyaçlarını karşılayacak mekanizma geliştirilmelidir. Özellikle üyelerinin kendi aralarında iş geliştirme fırsatlarını ortaya koyacak araştırmalar yapılmalıdır. Tüm bunların sürekliliğini sağlayacak sistem ve dokümantasyon hazırlanmalıdır
		<b>Sosyal Sorumluluk</b>	Bölgenin ekonomik ve özellikle sosyal kalkınmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetler.	Borsa, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle ve kaynakları dâhilinde, sosyal sorumluluğunu belirleyerek kamuoyuna bildirmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncesinde, faaliyetlerin yaratacağı katma değer için sağlıklı değerlendirmelerin yapıldığı, sürekliliği sağlayacak bir yapı kurulmalıdır.
		<b>İLETİŞİM AĞI</b>	Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi (Anket ve diğer kanallarla), Bu ihtiyaç ve beklentilere çözüm getirecek ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (Araştırma) Üyelerin borsa hizmetlerinden faydalanma düzeylerini sürekli ölçülmesi (veri analizleri)	Borsa, tüm hizmetlerini, (mevzuata aykırı olmamak koşuluyla) üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, en yüksek memnuniyeti sağlayarak vermek için "İletişim Ağı" gereklerini, sürdürülebilirliği sağlayacak biçimde, yerine getirecek iyileştirmeleri gerçekleştirmelidir. Borsanın bu konuda örgütlenmesi ve altyapısı yeterli değildir. Görev tanımları belirginleştirilerek ve kapasite geliştirilerek iyileştirme yapılabilir.
		<b>POLİTİKA VE TEMSİL</b>	Üyeleri için önemli olan konuların belirlenmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması, karar alıcılara sunularak takip edilmesi, Üyelerini temsilen uluslararası etkinliklere katılınması, Sektörel ve ekonomik konulardaki görüş ve tutumlarının sürekli ölçülmesi	Borsa'nın hem üyelerinin gelişmesi, hem de bölgenin ekonomik kalkınması için; önemli olan konuları belirlemesi, çözüm önerilerini oluşturması, bunları karar alıcılara sunarak takip etmesi gerekmektedir. Borsa bu konuda pek çok faaliyet gerçekleştirmektedir. Ancak bu faaliyetlerin etkisinin ölçülmesi ve geribildirimlerden gerekli sonuçların çıkarılarak iyileştirmeler yapılması konusunda yetersizlikler vardır. Politika üretme ve üyelerini gerekli ortamlarda etkin biçimde temsil edebilme konusunda Borsa'nın sürdürülebilir bir yapı oluşturması gerekmektedir

ANA SÜREÇ	SÜREÇ	FAALİYET	DAYANAK/ AÇIKLAMA/ İYİ UYGULAMA	BORSANIN DURUMU (GÜÇLÜ/İYİLEŞTİRİLMESİ GEREKN YÖNLER)
<b>DESTEK FAALİYETLERİ</b>	<b>STRATEJİK DESTEK FAALİYETLERİ</b>	<b>İYİ YÖNETİŞİM</b>	Yönetimin; Borsa'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), Meclisin etkin ve verimli çalışması Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması	Borsa'da Kurumsallaşmayı sağlamak için ISO 9001 KYS kurulmuş olmakla beraber, sürekli iyileştirilebilir ve sürdürülebilir biçimde uygulanması (içselleştirilmesi) için gerekli önlemler alınmalıdır. Borsa, mevzuat çerçevesinde yönetilmektedir. Ancak, Çağdaş Yönetim Anlayışının Borsa'da yerleştirilebilmesi için, mevzuatın el verdiği ölçüde, "İyi Yönetişim" uygulamalarına yönelik kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin, üyelerine de örnek olacak biçimde, Borsa'da uygulanması için çalışmalar sürdürülmelidir.
		<b>Araştırma, Geliştirme, Planlama ve Kaynakların Yönetim</b>	Üyelerin belirlenmiş ihtiyaç ve beklentilerine çözüm üretecek Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması, 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	Borsa'da üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine çözüm getirmeye yönelik bazı çalışmalar yapılmakla beraber; bu çalışmalar nitelik ve etkinlik açısından çok yeterli olamamaktadır. Bu çalışmaları Araştırma Geliştirme çalışması niteliğine kavuşturacak ve sürekliliğini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır. Borsa, güçlü bir Mali Yönetim yapısını ortaya koyacak politikasını belirleyerek yapılanmasını gerçekleştirmelidir. Borsa'da hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve Borsa'nın performansının artırılması için, İnsan Kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için borsa, (uzun dönemde) nihai aşamada, "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi"ni kurmayı hedeflerken, kısa ve orta vadede Çalışanlarının Performansını Yönetecek bir sistem kurmayı da gerçekleştirmelidir.
		<b>Haberleşme ve Yayınlar</b>	Borsa'nın hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyanın etkin kullanılması, üyelerle ve Basın Yayın organlarıyla Borsa 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,	Borsa hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyayı etkin kullanma çabası içerisinde. Ancak bu durum şartlara, zamana ve mekâna ve konuya göre değişkenlik göstermektedir. Bazı durumlarda medya çok etkili biçimde kullanılabilirken, bazı durumlarda bu etki istenilen düzeyde olmamaktadır. Borsa basın ve medya ile ilişkilerinin düzeyini her zaman ve sürekli biçimde en yüksek seviyede tutacak politikasını belirlemeli ve bu konuda gerekli yapılanmayı gerçekleştirmelidir. Borsa Ayrıca, basın yayın organlarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini ölçecek yapıyı da kurmalıdır. Web sitesini; üyeleriyle her türlü haberleşmesini sağlayacak ve tüm hizmetlerini buradan sunabilecek biçimde, dinamik hale getirmelidir. Üyelerini uluslararası platformlarla buluşturmak için web sitesini yabancı diller ile desteklemelidir.



		<b>Bilişim Teknolojileri kullanımı (Yönetimi)</b>	Borsa'nın tüm süreçlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden azami biçimde yararlanılması, bilişim stratejisi ve politikası, "Yönetim Bilgi Sistemi", "Karar Destek Sistemi", "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi", yetkin BİT personeli, interaktif, dinamik web sitesi	Borsa hizmetlerinde bilişim teknolojilerini kullanma çabası içerisinde. Ancak, bu teknolojilerin hem hizmetler hem de yönetim süreçlerinde etkin biçimde kullanılabilmesi için, bütüncül bir bakış açısıyla sistemin yeniden analiz edilerek tasarlanması gerekmektedir. Bu tür bir çalışma Borsa'yı belirlemiş olduğu vizyona taşımada, çağdaş borsacılık anlayışının yerleştirilmesinde ve en önemlisi "verimlilik" için gereklidir.
--	--	---	--	--

ANA SÜREÇ	SÜREÇ	FAALİYET	DAYANAK/ AÇIKLAMA/ İYİ UYGULAMA	BORSANIN DURUMU (GÜÇLÜ/İYİLEŞTİRİLMESİ GEREKN YÖNLER)
<b>DESTEK FAALİYETLERİ</b>	<b>STRATEJİK DESTEK FAALİYETLERİ DEVAMI...</b>	<b>Üye İlişkileri Yönetimi</b>	Üyeye hizmet (Üyeye ilgilenme) noktasında en yüksek standartlara sahip olunması, üyeye ilk temas noktasında en iyi hizmet için çalışanın 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	Borsa üyesi ile ilişkilerini her zaman en yüksek standartta tutmaya çalışmaktadır. Ancak bu durum, değişkenlik arz etmektedir. Üye ile ilişkilerin minimum standartlarını belirleyecek, sürekli iyileştirmeyi hedefleyecek ve sürdürülebilirliği sağlayacak bir "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi"nin kurulması gerekmektedir. Çalışanın yetkinliklerini belirli program çerçevesinde geliştirmelidir. Üye bilgilerinin sürekli güncelliğini sağlayacak yapı kurulmalıdır.
		<b>Proje Geliştirme ve Yönetim</b>	Borsa'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, Borsa'nın proje geliştirme ve yönetme kapasitesi, yetkin personel,	Borsanın, bu konuda yaptığı çalışmalar yeterli değildir. Proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için eğitimler alınmalıdır. Özellikle, proje yönetme kapasitesindeki gelişim, Borsa'nın kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında "Kaynak Yönetimi" anlayışının içselleştirilmesine de katkı sağlayacaktır.



ANA SÜREÇ	SÜREÇ	FAALİYET	DAYANAK/ AÇIKLAMA/ İYİ UYGULAMA	BORSANIN DURUMU (GÜÇLÜ/İYİLEŞTİRİLMESİ GEREKN YÖNLER)
<b>DESTEK FAALİYETLERİ</b>	<b>KLASİK DESTEK FAALİYETLERİ</b>	<b>BİLGİ İŞLEM</b>	Donanım, Yazılım, İletişim bakım ve desteği, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		<b>MALİ İŞLEM</b>	Satın Alma, Muhasebe, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		<b>İDARİ İŞLEM</b>	Evrak, Arşiv, Bakım, Temizlik, Ulaştırma, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.

### **3.4.6. Güçlü Yönler**

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle yönetim ve çalışanlar olmak üzere, üye ve paydaşlardan da alınan bilgiler doğrultusunda Borsanın “güçlü” ve “geliştirilmeye açık” yönleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- 1- ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sistemi,
- 2- TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemine entegrasyon,
- 3- Güçlü ve özerk mali Yapı,
- 4- Nitelikli insan kaynağı,
- 5- Esnek kurum içi iletişim,
- 6- İyi bir teknolojik altyapı,
- 7- Vizyoner bir yönetim anlayışı,
- 8- Yeniliklere açık bir kurumsal yapı,
- 9- Kamu ve Sivil toplum örgütleriyle güçlü diyalog,
- 10- Bölgesel kalkınmadaki rolü,
- 11- Bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı,

### 3.4.7. Geliştirilmeye Açık Yönler

- 1- Kurumsallaşma sürecinin tam olarak sağlanamamış olması,
- 2- Tanıtımın yetersiz oluşu,
- 3- Kurum içi iletişimde koordinasyonsuzluk, İş yükünün eşit dağılmaması,
- 4- İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin sağlıklı biçimde kurulamamış olması,
- 5-Fuar ve eğitimlere yeterli ilginin yaratılamamış olması,

Bu sonuçlar, İç Çevre Analizi bölümündeki fiziksel, mali, beşeri ve teknolojik verilerin değerlendirildiği bilgiler ve “Borsa’nın Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi” bölümündeki sonuçlarla sentezlenerek; Borsanın “güçlü” ve “geliştirilmeye açık” yönleri somutlaştırılacak ve Borsa’nın geleceği bu somut bilgiler baz alınarak planlanacaktır.

### 3.5. Dış Çevre Analizi

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

#### 3.5.1. Fırsatlar

- 1-Bölgenin Stratejik Önemi,
- 2- TOBB üyesi olarak, TOBB’un kamuoyu oluşturma imkânlarından faydalanma,
- 3- KOSGEB gibi finansal ve teknolojik konularda destek verecek kurumların bölgede olması,
- 4- Bölgesel kurum ve kuruluşların borsa ile işbirliği taleplerindeki artış,
- 5- Kalkınma Ajansının destekleri,

#### 3.5.2. Tehditler

- 1- Fatsa Lobisinin yetersizliği,
- 2- Yüksek İşsizlik Oranı,
- 3- Kayıt dışılığın yüksekliği,
- 4- Küresel ekonomik krizlerin yarattığı olumsuzluklar,
- 5- Uluslararası acımasız rekabet ortamına ayak uydurulamama,
- 6- Gelir dağılımı dengesizliği,
- 7- Göç’ün yarattığı sosyal uyum problemleri,
- 8- Yetersiz ve kalifiye olmayan insan kaynağı,

#### 4. GELECEĞİN TASARIMI

Borsa'nın geleceği planlanırken, durum analizinin sağlıklı bir biçimde yapılması amacıyla tüm veri, bilgi ve belgeler analiz edilmiştir.

Plan hazırlanırken temel prensibimiz; yapısal sorunların çözümüne palyatif çözümler üretmek veya hizmet anlamında bir takım münferit projeler tanımlamaktan ziyade;

vizyonu doğrultusunda, Borsada kalıcı ve sürdürülebilir bir yapının oluşturulmasını sağlamaktır.

Bu yapının oluşturulabilmesi için, sorunlara spesifik (özel) değil jenerik (genel) çözümlerin üretilmesi gerekmektedir.

Ayrıca;

- 1- "Hizmetlerin etkin ve verimli kılınması"
- 2- "Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi" ile sağlanabilir gerçeği; Borsanın kalıcı ve sürdürülebilir yapısının bu iki tema üzerine inşa edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Borsa'nın gelecekte nerede olması gerektiği araştırılırken, gerçekçi olmaya çalışılmış ve bu çerçevede Borsa'nın;

- 1-Var olan ve geliştirilme imkanı olabilecek kaynakları ortaya konmuş,
- 2-Güçlü olduğu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğu,
- 3-Faaliyet alanı ile ilgili ulusal ve uluslar arası çevrelerde olumlu ve olumsuz gelişmelerin neler olduğu

iç ve dış paydaşların görüşleri ve beklentileriyle tespit edilmiştir.

Borsa; üyelerine sadece Tescil hizmeti sunan bir organizasyon olmaktan çıkıp, üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurmayı başarmış ve onların yönlendirmeleri doğrultusunda hizmetlerini tanımlamış, hizmet alanların %100 memnuniyetini hedeflemiş bir kurum haline gelmeyi hedeflemektedir.

Fatsa Ticaret Borsası'nın geleceğinin planlanmasında;

- 1- Durum analizinde ortaya çıkan sonuçlar,
- 2- Borsa'nın Güçlü ve Zayıf yönleri,
- 3- Borsa'nın faaliyet alanlarıyla ilgili olarak, Borsa'nın dışında gelişen eğilimlerden ortaya konan Fırsat ve Tehditler,
- 4- Paydaşların beklentilerinden elde edilen sonuçlar beraberce analiz edilmiş, bu analiz sonucunda yönetim ile beraber oluşturulan vizyon ile nereye ulaşmak istediğimize karar verilmiştir.

Eldeki kaynaklar ve beklentilerin örtüşmesi gerekliliği prensibi göz ardı edilmeden gerçekçi bir vizyon çizilmeye çalışılmıştır.

#### 4.1. Ortaya Çıkan Durum

1-An itibarıyla yetersiz kalan, ancak, yapımı için yer aranan ve çevresinde örnek gösterilecek olan kendi hizmet binası ile Fatsa Ticaret Borsası'nın bölgesel ağırlığı oldukça güçlüdür.

2-Kurumsallaşma süreci gerçek anlamda içselleştirilememiştir.

3- Borsa'nın performansının yükseltilmesi için personelin yetkinliklerinin artırılması gerekmektedir.

4- Kurumsal yönetim ilkelerinin en önemlisi olan "Şeffaflık" konusunda ciddi uygulamalar olmakla beraber, bu ilkelerin tümüyle yerleştirildiği, çağdaş bir "yönetişim" anlayışının Borsada'da içselleştirilmesi sağlanmalıdır.

5- Üyeleri ile ilişkilerin kurumsal bir yapıda, etkin ve sürdürülebilir biçimde yürütülebilmesi için, Meslek Komitelerinin de dâhil edildiği, etkin bir yapının kurulması gerekmektedir.

6- Bilişim teknolojileri kullanım düzeyi Borsa'yı vizyonuna taşıması konusunda yeterli değildir. Var olan yapı derinlemesine incelenerek, köklü bir bilişim yapılanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

7- Mali yapısı, üye sayısı ile orantılandığında yeterlidir. Ancak, verimli biçimde yönetilebilmesi gerekmektedir. Ayrıca gelir artırıcı faaliyetlerde bulunması, hedeflerini yükseltebilmesi açısından önemlidir.

8- Araştırma ve geliştirme konusundaki faaliyetler yeterli değildir. Üyesine ve bölgesine sunmaya çalıştığı hizmetlerin planlı bir biçimde yürütülebilmesi için, bu kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir.

9- Proje geliştirme ve yönetme kapasitesi yeterli değildir. Kapasitenin artırılması için öncelikle yönetimin inisiyatif ortaya koyması, daha sonra da bunu sürdürülebilir kılacak biçimde bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.

10- Üyeler ve paydaşlar tarafından, bölgenin ekonomik ve sosyal gelişiminde borsaya önemli roller biçilmiştir.

11- Borsa, iç ve dış paydaşlar tarafından; sadece kamu ajanlığı faaliyeti yürüten, klasik devlet dairesi anlayışıyla hizmet sunan bir kamu kurumu olarak değil, Çağdaş Borsacılığın tüm gereklerini yerine getiren bir Borsa olarak görülmek istenmektedir.

Özetle, Borsa'nın "bölgesel kalkınmadaki rolü ve önemi", bu önem çerçevesinde sunması gereken "hizmetler" ve bu hizmetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan "kurumsal kapasitesi" için gereklilikler, iç ve dış paydaşlar tarafından net biçimde ortaya konmuştur.

## 4.2. Misyonumuz

5174 SAYILI KANUN ÇERÇEVESİNDE FAALİYET GERÇEKLEŞTİRİP , ÜYELERİNE VE ÇALIŞANLARINA DEĞER VERİP MEMNUNİYETLERİNİ SAĞLAYAN , BİLGİLENDİREN, YÖNLENDİREN, GELİŞTİREN, İSTATİSTİK BİLGİLERİ ZAMANINDA VE DOĞRU YAYINLAYIP, ELİNDEKİ KAYNAKLARI VERİMLİ OLARAK KULLANAN KURULUŞ OLMAK

## 4.3. Vizyonumuz

YENİ HİZMET BİNAMIZ VE LİSANSLI DEPO ALT YAPISI İLE İÇ BÜNYESİNDEKİ KURUMSALLIK DÖNGÜSÜNÜ TAMAMLAMIŞ, TÜRK FİNANÇ VE ÜRETİCİSİNE DEĞER KATARAK , İLÇEMİZİN SOSYAL VE EKONOMİK GELİŞİMİNE DE DESTEK VEREN FİNANÇ İŞTİĞAL BORSALAR ARASINDA ÖRNEK VE LİDER BİR KURUM OLABİLMEK

## 4.4. Temel Değerlerimiz

Borsa, belirlediği vizyona ulaşırken aşağıdaki prensipleri esas almaktadır.

- 1- Ülke çıkarları ve Sosyal Sorumluluğumuz önceliğimizdir.
- 2- Hizmetlerimiz, bölgesel ekonominin gelişmesine katkı sağlamalıdır.
- 3- Uygulanabilir ve tutarlı politikalar; doğru ve güncel verilerden elde edilmiş sağlıklı bilgilerle oluşturulmaktadır.
- 4- Çağdaş Borsacılık anlayışı çerçevesinde sunduğumuz hizmetlerde etkinlik, verimlilik ve memnuniyet sağlanmalıdır.
- 5- Yönetimde dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık sağlanmalı, etik değerler önceliğimiz olmalıdır.
- 6- Üyeler arasında diyalogun güçlendirilmesi, kurumsal sahiplenmeyi sağlayacaktır.
- 7- Tüm paydaşlar, Borsa'nın amaç ve hedefleri doğrultusunda, birbirini tamamlayan ve destekleyen kurumlar olarak işlev görecektir.

#### 4.5. Ana Temalar

Bir kurumun “Geleceğinin Planlanması”, o kurumu, “misyonu” çerçevesinde “vizyonuna” taşıyacak planın yapılması demektir.

Borsanın misyonunu, yani var oluş sebebini, incelediğimizde; ülkemizdeki tüm Borsalarda olduğu gibi Fatsa Ticaret Borsası’nın da “**Bölgesel Kalkınma**”da üstlenmiş olduğu rolün ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu misyonun ve üstlenilen rolün verdiği sorumluluk gereği; Borsanın tüm “Hizmetler”ini etkin ve verimli bir biçimde sunması, Bunun için de mutlaka sağlam bir “**Kurumsal Kapasite**”ye sahip olması gerekmektedir.

Bu yaklaşımla; yukarıda bahsedilen 3 konu, Borsanın “Ana Temaları” olarak ele alınmıştır. Aslında oda ve borsalarımız için ideal yönetim anlayışı, örgütlenme biçimi ve hizmetleri tanımlayan TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sisteminde var olan “**Temel Hizmetler**” kavramı burada “**Hizmetler**”e, “**Temel Yeterlilikler**” kavramı ise “**Kurumsal Kapasiteye**” karşılık gelmektedir.

Bu bilgiler ışığında;

#### ANA TEMALAR

**Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE**

**Ana Tema 2. HİZMETLER**

**Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK**

Olarak Belirlenmiştir.

## **Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE**

Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, yani, hangi hizmetlerin nasıl verildiğini dokümente ederek, “Yönetim Sistemini” kuramamış, dolayısıyla hizmetlerini kişilerden bağımsız hale getirememiş organizasyonların çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilebilmesi mümkün değildir.

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

Kurumsal yapının gücü, öncelikle yönetim anlayışı ve bunun uzantısı olan iş yapış şekline bağlıdır. Kaynakların bilgiye dayalı kararlarla yönetilmesi, kurumun 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 Borsanın kurumsallaşma sürecini tamamlaması gerekmektedir.

Kurumsallaşamayan, çağdaş yönetim ilkelerini içselleştiremeyen, bilgiye dayalı politikalar üretemeyen, kısacası planlı hareket edemeyen organizasyonların günümüz şartlarında ulusal bazda bile mevcudiyetlerini sürdürebilme şansları pek kalmamaktadır.

## **Ana Tema 2. HİZMETLER**

Borsalarımızın; kanun gereği kendilerine verilmiş olan görevleri, kamu adına yerine getirmenin yanı sıra, “üyelerini uluslararası pazarlarda rekabet edebilir seviyeye getirmek” gibi önemli bir misyonu daha vardır.

Dünyadaki örneklerinde olduğu gibi ülkemizdeki Borsaların da asli misyonu budur. Bu misyon çerçevesinde, Borsalar, üyelerinin; kurumsallaşmaları, verimli çalışmaları, rekabet düzeylerini artırmaları, yeni iş olanakları bulmaları, uluslararası pazarlara açılmaları gibi konularda onların en büyük destekçisi olmak durumundadır.

Borsa 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. Kurumsal Kapasitenin niteliği, Hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

## **Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK**

Borsalar, sundukları hizmetlerin dışında, konumu ve gücü gereği, paydaşları tarafından, bölgelerinde kalkınmanın önemli aktörü olarak konumlandırılmaktadır. Bu, kuruluş amaçlarının yanı sıra, toplumun algısı sonucu borsamıza biçilen bir roldür. Borsalarımız, bölgesel kalkınmaya yönelik faaliyetlere, sosyal sorumluluğu çerçevesinde her türlü desteği vermelidirler.



## 4.6. Stratejik Amaçlar

Borsa'nın geleceği planlanırken, bu 3 Ana Tema temelinde bütünsel bir yaklaşım benimsenmiş, stratejik konular detaylandırılırken;

- 1- Her bir Ana Temanın başarılması için gerekli Amaçlar,
- 2- Amaçların gerçekleşmesi için Hedefler,  
ve
- 3- Hedeflere ilişkin Stratejilerin Hiyerarşik bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir.

Bu hiyerarşik belirleme sürecinde, Borsa'nın vizyonuna ulaşabilmesi bakımından bütünsellik çerçevesinde, "içsel tutarlılık ve yeterliliklerin sağlanması" temel prensip olarak benimsenmiştir.

### **Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE**

#### **Stratejik Amaç 1.1. Çağdaş Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi**

Borsa, birincil ve ikincil mevzuatın belirlediği şartların dışında, hizmetlerinin; standardını belirlemek, sürekliliğini sağlamak ve kişilerden bağımsız hale getirmek için "kurumsallaşma" sürecini tamamlamalıdır. Borsanın maddi ve manevi kredibilitasını yükseltmek için, yönetimde Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulamalıdır.

#### **Stratejik Amaç 1.2. Mali Kaynakların Yönetiminin Geliştirilmesi**

Borsa, var olan mali kaynaklarını en verimli biçimde yönetmek ve yeni kaynaklar yaratmak için anlayış geliştirmelidir. Güncel finansal verilere ulaşmalı ve bu verilerden üretilen sağlıklı bilgiler ile portföyüne yön vermelidir. Yönetimin bu konudaki kararlarında konunun uzmanları destek olmalıdır. Borsa, portföy yönetiminin dışında, sunacağı yeni hizmetlerle gelirini artırmayı hedeflemelidir.

#### **Stratejik Amaç 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi**

Bir kurumun en önemli kaynağı olan insan kaynağının, Borsa'da da etkin ve verimli biçimde yönetilmesi Borsa'nın performansını doğrudan etkileyecektir. Borsa öncelikle profesyonel kadrosundan en yüksek faydayı sağlamak üzere Performans Sistemini kurmalıdır.

Uzun vadede ise; işe alım, kariyer planlaması, iş analizleri, ücretlendirme ve gerekiyor ise, reorganizasyon gibi süreçleri de içinde barındıran İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini kurmayı hedeflemelidir.

#### **Stratejik Amaç 1.4. Bilişim Teknolojileri Yönetiminin Geliştirilmesi**

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, zaman başta 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.

#### **Stratejik Amaç 1.5. Üye İlişkileri Yönetiminin Geliştirilmesi**

Üyelerine "hizmet etmek" Borsa'nın var oluş sebeplerindedir. Borsa 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, Borsa, her şeyden önce; üyelerinin sorunlarını tespit edecek, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyecek ve sunduğu hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçecek bir sistemi kurmak durumundadır.

Borsa ayrıca üyeleri arasında iş geliştirme ve iyi uygulamaların paylaşımını sağlamaya yönelik network (ağ) oluşturmalıdır.

## **Stratejik Amaç 1.6. Haberleşme ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi**

Borsa, vermiş olduğu tüm hizmetleri, başta üyeleri olmak üzere, bölgesel, ulusal ve uluslararası iş âlemi ve kamuoyuna en sağlıklı biçimde aktaracak iletişim kanallarını belirlemek ve bu kanalları etkin biçimde kullanmak durumundadır. Bu amaçla Borsa, yerel, ulusal ve uluslararası yazılı ve görsel medya başta olmak üzere, tüm iletişim kanallarının etkin ve verimli biçimde kullanılacağına 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 1.7. Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi**

Borsa, kurumsal kapasitesini geliştirmek için kaynak yaratmak zorundadır. Hizmet yelpazesini geliştirerek gelir artışı yaratabilmek, özellikle Borsalarımız gibi kanunla kurulmuş organizasyonlarda kolay olmamakta, mevzuat Borsa'nın manevra alanını kısıtlamaktadır. Ancak, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi için ulusal ve uluslararası organizasyonlarca yaratılan fonlardan faydalanmak, Borsa için kaynak yaratmanın alternatif bir aracı olabilmektedir. Bu amaçla Borsa, ulusal ve uluslararası fonlardan etkin biçimde faydalanmayı sağlayacak bir oluşumu kendi bünyesinde oluşturmalı ve etkisini sürekli ölçmelidir. Ayrıca, Borsa, üyelerinin bazı ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla ücreti karşılığı hizmet verebilmek için, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, değişik araçları ortaya koymalıdır. Bu araçlar, üye ile hizmet sunucu arasında güvenilir üçüncü taraf pozisyonu olabileceği gibi, yine üyeye kaliteli hizmet sunumunu sağlamak amacıyla, profesyonellerle işbirlikleri biçiminde de olabilir.

## **Ana Tema 2. HİZMET KALİTESİ**

### **Stratejik Amaç 2.1. Ana Hizmetlerin Geliştirilmesi**

Borsa, 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. İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi**

Borsa, Kamu adına gerçekleştirmek zorunda olduğu “Kamu Ajanlığı” faaliyetlerinin yanı sıra, üyelerinin sorunlarını çözecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de yelpazesine katmak durumundadır. Çağdaş Borsacılık anlayışı da bunu gerektirmektedir. Borsa, 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; Borsa'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 ve Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi**

Borsa, 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. Ayrıca, Borsa, üyelerinin menfaatine olacak her türlü girişime, üyeleri adına katılmalıdır. 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.

## **Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK**

### **Stratejik Amaç 3.1. Bölgesel Gelişmeye Katkı Sağlanması**

Borsalar 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 Borsa, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak faaliyet ve projelerde kendisini pozisyonlandıracak bir oluşum içerisinde olmalıdır.

Bu çerçevede, Borsa, Bölgesel Planlama çalışmalarında, kamu, sivil toplum ve üniversite başta olmak üzere tüm taraflarla etkin ve koordineli bir iletişim içerisinde bulunmak için gerekli yapılanmayı gerçekleştirmelidir. Borsa, ülkemizdeki projelerin en büyük sorunu olan koordinasyonsuzluk sorunun çözümünde kendine bir rol biçebilir. Yine Borsa, 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.

### **Stratejik Amaç 3.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Somutlaştırılması**

Borsalar, bölgelerindeki tüm paydaşların, bilinçli ya da bilinçsiz, sosyal sorumluluk çerçevesinde, kendilerinden büyük beklentiler içerisinde olduklarının farkındadır. Bu nedenden dolayı Borsalarımız, beklentilerin en sağlıklı biçimde karşılanabilmesi, katkı sağlanacak projelerin katma değer yaratması için sosyal sorumluluklarını önceliklendirmek durumundadır. Bunun için Borsa daha önceleri katkı vermiş olduğu tüm sosyal sorumluluk projelerini çıktılarını ve etkilerini açısından analiz etmeli, konularına göre gruplandırarak öncelikli konularını belirlemelidir. Benzer biçimde, sosyal sorumluluk projelerindeki rollerini ve yöntemlerini de analiz ederek, en verimli yöntemi belirlemelidirler.

#### 4.7. Hedefler

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

KURUMSAL YAPI (KAPASİTE)	AMAÇLAR	HEDEFLER
	ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞININ YERLEŞTİRİLMESİ	Seçim dönemi sonrasında (2017 Mayıs) yeni Yönetim Kurulu ve Meclis Üyeleri için 2017 Eylül ayına kadar Oryantasyon programı hazırlanacak ve programa göre eğitimler verilecektir.
		Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır.
		Borsa’da Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2017 yılı sonuna kadar aşamalı bir şekilde uygulanacaktır.
		Borsa’nın kurumsallaşmasının güçlendirilmesi için ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin %100 uygulanması sağlanacaktır.
	MALİ YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ	2016 yılının son sekiz ayında mali yönetim politikası (Fon Yönetimi, Risk Yönetimi, harcama yetkilileri ve bütçe talimatı dikkate alınarak) belirlenecek ve izlenecektir.
		İstihdam edilen Mali konularda yetkin uzman mesleki eğitimlerle desteklenecektir.
		Borsa, gelirlerini kontrollü bir biçimde her yıl en az %10 artıracaktır
		Mali kaynakların yönetiminin izlenmesi ve kontrolü için gerekli mali bilgiler güncel ve doğru bir biçimde erişilebilir kılınacaktır.
	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ	2016 yılının sonuna kadar insan kaynakları politikası belirlenecek ve izlenecektir
2016 yılı sonuna kadar kurum içi organizasyon yapısı ve görev tanımları tümünden gözden geçirilecek ve gerektiğinde revize edilecektir.		
2017 yılının sonuna kadar “Çalışan Performans Yönetim Sistemi” kurulacaktır		
BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ	2016 yılının son sekiz ayında “Bilişim Teknolojileri Yönetim Politikası” belirlenecektir.	
	2016 yılının sonuna kadar Bilişim Teknolojileri konusunda Kurum içi “Bilişim Teknolojileri Durum Analizi” yapılacak ve analiz sonuçlarına göre belirlenen ihtiyaçların 2018 yılı sonuna kadar karşılanmasını sağlayacak “Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı” hazırlanacaktır	
	2017 yılı sonuna kadar Bilişim Teknolojileri Yönetimi konusunda “Acil Durum ve Risk Değerlendirme Planı” hazırlanacaktır.	
	Borsa, 2016 yılından başlayarak hizmetlerinin en az %50’sini 2017 yılı sonuna kadar dinamik ve interaktif biçimde kendi Web sitesi üzerinden verecektir.	

TEMALAR	AMAÇLAR	HEDEFLER
<b>KURUMSAL YAPI (KAPASİTE) DEVAMI.</b>	ÜYE İLİŞKİLERİ YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ	Borsa, üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetini, belirlenmiş kanallar yardımıyla sürekli izleyecek ve geribildirimlere göre önlem alacaktır.
		Borsa, Personelini üyenin İhtiyaç ve Beklentilerini ivedilikle çözebilecek yetkinliğe kavuşturmak için eğitecektir.
		Üye bilgilerinin sürekli biçimde güncel kılınması için altyapı oluşturulacaktır.
	HABERLEŞME VE YAYINLAR SÜREÇLERİNİN ETKİN YÖNETİLMESİ	Borsanın, kendisini tanıtmak, hizmetlerine ve başarılarına ilişkin; üyelerini ve iş âlemini bilgilendirmek amacıyla yerel ve ulusal medya ile ilişkilerini ortaya koyan bir “Haberleşme ve Yayınlar Politikası” tanımlayacaktır (2016 yılının Eylül ayna kadar).
		Borsa, haberleşme ve yayın süreçlerinin en iyi biçimde yönetilmesi için gerekli yapılanmayı sağlayacaktır
		Borsa'nın periyodik olarak çıkarttığı bülteni aynı zamanda üyelerin anketler yoluyla ulaşılan iletişim adreslerine gönderilecektir.
	PROJE GELİŞTİRME VE YÖNETME KAPASİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ	Borsa, proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için uygulayacağı yöntemi belirleme konusunda bir çalışma gerçekleştirecektir. (2016 yılının sonuna kadar),
		Borsa, Stratejik Destek Faaliyetleri sürecinde görev yapan çalışanlarına “Proje hazırlama”, “Proje Değerlendirme” ve “Proje Döngüsü Yönetimi” gibi konularda eğitimler alacaktır (2017 yılının sonuna kadar).
		Borsa, 2017 yılı sonuna kadar Proje Geliştirme birimi kuracak ve yeterli personelle destekleyecektir.
		Borsa, içinde bulunduğu tüm projelerin etkinliklerini sürekli izleyecektir

TEMALAR	AMAÇLAR	HEDEFLER
<b>HİZMETLER</b>	Ana Hizmetlerin Geliştirilmesi	Borsa, Tescil ve Belgelendirme işlemlerini, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve en az %85 memnuniyet seviyesini sağlayacak biçimde geliştirecek ve sürdürecektir.
		Borsa, yılda en az 1 kez olmak üzere, üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon etkinliklerine, üyeleriyle beraber, katılacaktır
	İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi	Borsa, her yıl üyelerine yeni iş süreçleri ve imkânları sunmak için araştırma yapacak ve sonuçları üyelerinin kullanımına sunacaktır.
		Üye ihtiyaçları doğrultusunda, üyenin talep ettiği eğitim konuları yıllık eğitim planına dâhil edilecek ve plan uygulanacaktır
		Üyenin talep ettiği ekonomik ve ticari bilgilerin güncel biçimde, öncelikli olarak borsa'nın dinamik web sitesi üzerinden, erişilebilir kılınması sağlanacaktır.
		Üyenin talep ettiği danışmanlık hizmetlerinin etkin ve sağlıklı biçimde verilmesi sağlanacaktır (danışmanlık hizmeti Borsa'nın kendi bünyesinden sağlanamıyorsa konsorsiyum ve/veya aracılık biçimde gerçekleştirilebilir).
		İş geliştirme, eğitim, bilgi ve danışmanlık hizmetlerinin kalite ve etkisini ölçecek ve geribildirimleri bu hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için kullanacaktır.
	Politika ve Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi	Borsa, belirlenmiş periyotlarda, sürekli ve gerektiğinde sektörel ve bölgesel bazda ticari ve ekonomik sorunları ve beklentileri belirleyecek, çözüm önerileri geliştirecek ve süreci izleyecektir.
		Borsa, üyelerinin tümü veya belli kısımları için ekonomik ve sosyal açıdan faydalı olacak her türlü oluşuma üyeleri adına katılacak ve etkin biçimde faaliyet gösterecektir.

TEMALAR	AMAÇLAR	HEDEFLER
<b>BÖLGESEL KALKINMA VE SOSYAL SORUMLULUK</b>	Bölgesel Kalkınmaya Katkı Sağlanması	Borsa bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlayacak politika/projeler üretecektir.
		Borsa, ulusal ve uluslararası hibe ve teşvik mekanizmalarını araştırıp, üyelerini bilgilendirerek (gerekliyorsa danışmanlık hizmeti vererek) faydalanmalarını sağlayacaktır.
		Borsa, Kamu-Özel Sektör-Üniversite-Sivil Toplum ortaklık kültürünü geliştirmek için politika geliştirecektir.
		Borsa, bölgesel kalkınmanın planlı biçimde yürütülmesi için, karar alıcıların ihtiyacı olan (işsizlik, sanayi envanteri, şirketlerin dağılımı gibi)bölgesel ekonomik bilgilerin, sürekli ve güncel biçimde üretilmesine yönelik altyapıyı kuracaktır.
	Sosyal Sorumluluk Anlayışının Geliştirilmesi	Borsa, 2016 yılının Eylül ayına kadar, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, Sosyal Sorumluluk Politikasını hazırlayacak ve kamuoyuna duyuracaktır.
		Borsa, 2017 yılının sonuna kadar, bölgesindeki son 10 yıl içinde gerçekleştirilen, sosyal sorumluluk projelerinin bir listesini ve etkilerini içeren bir rapor hazırlayacaktır. Her yılın başında, o yıl üstlenilecek sosyal sorumluluk alanları bu rapora göre Yönetim Kurulu'na belirlenecektir.

## **Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE**

### **Stratejik Amaç 1.1. Çağdaş Yönetim Anlayışının Yerleştirilmesi**

Hedef 1.1.1. Seçim dönemi sonrasında (2017 Mayıs) yeni Yönetim Kurulu ve Meclis Üyeleri için 2017 Eylül ayına kadar Oryantasyon programı hazırlanacak ve programa göre eğitimler verilecektir.

Hedef 1.1.2. Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır.

Hedef 1.1.3. Borsa’da Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2017 yılı sonuna kadar aşamalı bir şekilde uygulanacaktır.

Hedef 1.1.4. Borsa’nın kurumsallaşmasının güçlendirilmesi için ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin %100 uygulanması sağlanacaktır.

### **Stratejik Amaç 1.2. Mali yönetimin geliştirilmesi**

Hedef 1.2.1. 2013 yılının son sekiz ayında mali yönetim politikası (Fon Yönetimi, Risk Yönetimi, harcama yetkilileri ve bütçe talimatı dikkate alınarak) belirlenecek ve izlenecektir.

Hedef 1.2.2. İstihdam edilen Mali konularda yetkin uzman mesleki eğitimlerle desteklenecektir.

Hedef 1.2.3. Borsa, gelirlerini kontrollü bir biçimde her yıl en az %10 artıracaktır.

Hedef 1.2.4. Mali kaynakların yönetiminin izlenmesi ve kontrolü için gerekli mali bilgiler güncel ve doğru bir biçimde erişilebilir kılınacaktır.

### **Stratejik Amaç 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi**

Hedef 1.3.1. 2016 yılının sonuna kadar insan kaynakları politikası belirlenecek ve izlenecektir.

Hedef 1.3.2. 2017 yılı başından son çeyreğine kadar olan süre içinde kurum içi organizasyon yapısı ve görev tanımları tümünden gözden geçirilecek ve gerektiğinde revize edilecektir.

Hedef 1.3.3. 2014 yılının sonuna kadar “Çalışan Performans Yönetim Sistemi” kurulacaktır.

### **Stratejik Amaç 1.4. Bilişim Teknolojileri Yönetiminin Geliştirilmesi**

Hedef 1.4.1. 2016 yılının son sekiz ayında “Bilişim Teknolojileri Yönetim Politikası” belirlenecektir.

Hedef 1.4.2. 2016 yılının sonuna kadar Bilişim Teknolojileri konusunda Kurum içi “Bilişim Teknolojileri Durum Analizi” yapılacak ve analiz sonuçlarına göre belirlenen ihtiyaçların 2017 yılı sonuna kadar karşılanmasını sağlayacak “Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı” hazırlanacaktır.

Hedef 1.4.3. 2017 yılı sonuna kadar Bilişim Teknolojileri Yönetimi konusunda “Acil Durum ve Risk Değerlendirme Planı” hazırlanacaktır.

Hedef 1.4.4. Borsa, 2017 yılından başlayarak hizmetlerinin en az %50’sini 2017 yılı sonuna kadar dinamik ve interaktif kendi Web sitesi üzerinden verecektir.

### **Stratejik Amaç 1.5. Üye İlişkileri Yönetiminin Geliştirilmesi**

Hedef 1.5.1. Borsa, üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetini, belirlenmiş kanallar yardımıyla sürekli izleyecek ve geribildirimlere göre önlem alacaktır.

Hedef 1.5.2. Borsa, Personelini üyenin İhtiyaç ve Beklentilerini ivedilikle çözebilecek yetkinliğe kavuşturmak için eğitecektir.

Hedef 1.5.3. 2017 yılına kadar üye bilgilerinin sürekli biçimde güncel kılınması için altyapı oluşturulacaktır.



## **Stratejik Amaç 1.6. Haberleşme ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi**

Hedef 1.6.1. Borsa, kendisini tanıtmak, hizmetlerine ve başarılarına ilişkin; üyelerini ve iş âlemini bilgilendirmek amacıyla yerel ve ulusal medya ile ilişkilerini ortaya koyan bir “Haberleşme ve Yayınlar Politikası” tanımlayacaktır

Hedef 1.6.2. Borsa, haberleşme ve yayın süreçlerinin en iyi biçimde yönetilmesi için gerekli yapılanmayı 2017 yılına kadar sağlayacaktır.

Hedef 1.6.3. Borsa'nın periyodik olarak çıkarttığı bülteni aynı zamanda üyelerin anketler yoluyla ulaşılan iletişim adreslerine gönderilecektir.

## **Stratejik Amaç 1.7. Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi**

Hedef 1.7.1. Borsa, proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için uygulayacağı yöntemi belirleme konusunda bir çalışma gerçekleştirecektir. (2016 yılının sonuna kadar),

Hedef 1.7.2. Borsa, Stratejik Destek Faaliyetleri sürecinde görev yapan çalışanlarına “Proje hazırlama”, “Proje Değerlendirme” ve “Proje Döngüsü Yönetimi” gibi konularda eğitimler alacaktır (2017 yılının sonuna kadar).

Hedef 1.7.3. Borsa, 2017 yılı sonuna kadar Proje Geliştirme birimi kuracak ve yeterli personelle destekleyecektir.

Hedef 1.7.4. Borsa, içinde bulunduğu tüm projelerin etkinliklerini sürekli izleyecektir.

## **Ana Tema 2. HİZMETLER**

### **Stratejik Amaç 2.1. Ana Hizmetlerin Geliştirilmesi**

Hedef 2.1.1. Borsa, Tescil ve Belgeleme mevzuata aykırı olmayacak biçimde, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve en az %85 memnuniyet seviyesini sağlayacak biçimde geliştirecek ve sürdürecektir.

Hedef 2.1.2. Borsa, yılda en az 1 kez olmak üzere, üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon etkinliklerine, üyeleriyle beraber, katılacaktır.

### **Stratejik Amaç 2.2. İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi**

Hedef 2.2.1. Borsa, her yıl üyelerine yeni iş süreçleri ve imkânları sunmak için araştırma yapacak ve sonuçları üyelerinin kullanımına sunacaktır.

Hedef 2.2.2. Üye ihtiyaçları doğrultusunda, üyenin talep ettiği eğitim konuları yıllık eğitim planına dâhil edilecek ve plan uygulanacaktır.

Hedef 2.2.3. Üyenin talep ettiği ekonomik ve ticari bilgilerin güncel biçimde, öncelikli olarak Borsa'nın dinamik web sitesi üzerinden, erişilebilir kılınması sağlanacaktır.

Hedef 2.2.4. Üyenin talep ettiği danışmanlık hizmetlerinin etkin ve sağlıklı biçimde verilmesi sağlanacaktır (danışmanlık hizmeti Borsa'nın kendi bünyesinden sağlanamıyorsa konsorsiyum ve/veya aracılık biçimde gerçekleştirilir).

Hedef 2.2.5. İş geliştirme, eğitim, bilgi ve danışmanlık hizmetlerinin kalite ve etkisini ölçecek ve geribildirimleri bu hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için kullanacaktır.

### **Stratejik Amaç 2.3. Politika ve Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi**

Hedef 2.3.1. Borsa, belirlenmiş periyotlarda, sürekli ve gerektiğinde sektörel ve bölgesel bazda ticari ve ekonomik sorunları ve beklentileri belirleyecek, çözüm önerileri geliştirecek ve süreci izleyecektir.

Hedef 2.3.2. Borsa, üyelerinin tümü veya belli kısımları için ekonomik ve sosyal açıdan faydalı olacak her türlü oluşuma üyeleri adına katılacak ve etkin biçimde faaliyet gösterecektir.

### **Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK**

#### **Stratejik Amaç 3.1. Bölgesel Gelişmeye Katkı Sağlanması**

Hedef 3.1.1. Borsa bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlayacak politika/projeler üretecektir.

Hedef 3.1.2. Borsa, ulusal ve uluslararası hibe ve teşvik mekanizmalarını araştırıp, üyelerini bilgilendirerek (gerekliyse danışmanlık hizmeti vererek) faydalanmalarını sağlayacaktır.

Hedef 3.1.3. Borsa, Kamu-Özel Sektör-Üniversite-Sivil Toplum ortaklık kültürünü geliştirmek için politika geliştirecektir.

Hedef 3.1.4. Borsa, bölgesel kalkınmanın planlı biçimde yürütülmesi için, karar alıcıların ihtiyacı olan (işsizlik, sanayi envanteri, şirketlerin dağılımı gibi) bölgesel ekonomik bilgilerin, sürekli ve güncel biçimde üretilmesine yönelik altyapıyı kuracaktır.

#### **Stratejik Amaç 3.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Somutlaştırılması**

Hedef 3.2.1. Borsa, 2016 yılının Eylül ayına kadar, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, Sosyal Sorumluluk Politikasını hazırlayacak ve kamuoyuna duyuracaktır.

Hedef 3.2.2. Borsa, 2017 yılının sonuna kadar, bölgesindeki son 10 yıl içinde gerçekleştirilen, sosyal sorumluluk projelerinin bir listesini ve etkilerini içeren bir rapor hazırlayacaktır. Her yılın başında, o yıl üstlenilecek Sosyal sorumluluk alanları bu rapora göre Yönetim Kurulu'nca belirlenecektir.

#### **4.8. Stratejiler ve Performans Göstergeleri**

Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli stratejiler belirlenmiş ve aşağıda liste halinde sunulmaktadır.

Her hedef için en az bir Performans Göstergesi (P.G.) belirlenirken, stratejilerin niteliğini düşürmemek adına, gerekli olmadığı durumlarda hedefler için Stratejiler belirlenmemiştir.

STRATEJİK AMAÇ 1.1	<b>Çağdaş Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi</b>	
Hedef 1.1.1	Seçim dönemi sonrasında (2017 Mayıs) yeni Yönetim Kurulu ve Meclis Üyeleri için 2017 Eylül ayına kadar Oryantasyon programı hazırlanacak ve programa göre eğitimler verilecektir.	
	P.G. 1	Oryantasyon Programı
	P.G. 2	Programa uyum (%100)
Hedef 1.1.2	Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır.	
	P.G. 1	Meslek Komitelerine verilen eğitim sayısı (en az 4/yıl)
	P.G. 2	Meslek Komitelerinin verimliliği (çözümlenen sorun sayısı / belirlenen sorun sayısı)
	P.G. 3	Meslek Grubunun üye bilgilerinin güncellik oranı (en az %95)
Strateji 1.1.2.1	Meslek Komitesi üyelerine Nitelikli Toplantı Yapma, Karar Alma, Problem Çözme Teknikleri gibi konularda yetkinliklerini artıracak eğitimler verilir	
Strateji 1.1.2.2	Yönetim Oryantasyon programına Meslek Komiteleri de dâhil edilir.	
Strateji 1.1.2.3	Meslek Komitelerinin çalışma verimliliği takip edilir.	
Strateji 1.1.2.4	Verimliliği düşük olanlar yeni eğitimlerle motive edilir.	
Strateji 1.1.2.5	Meslek Komitesi üyelerinin kendi Meslek Gruplarıyla sürekli iletişim halinde olmaları için gerekli destek verilir.	
Hedef 1.1.3	Borsa'da Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2017 yılı sonuna kadar aşamalı bir şekilde uygulanacaktır	
	P.G. 1	Her yıl verilen eğitim sayısı
	P.G. 2	Kurumsal Yönetim İlkeleri konusunda üye memnuniyet düzeyi
	P.G. 3	Kıyaslama (Benchmarking) sonuç raporu
Strateji 1.1.3.1	Tüm çalışanlara ve Yönetim Kademesine yılda en az bir eğitim verilir	
Strateji 1.1.3.2	Üye Memnuniyeti Anketinde Kurumsal Yönetim İlkelerinin Borsa'daki uygulama düzeyi sorgulanır.	
Strateji 1.1.3.3	Ulusal bazda, Kurumsal Yönetim İlkeleri konusunda iyi uygulamaya sahip, seçilen bir Borsa ile Kıyaslama (Benchmarking) yapılır.	
Hedef 1.1.4	Borsanın kurumsallaşmasının güçlendirilmesi için ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin %100 uygulanması sağlanacaktır	
	P.G. 1	İç ve Dış tetkiklerde "sıfır majör" ve "sıfır minör" hata sayısı.
	P.G. 2	Kurumsallaşmanın sağlanıp sağlanmadığına ilişkin üye ve paydaş görüşleri
	P.G. 3	Kıyaslama Raporu
	P.G. 4	Kıyaslama sonucunda katma değer yaratan yöntem sayısı
Strateji 1.1.4.1	Kurumsallaşmanın sağlanması için, konunun uzmanı 3 kişilik çalışma grubu oluşturulur. Bu grup belli periyotlarda etkin faaliyetler yürütür.	
Strateji 1.1.4.2	Kurumsallaşma açısından en iyi uygulamaya sahip seçilen bir Borsa ile Kıyaslama yapılır.	

STRATEJİK AMAÇ 1.2	<b>Mali Yönetimin Geliştirilmesi</b>	
Hedef 1.2.1	2016 yılının son sekiz ayında mali yönetim politikası (Fon Yönetimi, Risk Yönetimi, harcama yetkilileri ve bütçe talimatı dikkate alınarak) belirlenecek ve izlenecektir	
	P.G. 1	İlgili konuda yapılan toplantı sayısı / en az 2 toplantı
	P.G. 2	Politika Dokümanı / %100
	P.G. 3	Belirlenen politikaya uyum düzeyi (Hedeflenen ve Gerçekleşen arasındaki sapma)
Strateji 1.2.1.1	Borsa'nın Mali Politikası, Yönetim kademesi ve konu uzmanı ile birlikte belirlenir	
Hedef 1.2.2	İstihdam edilen Mali konularda yetkin uzman mesleki eğitimlerle desteklenecektir.	
	P.G. 1	Eğitim Sayısı
Strateji 1.2.2.1	Eğitimler; bütçe planı, fon, portföy ve risk yönetimi, finansal verileri derleme, analiz etme ve politika geliştirme gibi konularda olmalı.	
Hedef 1.2.3:	Borsanın, gelirlerini kontrollü bir biçimde her yıl en az %10 artıracaktır.	
	P.G. 1	Stratejik plan maliyetinin bütçe planında yer alması.
	P.G. 2	Üye memnuniyet düzeyi / en az bir önceki yıl kadar
Strateji 1.2.3.1:	Yıllık bütçe planı; ilgili yıla ait stratejik plan maliyetini içerecek şekilde hazırlanır.	
Strateji 1.2.3.2	AB ve Kalkınma Ajansı projeleri hazırlanır	
Strateji 1.2.3.3	Portföy (Fon) yönetimi uygulanır.	
Strateji 1.2.3.4	Gider tasarrufu sağlanır.	
Strateji 1.2.3.5	Gelir artırıcı faaliyetler uygulanır	
Strateji 1.2.3.6	Üyelerin gelirlerini artıracak uygulamalar yapılır (munzam gelirlerde artış sağlamak için)	
Hedef 1.2.4	Mali kaynakların yönetiminin izlenmesi ve kontrolü için mali bilgiler güncel ve doğru bir biçimde erişilebilir kılınacaktır.	
	P.G.1	Mali verilere ilişkin veritabanı
	P.G.2	Meclis ve Yönetim tarafından incelenen "Mali Bilgi Raporu"

Stratejik Amaç 1.3	<b>İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi</b>	
Hedef 1.3.1:	2016 yılının sonuna kadar insan kaynakları politikası belirlenecek ve izlenecektir	
	P.G. 1	Toplantı sayısı/ en az 2 toplantı
	P.G. 2	Politika dokümanı
	P.G. 3	Belirlenen politikaya uyum düzeyi (Hedeflenen ve gerçekleşen arasındaki sapma)
Strateji 1.3.1.1:	Borsa'nın İnsan Kaynakları Politikası; Yönetim ve çalışanlarla birlikte, Stratejik Paydaşların da katıldığı, Beyin fırtınası gibi Karar Verme Tekniklerinin uygulanmasıyla belirlenir.	
Hedef 1.3.2:	2016 yılı sonuna kadar kurum içi organizasyon yapısı ve görev tanımları tümünden gözden geçirilecek ve gerektiğinde revize edilecektir.	
	P.G. 1	Organizasyon şeması
	P.G. 2	Organizasyon görev tanımları
Hedef 1.3.3:	2017 yılının sonuna kadar "Çalışan Performans Yönetim Sistemi" kurulacaktır	
	P.G.1	Çalışan Performans Değerlendirmesi
	P.G. 2	Sonuçların eğitim planına girdi teşkil etmesi
Strateji 1.3.3.1:	Çalışan Performans Yönetim Sistemi'nin kurulması için danışmanlık hizmeti alınır.	

Stratejik Amaç 1.4	<b>Bilişim Teknolojileri Yönetiminin Geliştirilmesi</b>	
Hedef 1.4.1	2016 yılının son sekiz ayında, “Bilişim Teknolojileri Yönetim Politikası” belirlenecektir.	
	P.G. 1	İlgili konuda yapılan toplantı sayısı / en az 1 toplantı
	P.G. 2	Politika Dokümanı / %100
Strateji 1.4.1.1:	Borsa'nın Bilişim Teknolojileri Politikası; Yönetim Kademesi ve konunun uzmanlarıyla belirlenir.	
Hedef 1.4.2	2016 yılının sonuna kadar, Bilişim Teknolojileri konusunda Kurum içi “Bilişim Teknolojileri Durum Analizi” yapılacak ve analiz sonuçlarına göre belirlenen ihtiyaçların 2017 yılı sonuna kadar karşılanmasını sağlayacak “Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı” hazırlanacaktır	
	P.G. 1	Bilişim Teknolojileri Durum Analizi” raporu
	P.G. 2	Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı”
Hedef 1.4.3	2017 yılı sonuna kadar, Bilişim Teknolojileri Yönetimi konusunda “Acil Durum ve Risk Değerlendirme Planı” hazırlanacaktır.	
	P.G. 1	Acil Durum ve Risk Değerlendirme Planı
Hedef 1.4.4	Borsa, 2017 yılından başlayarak hizmetlerinin en az %25'sini 2018 yılı sonuna kadar dinamik ve interaktif kendi Web sitesi üzerinden verecektir.	
	P.G. 1	Web üzerinden verilen hizmet oranı
	P.G. 2	Üye memnuniyet oranı / (%95)

Stratejik Amaç 1.5	<b>Üye İlişkileri Yönetiminin Geliştirilmesi</b>	
Hedef 1.5.1	Borsa, üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetini aşağıda verilen kanallar yardımıyla sürekli izleyerek geribildirimlere göre önlem alacaktır	
	1.5.1.1.	Üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyet anketi / ilki 2016 yılının son 8 ayında olmak üzere yılda en az 1 kez.
	1.5.1.2	Üye şikâyet ve önerileri / sürekli
	P.G. 1	Üye İhtiyaç Beklenti Memnuniyet Anketi katılım oranı / %60
	P.G. 2	Üye Memnuniyet düzeyi / %85
	P.G. 3	Üye İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet Analizi raporları
	P.G. 4	Çözüm Önerileri Raporu / Y.K. Kararları
Hedef 1.5.2	Borsa, Personelini üyenin İhtiyaç ve Beklentilerini ivedilikle çözebilecek yetkinliğe kavuşturmak için eğitecektir.	
	P.G. 1	Gerçekleşen eğitim sayısı / planlanan eğitim sayısı
Strateji 1.5.2.1	Verilecek eğitimlerin konusu, çözüm önerileri raporuna göre belirlenir ve yıllık eğitim planına dâhil edilir.	
Hedef 1.5.3	2017 yılına kadar üye bilgilerinin sürekli biçimde güncel kılınması için altyapı oluşturulacaktır	
	P.G. 1	Güncellenen üye bilgisi veritabanı
Strateji 1.5.3.1	Üyelerin izleneceği bilgileri belirlenir	
Strateji 1.5.3.2	Bu konuda Meslek Komiteleri ile yakın çalışma içerisine girilir	
Strateji 1.5.3.3	Meslek Komitelerinden sorumlu personel belirlenir (her personele belli sayıda Meslek Komitesi sorumluluğu verilir).	
Strateji 1.5.3.4	Çalışmalar Bilişim Bölümü ile koordinasyonlu yürütülür	

<b>Stratejik Amaç 1.6:</b>	<b>Haberleşme ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi</b>	
Hedef 1.6.1:	Borsa, kendisini tanıtmak, hizmetlerine ve başarılarına ilişkin; üyelerini ve iş âlemini bilgilendirmek amacıyla yerel ve ulusal medya ile ilişkilerini ortaya koyan bir “Haberleşme ve Yayınlar Politikası” tanımlayacaktır (2016 yılının sonuna kadar).	
	P.G. 1	Politika Dökümanı
	P.G. 2	Belirlenen politikaya uyum düzeyi (hedeflenen ile gerçekleşen arasındaki sapma)
Strateji 1.6.1.1:	Borsa'nın Haberleşme ve Yayın Politikası; Yönetim ve çalışanlarla birlikte stratejik paydaşların katılımıyla, Beyin Fırtınası gibi Karar Verme Tekniklerinin uygulanmasıyla belirlenir.	
Hedef 1.6.2:	Borsa, haberleşme ve yayın süreçlerinin en iyi biçimde yönetilmesi için gerekli yapılanmayı 2018 yılına kadar sağlayacaktır.	
	P.G. 1	Kayıt Altına alınan Dökümanlar
	P.G. 2	Yıllık İstatistikler
Strateji 1.6.2.1	Yerel ve ulusal medya ile ilişkilerini kanıtlayan tüm dokümanlar (basın toplantısı, basın bülteni, haber kupürleri, video kayıtları gibi) kayıt altına alınır ve istatistikleri yıllık olarak tutulur.	
Hedef 1.6.3:	Borsa, periyodik olarak çıkarttığı bülteninde üyelerinin görüşlerine, örnek uygulamalarına ve başarı hikâyelerine yer verecektir.	
	P.G. 1	Bültende üyelerinin görüşleri, örnek uygulamaları ve başarı hikâyelerini içeren haber sayısı

<b>Stratejik Amaç 1.7:</b>	<b>Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi</b>	
Hedef 1.7.1:	Borsa, proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için uygulayacağı yöntemi belirleme konusunda bir çalışma gerçekleştirecektir (2016 yılının Eylül ayına kadar).	
	P.G. 1	Çalışma Raporu
Hedef 1.7.2:	Borsa, Stratejik Destek Faaliyetleri sürecinde görev yapan çalışanlarına “Proje hazırlama”, “Proje Değerlendirme” ve “Proje Döngüsü Yönetimi” gibi konularda eğitimler alacaktır (2016 yılının sonuna kadar)	
	P.G. 1	Eğitim Alan Çalışan Sayısı
	P.G. 2	Eğitim Sayısı
Hedef 1.7.3:	Borsa, 2017 yılı sonuna kadar, Proje Geliştirme birimi kuracak ve yeterli personelle destekleyecektir	
	P.G. 1	Kurulan Birim
	P.G. 2	Birimde Çalışan Sayısı
Hedef 1.7.4:	Borsa, içinde bulunduğu tüm projelerinin etkinliklerini sürekli izleyecektir.	
	P.G. 1	İzlenen etkinlik sayısı (İzleme Değerlendirme Raporu)
	P.G. 2	İyileştirme sayısı (düzeltici faaliyet sayısı)



<b>Stratejik Amaç 2.1:</b>	<b>Ana Hizmetlerin Geliştirilmesi</b>
Hedef 2.1.1:	Borsa, Tescil ve Belgelendirme işlemlerini, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve en az %85 memnuniyet seviyesini sağlayacak biçimde geliştirecek ve sürdürecektir
	P.G.1: Üye İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet Anketi / %85
	P.G.2: Üye şikâyet ve önerileri
Strateji 2.1.1.1:	Stratejik Hedef 1.5.1’de tanımlanan Üye İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet Anketinde üye ve tescil işlemleri ve belgelendirme İşlemleri sorgulanır. Sonuçlara göre iyileştirme çalışmaları planlanır.
Strateji 2.1.1.2:	Üye Şikâyet ve Öneri formları değerlendirilir. Sonuçlara göre iyileştirme çalışmaları planlanır.
Hedef 2.1.2:	Borsa, yılda en az 1 kez olmak üzere, üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon etkinliklerine, üyeleriyle beraber, katılacaktır
	P.G.1: Katılınan ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon sayısı
Strateji 2.1.2.1:	Ulusal ve Uluslararası fuarlar ve organizasyonlar takip edilir. Uygun olanlar belirlenir. Destek sağlayacak kurumlardan destek alınır. Yönetimin onayı alınır. Üyelere duyurulur. Atılım sağlanır. Katılınan fuar veya organizasyonun verimliliği (elde dilen fayda) ölçülür. Bir sonraki katılımı bu sonuçlardan faydalanılır

<b>Stratejik Amaç 2.2:</b>	<b>İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi</b>	
Hedef 2.2.1:	Borsa, her yıl üyelerine yeni iş süreçleri ve imkânları sunmak için araştırma yapacak ve sonuçları üyelerinin kullanımına sunacaktır.	
	P.G.1	Araştırma raporları
	P.G.2	Araştırma Raporlarının sonuçlarını üyelerinin kullanımına sunduğu etkinlik (toplantı, uyuru gibi) sayısı
Strateji 2.2.1.1:	Bölgenin özellikleri dikkate alınır ve sektörel bazda teknolojik gelişmeler sürekli izlenir.	
Hedef 2.2.2:	Üye ihtiyaçları doğrultusunda, üyenin talep ettiği eğitim konuları yıllık eğitim planına dâhil edilecek ve plan uygulanacaktır	
	P.G.1	Gerçekleşen eğitim sayısı / planlanan eğitim sayısı
	P.G.2	Üyelerin "İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet Anketi"ne katılım oranı
Strateji 2.2.2.1:	Üyenin ihtiyaçları ve talep ettiği eğitim konuları Stratejik Hedef 1.5.1'de verilen kanallar aracılığı ile belirlenir.	
Hedef 2.2.3	Üyenin talep ettiği ekonomik ve ticari bilgilerin güncel biçimde, öncelikli olarak Borsa'nın dinamik web sitesi üzerinden erişilebilir kılınması sağlayacaktır	
	P.G.1	Sunulan bilgi sayısı / üyenin talep ettiği bilgi sayısı
	P.G.2	Üyelerin "İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet Anketi"ne katılım oranı
Strateji 2.2.3.1:	Üyenin ihtiyaçları ve talep ettiği ekonomik ve ticari bilgiler Stratejik Hedef 1.5.1'de verilen kanallar aracılığı ile belirlenir	
Hedef 2.2.4:	Üyenin talep ettiği danışmanlık hizmetlerinin etkin ve sağlıklı biçimde verilmesini sağlanacaktır (danışmanlık hizmeti Borsanın kendi bünyesinden sağlanamıyorsa konsorsiyum ve/veya aracılık biçimde gerçekleştirilebilir).	
	P.G.1	Gerçekleşen danışmanlık hizmeti / talep edilen danışmanlık hizmeti
Strateji 2.2.4.1:	Üyenin talep ettiği danışmanlık hizmetleri, Stratejik Hedef 1.5.1'de verilen kanallar aracılığı ile belirlenir.	
Hedef 2.2.5:	İş geliştirme, eğitim, bilgi ve danışmanlık hizmetlerinin kalite ve etkisini ölçecek ve geribildirimleri bu hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için kullanacaktır	
	P.G.1	Hizmet süreçleri sonunda uygulanan anket sonuçları
	P.G.2	İşleme konulan geri bildirim sayısı / toplam geri bildirim sayısı
Strateji 2.2.5.1:	Hizmet süreçleri sonunda iş kalitesini ve etkisini ölçecek anket hazırlanır ve değerlendirilir.	

<b>Stratejik Amaç 2.3:</b>	<b>Politika ve Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi</b>	
Hedef 2.3.1:	Borsa, belirlenmiş periyotlarda, sürekli ve gerektiğinde sektörel ve bölgesel bazda ticari ve ekonomik sorunları ve beklentileri belirleyecek, çözüm önerileri geliştirecek ve süreci izleyecektir	
	P.G.1	Çözüm öneri raporu
	P.G.2	Çözüm sayısı / sorun sayısı
Strateji 2.3.1.1:	Ticari ve ekonomik sorunların belirlenmesinde anket, toplantı, iletişim ağı gibi belirli yöntemler kullanılır.	
Strateji 2.3.1.2:	Üretilen çözüm önerileri uygun yöntemler ile (yazı, medya, toplantı gibi araçlar) kilit karar alıcılara iletilir ve çözüm süreci izlenir.	
Hedef 2.3.2:	Borsa 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.1	Yıllık bazda üye olunan oluşum sayısı / belirlenen oluşum sayısı
Strateji 2.3.2.1:	Borsa ulusal ve uluslararası alanda üyelerinin menfaatine olabilecek oluşumları, tüm detaylarıyla takip eder.	

<b>ANA TEMA BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL</b>	<b>Stratejik Amaç 3.1:</b>	<b>Bölgesel Gelişmeye Katkı Sağlanması</b>	
	Hedef 3.1.1:	Borsa bölgenin ekonomik gelişmesine katkı sağlayacak politika/projeler üretecektir.	
		P.G.1	Geliştirilen proje sayısı (yılda en az 1 adet)
	Hedef 3.1.2:	Borsa, ulusal ve uluslararası hibe ve teşvik mekanizmalarını araştırıp, üyelerini bilgilendirerek (gerekirse danışmanlık hizmeti vererek) faydalanmalarını sağlayacaktır.	
		P.G.1	Hibe ve teşviklerden yararlanan üye sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (en az %10)
	Hedef 3.1.3	Borsa, kamu-Özel Sektör-Üniversite-Sivil Toplum ortaklık kültürünü geliştirmek için politika geliştirecektir.	
	Strateji 3.1.3.1:	Borsa, bunun için etkin koordinasyon görevini üstlenir.	
	Hedef 3.1.4:	Borsa, bölgesel kalkınmanın planlı biçimde yürütülmesi için, karar alıcıların ihtiyacı olan (işsizlik, sanayi envanteri, şirketlerin dağılımı gibi) bölgesel ekonomik bilgilerin, sürekli ve güncel biçimde üretilmesine yönelik altyapıyı kuracaktır.	
		P.G.1:	Oluşturulan veri tabanı sayısı
	Strateji 3.1.4.1:	Borsa, kendi ürettiği bilgileri web sayfasından sorgulanabilir biçimde sunar	
Strateji 3.1.4.2	Borsa kendi üretmediği, ancak üyelerinin ihtiyacı olan ulusal ve uluslararası bilgileri kendi web sayfasından link vererek erişilebilir kılar		

<b>ANA TEMA BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL</b>	<b>Stratejik Amaç 3.2:</b>	<b>Sosyal Sorumluluk Anlayışının Somutlaştırılması</b>	
	Hedef 3.2.1:	Borsa, 2016 yılının sonuna kadar, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, Sosyal Sorumluluk Politikasını hazırlayacak ve kamuoyuna duyuracaktır.	
		P.G.1:	Kamu oyuna duyurulmuş Sosyal Sorumluluk Politikası
	Hedef 3.2.2:	Borsa, 2017 yılının ikinci yarısına kadar, bölgesindeki son 10 yıl içinde gerçekleştirilen, sosyal sorumluluk projelerinin bir listesini ve etkilerini içeren bir rapor hazırlayacaktır. Her yılın başında, o yıl üstlenilecek Sosyal sorumluluk alanları bu rapora göre Yönetim Kurulu'na belirlenecektir.	
		P.G.1:	Sosyal Sorumluluk projeleri raporu

#### 4.9. Kurumsal Performans Göstergeleri

**Tablo 8. Fatsa Ticaret Borsası'nın Genel Hizmet (Süreç) Performans Ölçüm Tablosu**

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi %			
				2017	2018	2019	2020
1. Operasyonel Hizmetler Süreci "Tescil, Belgelendirme" işlemleri	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/ hizmet	70	80	90	95
	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Hizmetlerin web ortamına aktarılma oranı	Analiz, Rapor/ hizmet	10	30	40	70
2. Stratejik (Taktik) Hizmetler Süreci "İletişim Ağı", Politika ve Temsil", İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek	Stratejik (Taktik) Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/ hizmet	70	80	90	95
	Stratejik (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	2	3	5	10
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	10	3	40	70
	Haberleşme ve Yayınlar	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.5.	Bir önceki yıla göre artış oranı	20	10	5	5
	Bilişim Teknolojileri Kullanımı	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.6.	Hizmetlerin elektronik ortama aktarım oranı	10	3	50	60
	Üye İlişkileri Yönetimi	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.7.	Ankete cevap verenlerdeki bir önceki döneme göre artış oranı	5	10	10	10
	Araştırma, Geliştirme faaliyetleri	Araştırma Sayısı	Gerçekleştirilen Araştırma sayısı / Talep edilen Araştırma sayısı	2	5	20	50

	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Proje sayısı	Bir önceki yıla göre artış sayısı	2	3	3	4
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	85	90	95	100
	Bilişim faaliyetleri	Borsa’nın bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Analiz, Rapor	20	30	50	75

## 5. MALİYETLENDİRME

### MALİYET TABLOSU

### YILLIK İŞ PLANI

	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
<b>Stratejik Amaç 1.1.</b>								
Hedef 1.1.1	2000							
Hedef 1.1.2	3000	5000						
Strateji 1.1.2.1.	600	1000						
Strateji 1.1.2.2.	600	1000						
Strateji 1.1.2.3.	600	1000						
Strateji 1.1.2.4.	600	1000						
Strateji 1.1.2.5.	600	1000						
Hedef 1.1.3	4000	8000	8000	11000				
Strateji 1.1.3.1	2000	5000	6000	7000				
Strateji 1.1.3.2	1000	2000	1000	1000				
Strateji 1.1.3.3	1000	1000	1000	3000				
Hedef 1.1.4	2000	2000						
Strateji 1.1.4.1.	2000							
Strateji 1.1.4.2.		2000						
<b>Stratejik Amaç 1.2.</b>								
Hedef 1.2.1	0	0	0	0				
Strateji 1.2.1.1								
Hedef 1.2.2	1000	2000	3000	4000				
Strateji 1.2.2.1.	1000	2000	3000	4000				
Hedef 1.2.3	2000	3000	12000	3000				
Strateji 1.2.3.1.								
Strateji 1.2.3.2.	2000	3000	2000	3000				
Strateji 1.2.3.3.								
Strateji 1.2.3.4.								
Strateji 1.2.3.5.								
Strateji 1.2.3.6.			10000					
Strateji 1.2.3.7.								
<b>Stratejik Amaç 1.3.</b>								
Hedef 1.3.1	0	0	0	0				
Strateji 1.3.1.1.								
Hedef 1.3.2		7000						
Hedef 1.3.3	2000	3000	0	0				
Strateji 1.3.3.1.	2000	3000	0	0				
<b>Stratejik Amaç 1.3.</b>								
Hedef 1.4.1	0	0	0	0				
Strateji 1.4.1.1.								
Hedef 1.4.2	5000							
Hedef 1.4.3	1000	2000						
Hedef 1.4.4		7000	11000	13000				

	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
<b>Stratejik Amaç 1.5.</b>								
Hedef 1.5.1	1500	3000	4000	5000				
Hedef 1.5.2	2500	5000	6000	7000				
Strateji 1.5.2.1.	2500	5000	6000	7000				
Hedef 1.5.3	0	0	0	0				
Strateji 1.5.3.1.								
Strateji 1.5.3.2.								
Strateji 1.5.3.3.								
Strateji 1.5.3.4.								
<b>Stratejik Amaç 1.6.</b>								
Hedef 1.6.1	0	0	0	0				
Strateji 1.6.1.1.								
Hedef 1.6.2	5000	10000						
Strateji 1.6.2.1.	5000	10000						
Hedef 1.6.3	0	0	0	0				
<b>Stratejik Amaç 1.7.</b>								
Hedef 1.7.1	0	0	0	0				
Hedef 1.7.2	5000							
Hedef 1.7.3								
Hedef 1.7.4	2000	4000	6000	8000				
<b>Stratejik Amaç 2.1.</b>								
Hedef 2.1.1	2000	4000	6000	8000				
Strateji 2.1.1.1.	2000	4000	6000	8000				
Hedef 2.1.2	7000	14000	16000	20000				
Strateji 2.1.2.1.	7000	14000	16000	20000				
<b>Stratejik Amaç 2.2.</b>								
Hedef 2.2.1	10000	12000	16000	20000				
Strateji 2.2.1.1.	10000	12000	16000	20000				
Hedef 2.2.2	15000	22000	33000	50000				
Strateji 2.2.2.1.	15000	22000	33000	50000				
Hedef 2.2.3	0	0	0	0				
Strateji 2.2.3.1.	0	0	0	0				
Hedef 2.2.4	5000	8000	11000	14000				
Strateji 2.2.4.1.	5000	8000	11000	14000				
Hedef 2.2.5	2000	6000	8000	10000				
Strateji 2.2.5.1.	2000	6000	8000	10000				
<b>Stratejik Amaç 2.3.</b>								
Hedef 2.3.1	6000	8000	10000	12000				
Strateji 2.3.1.1.	5000	7000	9000	11000				
Strateji 2.3.1.2.	1000	1000	1000	1000				
Hedef 2.3.2	3000	4000	5000	6000				
Strateji 2.3.2.1.	3000	4000	5000	6000				



	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020
<b>Stratejik Amaç 3.1.</b>								
Hedef 3.1.1	5000	5000	8000	8000				
Hedef 3.1.2	4000	6000	8000	10000				
Hedef 3.1.3	2000	5000	8000	10000				
Strateji 3.1.3.1.	2000	5000	8000	10000				
Hedef 3.1.4	3000	6000	9000	12000				
Strateji 3.1.4.1.	1500	3000	4500	6000				
Strateji 3.1.4.2.	1500	3000	4500	6000				
<b>Stratejik Amaç 3.2.</b>								
Hedef 3.2.1	0	0	0	0				
Hedef 3.2.2	2000	3000	0	0				

<b>TOPLAM</b>	104000	164000	191000	232000
---------------	--------	--------	--------	--------

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

Fatsa TB Stratejik Planı uygulamalarının izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi Ekte sunulan; "Fatsa TB Stratejik Planın Uygulamalarını İzleme ve Değerlendirme Talimatı" çerçevesinde gerçekleştirilecektir.