



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

STRATEJİK PLAN

(2019 – 2022)

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ii
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
BÖLÜM 2: STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI	2
BÖLÜM 3: DURUM ANALİZİ	4
3.1. ÇEVRE ANALİZİ.....	4
3.1.1. Dünyadaki Durum ve Beklentiler	4
3.1.2. Türkiye'deki Durum ve Beklentiler	5
3.2. İÇSEL ANALİZ	7
3.2.1. Kurum İçi Analiz	7
3.2.2. Paydaş Analizi	12
3.3. GZFT (SWOT) ÇALIŞMASI.....	15
BÖLÜM 4: GELECEĞE BAKIŞ.....	17
4.1. Vizyon Bildirimi.....	17
4.2. Misyon Bildirimi	17
4.3. Temel Değerler	17
4.4. Stratejik Amaçlar ve Alt Amaçlar	17
BÖLÜM 5: MALİYETLENDİRME.....	18
BÖLÜM 6: İZLEME VE DEĞERLENDİRME	19

TABLULAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. İstanbul Sanayi Odası Paydaş Tablosu.....	12
Tablo 2. GZFT (SWOT) Tablosu	15

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	10
Şekil 2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı	10
Şekil 3. Çalışanların Unvan Durumuna Göre Dağılımı.....	11

BÖLÜM 1: GİRİŞ

İstanbul Sanayi Odası önceliğini, rekabet gücü daha yüksek bir Türk sanayine ulaşmak olarak benimsemiştir. Bu doğrultuda hazırlanan Stratejik Plan ile İSO'nun Türk sanayisine yön veren ve ülke kalkınmasına destek olan bir kurum olması amaçlanmıştır.

Gelecek odaklı bakış açısına sahip olan İSO, amaç ve hedeflerini uzun süredir sistematik olarak belirlemekte ve “Çalışma Programları”na yansıtılmaktadır. Stratejik planın temellerinin atıldığı bu çalışmalar, Oda'nın faaliyetlerini, geliştirilen hizmetlerini ve ortaya konulan yaklaşımını açıklaması adına önemlidir.

İçeriği ve kapsamı, Oda akreditasyon kılavuzunun öngördüğü şekilde hazırlanan “İstanbul Sanayi Odası Stratejik Planı”nda stratejik amaçlar ve alt amaçlar ayrıntılı bir şekilde işlenmektedir.

Paydaşlarının görüşlerini dikkate alan, katılımcı, çağın gereklerine göre kendini yenileyen dinamik yapısı ile stratejik planın, Oda'nın kurumsal gelişimine destek olması hedeflenmektedir.

2019-2022 dönemini kapsayan “İstanbul Sanayi Odası Stratejik Planı”, sürekli olarak gözden geçirilerek gerekli güncellemeler yapılacaktır.

BÖLÜM 2: STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI

İstanbul Sanayi Odası Yönetimi, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemi çerçevesinde hazırlanmış olan Stratejik Planını, Oda'nın 2019-2022 dönemine ilişkin faaliyetlerini kapsayacak şekilde güncellemiştir. Planda Oda'nın stratejik planlama yaklaşımı misyon, vizyon ve temel değerlere göre şekillenmiştir. Çalışmanın katılımcı bir yaklaşımla etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için Genel Sekreterlik ve Kalite Yönetim Birimi koordinasyonunda Oda'nın farklı birimlerinden çalışanların yer aldığı bir stratejik planlama ekibi belirlenmiştir.

Stratejik planlama ekibine, şube yöneticileri ve danışmanların da içinde bulunduğu geniş katılımlı bir grubun desteğiyle çalışmalar yürütülmüştür.

Planın hazırlanmasında en önemli kaynaklar olarak görülen strateji çalışmalarında analiz sentez teknikleri kullanılarak daha etkin ve katılımcı bir planın hazırlanması amaçlanmıştır. Stratejilerin oluşturulmasına yönelik olarak gerçekleştirilen mevcut durum analizinde, verilerin anket ve görüşmeler yoluyla toplanması ve değerlendirilmesi sağlanmıştır. Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerine verilen önemin bir parçası olarak gerçekleştirilen toplantılar ve anket çalışması titizlikle takip edilmiş, değerlendirilmiş ve planın oluşmasına girdi teşkil etmiştir. Benzer şekilde ikincil veriler de analiz edilerek mevcut durumun tespitinde kullanılmıştır.

Stratejik Plan çalışmasının ilk aşamasında gerçekleştirilen durum analizi, çevre analizi ve içsel analiz olarak ele alınmıştır.

Çevre analizi çalışmasında; dünyadaki ve Türkiye'deki durum ve beklentiler, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişim ve gelişmeler ışığında ele alınmıştır. Bu çerçevede, ikincil kaynaklardan elde edilen veriler değerlendirildiği gibi, anket, odak grup ve görüşmeler yoluyla elde edilen veriler de dikkate alınarak analiz yapılmıştır.

Kurum içi analiz; kaynak ve yetkinliklerimizin analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Kaynak ve yetkinlik analizinde, kurum içi ikincil veriler, anket, görüşmeler ve odak grup görüşmeleri yoluyla elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

İç paydaş olarak tüm çalışanlara yönelik anket yöntemiyle SWOT çalışması yapılmış, ayrıca Oda'nın yönetsel fonksiyonlarını üstlenen çalışanlarının katılımlarıyla, kurumun güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin ve zayıf yönlerle ilişkin geliştirme önerilerinin belirlendiği SWOT analizi çalışmayı gerçekleştirilmiştir.

Paydaş analizinin bir diğer ayağını oluşturan dış paydaşların görüşleri de aynı titizlikle ele alınmıştır. İlk olarak, Oda'yı yakından tanıyan ve birlikte çalışmalar yapılan tüm dış paydaşlar belirlenmiştir. Paydaşlar hakkında yapılan önceliklendirme ve değerlendirme çalışmaları sonucunda ise analize dahil edilecek paydaşlar saptanmıştır. Oda ile doğrudan işbirliği içinde olan, uygulamaları ile Oda faaliyetlerini etkileyen ve Oda çalışmalarından etkilenen paydaşlara anket yöntemiyle SWOT çalışması uygulanmıştır. Uygulanan anket kapsamında, işaret edilen gelişmeye açık yönlerle ilişkin paydaşlarımızın çözüm önerileri ve Odamızdan beklentileri de sorgulanmıştır. Böylece, diğer kurumların gözünden İstanbul Sanayi Odası'nın analizi yapılmış ve plana kaynak teşkil edecek önemli girdiler elde edilmiştir.

İç ve dış paydaşlar ile gerçekleştirilen SWOT analizleri ve odak grup çalışmaları doğrultusunda belirlenen “Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler”, kurumsal SWOT analizinin temellerini oluşturmuştur. Söz konusu çalışmalardan edinilen bilgiler ışığında kurumsal stratejik alanlar belirlenmiştir.

Stratejik Planın “Geleceğe Bakış” bölümünün oluşturulduğu ikinci aşamasında, proje ekibinin yönlendirmeleri ve yönetici kadroların katılımları ile stratejik amaçlar ve Yönetim Kurulu tarafından gözden geçirilmiştir. Şubelerle yapılan ortak çalışma sonucunda stratejik amaçlar çerçevesinde yürütülecek faaliyetler ve hedefleri belirlenmiş, maliyet öngörülleri yapılmıştır.

BÖLÜM 3: DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde, “**neredeyiz?**” sorusuna cevap vermek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda durum analizi, kurumun içerisinde bulunduğu ve öngörülerini şekillendirmede yol gösterici olan “Çevre Analizi”, kurum içi kaynaklar ile Odanın stratejilerini belirlemede önemli bir hareket noktası olan paydaş analizlerini içeren “İçsel Analiz” ve tüm bulgular ile şekillendirilen “GZFT (SWOT) Çalışması” sırasıyla ele alınmıştır.

3.1. ÇEVRE ANALİZİ

Çevre analizinde, Türkiye’deki ve dünyadaki politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin kuruluşu etkileyen boyutlarıyla değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece, kurumun geleceğe yönelik öngörülerini bu boyutlar çerçevesinde ortaya konulabilmektedir.

Ekonomideki temel eğilimler ve sorunlar, İstanbul Sanayi Odası’nın stratejilerinin belirlenmesine bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki ve Türkiye’deki konjonktürel ekonomik durum ve beklentilerin belirlenebilmesi amacıyla, 27 Haziran 2019 tarihinde Oda Danışmanları, yöneticileri ve uzmanlarının katılımlarıyla bir odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, ekonomik duruma yönelik değerlendirmeler ve beklentiler aşağıda özetlendiği şekilde belirlenmiştir.

3.1.1. Dünyadaki Durum ve Beklentiler

Dünya ekonomisi, IMF tahminlerine göre 2014-2018 döneminde yıllık ortalama %3,6 oranında büyüme sergilemiş ve 2009 küresel krizi öncesindeki seviyelerin altında kalmıştır. Nedenleri itibarıyla ülke ve bölgeler arasında önemli farklılıklar olmakla birlikte, küresel ekonominin genelinde potansiyel büyümenin yükseltilemediği görülmektedir. Hızlı teknolojik gelişmelere rağmen genel itibarıyla verimlilik artışlarının yavaş seyrettiği, finans piyasalarında kırılganlıkların ve risklerin arttığı, büyümenin sosyal kapsayıcılığına ilişkin önemli sorunların bulunduğu ve çevresel sürdürülebilirlik endişelerinin arttığı bir dönemden geçilmektedir.

Son yıllara bakıldığında, 2017’de küresel ekonomik aktivitedeki canlanmanın yanı sıra ABD’de hayata geçirilen mali genişlemenin etkisiyle dünya ekonomisinin büyüme hızı %3,8 ile son 6 yılın en güçlü seviyesine ulaşmıştı. 2018’de ise özellikle yılın ikinci yarısında belirginleşen ivme kaybıyla birlikte yıllık büyüme %3,6’ya gerilemiştir. Fed’in faiz artırımlarıyla birlikte finansal koşulların sıkılaşması, ABD ile Çin arasında başlayan ticaret savaşı, bazı gelişmekte olan piyasalarda yaşanan finansal çalkantılar, AB’de Brexit başta olmak üzere yaşanan pek çok belirsizlik, 2018’de büyümenin hız kesmesinde önemli rol oynamıştır.

2019’un ilk yarısında, özellikle uluslararası ticaretle ilgili belirsizliklerin ekonomik güven, yatırımlar ve nihayet ekonomik aktivite üzerindeki yansımaları belirginleşmiştir. IMF tahminleri 2019 yılında küresel büyümenin %3,3’e gerileyerek son 7 yılın en düşük temposunda gerçekleşeceği yönündedir. Gelişmiş ekonomiler arasında ABD, büyüme yönünden pozitif ayrılmakta olsa da vergi indirimlerinin azalan etkileri ve artan gümrük vergilerinin talebi baskılaması nedeniyle yavaşlama eğilimindedir. Euro Bölgesi’nde bazıları geçici olan etkenler nedeniyle 2019’da %1,3 ile 2013’ten

beri en yavaş büyüme beklenmektedir. Yılın ikinci çeyreğinde özellikle ticaret savaşının etkisiyle Çin ekonomisinde büyüme 28 yılın en yavaş seviyesi olan %6,2'lere gerilemiştir.

Gelişmiş ekonomilerde genel olarak işsizliğin azalmasına ve destekleyici finans koşullarına rağmen enflasyon hedefin altında seyretmektedir. Son aylarda küresel talebi baskılayıcı gelişmeler enflasyonun hedeflerden uzaklaşacağı endişelerini daha da arttırmıştır. Bu endişeler finans piyasalarına belirgin şekilde yansımış, ilki 2018 son çeyreğinde, ikincisi ise 2019 ikinci çeyreğinde olmak üzere iki önemli satış dalgası yaşanmıştır. Küresel ölçekte “güvenli liman” arayışı nedeniyle tahvil faizleri gerilerken altın fiyatlarında artış eğilimi gözlenmiştir. Petrol ve emtia fiyatları ise, bazı üretici ülkelerin arz kesintilerine ve jeopolitik gerilimlerin arz baskılayıcı etkilerine rağmen, küresel ekonomik aktivite ve ticaretteki yavaşlamanın etkisiyle düşüş trendindedir.

Tüm bu gelişmeler dünyanın önde gelen merkez bankalarını yeniden büyüme ve enflasyonu destekleyici yönde adım atmaya yöneltmiştir. FED Temmuz 2019'da 10 yılı aşkın dönemin ilk faiz indirimi gerçekleştirirken Avrupa Merkez Bankası da Eylül'de faiz indirimi mesajı vermiş ve enflasyonu hedefe yaklaştırmak için gerekli tüm araçları kullanacağını duyurmuştur. Japonya ve İngiltere merkez bankaları parasal genişleme programlarını aksatmadan sürdürürken büyüme ve enflasyon görünümündeki bozulma nedeniyle birçok gelişmekte olan ekonomi de faiz indirimlerine gitmiştir. Bu gelişmeler, orta vadede olası yan etkilerine rağmen küresel finans koşullarının belli ölçülerde rahatlamasına ve yatırımcıların risk iştahının iyileşmesine katkı sağlamaktadır.

Küresel ekonominin yakın dönem geleceğine ilişkin beklentiler açısından özellikle ABD ve Çin arasındaki ticaret savaşının yol açtığı belirsizlikler öne çıkmaktadır. İlerleyen süreçte bu savaşın bir “kur savaşı”na dönüşebileceği yönündeki belirtiler, daha derin bir kısır döngü endişesi yaratmaktadır. Öte yandan merkez bankalarının yeniden gevşetici parasal duruşla yönelmesiyle finansal varlık fiyatları üzerinde oluşan yukarı yönlü baskıların, bu fiyatlarda “ani düzeltme” risklerini de arttırdığı değerlendirilmektedir.

Bir diğer önemli başlık, Brexit sürecinin İngiltere ve AB ekonomilerine doğrudan ve dolaylı etkileri olacaktır. Bunun yanı sıra Doğu Asya, Orta Doğu ve Körfez'de devam eden, Doğu Asya ve Latin Amerika'da ise yoğunlaşan jeopolitik riskler önemini korumaktadır. Ayrıca uzun süreli düşük büyüme, yükselen gelir eşitsizlikleri, artan küresel göç hareketleri vb. nedenlerle birçok ülkede toplumsal fay hatları ve kutuplaşma derinleşirken merkez akımlar zayıflamakta, güç kazanan popülist eğilimler ve Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan Korona virüsün orta ve uzun vadede makroekonomik politikalara yansımaları itibarıyla yakından takip edilmektedir.

3.1.2. Türkiye'deki Durum ve Beklentiler

2013-2017 arasında özellikle güçlü seyreden hane halkı tüketiminin belirleyiciliği altında %6,1 gibi güçlü bir yıllık ortalama büyüme performansı sergileyen Türkiye ekonomisi, 2018'in ikinci yarısında yaşanan finansal türbülansın etkisiyle belirgin bir yavaşlama eğilimine girmiştir. 2017'de %7,4 olan GSYH büyüme hızı 2018 yılı genelinde %2,6'ya gerilerken, yılın son çeyreğinde %3 daralma gerçekleşmiştir.

2018'in yaz aylarında Türk lirasının yaşadığı sert değer kaybı, yüksek döviz açığı olan şirketlerin bilançolarında tahribat yaratırken, tedarik zincirlerinde aksamalara, piyasalarda nakit ve tahsilat sorunlarına neden olmuştur. Artan üretim maliyetleri ve finansman giderleri nedeniyle şirketlerin kar marjları azalmış, bunun sonucunda sabit yatırımlarda ve üretimde gözlenen düşüş işsizliğin de artmasına yol açmıştır. Maliyet artışlarının büyük oranda tüketici fiyatlarına yansıtılmasının da etkisiyle iç talepte belirgin bir duraksama yaşanmıştır. 2018'i hedefin 4 katı seviyesinde kapatan enflasyon nedeniyle Türkiye ekonomisinde bir "dengelenme" ihtiyacı ortaya çıkmış ve 2018 Eylül ayında Merkez Bankası (TCMB) politika faizini 625 baz puan artışla %24'e yükseltmiştir. Buna karşılık bazı sektörlerde KDV ve ÖTV indirimlerinin yanı sıra kamu bankaları aracılığıyla iç talep ve ekonomik aktivite desteklenmeye çalışılmıştır.

2019 ilk çeyreğinden itibaren Türk lirası kayıplarının önemli bir bölümünü geri alsa da satın alma gücünde ve finansman koşullarındaki bozulmanın iç talebi daraltıcı etkileri 2019'un ilk yarısında da devam etmiştir. Buna karşılık, rekabetçi kur seviyelerinin katkısıyla ihracat nispeten güçlü seyrederken ithalattaki sert daralma sonucu cari işlemler dengesi güçlü bir iyileşme sergilemiş, böylece dış ticaret ekonomik büyümeyi pozitif yönde desteklemiştir.

Öte yandan döviz kurunun kazandığı göreceli istikrarın yanı sıra iç talepteki daralmanın fiyatlar üzerinde kurduğu baskı, enflasyonun ve enflasyon beklentilerinin düşüş trendine girmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca küresel ekonomideki gelişmeler de TL cinsi finansal varlıkları ve TCMB'nin manevra kabiliyetini desteklemiştir. Buna bağlı olarak TCMB, Temmuz 2019'dan itibaren para politikalarındaki sıkılığı azaltmaya başlamış, 425 baz puanlık faiz indiriminin yanı sıra sözlü yönlendirme yoluyla ek faiz indirimlerine kapı aralamıştır.

Sanayi üretiminde özellikle yurtdışı talebin desteğiyle kısmi bir toparlanma eğilimi gözlenmektedir. Hükümetin reel sektör aktivitesini desteklemek amacıyla açıkladığı teşvik ve destek paketlerinin yanı sıra kredi borçların yapılandırılmasına ilişkin düzenlemeler de kısa dönemli fonlama ihtiyaçlarının karşılanması ve finansal dalgalanmadan etkilenen şirketlerin varlığını sürdürmeleri açısından yararlı olmuştur.

Öte yandan ekonomik büyümedeki yavaşlamanın tüketim ve ithalat vergisi gelirlerini sınırlaması, çeşitli vergi kalemlerine yönelik oransal indirim ve muafiyetler, faiz ödemelerinde yaşanan yükseliş gibi gelişmeler, yılsonu bütçe açığı hedefine 2019'un ilk yarısında ulaşılmasına yol açmıştır. Bu nedenle kamu mali disiplini hem Türkiye ekonomisinin görece güçlü yönlerinden biri olarak hem de ekonomik büyümeye ve dengelenme sürecine sağlayacağı katkı açısından önemini korumaktadır.

Özetle, son yıllarda yurtiçi ve yurtdışı kaynaklı birçok gelişmenin etkisiyle önemli sınavlardan geçen Türkiye ekonomisi, bir yandan kalıcı istihdam ve refah artışı sağlayabilecek bir büyüme performansına yeniden ulaşmaya çalışırken diğer yandan uzun yılların birikimi olan yapısal kırılanlıklarını azaltmaya yönelik bir dengelenme sürecinden geçmektedir. Bu süreçte, kısa vadede ekonomiye olan güvenin kalıcı bir şekilde yeniden tesis edilmesi, enflasyonla mücadelenin kararlı bir şekilde sürdürülmesi, finansman akışına yeniden istikrar kazandırılması, özel sektörün sermaye yapılarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Orta ve uzun vadede ise On Birinci Kalkınma Planı doğrultusunda, büyümeyi daha nitelikli hale getirecek verimlilik odaklı yapısal politikaların hızlı bir şekilde hayata geçirilerek Türkiye'nin beşerî sermaye yapısının geliştirilmesi, yüksek teknolojiye

dayalı üretimin artırılması ve küresel rekabette daha üst seviyelere taşınması en öncelikli hedef olmalıdır.

3.2. İÇSEL ANALİZ

“İçsel Analiz” kapsamında; öncelikle kurumun iç yapısı analiz edilmiştir. Burada İstanbul Sanayi Odası'nın sahip olduğu en önemli kaynak olarak görülen insan kaynağına, organizasyon yapısına ve yetkinliklere yer verilmiştir.

3.2.1. Kurum İçi Analiz

Kurum içi analiz; Oda'nın mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve Oda'nın kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Kurum içi analiz kaynak ve yetkinliklerin belirlenmesi ve analizi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre kurum içi analiz;

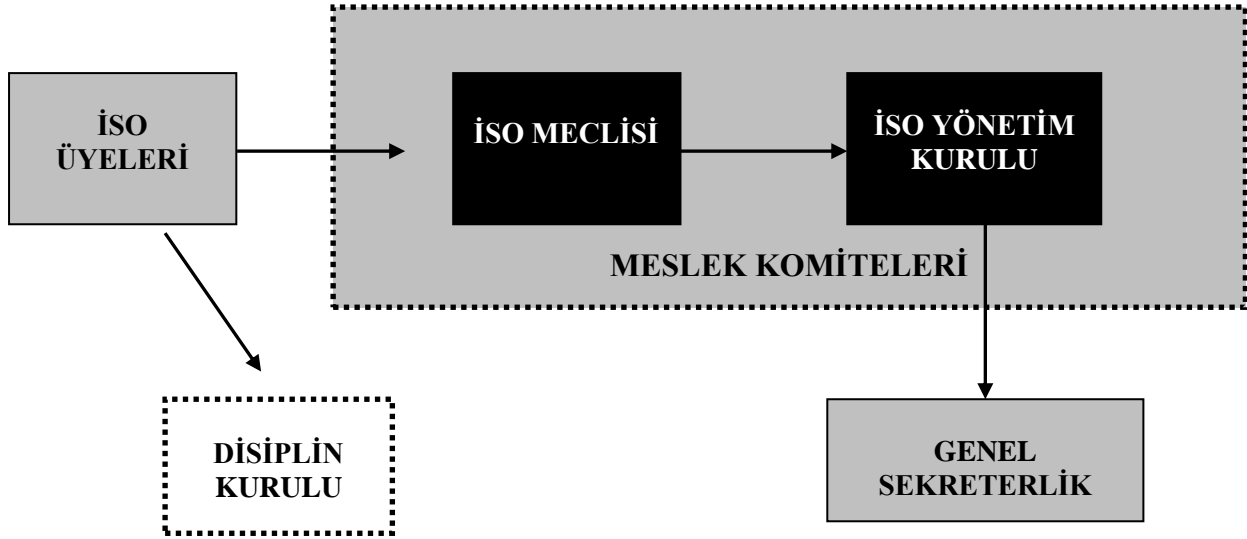
- Organizasyon yapımız ve
- Kaynak ve Yetkinliklerimiz

başlıkları altında ele alınmıştır.

ORGANİZASYON YAPIMIZ

İstanbul Sanayi Odası, 5174 sayılı kanun çerçevesinde, 4 yıl için seçilen yetkili organları tarafından yönetilir ve denetlenir. Oda'nın organları şunlardır:

- Meslek Komiteleri
- Oda Meclisi
- Yönetim Kurulu
- Disiplin Kurulu



Meslek Komiteleri: İstanbul Sanayi Odası'na üye firmalar 55 farklı meslek grubunda yer alır. Her bir meslek grubunu temsil eden Meslek Komiteleri, grupta kayıtlı üye sayısına bağlı olarak, bu gruplar içinden seçilen 5, 7, 9 veya 11 firma temsilcisinden oluşabilir. Bu şekilde oluşan Meslek Komiteleri, istişare organı olarak Oda çalışmalarının temelini oluşturur.

Oda Meclisi: İstanbul Sanayi Odası'nın en yüksek karar ve denetleme organı olan Oda Meclisi'nde meslek grupları, grupta kayıtlı üye sayısına bağlı olarak 2, 3, 4 veya 5 kişi ile temsil edilir ve Meclis bu şekilde 120 üyeden oluşur.

İstanbul Sanayi Odası Meclisi, iş gereklerine göre kendi üyeleri arasından çeşitli İhtisas Komisyonları kurar. Söz konusu komisyonlar, Meclis tarafından belirlenen çeşitli Oda faaliyetleri konularında inceleme çalışmaları yaparak aldıkları kararları ve hazırladıkları raporları İstanbul Sanayi Odası Meclisi'nin bilgi ve onayına sunar. İstanbul Sanayi Odası Meclisi bünyesinde, aşağıdaki komisyonlar görev yapmaktadır:

- Hesapları İnceleme Komisyonu
- Mevzuat Komisyonu

Yönetim Kurulu: İstanbul Sanayi Odası'nın en yüksek yürütme organı olan Yönetim Kurulu, Oda Meclisi'nin kendi üyeleri arasından seçtiği 1 Başkan ve 10 üye olmak üzere toplam 11 kişiden oluşur.

Disiplin Kurulu: Disiplin Kurulu, Oda Meclisi tarafından ve Meclis üyesi olmayan Oda üyeleri arasından seçilen 6 kişiden oluşur.

5174 sayılı kanun ve ilgili Yönetmelikler çerçevesinde Disiplin Kurulu, gerektiğinde toplanarak Oda üyelerine yönelik disiplin soruşturmasını yürütür.

İdari Kadro/Genel Sekreterlik ve Şubeler: Oda çalışanlarının idari olarak başında bulunan Genel Sekreterlik, üst yönetimin ortaya koyduğu yönetim anlayışı çerçevesinde, mevcut nitelikli insan gücü ile İstanbul Sanayi Odası'nın işleyişine yön vermektedir

KAYNAK VE YETKİNLİKLERİMİZ

İnsan Kaynakları

İstanbul Sanayi Odası, yetişmiş insan gücünü, sürekli gelişim felsefesi ile sürdürmekte olduğu hizmetlerini artıracak ve Oda'yı ileri taşıyacak en değerli kaynağı olarak kabul etmektedir.

Oda içindeki görevlerin yetkin çalışanlar tarafından yürütülmesini sağlamak amacıyla, görevlerin gerektirdiği ve çalışanların sahip oldukları nitelik ve beceriler her pozisyon için belirlenmiştir.

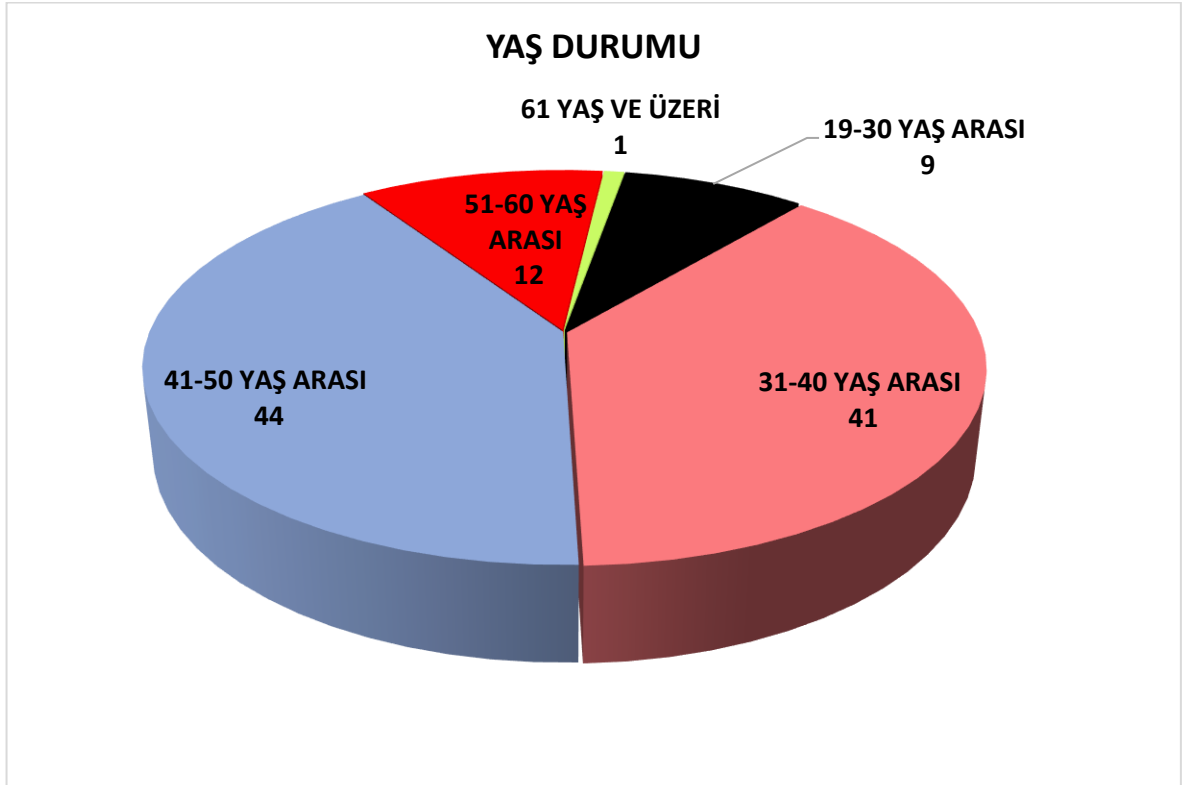
Uygulanmakta olan yeterlilik – boşluk analizleri sonucunda gelişmeye açık alanlar saptanmakta ve ihtiyaç duyulan faaliyetler bu çerçevede planlanmaktadır.

Ayrıca, Yönetim tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, Odamız çalışanlarının katkı ve katılımlarını sistemli ve olabildiğince ölçülebilir bir yöntemle değerlendirmek, aynı zamanda kişisel gelişimlerini desteklemek üzere “Çalışanların Değerlendirilmesi Sistemi” uygulanmaktadır.

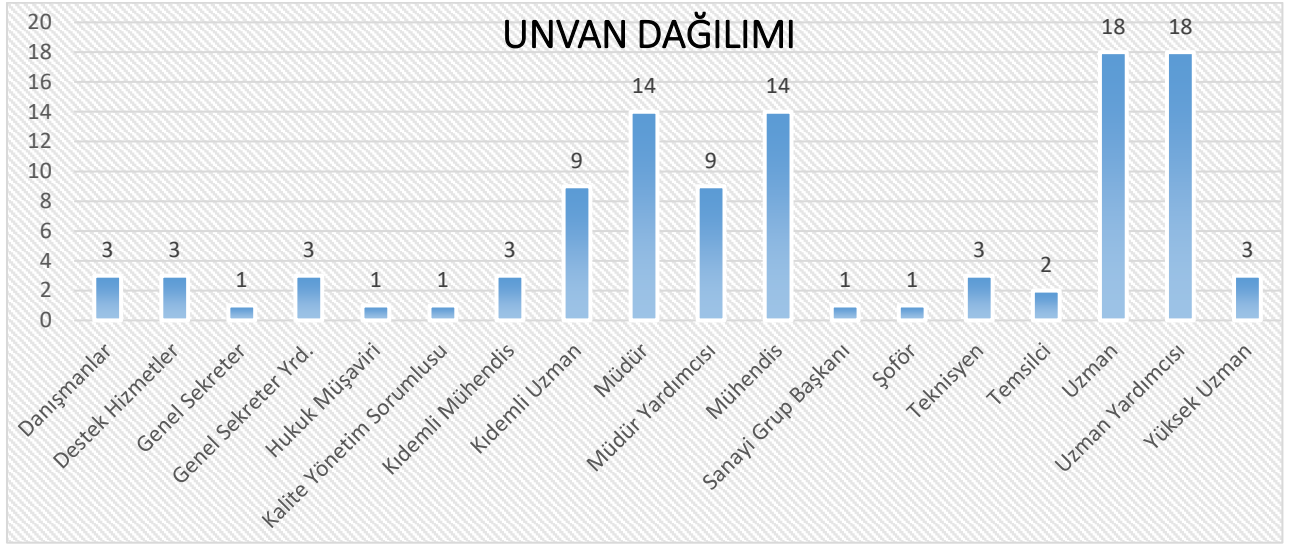
İstanbul Sanayi Odası'nda çalışan profiline ilişkin bazı veriler aşağıda grafiklerde sunulmuştur.



Şekil 1. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 3. Çalışanların Unvan Durumuna Göre Dağılımı

Özel uzmanlık alanlarımız sayesinde Türkiye'nin güçlü bir endüstri ülkesi olması, yüksek katma değerli ürünlerden oluşan bir üretim ve sanayi yapısına kavuşması için çalışmalarımızı yürütüyoruz. **Ar-Ge ve Teknoloji, İnovasyon, Dijitalleşme, Üniversite Sanayi İşbirliği, Girişimcilik, Mesleki Eğitim, Çevre, Enerji, Avrupa Birliği ve Dış Ticaret, Finansman, Ulusal-Uluslararası Ar-Ge Fonları, Ulusal Uluslararası Standartlar, Kalite, İstihdam, Sosyal Güvenlik** alanlarında üyelerimizin ihtiyaç ve talepleri ile güncel gelişmeler paralelinde çalışmalarımızı planlıyoruz.

Uzmanlaşmış yüksek eğitilmiş personelimiz ile yeni hizmet ve projeler geliştirme gücümüzü, **sanayi kesimini büyük ölçüde kapsayan temsil** gücümüzü, **Türk sanayinin çeşitli sektörlerine erişim** gücümüzü, **saygınlığımız ile kurumsal işbirlikleri** kurma ve **lobi gücümüzü** kullanarak Sanayimizin inovasyon yetkinliğini artıracak, yüksek teknolojiye dayalı sektörlerde ülkemizi üretim, inovasyon ve ihracat üssü haline dönüştürmeye katkı sağlayacak çalışmalara devam ediyoruz.

Ödül mekanizmaları ile sanayinin öncelikli konularda nitelikli uygulamalar geliştirmesine ve iyi uygulamaların paylaşımına katkı sağlıyoruz.

Üyelerimizi geleceğe yönelik vizyon sahibi kılacak, ihracat kabiliyetlerini geliştirecek, dış pazarlarla buluşmalarını sağlayacak faaliyetlerde bulunmak ve ayrıca Üyelerimizin sorunlarının çözümü ve önerilerinin dikkate alınması konusunda daha etkin lobi faaliyetleri yürütebilmek için **Sivil Toplum Kuruluşları, Kamu Kurum ve Kuruluşları, Bakanlıkların Yerel Birimleri, Sektörel Dernekler, Yerel Yönetimler** ile gerekli koordinasyonu sağlayarak içinde bulunduğumuz **işbirliği ağlarını** güçlendirmekte ayrıca yerli ve yabancı kuruluşlarla **yeni işbirlikleri** geliştirmekteyiz.

Bilgi kaynaklarımızı kullanarak Üyelere ilişkin **tüketim maddesi bilgileri - imalat bilgileri - finansal** bilgiler başta olmak üzere sanayiye ilişkin çeşitli bilgi birikimlerimizi yeni hizmet alanlarında kullanmak üzere çalışıyoruz.

3.2.2. Paydaş Analizi

Katılımcılık, stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Oda'nın etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması, stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, Oda'nın hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir.

Paydaş analizi bölümünde, İstanbul Sanayi Odası'nın paydaşlarının belirlenmesi çalışması yapılarak paydaş listesi oluşturulmuştur. Oda'yı etkileme ve Oda'dan etkilenme durumları göz önüne alınarak, Oda'nın etkileşim içinde bulunduğu ilgili taraflar Oda'nın paydaşları olarak belirlenmiştir. Daha sonra paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar, tedarikçiler ve müşteriler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve Oda'nın faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlamaktadır.

İstanbul Sanayi Odası'nın iç ve dış paydaşları, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. İstanbul Sanayi Odası Paydaş Tablosu

Paydaş	Paydaş Tipi
Yönetim Kurulu	İç Paydaş
Meclis	İç Paydaş
Meslek Komiteleri	İç Paydaş
Çalışanlar	İç Paydaş
İhtisas Kurulları	İç Paydaş
Eksperler	Tedarikçi
Danışmanlar	Tedarikçi
Hizmet Sağlayıcılar	Tedarikçi
Üyeler	Müşteri
Diğer Hizmet Alanlar	Müşteri
TOBB	Dış Paydaş
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Dış Paydaş
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş
Millî Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Dış Paydaş
Gelir İdaresi Başkanlığı	Dış Paydaş
Diğer Bakanlıklar	Dış Paydaş
Valilik	Dış Paydaş
Bakanlıkların İl Müdürlükleri	Dış Paydaş

İstanbul Gümrük Müdürlükleri	Dış Paydaş
İstanbul Serbest Bölge Müdürlükleri	Dış Paydaş
İBB	Dış Paydaş
İlçe Belediyeleri	Dış Paydaş
Eximbank	Dış Paydaş
KOSGEB	Dış Paydaş
TSE	Dış Paydaş
TÜBİTAK	Dış Paydaş
Türk Patent Enstitüsü	Dış Paydaş
TÜİK	Dış Paydaş
TCMB	Dış Paydaş
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	Dış Paydaş
İSTKA	Dış Paydaş
İŞKUR	Dış Paydaş
İSKİ	Dış Paydaş
Elektrik Perakende Satış Şirketleri	Dış Paydaş
Üniversiteler	Dış Paydaş
Teknoloji Transfer Ofisleri	Dış Paydaş
Teknokentler	Dış Paydaş
Meslek Teknik ve Anadolu Liseleri	Dış Paydaş
İSOV	Dış Paydaş
İstanbul Odaları ve Ticaret Borsası	Dış Paydaş
İhracatçı Birlikleri	Dış Paydaş
Organize Sanayi Bölgeleri	Dış Paydaş
Sektörel Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş
Diğer Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş
Diğer Oda ve Borsalar	Dış Paydaş
Sendikalar	Dış Paydaş
Baş Konsolosluklar	Dış Paydaş
İstanbul'daki Yabancı Odalar ve Temsilcilikler	Dış Paydaş
Uluslararası Kuruluşlar	Dış Paydaş
Finans Kurumları	Dış Paydaş
Basın	Dış Paydaş

Oda paydaşlarının görüş, öneri ve beklentileri; çalışanlar ve dış paydaşlar olarak iki ayrı grup bazında ve aşamalı olarak ele alınmıştır.

İç Paydaş Analizi

İç Paydaş analizi kapsamında, Oda çalışanları ile birlikte bir çalışma yürütülmüştür. Uygulanan bir soru formu aracılığıyla tüm çalışanlara GZFT (SWOT) analizi formatında Oda ile ilgili görüş ve önerileri sorulmuştur.

Çalışan görüş, öneri ve beklentilerinin daha derinlemesine ve etkileşim içerisinde alınması için, yazılı verilen görüşlere ek olarak 24 Mayıs 2019 tarihinde bir “Odak Grup Çalışması” gerçekleştirilmiştir. Yönetim fonksiyonlarında görev alan çalışanlarımızın katılımıyla yapılan bu

çalışmada, Oda'nın, güçlü ve gelişmeye açık yönleri ile çevre analizi temelinde Oda'nın karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler birlikte değerlendirilmiştir.

Odamızın en önemli iç paydaşlarından olan Meslek Komitesi Üyeleri ile gerçekleştirilmiş olan anket sonuçları da Oda stratejilerine yön verecek iç paydaş analizinin önemli bir parçasını oluşturmuştur.

Dış Paydaş Analizi

Oda'nın dış paydaşlarının, Oda'yı etkileme ve Oda'dan etkilenme, Oda ile etkileşim seviyeleri farklı olabilmektedir. Paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere paydaşların önceliklendirilmesi gerekmektedir. Paydaşların önceliklendirilmesinde; paydaşın Oda faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya etkileme gücü ile Oda'nın paydaşın beklenti ve taleplerini karşılama konusuna verdiği önem dikkate alınmıştır.

Bu çerçevede, dış paydaşlar ile yapılacak çalışma için Tablo-1'de yer alan dış paydaşlar arasından belirlenen kurum ve kuruluşların temsilcilerine, GZFT (SWOT) analizi formatında Oda ile ilgili görüş ve önerileri sorulmuştur.

İSO çalışanları ve dış paydaşları ile yapılan çalışmalarda derlenen bilgiler, stratejik amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde girdi olarak kullanılmıştır.

3.3. GZFT (SWOT) ÇALIŞMASI

“Durum Analizi” kapsamında gerçekleştirilen çevre analizi ve içsel analiz çalışmalarından elde edilen bulgular ışığında Oda’nın GZFT (SWOT) analizi yapılarak güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler saptanmıştır. Bu analiz ile kurumu, bulunduğu çevrenin içinde sistematik olarak inceleyebilmek amaçlanmıştır. Strateji belirleme sürecinin ilk adımını oluşturan GZFT analizinin takip eden aşamalar için kaynak oluşturması hedeflenmiştir.

Yapılan tüm çalışmaların bulguları ile saptanan güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerden hareketle, proje ekibi tarafından Odayı doğrudan etkileyen, göreceli olarak önem derecesi yüksek olarak belirlenen faktörlere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2. GZFT (SWOT) Tablosu

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p>En büyük ve köklü bir Sanayi Odası olarak saygınlığı ve imajı</p> <p>Markalaşmış çalışmaları (500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Ödüller, Sanayi Kongresi, PMI vb.)</p> <p>Çalışanların yetkinliği</p> <p>Kurumsal güvenilirliği</p> <p>Kurumsal ilişkileri ve işbirlikleri</p> <p>Teknolojik altyapısı ve teknolojiyi kullanma becerisi</p> <p>Sanayiye temsil gücü (üyelerinin sayısı, büyüklüğü, sektörel çeşitliliği, ekonomi içindeki payı)</p> <p>Proje üretme becerisi</p> <p>Hizmetlerin kalitesi</p> <p>Hizmetlerin çeşitliliği</p> <p>Yeniliklere ve değişime uyum sağlama becerisi</p> <p>Hizmete erişilebilirliği</p> <p>Beklentileri karşılayabilme kabiliyeti</p> <p>İstanbul gibi hemen her sanayi kolunun temsilcilerinin bulunduğu bir şehirde bulunuyor olması</p> <p>Üyeleri ile ilgili işlenebilir veriye sahip olması</p> <p>Üyeliğin zorunlu olması</p>	<p>Oda faaliyet ve hizmetlerinin yeteri kadar tanınmıyor olması</p> <p>Diğer kurum/kuruluşlarla ilişkilerin ve işbirliklerinin kurumsal ve sürekli bir zeminde kurulmaması</p> <p>Üyeler ile etkin iletişim sağlanamaması ve üye odaklı yaklaşımın hayata geçirilmemesi</p> <p>Devlet dairesi gibi algılanması</p> <p>Kısıtlı kaynaklar ve etkin olmayan kaynak yönetimi</p> <p>Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin olmayışı (Meslek Okullarımız dışında)</p>

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<p>Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0'a sanayi firmalarının uyum sağlama zorunluluğu</p> <p>İstanbul'da sanayi-kamu-üniversite ve sivil toplum kuruluşu işbirliği kültürünün gelişmiş olması</p> <p>İstanbul'un lojistik konumu, ulaşım ağlarına erişimi, sanayi yoğunluğu ve üniversite kapasitesi</p> <p>Üretim ve sanayinin önemine yapılan vurgunun son dönemde artıyor olması</p> <p>Artan üye niteliği ile üyelerin değişen hizmet ihtiyaçları ve yeni iş alanları potansiyeli</p> <p>Mevzuat değişikliği ile görev-yetki alanının genişlemesi ve yeni hizmetleri sunma potansiyeli</p> <p>Kamu kurumlarında e-imza uygulaması ve teknolojik yenilikler sayesinde hızlı hizmet imkânı</p> <p>Sanayi ve üretimi destekleyici fonların ve destek programlarının varlığı</p> <p>İletişim şeklinin değişiyor olması - yeni iletişim olanaklarını ve sosyal medyayı İSO için kullanabilme imkânı</p> <p>"TARIM" ve "ENERJİ" konularının öne çıkıyor olması (Odamızın yeni hizmetler geliştirmesi ve etkin lobi faaliyetleri yürütmesi açısından fırsattır)</p> <p>Yeniliğe ve üretmeye açık genç nesil. (Gençlere uygun stratejiler geliştirilmeli)</p> <p>İhracat artışı</p> <p>Kurum içi girişimciliğin artması</p>	<p>Olası mevzuat değişikliklerinin Oda üyelik sistemine ve Oda hizmetlerine olumsuz etkisi</p> <p>Türkiye ekonomisinde yaşanan sorunların ve daralmanın sanayiye olumsuz yansımaları, maliyet artışlarının rekabet gücüne olumsuz etkileri neticesinde Oda gelirlerinin azalması</p> <p>Dünya ve bölgemizde yaşanan siyasi gelişmelerin ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri</p> <p>Teknolojik trendlere ve dijital dünyaya uyum sağlayamama (E-devlet ve online uygulamalarına dahil olamama, kullanılan sistemlerimizin/ İBS'nin bu uygulamalara entegre edilememesi)</p> <p>Ülkemizin gelişmesi için gerekli olan sanayi üretiminin teşvik edilememesi ve sanayiden kaçış eğilimi</p> <p>Ekonomiye odaklanamayan siyasi konjonktür (Siyasi kriz ortamı, Seçimler)</p> <p>Mevzuatta yapılan değişikliklerin sanayiye etkisi</p> <p>Kamu yönetiminin şeffaf, tarafsız, etkin olmayan yönetimi, yavaşlığı - sanayi ve sivil toplumu yeteri kadar tanımıyor olması</p> <p>İstanbul sanayinin il dışına taşınmaya zorlanması</p> <p>Kayıt dışılık</p> <p>Sanayi sektörünün teknolojideki dönüşüme ayak uydurmakta finansal ve teknik altyapıdaki eksiklikler sebebiyle zorlanma olasılığı</p> <p>Uluslararası rekabet ortamının şiddetlenmiş olması</p> <p>Yerleştirme programlarındaki eksik veya hatalı uygulamalar</p> <p>Eğitim sisteminin sanayiye besleyecek nitelikte olmaması</p> <p>Türkiye'nin dünyada kutupsal olarak kayması sonucunda AB fonları gibi birçok proje kaynağından faydalanamaz duruma düşme olasılığı</p> <p>İstanbul'da olası şiddeti yüksek bir depremin gerçekleşmesi</p>

BÖLÜM 4: GELECEĞE BAKIŞ

4.1. VİZYON BİLDİRİMİ

Sanayi iklimini yönlendiren etkili bir paydaş olarak, sanayi şirketlerimizin sürdürülebilir rekabet gücü ve yetkinliklerini artırarak Türk sanayini dünya ölçeğinde geliştiren bir kuruluş olmaktır.

4.2. MİSYON BİLDİRİMİ

İç ve dış paydaşları ile ulusal ve uluslararası kıyaslamalar, araştırmalar ışığında, bilgi, politika ve sistemler oluşturarak;

Sanayi şirketlerine yüksek değer katan yenilikçi hizmetler sunarak, sanayimizin sürdürülebilir gelişmesini desteklemek;

Sanayici imajını yücelterek, karar vericilere mevzuat oluşumu ve uygulamalarında katkıda bulunarak sanayi altyapısı ve iklimini pozitif yönlendirmektir.

4.3. TEMEL DEĞERLER

İstanbul Sanayi Odası; tüm çalışmalarında evrensel etik değerleri, sosyal sorumluluğu ve çevre duyarlılığını gözeterek şeffaf, katılımcı, tutarlı, güvenilir, kararlı, gerçekçi ve yenilikçi bir kuruluştur.

4.4. STRATEJİK AMAÇLAR VE ALT AMAÇLAR

Stratejik alanlar ve konularla ilgili olarak gerçekleşen strateji belirleme çalışmalarına, yapılan iç ve dış paydaş toplantıları, analizler ve GZFT (SWOT) analizinden çıkan sonuçlar kaynak teşkil etmiştir.

Belirtilen analizler sonucunda proje ekibi koordinasyonunda stratejik amaçlar tespit edilmiştir. Yönetim Kurulu tarafından da benimsenmiş olan stratejik amaçlar ile bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetler yıllık olarak planlanmış ve ekte yer verilmiştir.

BÖLÜM 5: MALİYETLENDİRME

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, stratejik amaçların ve bunların yansıtıldığı stratejik hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yürütülecek faaliyetlerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulmasıdır. Böylece, kurumun stratejik planı ve bütçesi arasındaki bağlantının güçlendirilmesi, kaynakların amaçlar doğrultusunda daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanabilmektedir.

İstanbul Sanayi Odası'nda stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetlerin şube iş planlarına dahil edilmesi ile kaynak ihtiyacı şubeler bazında belirlenmektedir. Bu nedenle, stratejik plan çalışması kapsamında maliyetler de yıllık faaliyet planları ve hedefleri ile aynı tabloda gösterilmiş ve ekte yer verilmiştir.

BÖLÜM 6: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin uygunluğunun analizidir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilmeli, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmalıdır.

Oda Akreditasyon Sistemi çalışmaları kapsamında hazırlanmış olan İSO Stratejik Planı ve stratejik amaçlar doğrultusunda belirlenen hedefler, İSO Akreditasyon İzleme Komitesi tarafından periyodik olarak izlenmekte, değerlendirilmekte ve yıllık bazda raporlanmaktadır.

Stratejik hedeflerin değerlendirilmesi, Akreditasyon İzleme Komitesi toplantılarında ve/veya Yönetimin Kalite Sistemini Gözden Geçirme toplantılarında, yıllık iş planlarına ve bütçe çalışmalarına girdi sağlayacak şekilde yapılmaktadır.