



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

STRATEJİK PLAN

(2014 – 2016)

İstanbul, 2014

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	11
3.3. GZFT (SWOT) ÇALIŞMASI.....	14
BÖLÜM 4: GELECEĞE BAKIŞ.....	16
4.1. Vizyon Bildirimi	16
4.2. Misyon Bildirimi	16
4.3. Temel Değerler	16
4.4. Stratejik Amaçlar ve Alt Amaçlar	16
BÖLÜM 5: MALİYETLENDİRME.....	17
BÖLÜM 6: İZLEME VE DEĞERLENDİRME	18

TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. İstanbul Sanayi Odası Paydaş Tablosu	12
Tablo 2. Dış Paydaş Odak Grup Çalışması Katılımcı Kurumlar	14
Tablo 3. GZFT (SWOT) Tablosu	15

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	9
Şekil 2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı	9
Şekil 3. Çalışanların Unvan Durumuna Göre Dağılımı	10

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 açıklamaya 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.

2014-2016 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 2014 yılında güncelleme çalışmasını başlatmıştır. İstanbul Sanayi Odası'nın 2014-2016 dönemine ilişkin faaliyetlerini kapsayan planda, Oda'nın stratejik planlama yaklaşımı misyon, vizyon ve temel değerlere göre şekillenmiştir. Çalışmanın kısa süre içinde etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için Oda'nın farklı birimlerinden çalışanların yer aldığı 7 kişilik bir stratejik planlama ekibi¹ koordinasyonunda hazırlanmasına karar verilmiştir.

Stratejik planlama ekibi ilk toplantısını 10 Ekim 2014 tarihinde gerçekleştirmiş, bilahare Genel Sekreterlik ve şube yöneticilerinin de içinde bulunduğu geniş katılımlı bir grubun katkılarıyla 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, ikincil ve birincil verilerin (anket, görüşme ve odak grup görüşmeleri) 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, 24 Ekim 2014 tarihinde de 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. Ayrıca, dış paydaşlar ile 27 Ekim 2014 tarihinde 2 ayrı grup olarak yapılan

¹ Cem Güntürkün, Burçin Değirmencioğlu, Başak Er Karaçöp, Bahar Etan Kunal, Elif Özman Pusat, Cem Emre Memiş, Şule Kurt

odak grup çalışmaları sonucunda, diğer kurumların gözünden İstanbul Sanayi Odası'nın analizi yapılmış ve plana kaynak teşkil edecek önemli girdiler elde edilmiştir.

İ 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 ve amaçlar belirlenmiştir.

Stratejik Planın “Geleceğe Bakış” bölümünün oluşturulduğu ikinci aşamasında, proje ekibinin yönlendirmeleri ve başta yönetici kadrolar olmak üzere ilgili tüm çalışanların katılımları ile stratejik amaçlar ve alt amaçlar belirlenmiş, 5 Kasım 2014 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından gözden geçirilmiştir. şubelerle yapılan ortak çalışma sonucunda stratejik amaçlar ve alt amaçlar çerçevesinde yürütülecek faaliyetler ve hedefler belirlenmiş, maliyet ngrleri 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 beklentiler aşağıda özetlenmiştir.

3.1.1. Dünyadaki Durum ve Beklentiler

2008-2009 yıllarında dünya ekonomisini sarsan küresel krizden çıkış süreci sancılı ve dengesiz bir şekilde devam etmektedir. Küresel krizin en önemli mirası olan yüksek borçluluk ve yüksek işsizlik oranlarının yanı sıra kriz sonrası ortaya çıkan bir dizi kısa ve orta vadeli sorun toparlanmayı baskılamaya devam etmektedir. IMF tarafından yayınlanan *World Economic Outlook* raporunun Ekim 2014 güncellemesinde 2014 yılı büyüme tahmini 0,1 puan aşağı yönlü revize edilerek yüzde 3,3’e çekilirken 2015 büyüme tahmini ise 0,2 puan aşağı yönlü revizyonla yüzde 3,8 olarak belirlenmiş durumdadır. 2014’te gelişmiş ülkelerin büyüme hızı yüzde 1,8 ve gelişmekte olan ülkelerin büyüme hızı yüzde 4,4 olarak tahmin edilmektedir.

ABD’de büyüme toparlanmakta ve işgücü piyasalarında iyileşme devam etmektedir. Bu ülkede küresel kriz döneminde yüzde 10’a kadar yükselen işsizlik oranı Ekim 2014 itibariyle yüzde 5,8’e kadar gerilemiş durumdadır. Ancak doların güçlenmesi ve dünya ekonomisinde süregelen risklere de bağlı olarak Fed’in parasal sıkılaştırma takvimine ilişkin belirsizlik ortadan kalkmamıştır. Euro Bölgesi’nde bankacılık ve borç krizinin ardından ekonomik büyüme halen son derece durgun seyretmektedir. Yavaş büyümeyle birlikte yüzde 11,5 civarında seyreden yüksek işsizlik oranı ve çok düşük seviyelerde seyreden enflasyon Avrupa Merkez Bankası’nı parasal genişleme programı ilan etmeye zorlamıştır. Japonya’da büyüme, tüketim ve enflasyon istenen seviyeye çıkarılamamakta, Japonya Merkez Bankası da devasa büyüklükteki parasal genişlemeyi daha da hızlandırmaktadır. Başka bir deyişle, küresel ekonomideki bu dengesiz durum özellikle para politikalarında farklılaşmaya yol açmıştır.

Gelişmekte olan ülkelere ise büyüme kriz öncesi seviyelerin altında seyretmektedir. Çin’de büyümenin kompozisyonunda iç talep lehine yaşanan dengelenmenin de etkisiyle önümüzdeki dönemde büyüme hızının yüzde 7’ye doğru yavaşlaması beklenmekte, bu durum önemli bir hammadde ithalatçısı olan Çin’le ticari ilişkileri güçlü olan bir dizi ülke açısından sorun teşkil etmektedir.

2014 ve 2015 için dünya ticaret hacminin artış oranı sırasıyla yüzde 3,8 ve yüzde 5 olarak öngörülmüşken, petrol ve emtia fiyatlarında düşüş eğilimin sürmesi beklenmektedir. Petrol

fiyatlarındaki aşağı yönlü seyir petrol ithalatına bağımlı ülkeler için avantajlar sağlasa da, Rusya, İran, Venezuela gibi petrol ihracatına bağımlı ekonomiler açısından önemli riskler yaratmaktadır. Rusya'da Ukrayna krizinden kaynaklı yaptırımlar ekonomiyi ciddi biçimde etkilerken bu durum Euro Bölgesi'ndeki yavaşlıkta da rol oynamaktadır. Ayrıca Suriye ve Irak eksenli gelişmeler nedeniyle artan jeopolitik gerilimler küresel ekonomiye ilişkin analizlerde en önemli risk faktörlerinden biri olarak yerini almış durumdadır. Uluslararası doğrudan yatırımlarda başta Asya olmak üzere gelişmekte olan ülkelerin ağırlığı artarak devam etmektedir. Bununla birlikte FED'in parasal genişleme programı konusundaki belirsizlikler ve gelişmekte olan ülkelerin büyüme beklentilerindeki zayıflama yatırımcıları gelişmekte olan ülkelere yatırım konusunda daha seçici olmaya zorlamaktadır.

Ekonomik büyüme ve nüfus artışı, başta enerji olmak üzere doğal kaynakların tüketimini ve ekonomik faaliyetlerin olumsuz çevresel etkilerini kaygı verici boyutlara getirmiştir. Bu nedenle "yeşil sanayi" kavramı her geçen gün daha fazla önem kazanmakta, enerji tasarruflu ürünlere yönelik talep ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik farkındalık da artış göstermektedir.

Yeşil sanayinin oluşturulmasında kirlilik kontrolü, geri dönüşüm, atık yönetimi, kaynak geri kazanımı, çevre danışmanlık hizmetleri gibi alanlarda sağlanacak gelişmeler önem kazanmaktadır. Sanayide çevresel tehditlerin sosyal boyutlarıyla birlikte hafifletilebilmesi için kaynak verimliliği gözetilerek çevresel performansı arttırmaya yönelik yatırımlara ağırlık verilmesi, bu bağlamda verimli malzeme, enerji ve su kullanımı, atık ve emisyonların azaltılması, kimyevi maddelerin sorumlu yönetilmesi gibi alanlara odaklanması gerekmektedir.

Yeşil sanayinin gelişmesi, kaynak verimliliğini arttırarak üretim maliyetlerinin düşürülmesinde, yeni pazarların ve iş alanlarının açılmasında rol oynayacak, tüketiciler açısından riskleri azaltacak, ayrıca mesleki sağlık ve güvenlik koşullarının iyileştirilmesine de katkı sağlayacaktır. Daha etkin kaynak kullanımının sağlanabilmesi, iklim değişikliğinin etkilerinin azaltılması ve su kıtlığı ile mücadele için büyük önem arz etmektedir.

3.1.2. Türkiye'deki Durum ve Beklentiler

Türkiye, küresel krizin olumsuz etkilerini yoğun bir biçimde yaşamasına karşın 2010 ve 2011 yıllarında hızlı bir toparlanma süreci yaşamış, bu sayede işsizlik oranını da kriz öncesi seviyelere çekmiştir. Ancak aynı dönemde yoğun biçimde artan tüketim ve ithalat, gerileyen yurtiçi tasarruf oranları nedeniyle cari açık milli gelirin yüzde 10'una yaklaşarak sürdürülemez bir noktaya gelmiştir. Bu dönemde uluslararası sermaye hareketlerini kontrol etmeye yönelik geleneksel olmayan para politikaları ekonominin iç-dış talep dengesinin sağlanması yönünde rol oynamış, bu arada Euro bölgesi borç ve bankacılık krizi de ihracat performansını olumsuz yönde etkilemiştir. 2012'den itibaren yapısal sorunlar ve dış ekonomik gelişmelerin etkisiyle Türkiye ekonomisinde büyüme hızının potansiyelin altında seyrettiği görülmektedir.

2013 Mayıs ayında Fed'in parasal sıkılaşıma geçiş sürecini başlatacağını açıklamasıyla birlikte sermaye hareketlerinde ve döviz kurlarında volatilité yükselmiş, 2014'ün başlarında gelişmekte olan ülkelerde yaşanan finansal çalkantıdan ülkemiz de doğrudan etkilenmiştir. Yüklü sermaye çıkışları ve TL'nin dolar karşısında 2,40'a kadar değer kaybetmesi, Merkez Bankası'nın Ocak ayı sonunda politika faizini yüzde 10'a çıkarmasıyla sonuçlanmıştır. Döviz kurundaki bu gelişmelerin yanı sıra gıda fiyatlarında yaşanan yükseliş, enflasyonu yüzde 5 olan yılsonu hedefinin belirgin bir şekilde üzerine çıkarmış, bu durum TCMB'nin faiz oranlarını büyümeyi destekleyici seviyelere düşürme imkanını kısıtlamıştır.

Cari açıkta süregelen iyileşme trendinde ihracat artışının yanı sıra -altın ticaretindeki normalleşme başta olmak üzere- ithalattaki azalma etkilidir. İhracat performansımız büyümede önemli bir rol

oynamakla birlikte jeopolitik risklerden ve Euro Bölgesi'ndeki sorunlardan olumsuz etkilenmektedir.

Petrol fiyatlarındaki düşüş eğilimi cari açığın en önemli bileşeni olan enerji açığını daraltarak dış dengede belli bir rahatlama sağlamaktadır. Bununla birlikte, cari açığın finansmanı yeterince sağlıklı bir yapıya sahip değildir. 2014 yılının ilk 9 ayında Türkiye'ye doğrudan yabancı yatırım girişi 2013 yılın aynı dönemine göre yarı yarıya azalmıştır. Net-hata noksan (kaynağı belirsiz sermaye girişi) kalemi ise ilk 9 ayda cari açık finansmanının neredeyse dörtte birini oluşturmuştur.

Türkiye, son yıllarda toplam ihracat pazarı içerisinde Ortadoğu başta olmak üzere yakın çevre ülkelerin payını ve ihracatta ürün çeşitliliğini arttırarak Euro Bölgesi'ndeki ekonomik sıkıntıların ihracat performansı üzerindeki etkisini hafifletebilmiştir. Bununla birlikte Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü arttırabilmesi için katma değer zincirinde daha üst seviyelere yükselmesi şarttır. Ayrıca önümüzdeki dönemde AB ile ABD arasında bağlanması planlanan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı Anlaşması başta olmak üzere ticari entegrasyon süreçlerinin yakından takip edilmesi ve Türkiye'nin dış pazarlarını sınırlandırabilecek benzer gelişmelere karşı önlem alınması gerekmektedir. Halihazırda Türkiye'nin Gümrük Birliği haricinde 17 ülkeyle ticaret anlaşması olmakla birlikte bunların ihracatımızdaki payı yüzde 10'un bile altındadır. Bu nedenle ihracatımızda yüzde 45'e yakın payı bulunan AB pazarının elde tutulması ve bu pazara yönelik üretim yapan sektörlerimizin desteklenmesi önemini korumaya devam edecektir.

2014 başından itibaren ihracatta gerçekleşen toparlanma ve dirençli iç talebe bağlı olarak 2014'ün ilk çeyreğinde yüzde 4,7 olarak gerçekleşen GSYİH büyümesi ikinci çeyrekte başta özel yatırımlar olmak üzere iç talepteki zayıflık ve ihracattaki sorunlar nedeniyle yüzde 2,1'e kadar gerilemiştir. İşsizlik oranı ise son aylarda yeniden artış eğilimine girmiş ve mevsimsellikten arındırılmış verilerle Temmuz 2014 itibariyle yüzde 10,4'e kadar yükselmiş durumdadır. Bununla birlikte ülkemizin en önemli sorunlarından biri olan kayıt dışı istihdamın azalma eğilimi içinde olması ve 2014'te toplam istihdama oranla yüzde 36'lara kadar çekilebilmiş olması sevindiricidir.

Kredi büyüme hızı, sanayi üretimi, tüketim endeksleri, dış ticaret rakamları gibi öncü göstergeler üçüncü çeyrek büyüme hızının ikinci çeyreğe göre daha yüksek olmakla birlikte yine yüzde 2,5-3 aralığında kalacağını göstermektedir. Beklentiler, 2014 yıllık büyüme hızının ise yüzde 3-3,5 aralığında gerçekleşeceği yönündedir. Ancak bu büyüme hızlarının giderek artan bir biçimde işgücüne katılan nüfusa yeterli istihdamı sağlaması ve kişi başına düşen geliri hedeflenen seviyelere taşınması mümkün görünmemektedir.

Türkiye'de imalat sanayiinin katma değer içerisindeki payı son 10 yıllık dönemde düşüş eğilimine girmiş ve 2013'te yüzde 15,3'e kadar gerilemiştir. Orta ve uzun vadeli makroekonomik sorunlarının çözülebilmesi için imalat sanayiinin büyümeye katkısının arttırılmasını sağlayacak politikalar geliştirilmesi zorunludur. Türkiye'nin sanayi sektörü için ihtiyaç duyduğu politika çerçevesinin temelinde yüksek katma değere ve ileri teknolojiye dayalı enerji-etkin ve çevre dostu yatırımlar yer almak durumundadır. Türkiye'nin orta gelir tuzağı riskinden kaçınabilmesi ve cari açığı kontrol altında tutabilen, istihdam artışı sağlayan, sürdürülebilir bir büyüme patikasına yerleşebilmesi için teknoloji, inovasyon ve verimlilik odaklı yapısal reformları hayata geçirmesi ve beşeri sermaye yapısını geliştirici politikalara hız vermesi zorunludur.

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;

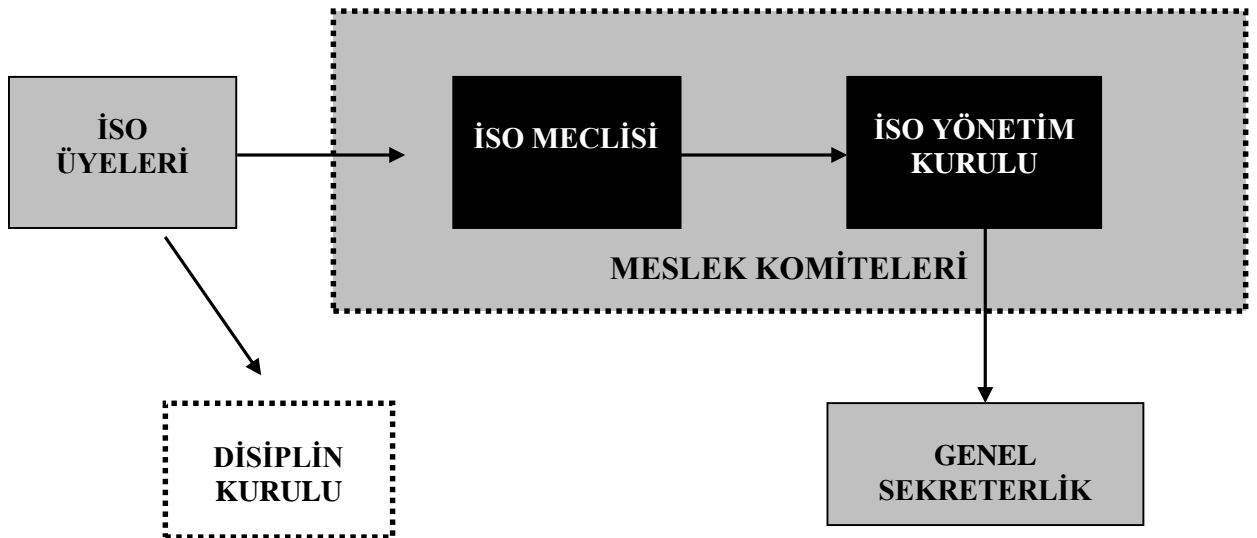
- Organizasyon yapımız ve
- Kaynak ve Yetkinliklerimiz

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 46 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 105 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

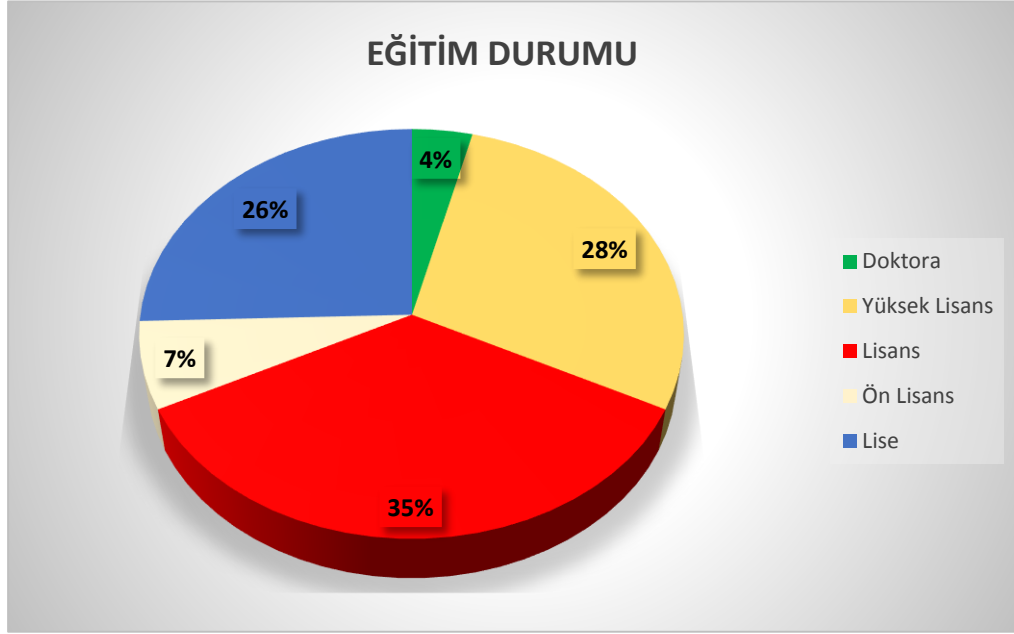
İstanbul Sanayi Odası, yetişmiş insan gücünü, sürekli gelişim felsefesi ile sürdürmekte olduğu hizmetlerini artıracak ve Oda'yı ileri taşıyacak en değerli kaynağı olarak kabul etmektedir.

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

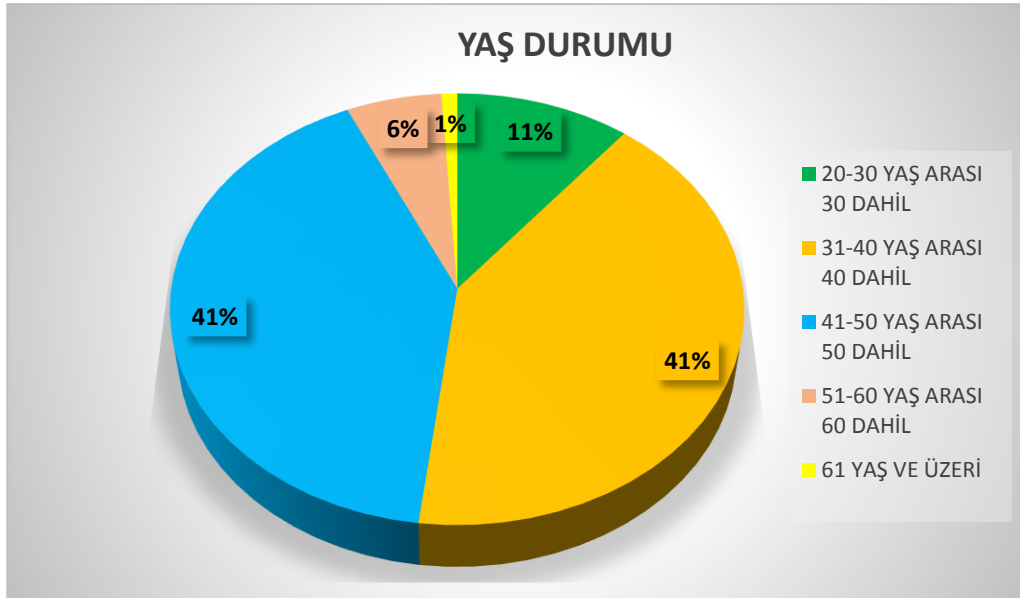
Uygulanmakta olan yeterlilik – boşluk analizleri sonucunda gelişmeye açık alanlar saptanmakta ve ihtiyaç duyulan faaliyetler bu çerçevede planlanmaktadır.

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.

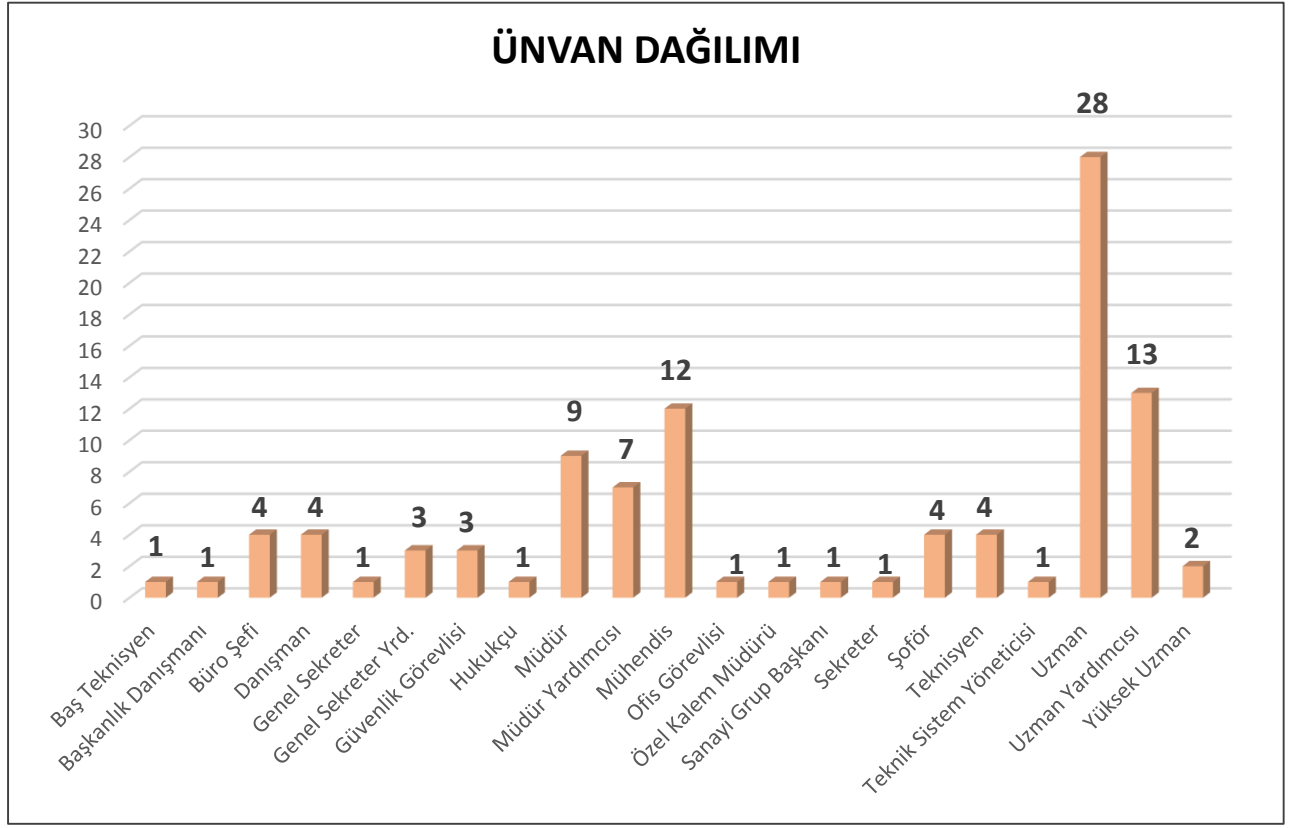
İstanbul Sanayi Odası'nda Kasım 2014 itibarıyla 102 çalışan görev yapmaktadır. Çalışan profiline ilişkin bazı veriler aşağıda grafiklerde sunulmuştur.



Şekil 1. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 3. Çalışanların Ünvan 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. **Teknoloji Transferi, Ar-Ge, İnovasyon, Üniversite Sanayi İşbirliği, Çevre, Enerji, AB Mevzuatı, 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** geliştirmektediriz.

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, Tablo 1'de paydaş tablosunda yer almaktadır.

Tablo 1. İstanbul Sanayi Odası Paydaş Tablosu

Paydaş	Paydaş Tipi
Yönetim Kurulu	İç Paydaş
Meslek Komiteleri	İç Paydaş
Meclis	İç Paydaş
Çalışanlar	İç Paydaş
İhtisas Kurulları	İç Paydaş
Disiplin Kurulu	İç Paydaş
Eksperler	Tedarikçiler
Danışmanlar	Tedarikçiler
Bilişim Hizmetleri	Tedarikçiler
Basın Yayın Hizmetleri	Tedarikçiler
Diğer Hizmet Sağlayıcılar	Tedarikçiler
Üyeler	Müşteri
Diğer Hizmet Alanlar	Müşteri
TOBB	Dış paydaş
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış paydaş
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Dış paydaş
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış paydaş
Enerji ve Tabii Kaynaklar B.	Dış paydaş
Çalışma ve Sosyal Güvenlik B.	Dış Paydaş
Ekonomi Bakanlığı	Dış Paydaş
Milli Eğitim Bakanlığı	Dış Paydaş
Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş
Diğer Bakanlıklar	Dış Paydaş
Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı	Dış Paydaş
Valilik	Dış Paydaş
Bakanlıkların İl Müdürlükleri	Dış Paydaş
Belediyeler	Dış Paydaş
İstanbul Gümrük Müdürlükleri	Dış Paydaş
İSKİ	Dış Paydaş
Üniversiteler	Dış Paydaş
Teknoloji Transfer Ofisleri	Dış Paydaş
Teknokentler	Dış Paydaş
İSOV	Dış Paydaş
İSTKA	Dış Paydaş
KOSGEB	Dış Paydaş
TUBİTAK	Dış Paydaş
TÜİK	Dış Paydaş
TCMB	Dış Paydaş
Türk Patent Enstitüsü	Dış Paydaş
TSE	Dış Paydaş
TÜRKAK	Dış Paydaş
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	Dış Paydaş
Avrupa Komisyonu	Dış Paydaş
İŞKUR	Dış Paydaş
Baş Konsolosluklar	Dış Paydaş
İstanbul Oda ve Borsaları	Dış Paydaş

Diğer Oda ve Borsalar	Dış Paydaş
İstanbul'daki Yabancı Odalar ve Temsilcilikler	Dış Paydaş
Sektörel Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş
İhracatçı Birlikleri	Dış Paydaş
Diğer Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş
Organize Sanayi Bölgeleri	Dış Paydaş
İstanbul Serbest Bölge Müdürlükleri	Dış Paydaş
Basın	Dış Paydaş
Sendikalar	Dış Paydaş
Finans Kurumları	Dış Paydaş
Uluslararası Kuruluşlar	Dış Paydaş

Oda paydaşlarının görüş, öneri ve beklentileri; çalışanlar ve dış paydaşlar olarak iki ayrı grup bazında ve iki 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 Ekim 2014 tarihinde bir "Odak Grup Çalışması" gerçekleştirilmiştir. Yönetim fonksiyonlarında görev alan 16 çalışanın 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 beklenti anketi sonuçları da Oda stratejilerine yön verecek iç paydaş analizinin önemli bir parçasını oluşturmuştur. İstanbul Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyeleri, 46 Meslek Komitesi Toplantısı'na katılarak, Oda'nın tanınırlığı, komitelerin kendi çalışmaları ve Meslek Komiteleri'nin Odamızdan beklentileri ile ilgili önemli verilerin ortaya çıktığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya, 256 Meslek Komitesi Üyemizden 199'u katılım göstermiştir.

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 belirlenen 39 kurum temsilcisine, GZFT (SWOT) analizi formatında Oda ile ilgili görüş ve önerileri sorulmuştur.

İkinci aşama olarak, dış paydaşlar ile bir odak grup çalışması planlanmıştır. Odak grup çalışmasının verimliliği açısından davetli paydaşlar, aralarındaki etkileşim göz önünde bulundurularak iki ayrı grupta sınıflandırılmıştır. 27 Ekim 2014 tarihinde, 13'er dış paydaş temsilcisinin katılımıyla iki ayrı

odak çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalıştay sırasında paydaşlar, oldukça katılımcı bir yaklaşım sergilemiş, İSO'nun gelişmeye açık yönleri ve İSO'dan beklentiler konusunda önemli girdi sağlamışlardır. Odak grup çalışmalarına katılan kurumların listesine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 2. Dış Paydaş Odak Grup Çalışması Katılımcı Kurumlar

Dış Paydaş Odak Grup Çalışması 1. Grup	Dış Paydaş Odak Grup Çalışması 2. Grup
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı İstanbul İl Müdürlüğü	Ekonomi Bakanlığı
Sabancı Üniversitesi	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı İstanbul İl Müdürlüğü
Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı İstanbul İl Müdürlüğü
Marmara Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
Marmara Teknokent A.Ş.	Koç Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi
KOSGEB İstanbul Anadolu Yakası Hizmet Merkezi Müdürlüğü	Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi
KOSGEB İstanbul İkitelli Hizmet Merkezi Müdürlüğü	İstanbul Kalkınma Ajansı
TÜBİTAK TÜSSİDE	TÜBİTAK MAM
İŞKUR Genel Müdürlüğü	TÜİK İstanbul Bölge Müdürlüğü
İMEAK Deniz Ticaret Odası	TSE Marmara Bölge Müdürlüğü
TTGV	İstanbul Ticaret Borsası
	Türkiye İhracatçılar Meclisi

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 3. GZFT (SWOT) Tablosu

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p>Sanayide üretilen katma değerın yüksek bir yüzdesini temsil etmesi</p> <p>Köklü geçmişıyle kurumsal saygınlığa sahip olması</p> <p>Temsil ettiği sanayi kuruluşu sayısı</p> <p>Marka değeri taşıyan ve örnek alınan çalışmalarının olması</p> <p>Sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle güçlü ilişkileri</p> <p>Temsilcilikler ile üyelere daha yakın noktalarda hizmet sunabilmek</p> <p>Sanayiye ilişkin zengin verilere sahip olması ve sahip olduğu teknik uzmanlığı/bilgi ve veriyi kullanarak farklı ürün/hizmetler sağlayabilme potansiyeli (esnek ve farklı hizmetlerin hayata geçirilmesi)</p> <p>Karar alıcılarla etkili iletişim olanağı</p> <p>Alanında yetkin, iyi eğitilmiş ve tecrübeli insan kaynağı</p> <p>Kamu-özel sektör karşımı sivil toplum kuruluşu kimliği</p>	<p>Üyeye sunulan hizmetlerin yeterince bilinmemesi</p> <p>Kurumsal iletişimin zayıflığı</p> <p>Üyelerin Ar-Ge ve inovasyon alanındaki desteklerden yararlanmalarına yeterince destek olunamaması</p> <p>Oda hizmetlerinin üye ihtiyaçlarına yönelik olarak gerektiği gibi geliştirilememesi</p> <p>Hizmet binasının fiziksel eksiklikleri</p> <p>Tam bir kamu kurumu veya tam bir özel sektör anlayışıyla hareket edememesi</p> <p>Lobi faaliyetlerinden yeterince etkin sonuç alınamaması</p> <p>Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yetersiz olması</p> <p>Hizmet ücretlerinin bazı üyeler tarafından yüksek bulunması</p> <p>Büyük ve küçük ölçekli firmalar bazında farklı politikalar uygulanamaması nedeniyle hizmetlerde yetersiz kalınabilmesi</p>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<p>İletişim için birçok yeni kanalın kullanılabilir olması</p> <p>Sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin işbirliği yapmaya açık olması</p> <p>Sivil toplum kuruluşları ve meslek örgütlerinin etkinliğinin artması</p> <p>Temsilciliklerle birlikte, İSO hizmetlerine talebin artma potansiyeli</p> <p>Üretim ve sanayinin önemine yapılan vurgunun son dönemde artıyor olması</p> <p>Hükümetin aktif olarak kümelenme, sanayide önceliklerin belirlenmesi gibi sanayiyi geliştirmeye yönelik politikalarını hayata geçirmesi</p> <p>Ulusal ve uluslararası proje bazlı fon imkanları</p> <p>Ar-Ge ve inovasyona yapılan vurgunun artması</p>	<p>Olası mevzuat değışikliklerinin Oda üyelik sistemine ve Oda hizmetlerine olumsuz etkisi</p> <p>Odalara zorunlu üyeliğin kaldırılması olasılığı</p> <p>Azalan rekabet gücü nedeniyle “sanayiden kaçış” eğilimi</p> <p>Sanayinin yerleşiminin İstanbul için yeniden planlanması</p> <p>İstanbul’un deprem bölgesinde olması</p> <p>Komşu ülkelerdeki terör olayları ve savaş gibi etkenlerin sanayi üzerinde oluşturabileceği riskler</p> <p>Kayıt dışı ekonominin haksız rekabete yol açması</p> <p>Makro ekonomik konjonktür ve orta gelir tuzağı</p> <p>Bölge ülkeler ve İstanbul dışındaki bölgelerde sanayiye yönelik teşvik mekanizmalarının varlığı</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 belirlenen stratejik amaçlar ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak alt amaçlar ilgili oldukları stratejik amaca ne ölçüde katkı verecekleri de göz önüne alınarak tespit edilmiştir. Yönetim Kurulu tarafından da benimsenmiş olan stratejik amaçlar ve alt 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.

İSO Akreditasyon İzleme Komitesi tarafından izlenmekte olan Oda Akreditasyon Sistemi çalışmaları kapsamında, İSO'nun stratejik amaçları doğrultusunda belirlenen hedefler de; performans göstergeleri, hedef/gerçekleşme değerleri ve sorumlularının yer aldığı "Stratejik Hedef İzleme Tablosu" aracılığıyla, -proje ekibinin sürekli desteği ile- 3'er aylık ara dönemlerde izlenmekte, 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.