



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

STRATEJİK PLAN

(2023 – 2026)

İstanbul, 2023

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ii
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
BÖLÜM 2: STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI	2
BÖLÜM 3: DURUM ANALİZİ	3
3.1. ÇEVRE ANALİZİ	3
3.1.1. Dünyadaki Durum ve Beklentiler	3
3.1.2. Türkiye'deki Durum ve Beklentiler	4
3.2. İÇSEL ANALİZ	6
3.2.1. Kurum İçi Analiz	6
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

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. İstanbul Sanayi Odası Paydaş Tablosu.....	11
Tablo 2. GZFT (SWOT) Tablosu	14

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 yansıtmaktadır. 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.

2023-2026 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 2023-2026 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 ekibi tarafından paydaşlarımızın 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 anket çalışmaları 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.

Kurum içi analiz; kaynak ve yetkinliklerimizin analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

İç paydaş olarak tüm çalışanlara yönelik anket yöntemiyle SWOT çalışması yapılmıştır.

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 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 belirlenmiş 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. Bu konularda yürütülen çalışmalar sonucunda, ekonomik duruma yönelik değerlendirmeler ve beklentiler aşağıda özetlendiği şekilde belirlenmiştir.

3.1.1. Dünyadaki Durum ve Beklentiler

Covid-19 pandemisinin damga vurduğu 2020 yılında %2,7 daralan dünya ekonomisi, aşların devreye girmesi ve kapanma önlemlerinin kademeli şekilde kaldırılmasıyla 2021’de %6,6’lık görece güçlü bir toparlanma sergilemiştir. 2022’de ise pandeminin yarattığı hem arz hem de talep kaynaklı faktörlere bağlı olarak enflasyon küresel ölçekte yükselişe geçmiş, Ukrayna-Rusya savaşının neden olduğu fiyat şokları enflasyonu daha da hızlandırmış, buna karşı merkez bankaları para politikalarını genele yayılı şekilde sıkılaştırmıştır. Çin’de ise Covid-19 vakalarının artışa geçmesi nedeniyle yeniden kapanma önlemleri devreye alınmış, ülkede büyüme belirgin şekilde zayıflamıştır. Sıkı para politikaları, Çin’deki yavaşlama ve savaşın etkilerine bağlı olarak 2022 yılında küresel büyüme yeniden ivme kaybederek %3,6’ya gerilemiştir. Pandeminin devam eden etkileri, Avrupa’nın hemen yanı başında patlak veren savaş, Çin’den dünya büyümesine gelen katkının belirgin şekilde zayıflaması, ABD-Çin arasında devam eden yıkıcı teknolojik-ticari rekabet nedeniyle, birçok önde gelen kurum ve uzman, bu dönemi ‘çoklu krizler’ dönemi olarak adlandırmıştır.

2023’e gelindiğinde, enerji ve hammadde fiyatlarındaki gerilemelere bağlı olarak enflasyon mal gruplarında önemli bir gerileme göstermiş, ancak hizmet fiyatlarında yaşanan katılıklara bağlı olarak gelişmiş ülkelerde parasal sıkılık devam etmiştir. Çin ekonomisi ise yılın başlarında kapanma önlemlerini kaldırmış, ancak emlak sektöründeki kriz iç talebi baskılarken zayıf küresel büyümenin ihracat gelirlerini olumsuz etkilemesi nedeniyle toparlanma beklenen performansı sergileyememiştir. Tüm bunlara bağlı olarak 2023 yılında da küresel büyüme %3,3 ile gerilemeyi sürdürmüş ve pandemi öncesi 10 yıllık (2010-2019) ortalama olan %3,7’nin de altında kalmıştır.

2024 yılında, enflasyonda devam eden katılıklar ve başta ücret baskıları olmak üzere devam eden riskler, büyük merkez bankalarının faiz indirimlerine başlamasını geciktirmiştir. Avrupa Merkez Bankası faiz indirimlerine Haziran ayında, ABD merkez bankası Fed ise ancak Eylül ayında

başlayabilmiştir. Para politikalarında devam eden sıkılık, Çin büyümesinde devam eden zayıflık ve jeopolitik gerginliklerin etkisiyle 2024 yılında büyümenin yine IMF tahminlerine göre %3,2'ye zayıfladığı tahmin edilmektedir.

Sonuç olarak, dünya ekonomisi çoklu krizlere rağmen resesyona girmemeyi başarmış, ancak büyüme de tarihsel ortalamaların altında kalmıştır. Öte yandan, ana ihracat pazarımız Avrupa'da büyüme dünyadan negatif ayrışmasını sürdürmekte, başta bölgenin üretim merkezi Almanya olmak üzere resesyon baskıları belirgin şekilde hissedilmektedir.

2024 yılı itibarıyla küresel ekonomik yavaşlamada imalat sanayileri belirleyici olmakta, hizmetler sektörü ise görece dirençli bir görünüm sunmaktadır. Bu gelişmede imalat sanayilerinin finansman koşullarına daha duyarlı olmasının yanı sıra, Çin talebindeki zayıflamanın ve jeopolitik gerilimlerin etkilerini artırması rol oynamaktadır.

IMF, 2025 ve 2026 yıllarında ılımlı toparlanmayla birlikte küresel büyümenin zayıf kalmayı sürdürmesini beklemektedir. Kurumun 2025 beklentisi 2024 ile aynı, %3,2 düzeyinde olup, 2026'da %3,3'e sınırlı bir iyileşme öngörülmektedir. Bu süreçte küresel ekonomi için temel belirleyenlerden birisi, Fed'in faiz indirimlerine ne hızla devam edeceği olacaktır. Bu anlamda ABD'de açıklanacak büyüme, istihdam ve enflasyon göstergeleri birincil derecede önemli olacaktır.

Dünya ekonomisinin seyri açısından izlenecek faktörlerden bir diğeri Çin'de büyüme performansı olacaktır. Mevcut yavaşlama karşısında ekonomi yönetimi emlak sektöründeki krizi aşmak ve iç talebi canlandırmak için bir dizi teşvik adımını devreye almıştır. Bu adımların büyümeyi ne ölçüde destekleyeceği, yakın geleceğin önemli gündem maddelerinden birini oluşturmaktadır.

Ukrayna'da devam eden savaşa 2023 yılı sonlarına doğru Orta Doğu'da patlak veren çatışmalar eklenmiştir. 2024 yılı itibarıyla İsrail'in Gazze ve Güney Lübnan'a yönelik saldırıları ve misillemelerle yoğunlaşan çatışmaların bölgesel bir savaşa evrilme riski sürmektedir. Yakın geleceğin şekillenmesinde bu başlıktaki gelişmeler de belirleyiciliğini sürdürecektir.

Son olarak, ABD ile Çin arasındaki ticari-teknolojik savaşın büyüme dinamikleri üzerindeki zayıflayıcı etkileri de ana gündemlerden birisi olmaya devam edecektir. Bu başlıkta özellikle Kasım 2024'te yapılacak ABD seçimlerinin sonuçları önemli bir kırılma yaratma potansiyeli taşımaktadır.

3.1.2. Türkiye'deki Durum ve Beklentiler

Türkiye, 2022 yılında pandemi sonrası enflasyonun küresel ölçekte yükselişe geçtiği bir dönemde ekonomi politikalarında dünyadan farklı bir yol haritası benimsemiş, yüksek büyüme oranlarının önceliklendirildiği, buna karşın enflasyon ve cari açık gibi kırılganlıkların daha arka planda kaldığı bir modeli uygulamaya almıştır.

Yıl içerisinde iç ve dış talep arasında iç talep lehine dengesizlik giderek artmış, büyümede net ihracatın katkısı azalırken, özel tüketim harcamalarının belirleyiciliği ön plana çıkmıştır. Sanayi üretimi, dışarıda Ukrayna-Rusya savaşı ve parasal sıkılaşmanın artan etkileriyle yaşanan yavaşlamadan olumsuz etkilenirken, yurtiçinde de özellikle yılın ikinci yarısında devreye alınan çok sayıda karmaşık düzenleme, üretim ortamını olumsuz etkilemiştir. Türkiye ekonomisi 2022

yılını %5,5'lik görece güçlü bir büyüme ile kapatmış olsa da büyümenin kompozisyonunda bozulma giderek artmıştır.

2021 sonunda yaşanan kur şokuna ek olarak 2022 yılında Ukrayna-Rusya savaşının enerji ve hammadde fiyatlarında yarattığı astronomik artışlar, enflasyon görünümünde bozulmayı hızlandırmıştır. 2022'nin Ekim ayında %85,5 düzeylerine kadar çıkan yıllık TÜFE enflasyonu, yılı %64,3 düzeyinde kapatmıştır. Savaşın enerji faturasını belirgin şekilde artırması, içeride ise derin negatif reel faiz ortamının ithalat talebini körüklemesi dış dengede bozulmayı beraberinde getirmiş ve 2021 yılında %0,8'e düşen cari açığın milli gelire oranı, 2022'de %5,2'ye yükselmiştir.

Türkiye 2023 yılına da mevcut ekonomi politikaları ile başlamış, Şubat ayında yaşanan büyük depremler de ekonomi üzerindeki baskıların daha artmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda büyümede yavaşlama ve ekonomik kırılganlıkların hızla derinleşmesi, 2023 Mayıs ayında yapılan Cumhurbaşkanlığı seçimlerinin ardından ekonomi politikalarında köklü bir değişikliği zaruri hale getirmiştir. 2023 Haziran'dan itibaren, büyümenin niteliğini artırmayı ve ekonomide kırılganlıkları azaltmayı merkezine alan bir istikrar programı yürürlüğe konmuştur.

Yeni program çerçevesinde politika faizi 2023 Haziran ile 2024 Mart ayları arasında kademeli şekilde %8,5'ten %50 seviyesine yükseltilmiş, öngörülebilirliği azaltan karmaşık makroihtiyati çerçevede sadeleşmeye gidilmiş, vergi oranlarında artışlara gidilerek kamu mali dengeleri desteklenmiş, döviz kurlarında önce hızlı bir yükselişe izin verilse de takip eden dönemde kontroller devam etmiştir.

Yeni program, risk primlerindeki düşüşün ve yeniden başlayan sermaye girişlerinin etkisiyle ödemeler dengesi kaynaklı baskıları hızlı şekilde azaltmış, buna rağmen makro ekonomik dengelenme beklentileri büyük oranda 2024 yılına sarkmıştır. Sanayi üretiminde zayıflık sürerken, büyümede iç talep ağırlığını korumuştur. Bu şekilde Türkiye ekonomisi 2023 yılını %5,1 düzeyinde büyümeyle kapatırken yılsonu enflasyon ise %64,8 olarak gerçekleşmiştir. Cari açığın milli gelire oranı ise büyük oranda uluslararası enerji fiyatlarındaki gerilemenin etkisiyle %3,6'ya sınırlı bir iyileşme göstermiştir.

2024 yılında iç talep, para politikasının artan etkilerine bağlı olarak kademeli şekilde yavaşlarken, dış talep ise düşük küresel büyümeye bağlı olarak zayıflığını sürdürmüştür. Bu anlamda Türkiye ekonomisi hem iç hem de dış talep yönünden eşzamanlı bir baskı ile karşı karşıya kalmış, bu durum sanayi üretiminde belirgin bir zayıflamayı beraberinde getirmiştir. Buna karşın hizmet sektörü aktivitesi ve özel tüketim, ivme yitirmekle beraber büyümeyi desteklemeye devam etmektedir. Bu çerçevede beklentiler 2024 yılının %3 civarı bir büyüme ile tamamlanacağı yönündedir.

Enflasyon tarafında ise döviz kurlarının yatay seyri ve iç talepte yavaşlamaya paralel olarak mal gruplarında fiyat baskıları hafiflerken, hizmet fiyatları katılığını sürdürmüştür. Bu çerçevede enflasyonun yıl sonu itibarıyla TCMB III. Enflasyon Raporu'nda yer alan tahmin ufkunun üst sınırını (%42) bir miktar aşarak yılı %45 civarında kapatması beklenmektedir.

Enflasyonun ana eğiliminde düşüş ve enflasyon öngörülerindeki iyileşmenin gecikmesi, faiz indirimlerinin başlamasına dönük beklentilerin de 2024 son çeyreğinden 2025 ilk çeyreğine ötelenmesine yol açmıştır. Dolayısıyla -asgari ücrette beklentileri çok aşan bir artış yapılmaması

durumunda- iç talebin çok yakın gelecekte güçlü bir iyileşme göstermesini beklemek gerçekçi görünmemektedir. Bu durum, küresel merkez bankalarının faiz indirimleriyle beraber dış talep koşullarındaki iyileşmenin derecesini kısa-orta vadede Türkiye ekonomisinin seyri açısından daha kritik hale getirmektedir. Genel değerlendirme, Orta Vadeli Program'da öngörülen %4'lük 2025 büyüme hedefinin iyimser olduğu yönündedir. Benzer bir durum enflasyon için de geçerli olup, yılsonu beklentileri OVP hedefi olan %17,5'in oldukça üzerinde, %25 civarlarında yoğunlaşmaktadır.

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;

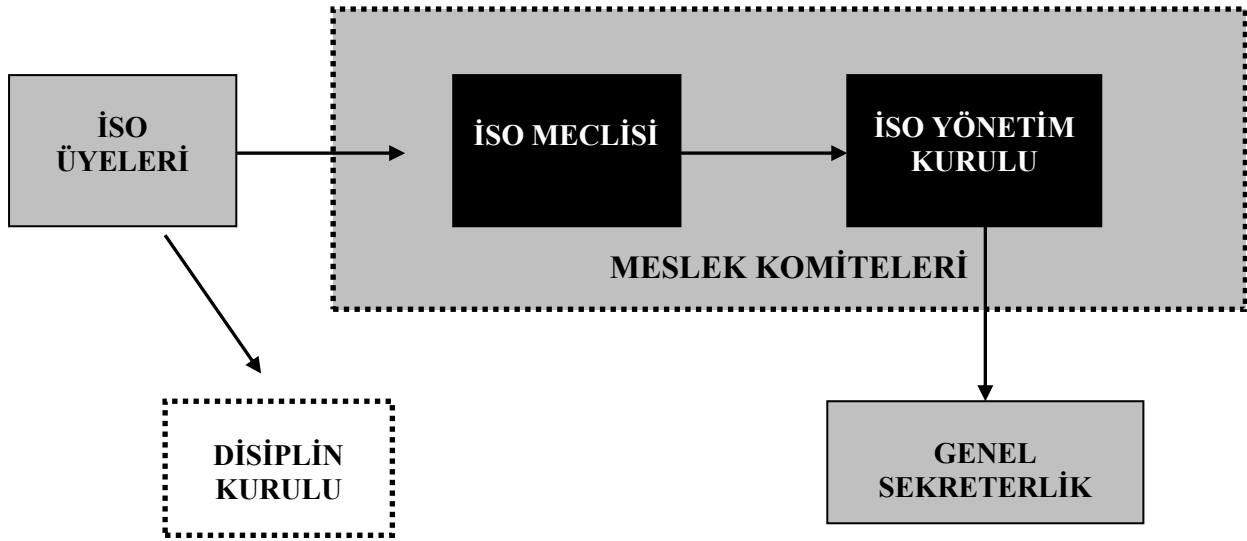
- Organizasyon yapımız ve
- Kaynak ve Yetkinliklerimiz

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 edilirler. İstanbul Sanayi Odası Meclisi bu şekilde 130 üyeden oluşmuştur.

Oda Meclisi, iş gereklerine göre kendi üyeleri arasında 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

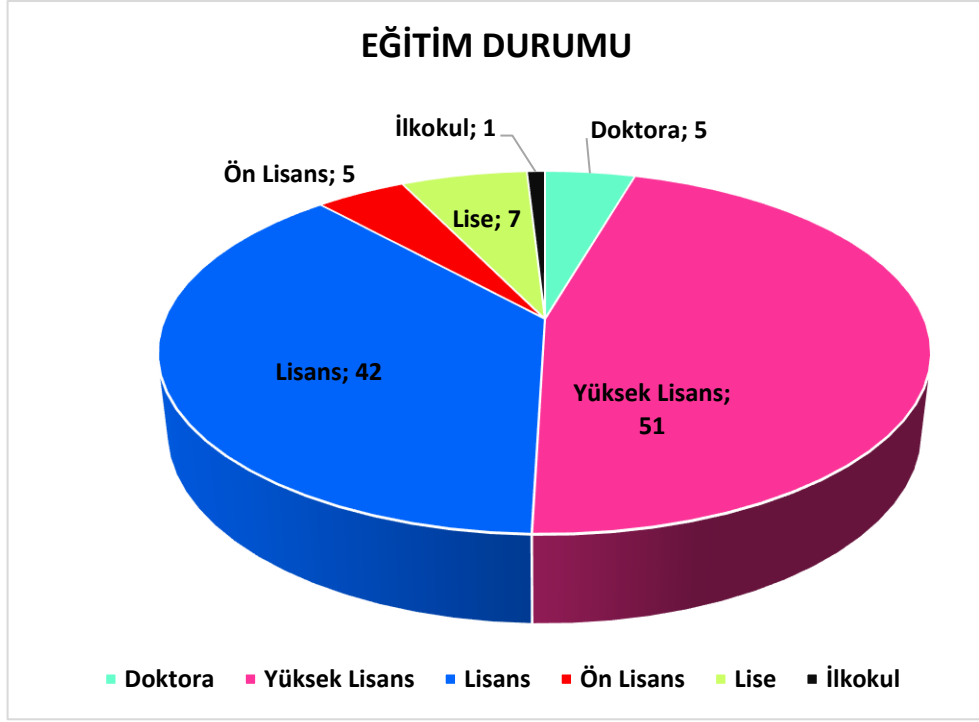
İstanbul Sanayi Odası, yetişmiş insan gücünü, sürekli gelişim felsefesi ile sürdürmekte olduğu hizmetlerini artıracak ve Oda'yı ileri taşıyacak en değerli kaynağı olarak kabul etmektedir.

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

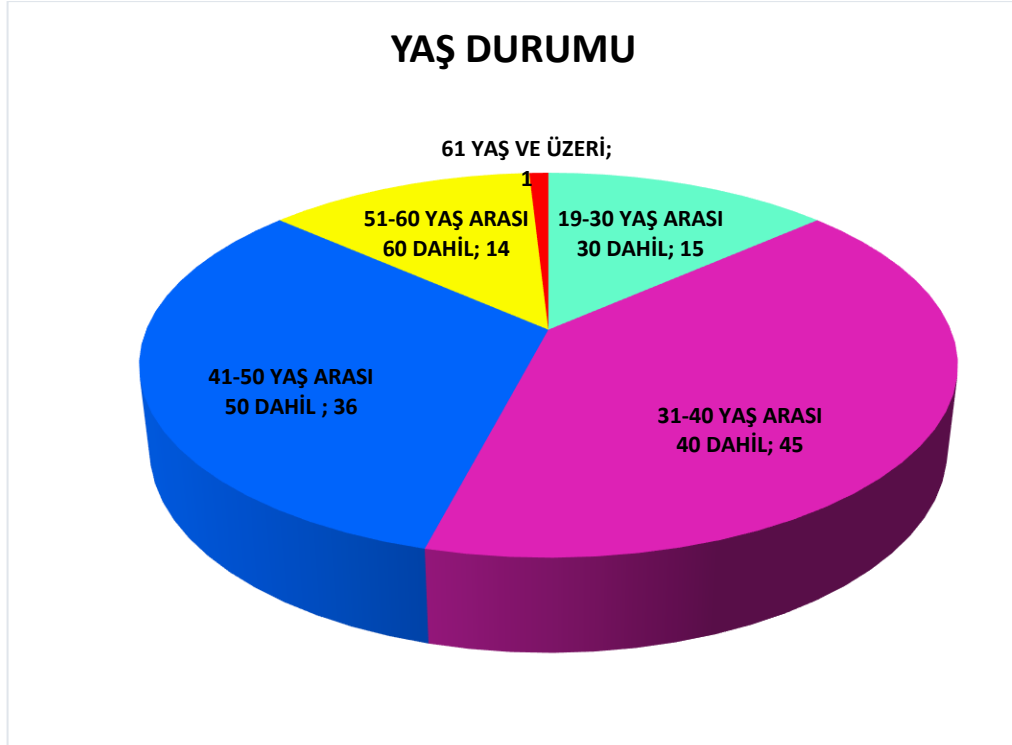
Uygulanmakta olan yeterlilik – boşluk analizleri sonucunda gelişmeye açık alanlar saptanmakta ve ihtiyaç duyulan faaliyetler bu çerçevede planlanmaktadır.

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.

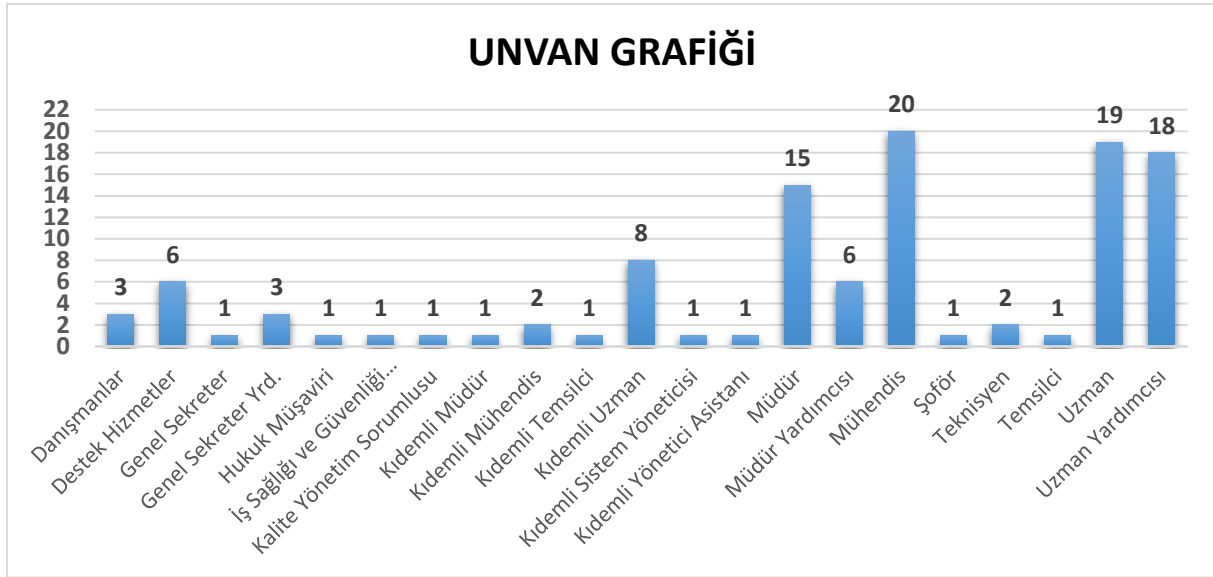
İstanbul Sanayi Odası'nda çalışan profiline ilişkin bazı veriler aşağıda grafiklerde sunulmuştur.



Şekil 1. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 2. Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı



Şekil 3. Çalışanların Unvan Durumuna Göre Dağılımı

Sürekli gelişim ilkemiz ile sürdürmekte olduğumuz hizmetlerimizi artıracak ve Odamızı ileriye taşıyacak en değerli kaynağımız yetişmiş insan gücümüz. **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, Sürdürülebilirlik, Çevre, Enerji, Avrupa Birliği, Uluslararası İlişkiler, Dış Ticaret, Finansman, Ulusal-Uluslararası Ar-Ge Fonları, Ulusal Uluslararası Standartlar, Kalite, İstihdam, Sosyal Güvenlik, İSOAkademi, İş Sağlığı ve Güvenliği, Afet Yönetimi, Ekspertiz Raporları, çeşitli alanlarda verdiğimiz danışmanlıklar** (Teşvik, Gümrük, Sigorta, Enerji Verimliliği, Karbon Ayak İzi, Hedef Pazar, E-ivme, Sanayi Tesislerinde Afet Dayanıklılığı Danışmanlığı), **Stratejik Dönüşü Merkezi, Arabuluculuk Merkezi, İSO Endüstriyel Tasarım ve Prototipleme Merkezi (İSO ETP), İSO Mesleki Sınav ve Belgelendirme Merkezi (İSO-BEL)**, alanlarında üyelerimizin ihtiyaç ve talepleri ile güncel gelişmeler paralelinde çalışmalarımızı planlıyoruz.

Uzmanlaşmış yüksek eğitimli personelimiz ile yeni hizmet ve projeler geliştirme gücümüzü, **sanayi kesimini büyük ölçüde kapsayan temsil** gücümüzü, **Türk sanayinin çeşitli sektörlerine erişim** gücümüzü, **saygınlığımız ile kurumsal iş birlikleri** 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** geliştirmektedir.

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.

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
En büyük ve köklü bir Sanayi Odası olarak saygınlığı ve imajı Markalaşmış çalışmaları (500 Büyük Sanayi Kuruluşu, Ödüller, PMI vb.) Profesyonel ve deneyimli çalışan kadrosu Kurumsal güvenilirliği Kurumsal ilişkileri ve işbirlikleri Teknolojik altyapısı ve teknolojiyi kullanma becerisi Sanayiye temsil gücü (üyelerinin sayısı, büyüklüğü, sektörel çeşitliliği, ekonomi içindeki payı) Proje üretme becerisi Hizmetlerin kalitesi Hizmetlerin çeşitliliği Yeniliklere ve değişime uyum sağlama becerisi Hizmete erişilebilirliği Beklentileri karşılayabilme kabiliyeti İstanbul gibi hemen her sanayi kolunun temsilcilerinin bulunduğu bir şehirde bulunuyor olması Üyeleri ile ilgili işlenebilir veriye sahip olması Üyeliğin zorunlu olması Proje yazma ve yürütmedeki tecrübesi, yeni proje geliştirmedeki yetkinliği	Oda faaliyet ve hizmetlerinin yeteri kadar tanınmıyor olması Diğer kurum/kuruluşlarla ilişkilerin ve işbirliklerinin kurumsal ve sürekli bir zeminde kurulmaması Üyeler ile etkin iletişim sağlanamaması ve üye odaklı yaklaşımın hayata geçirilmemesi Devlet dairesi gibi algılanması Kısıtlı kaynaklar ve etkin olmayan kaynak yönetimi İK motivasyonu, yan haklar Yeniliklere ve değişime uyum sağlama becerisi Teknolojik altyapısı ve teknolojiyi kullanma becerisi Kurumsal ilişkileri ve iş birlikleri

FIRSATLAR	TEHDİTLER
Güçlü etkileşim ağı ve iletişim şeklinin değişiyor olması ile yeni iletişim olanaklarını ve sosyal medyayı kullanabilme imkânı Sanayi şirketlerinin küresel gelişmeler çerçevesinde dönüşüm zorunluluğu İklim değişikliği, döngüsel ekonomi, Avrupa yeşil mutabakatı gibi sürdürülebilirlik konuları Dijital Dönüşüm ve teknolojik gelişmelere firmalarının uyum sağlama zorunluluğu Mevzuat değişikliği ile görev-yetki alanının genişlemesi ve yeni hizmetleri sunma potansiyeli Üyelerin değişen hizmet ihtiyaçları ve yeni iş alanları potansiyeli ile Odamızdan yeni hizmet beklentileri Ulusal ve uluslararası iş birlikleri ve ortaklık imkanları İstanbul'da sanayi-kamu-üniversite ve sivil toplum kuruluşu işbirliği kültürünün gelişmiş olması Kamu ve özel sektör iş birliğiyle gerçekleştirilen etkinlikler Sanayi ve üretimi destekleyici fonların ve destek programlarının varlığı	Olası mevzuat değişikliklerinin Oda üyelik sistemine ve Oda hizmetlerine olumsuz etkisi Üyeliğin zorunlu olmaktan çıkartılması İSO'nun tabi olduğu kısıtlayıcı mevzuat düzenlemeleri ve mevzuatın Oda'nın verdiği hizmetlere etkisi Türkiye ekonomisinde yaşanan sorunların ve daralmanın sanayiye olumsuz yansımaları, maliyet artışlarının rekabet gücüne olumsuz etkileri neticesinde Oda gelirlerinin azalması Global ve yerel siyasi ve ekonomik konjonktür Dünya ve bölgemizde yaşanan siyasi gelişmelerin ekonomi üzerindeki olumsuz etkileri İklim değişikliği, döngüsel ekonomi, Avrupa yeşil mutabakatı gibi sürdürülebilirlik konularına uyum zorlukları Teknolojik trendlere ve dijital dünyaya uyum sağlayamama Mevzuatta yapılan değişikliklerin sanayiye etkisi İstanbul sanayinin il dışına taşınmaya zorlanması Eğitim sisteminin sanayiye besleyecek nitelikte olmaması İstanbul'da olası şiddeti yüksek bir depremin gerçekleşmesi İş gücünün değişen ihtiyaçları

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.