



# ANTALYA TİCARET BORSASI

2015 – 2018 DÖNEMİ

STRATEJİK PLANI



# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	3
Antalya Hakkında.....	3
Borsanın Tarihçesi:.....	7
SUNUŞ.....	8
YÖNETİCİ ÖZETİ.....	10
Stratejik Planlama Süreci.....	13
MEVCUT DURUM ANALİZİ.....	14
Kaynakların Analizi.....	14
Mali Kaynaklar:.....	14
İnsan Kaynakları:.....	16
Fiziksel Kaynaklar:.....	17
Teknolojik Kaynaklar:.....	18
Organizasyon Şeması.....	19
Borsanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi.....	20
Süreçlerin Analizi.....	21
Paydaşlar.....	23
SWOT Analizi.....	25
Güçlü Yönler.....	25
Zayıf Yönler.....	25
Fırsatlar.....	25
Tehditler.....	25
Sorunlar.....	26
Beklentiler.....	26
ANTALYA TB DURUM ANALİZİ SONUÇLARI.....	27
GELECEK PLANLAMASI.....	28
Misyon.....	28
Vizyon.....	28
Temel Değerler.....	28
Stratejik Plan'ın Temel Prensipleri:.....	28
Temel Politikalar:.....	29
İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	30
Stratejik Plan Amaç-Hedef-Faaliyet, Maliyet ve Yıllık İş Planı Tablosu.....	31
Ek 1. İlgili Tablolar.....	38
Ek 2: Mevzuat.....	62
Ek 3: Borsacılık.....	64
Ticaret Borsacılığı.....	64
Dünyada Ticaret Borsacılığı.....	64
Ülkemizde Ticaret Borsacılığı.....	64

## GİRİŞ

### Antalya Hakkında...

Türkiye'nin güneybatısında yer alan Antalya'nın yüz ölçümü 20.815 km<sup>2</sup> kadardır. Bu Türkiye yüz ölçümünün % 2.6'sı kadarına karşılık gelir. Akdeniz Bölgesi'nin batısında bulunan Antalya ili, bölge yüzölçümünün ise % 17.6'sını oluşturur.

İl arazisinin ortalama olarak %77.8'i dağlık, %10.2'si ova, %12'si ise engebeli bir yapıya sahiptir.

### Ekonomi

Antalya şehrinin ekonomisinde turizm, ticaret ve tarım ön planda olup sanayi faaliyetleri de son dönemde gelişme gösteren faaliyetlerdendir. Bunun dışında Antalya'da hayvancılık, madencilik gibi diğerlerine göre daha az yönelinen kollarda iş faaliyetleri de sürdürülmektedir.

### Ticaret

Antalya'da 1970'li yıllara kadar belirli bir seviyede kalmış olan ticaret sektöründe bu tarihten sonra çeşitli hareketlenmeler olmuştur. 1980'lerde gelişen turizm hareketi ile birlikte de konaklama ve dinlenme tesisleriyle değişik türde lüks mağazalar açılmıştır. Teknolojinin de kullanımını yaygınlaşmasıyla tarım ve sanayide üretimi artırmış, ticari piyasa oldukça hareketlenmiştir.

Antalya'daki ticaret sektörü, toplam gelirlerin %34'ünü oluşturan önemli bir ağırlığa sahiptir. Antalya'da ihracatın %67'si ve ithalâtın %60'ı Avrupa Birliği'ne ülkeleri ile gerçekleşmektedir.

Antalya Serbest Ticaret Bölgesi 14 Kasım 1987 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. Şu an 607.130 m<sup>2</sup>'lik bir alanda etkinlik gösteren Antalya Serbest Ticaret Bölgesi, Antalya'nın Konyaaltı belediyesi sınırları içinde bulunmaktadır.

Antalya Serbest Ticaret Bölgesi, Bakanlar Kurulu kararınca işletmesi özel sektöre verilmiştir. Bu amaçla %36'sı kamuya geri kalan %64'lük kısmı ise ASBAŞ'a (Antalya Serbest Bölge İşleticisi A.Ş.) verilmiştir.

## Sanayi

Antalya, Türkiye'nin gelişmişlik düzeyine göre 10. ili olmasına rağmen sanayi alanında Türkiye ortalamasının altında kalmaktadır. Bunun temel nedeni olarak Antalya'da turizmin ve tarımın ön planda olmasıdır.

Sanayi sektörünün gayrisafi hasıla içindeki payı Türkiye genelinde %28 iken, Antalya'da %7 düzeyindedir. Antalya ili millî geliri içerisindeki sanayi payı sadece %4,3 gibi bir oranda kalmaktadır.

## Antalya OSB

1976 yılında Bakanlar Kurulu'nun verdiği onayla yapımına başlanan ve Antalya'da turizm sektörünü destekleyecek sanayi yatırımlarının da bulunması gerekliliğinden kurulan Antalya Organize Sanayi Bölgesi, tarıma ve turizme uygun olmayan arazilerde sanayi oluşumu için, gerekli her türlü altyapının hazırlanması ve bakımı, çalışanlar için gerekli sosyal aktivite alan ve tesislerinin düzenlenmesi, tüm dönemlerde, hizmette kalite ve devamlılığın sağlanması amacı taşır.

Antalya Organize Sanayi Bölgesi, bir yıl iki aylık bir sürenin ardından tamamlanıp 370 hektarlık bir alanda etkinlik göstermeye başlamıştır. Kurulduktan 6 yıl sonra kurulduğu arsa üzerinde bir hata tespit edilmiş ve etkinlik alanı 310 hektar daraltılarak 60 hektara indirilmiş, ama 1998 yılında bu sorun aşılmış ve yeniden 370 hektarlık bir alanda etkinliklerine devam etmiştir. 2005 yılında çevresindeki 294 hektarı da bünyesine katarak 664 hektarlık bir alan yayılmıştır.

Antalya—Burdur karayolunun 26. kilometresinde bulunan Organize Sanayi Bölgesi 2 batıda ve 1 doğuda olmak üzere toplam üç giriş kapısına sahiptir. %84.86'lık bir doluluk oranına sahip Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde 179 firmaya ait 208 adet alan tahsis edilmiştir.

Antalya ili sahip olduğu Antalya Ovası ile tarımsal potansiyel ve ekolojik uygunluk açısından Türkiye tarımında önemli bir yere sahiptir. Antalya topraklarının beşte birinde tarım yapılan bir bölgedir.

## Tarım

Antalya'da tarım yapılan yerleri kıyı kesimi ve kıyıdan uzak kesimler olarak ayırırsak kıyı kesiminde portakal, muz, avokado gibi tropikal bitkilerin yetiştirilebilmesinin yanında sera tarımına da uygundur. Ama kıyıdan uzak kesimlerde ise elma, armut, ayva gibi soğuğa dayanıklı meyve türleri yetiştirilebilir. En çok yetiştirilen tarım ürünlerinin başında domates, hıyar ve portakal gelir.

Antalya ili yıllık 3.368.357 ton sebze üretimiyle Türkiye'deki üretimin %13,4'ünü; 1.011.917 ton meyve üretimiyle Türkiye'deki üretimin %6,06'sını karşılar. Diğer bitkisel kalemler göz önüne alındığında Antalya, Türkiye'nin yıllık tarım ihtiyacının %4,41'ini karşılar.

Kentin hızlı gelişmesine paralel bir süreç yaşayan tarım sektörü kendi yapısında da derin değişimlere uğramıştır. 1970 yılında nüfusun dörtte üçü tarımsal sektörlerden geçiniyorken 2000 yılında bu oran %49'a düşmüştür.

### **Hayvancılık**

Antalya şehrinde hayvancılık çok yaygın olmayan bir ekonomik faaliyettir. Merkeze bağlı köylerde daha çok küçükbaş hayvancılık yaygındır, çünkü arazi yapısı küçükbaş hayvancılığı için uygundur.

Antalya'daki 509.335 küçükbaş hayvan ülkedeki hayvanların %1,7'sidir. Büyükbaş hayvancılık daha çok şehir merkezi dışındaki yüksek bölgelerde yapılmaktadır. Antalya'daki 120.016 büyükbaş hayvan Türkiye'deki hayvanların yüzde %1,1'dir. Antalya'daki kümes hayvancılığı hayvan sayısı olarak küçükbaş ve büyükbaş hayvancılıktan fazla olsa da Türkiye'deki kümes hayvancılığının %0,24'üne denk gelir.

Antalya'da arıcılık, gezginci arıcılık şeklinde yapılmaktadır. İldeki kovan sayısı Türkiye'nin %2,4'üne denk gelir. İpek böcekçiliği ise Antalya'nın ülke ekonomisine en çok katkıda bulunduğu hayvancılık kalemidir. Buna göre yıllık açılan 905 kutu, Türkiye üretiminin %16'üdür.

### **Balıkçılık**

Antalya'da balıkçılık etkinlikleri ve verimi kıyı kenti olmasına rağmen Türkiye ortalamasının altındadır.

Yıllık alabalık, çipura ve levrek üretiminin toplamı ülke üretiminin %1,36'sıdır. Bunun yanında 2005 yılındaki bir genelgeyle uygulanan Türkiye İç sularını Balıklandırma Projesi kapsamında kent merkezinin kuzeyindeki Kepez Su Ürünleri Üretme İstasyonu'nda ise balık çeşitlerinin artırılması yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

### **Turizm**

Antalya Türkiye'de İstanbul'la birlikte turizmin lokomotifi konumundadır. Antalya, dört mevsimde de turizm olanaklarının ve tesislerinin olduğu bir ildir. Antalya'da kültür turizmi başta olmak üzere deniz, spor, sağlık, kış, kongre, yayla, mağara, kamp ve inanç turizmi yapılabilmekte bu turizm seçenekleri için tesisler bulunmaktadır. 2010 yılı turizm istatistiklerine göre Antalya, dünyada en çok ziyaret edilen dördüncü il durumundaydı. Antalya iline 2013 yılında 11.535.762 turist gelmiştir.

2016 yılında Antalya'da düzenlenecek olan Çiçek ve Çocuk temalı Expo 2016 Antalya organizasyonu kent, fuar turizmiyle de tanışmış olacak. Uluslararası Sergiler Bürosu ve Uluslararası Bahçe Bitkileri Üreticileri Derneği'nin işbirliğinde yapılacak etkinlik 2016 yılının Nisan-Ekim dönemini kapsayacak.

## **Nüfus**

Antalya ili, Antalya güneyinin şehrinin turizm alanı ilan edilmesinden sonra hızla kalabalıklaşmıştır. Özel ve kamu sektörü yatırımları kent merkezi ve çevresinde yoğunlaşmış, bunun sonucu ortaya çıkan çalışma olanakları büyük bir nüfus akımına yol açmıştır.

2013'ten önce nüfusun 1.000.081'i merkez il sınırları içinde 919.648'i ilçe sınırları içindeydi. İl nüfusunun %52'si il ve ilçe merkezlerinde %48'i ise köy ve beldelerde yaşamaktaydı. Antalya 2013 yılı itibarıyla nüfus bakımından 81 il arasında 5. sıradadır. 1.919.729 kişilik Antalya nüfusu bir önceki yıla göre 60.454 kişi artmış ve Türkiye nüfusunda Antalya payı 2,59'dan 2,64'e yükselmiştir.

## **Borsanın Tarihçesi:**

Antalya Ticaret Borsası 30.Nisan.1302 tarihli Borsalar nizamnamesine göre, 23.06.1920 tarihinde kurulmuş ilk toplantısını 02 Temmuz 1920 tarihinde yaparak çalışmalarına ANTALYA TİCARET ve ZAHİRE BORSASI olarak başlamıştır.

Hükümet caddesinde küçük bir binada çalışmalarına başlayan Borsaya ürününü getiren müstahsiller daha çok Ekşili Bahçe, Bir Kapılı Han ve Kışlahan'da ürünlerini bekletirler ve Borsada müzayedeye çıkarırlardı. Müzayedeye çıkarılan ürünler simsarlar tarafından müstahsil ve tacirin hazır olduğu salonda açık ihale ile satılırdı.

Borsamız kuruluş tarihi itibariyle ülkemizin en eski üçüncü Borsası olup, göller bölgesinin en gelişmiş borsası olarak görevini sürdürmektedir.

Borsamız 1924 yılında 655 sayılı Kanuna, 25 Nisan 1944 tarihinde 4355 sayılı Kanuna, 08 Mart 1950 tarihinde 5590 sayılı Kanuna intibak olunmuş ve Antalya Ticaret Borsası unvanını kazanmıştır. 24 Aralık 1981 tarihinde 2567 sayılı kanuna intibak olunmuştur.

Antalya Ticaret Borsası'nın 1920 yılındaki ilk bütçesi 6.260 TL. umumi gelire karşılık 2.960 TL. masraf olarak tespit edilmiştir.

Kuruluşunda 45 üyesi bulunan Borsamızın üye sayısı hayatın paralelinde devamlı artış göstermiştir.

## SUNUŞ

Oda ve borsalarımızın yönetimlerine önemli görev ve sorumluluklar yükleyen bölgesel kalkınma sürecinde, Antalya Ticaret Borsası (Antalya TB); kurumsal bir yapıya ulaşmak ve vermiş olduğu hizmetlerde kalite standartlarını yakalamak amacıyla, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) "TOBB Oda ve Borsa Akreditasyon Sistemine" 2008 yılında entegre olmuştur.

Bölgelerin önemli dinamiklerinden biri ve özel sektörün yegâne temsilcisi olan oda ve borsalar da bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak üzere bu süreci içselleştirerek gerekli yapılanmayı sağlamak amacıyla Stratejik Plan hazırlamaya başlamıştır. Amacı üyelere daha nitelikli hizmet üretmek olan oda ve borsa camiası, üyeler başta olmak üzere paydaşlarının beklentilerini karşılamak amacıyla analizler yapmaya başlamış, bu amaçla gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde oda ve borsaların hizmet kalitesi yükselmiştir.

2009 yılı başında göreve geldiğimizde yaptığımız ilk iş, 2009 – 2012 dönemi için Borsamızın Stratejik Planı çalışmasına başlamak olmuştur. Zira, bir taraftan görev dönemimizin rotasını belirlemeye ve bu konuda ortak bir dil üretmeye çalışırken, diğer taraftan da Çağdaş Yönetişim anlayışı olan Kurumsal Yönetişimin gereklerinden olan şeffaf ve izlenebilir nitelikte taahhütler sistemi ile üyelerimize ve kamuoyuna kendimizi denetletme olanağı sağlamak istedik. Çalışmalarımızı bu yönde sürdürdük.

Üyelerimizin teveccühü ile yürüttüğümüz ikinci dönemimizde de bu felsefemizi geliştirerek uygulamaya devam ettik.

Bu anlamda Antalya TB'nin geleceğini sağlıklı bir şekilde planlaması ve borsa bünyesinde gerekli kurumsal dönüşümün sağlanması amacıyla, iç ve dış paydaşların katkılarıyla borsanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, fırsat ve tehditler tespit edilmiş, temel sorunlar ve beklentiler göz önünde bulundurularak 2015 – 2018 yıllarına ait ikinci dönem Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Planın dayanakları aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ Plan hazırlanırken, genellikle borsalarımızın düştüğü yanılgıya düşülmemeye özen gösterilmiş; Planın, borsayı vizyonuna taşıması gerektiğinden borsanın stratejik planı olarak hazırlanmış, bölgenin stratejik planına dönüşmesi gibi kritik bir yanılsa düşülmemeye dikkat edilmiştir.



- ✓ Plan, borsayı bulunduğu konumdan vizyonuna taşıyacak amaç, hedef ve stratejileri bütünlük ve içsel tutarlılık içerisinde hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya koymaktadır.
- ✓ Plan, borsanın kamu adına yürüttüğü faaliyetlerin yanı sıra, çağdaş borsacılık hizmetleri olarak tanımlanan; üyelerin sorunlarına çözüm getirecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de en iyi biçimde sunmaya yönelik amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, borsanın bölgesel kalkınmadaki rol ve önemini daha da ileriye taşıyacak; bölgesel ve sektörel sorunların tespiti, çözüm önerilerinin (politikaların) geliştirilmesi ve sürecin takip edilmesinin etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesi için borsada sürdürülebilir bir yapı oluşturulmasını sağlayacak amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, borsanın hizmetlerini en iyi biçimde verebilmesi, bölgesel kalkınmada önemli bir aktör olabilmesi için; “kurumsal” bir yapı içerisinde, kaynaklarını en iyi biçimde planlamayı, planı etkin olarak yönetmeyi, politika geliştirme ve karar süreçlerinde bilgi teknolojilerini verimli biçimde kullanmayı, üyeleriyle ilişkileri güçlendirmeyi ve borsanın tanıtımını geliştirmeyi sürdürülebilir bir biçimde yerine getirecek bir yönetim anlayışı ve örgütlenmeyi hedeflemektedir.

Plan yukarıda belirlenen dayanaklar üzerine inşa edilmiştir.

Planın; ulusal makro politikalara ters düşmeyecek biçimde hazırlanması için; TOBB, TÜBİTAK (Vizyon 2023), Kalkınma Bakanlığı (10. Kalkınma Planı), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (Sanayi Strateji Belgesi ve Sektörel Stratejiler), Ekonomi Bakanlığı (2023 İhracat Stratejisi ve Eylem Planı, Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu-YOİKK) ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı gibi, bağlı veya ilgili olduğumuz ve etkileri açısından camiamızı ilgilendiren kurumların vizyonları, hedef ve stratejileri incelenmiştir.

Planın, belirlenen vizyon doğrultusunda, borsayı çağdaş borsacılık anlayışına ve yapısına taşıyacağı konusundaki inancımız tamdır.

Ali ÇANDIR  
Yönetim Kurulu Başkanı

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Antalya TB'nin 2015-2018 Dönemi Stratejik Planı dört ana başlıktan oluşmaktadır.

Önce borsanın var oluş sebebi olan misyonu incelenmiş, çağın gereklerine göre yeniden yorumlanarak, bu misyon çerçevesinde, Stratejik Yönetim anlayışıyla, borsanın 4 yıl sonunda gelmek istediği yer olan vizyonu belirlenmiştir. Borsayı bu vizyona taşıyacak süreçte benimsenen temel ilke ve değerler ortaya konmuştur.

Sonra, borsanın bölgesel kalkınmadaki rolünü anlamlandırmak için Antalya'nın genel ekonomik yapısı incelenmiştir.

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

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

2015-2018 Stratejik planı, ağırlıklı olarak sağlam bir Kurumsal Yapının oluşturulması ve Kurumsal Kapasitenin geliştirilmesini temel alarak hazırlanmıştır.

2015-2018 Stratejik planının kritik konularının;

- ✓ Kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılması,
- ✓ Güçlü bir Kurumsal yapının oluşturulması,
- ✓ Üyeye sunulan hizmetlerin, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda oluşturulması,
- ✓ Satış Salonu, Canlı Hayvan Borsası, Laboratuvar Hizmetleri ve İhtisas Borsacılığı gibi Çağdaş Borsacılık hizmetlerinin temellerinin atılması,
- ✓ Bölgesel ve sektörel sorunlara etkin politikalar geliştiren bir borsa haline gelmesi

olduğu görülmektedir.

Bu kritik konular çerçevesinde borsanın 2015-2018 Stratejik Planında 5 temel amaç belirlenmiştir. Bu temel amaçlar ve bunlara ilişkin hedefler aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

### **Stratejik Amaç 1. Kurumsal Yapının Etkinleştirilmesi**

- Hedef 1.1. Borsa bünyesinde uygulanan Yönetim Sistemi (ISO 9001 TKYS) iyileştirilecektir.
- Hedef 1.2. Organizasyonel yapı ve karar süreçleri gözden geçirilecek ve yeniden tasarlanacaktır.
- Hedef 1.3. Borsa organlarına yönelik nitelikli eğitim programı hazırlanacak ve uygulanacaktır.
- Hedef 1.4. Meslek Komiteleri etkin yapıya kavuşturulacaktır.
- Hedef 1.5. Risk Yönetim Sistemi kurulacaktır.
- Hedef 1.6. Kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirilecektir.

### **Stratejik Amaç 2. Kurumsal Kaynakların En İyi (Etkin ve Verimli) Biçimde Yönetilmesi**

- Hedef 2.1. Çalışan performans yönetim sistemi gözden geçirilecek ve iyileştirilecektir.
- Hedef 2.2. Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.
- Hedef 2.3. Fiziksel altyapı (bina ve çalışma ortamı) iyileştirilmesi için çalışma yapılacaktır.

### **Stratejik Amaç 3. Kurumsal Kapasitenin (Hizmet Üretme Kapasitesi) Geliştirilmesi**

- Hedef 3.1. Araştırma-Geliştirme, proje yazma ve yürütme konularında kapasite geliştirilecektir.
- Hedef 3.2. Üye ilişkileri güçlendirilecektir.
- Hedef 3.3. Tanıtım ve Haberleşme faaliyetleri geliştirilecektir.
- Hedef 3.4. Diğer borsalarla kıyaslama çalışmaları yürütülecektir.

### **Stratejik Amaç 4. Üyeye Sunulan Hizmetlerin Geliştirilmesi**

- Hedef 4.1. Bilgi, Danışmanlık ve Destek hizmetleri geliştirilecektir.
- Hedef 4.2. İş Geliştirme ve Eğitim hizmetleri geliştirilecektir.
- Hedef 4.3. Satış salonu kurulacaktır.
- Hedef 4.4. Coğrafi İşaret çalışmaları yürütülecektir.
- Hedef 4.5. Canlı Hayvan Borsası kurulacaktır.
- Hedef 4.6. Laboratuvar hizmeti sunulacaktır.
- Hedef 4.7. İhtisas Borsacılığının Altyapısı Oluşturulacaktır

### **Stratejik Amaç 5. Sosyal Sorumluluk ve Bölgesel Kalkınmadaki Rolün Geliştirilmesi**

- Hedef 5.1. Sosyal Sorumluluk Stratejisi (Yardım politikası, işbirliği politikası vb) ve Bölgesel Kalkınma Stratejisi (Kurumlar arası işbirliği politikası, koordinasyon politikası, Lobi oluşturma politikası vb) oluşturulacak ve deklare edilecektir.
- Hedef 5.2. Bölgenin kalkınmasında rol sahibi olan kurum ve kuruluşları ortak akıl paydasında birleştirecek, eylem birlikteliğini sağlayacak koordinasyon görevini üstlenecek ve yürütecek bir mekanizma kurulacaktır.
- Hedef 5.3. BAGEV'in etkin ve daha verimli çalışmalar yürütmesi sağlanacaktır.
- Hedef 5.4. YÖREX fuarları ile yöresel ürünler tanıtılacaktır.

## Stratejik Planlama Süreci

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

YK: Yönetim Kurulu

GS: Genel Sekreter

SPE: Stratejik Planlama Ekibi

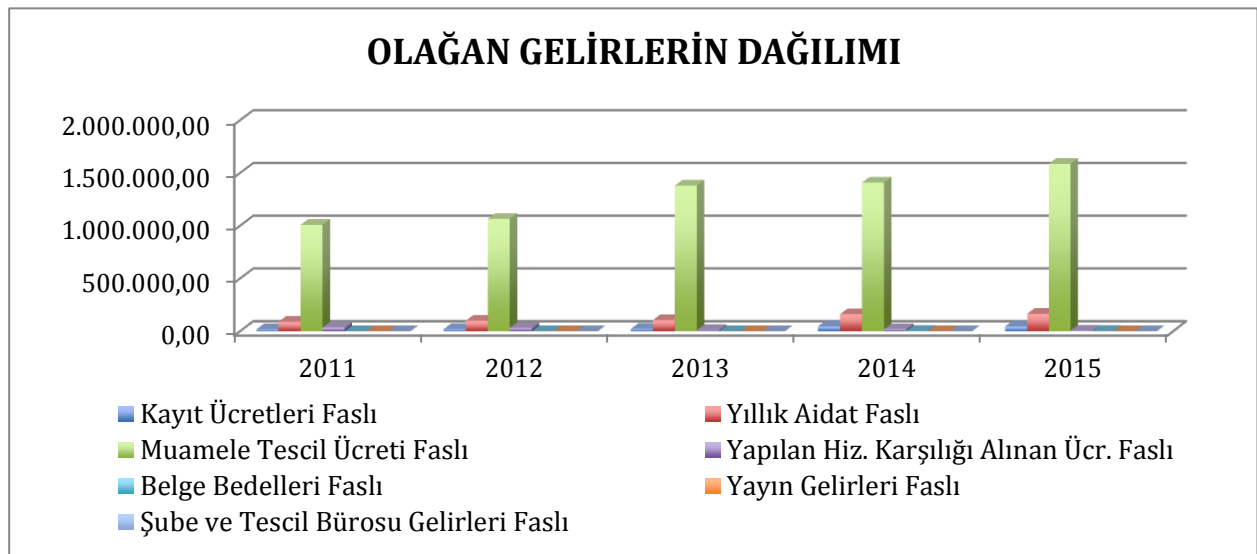
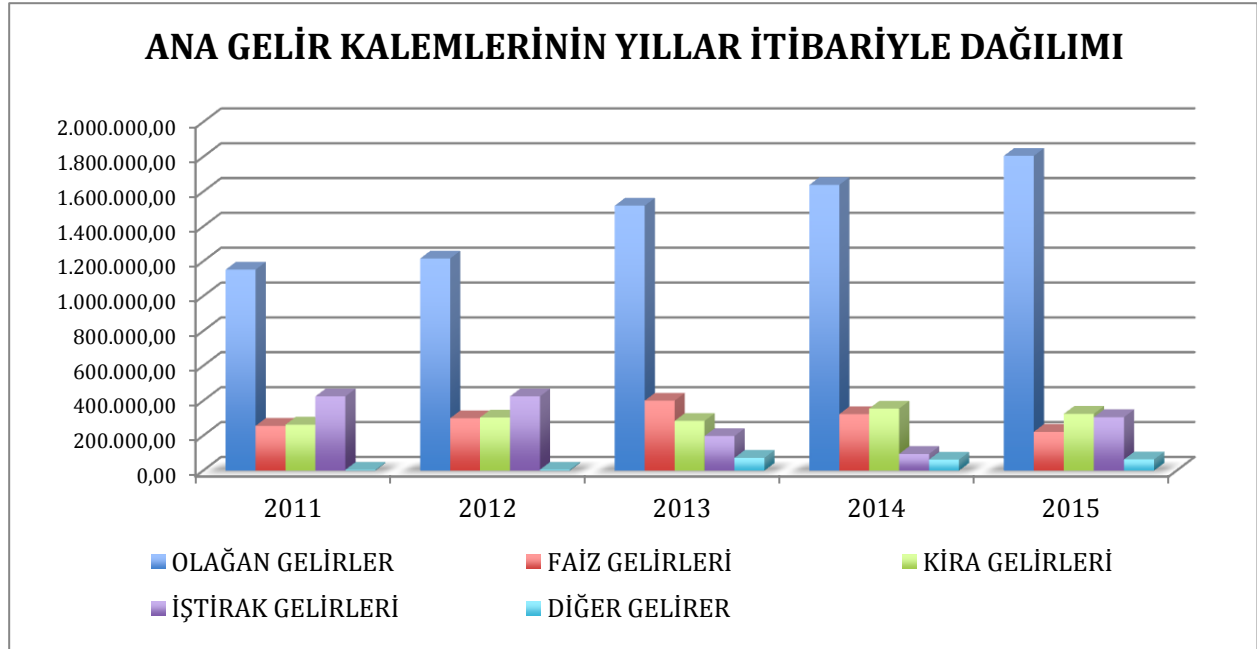
SP: Stratejik Plan

## MEVCUT DURUM ANALİZİ

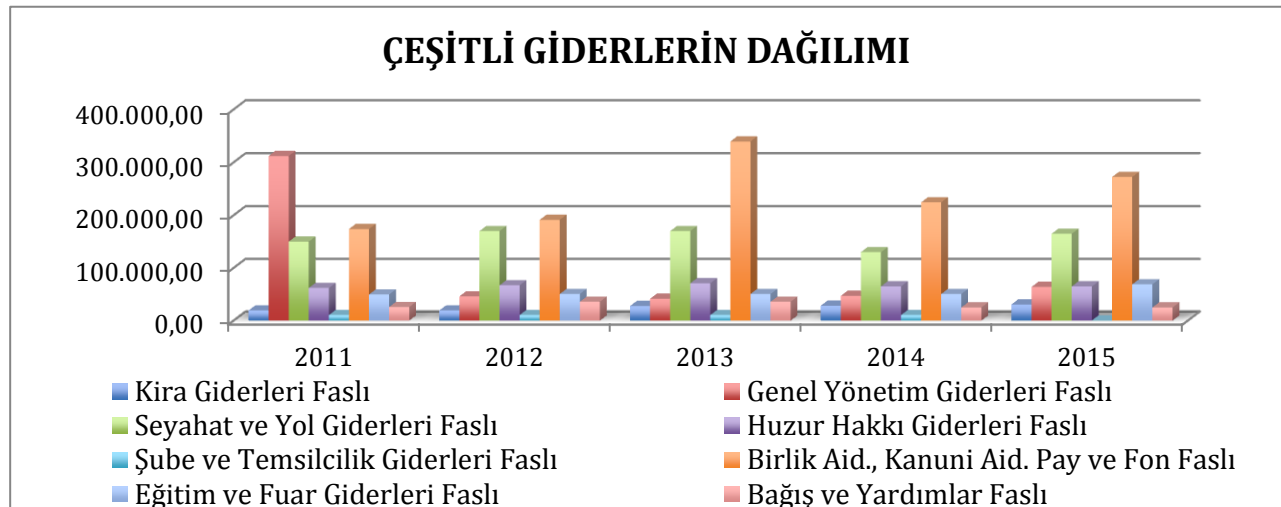
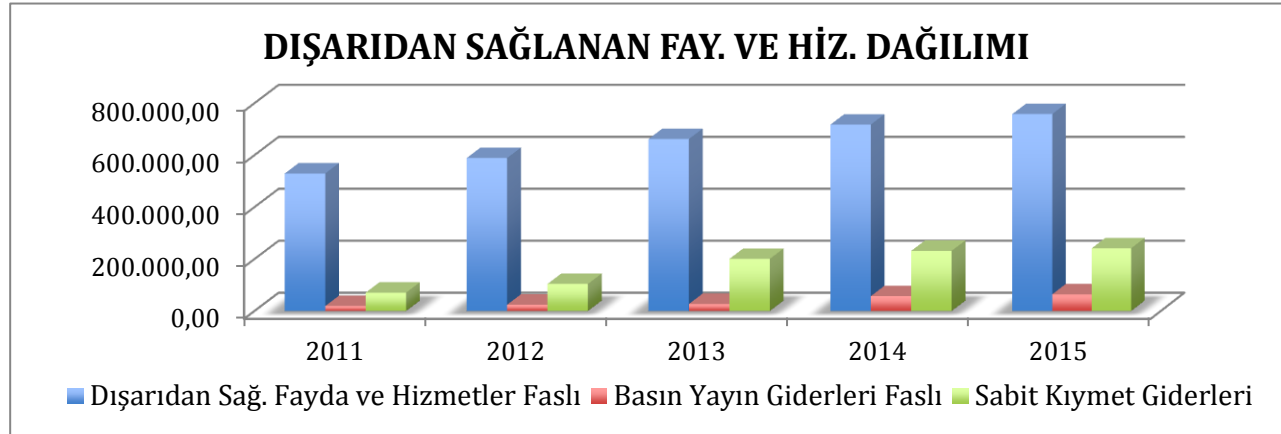
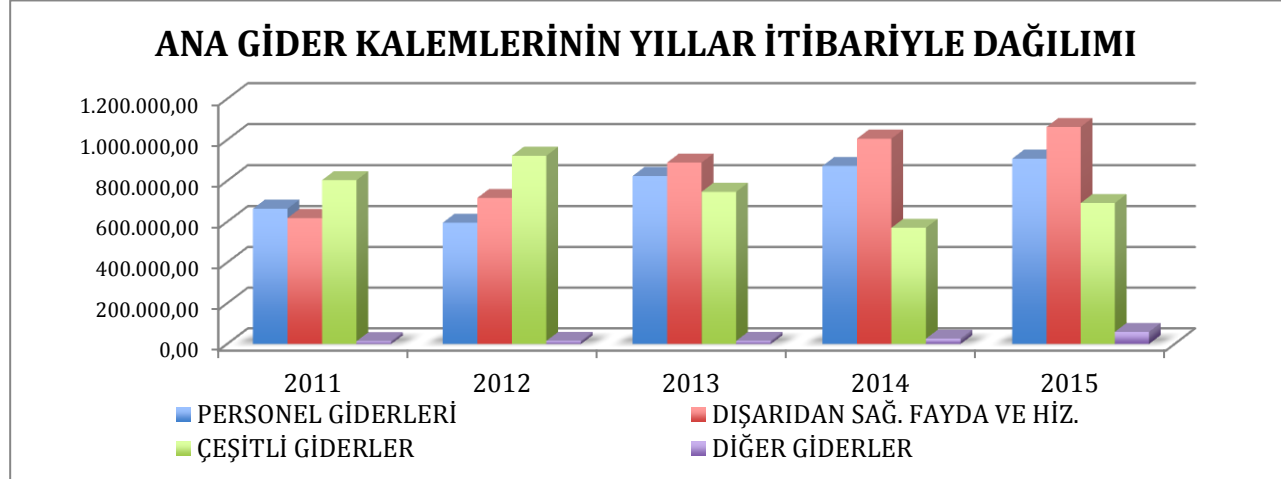
### Kaynakların Analizi

#### Mali Kaynaklar:

GELİR	2011	2012	2013	2014	2015
OLAĞAN GELİRLER	1.152.063,00	1.216.072,00	1.519.471,00	1.639.045,00	1.805.805,00
FAİZ GELİRLERİ	256.000,00	300.000,00	400.111,00	323.001,00	221.998,00
KİRA GELİRLERİ	262.912,00	303.902,00	284.403,00	355.002,00	325.082,00
İŞTİRAK GELİRLERİ	425.000,00	425.000,00	198.000,00	95.000,00	306.000,00
DİĞER GELİRLER	4.025,00	5.026,00	73.015,00	62.952,00	63.615,00

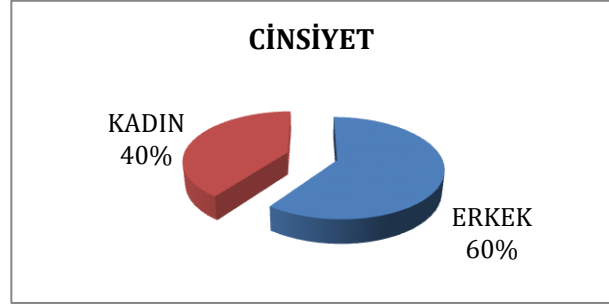


GİDER	2011	2012	2013	2014	2015
PERSONEL GİDERLERİ	664.349,00	595.802,00	823.701,00	872.301,00	908.272,00
DIŞ. SAĞ. FAYDA VE HİZ.	618.605,00	716.705,00	889.355,00	1.005.755,00	1.062.904,00
ÇEŞİTLİ GİDERLER	803.331,00	922.275,00	746.576,00	570.777,00	691.657,00
DİĞER GİDERLER	13.715,00	15.218,00	15.368,00	26.167,00	59.667,00

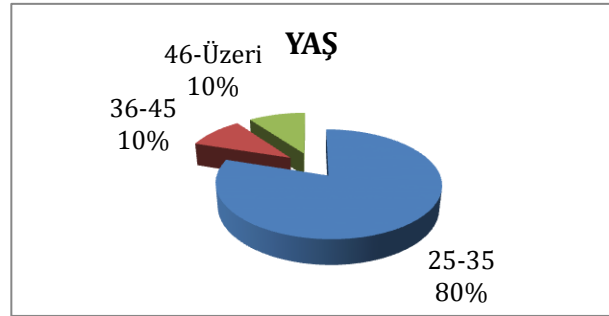


**İnsan Kaynakları:**

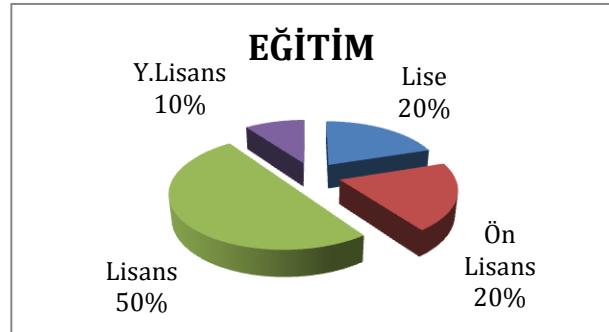
CİNSİYET	Sayı
ERKEK	6
KADIN	4



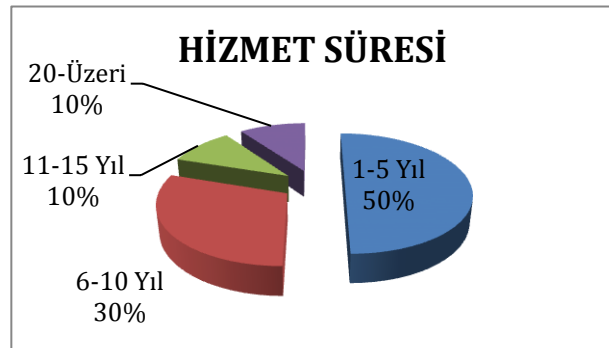
YAŞ	Sayı
25-35	8
36-45	1
46-Üzeri	1



EĞİTİM	Sayı
Lise	2
Ön Lisans	2
Lisans	5
Y.Lisans	1



HİZMET SÜRESİ	Sayı
1-5 Yıl	5
6-10 Yıl	3
11-15 Yıl	1
20-Üzeri	1





***Fiziksel Kaynaklar:***

Borsamız kendi malı olan;

Toplamda 3 kat 1.600 metrekarede

- 10 oda
- 3 toplantı salonu
- Arşiv
- Ortak kullanım alanı
- Mutfak
- Kafeterya ve terastan oluşmaktadır.

**Teknolojik Kaynaklar:**

<b><u>DONANIM</u></b>	<b><u>ADET</u></b>
PC	12
LAPTOP	3
YAZICI	7
TARAYICI	2
SERVER	1
YAZICI-FAKS	1
PROJEKSİYON	1
FOTOKOPİ	1
HARİCİ BELLEK	1

**YAZILIM**

WINDOWS

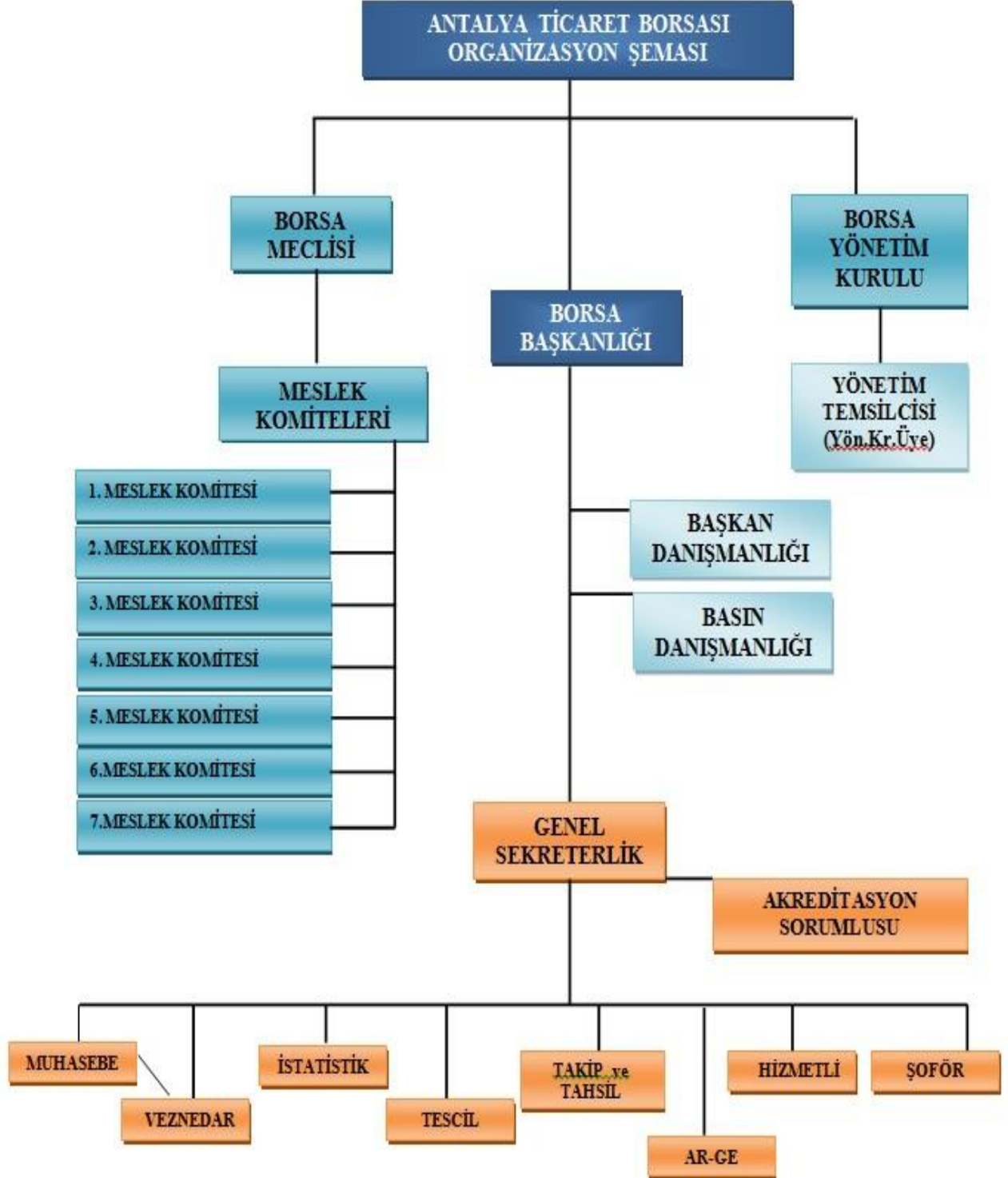
OFFİCE

ALPATA

Borsa, TOBB'un sunduğu yazılım hizmetlerinden Üyelik modülünü kullanmaktadır.

Borsanın [www.antalyaborsa.org.tr](http://www.antalyaborsa.org.tr) adresinde web sitesi mevcuttur.

## Organizasyon Şeması



## **Borsanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi**

Durum Analizinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, borsanın Kurum Kültürü yani, “Hizmet” ve “Kurumsal” kapasitesinin doğru biçimde tespit edilmesi kritik önem arz etmektedir.

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

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

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

Borsa’da verilen hizmetler aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ Alım, Satım ve İhracat işlemlerinin Tescili
- ✓ Tüzel ve Gerçek Kişilerin Üyelik Kayıtları
- ✓ Muamelat İşlemleri
- ✓ Belgelendirme İşlemleri

## Süreçlerin Analizi

Antalya Ticaret Borsası bünyesinde yürütülen faaliyetler, ağırlıklı olarak kamu adına yürütülen “Tescil”, “Üye Sicil” ve belgelendirme hizmetlerinden oluşmaktadır.

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

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

### **Kamu adına yürütülen hizmetler:**

Kanun ve Yönetmeliklerle borsalara verilmiş ve “Kamu” adına yerine getirilen görevler olup; bu görevlerin ifası aşamasında, kanun ve yönetmelik dışında, borsanın herhangi bir inisiyatif kullanması söz konusu olamamaktadır. Borsa bu konuda ancak, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, işlemleri hızlandırma mahiyetinde bazı önlemler alabilmektedir. Borsa bu durumda sadece “uygulayıcı” (operatör) konumunda olduğundan, bu karakteristikteki hizmetler “**Operasyonel Hizmetler**” olarak nitelendirilebilmektedir.

### **Üye odaklı hizmetler:**

Borsa'nın misyonu gereği, “Kamu” adına yürüttüğü hizmetlerinin dışında, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine, çağın gereklerine uygun biçimde, cevap verebileceği türde hizmetler olup; gerçek anlamda çağdaş borsacılık faaliyetleri olarak nitelendirilmektedir.

Bu tarz hizmetler, “üye memnuniyetini” yönetim anlayışının merkezine yerleştirmiş kurumların, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak sunduğu hizmetler olup; zaman, mekân ve tercihlere göre farklılıklar göstereceğinden, bu farklılıklara karşılık, Borsa tarafından yeni hizmet tarzlarının (taktiklerin) geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nitelikteki hizmetler “**Taktik Hizmetler**” olarak adlandırılmaktadır.

### **Destek faaliyetleri:**

“Destek Faaliyetleri” ise, borsanın üyelerine sunduğu hizmetlerin, kesintisiz ve kaliteli biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak; “yönetimsel kararların alınması”, “örgütlenme biçiminin düzenlenmesi” ve “tüm faaliyetlerin planlanması” gibi konuları içermektedir.

İdari ve Mali işler adı altında tüm kurumlarda uzun yıllardır yürütülen “**Klasik Destek Faaliyetleri**”nin yanı sıra, günümüzde; “Toplam Kalite Yönetimi”, “Proje Geliştirme”, “Araştırma Geliştirme” ve “Kurumsal Yönetişim” gibi nitelikli personelin yürütmesi gereken konuların içerildiği “**Stratejik Destek Faaliyetleri**” olarak adlandırılabilir faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Antalya Ticaret Borsası, 2015-2018 Stratejik Plan’ı ile yukarıda açıklanan ve aşağıda tablo olarak verilen süreç tasarımı borsada yerleştirilmeyi hedeflemektedir. Bu anlamda Stratejik Plan’da yer alan amaç, hedef ve faaliyetler, çağdaş borsacılık prensiplerinin Antalya Ticaret Borsası’nda uygulanmasına yönelik tasarlanmıştır.

Tablo 1: Hedeflenen Süreç Tasarımı

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	
<b>HİZMETLER</b>	Operasyonel Hizmetler	Tescil (Alım, Satım ve İhracat)	
		Üye Sicili / Muamele	
		“Belge” Hazırlama -Onaylama	
	Taktik Hizmetler	Üyeler Arası İletişim Ağı	
		Politika Geliştirme ve Üyeleri Temsil	
		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek	
		Uluslararası Ticaret	
		Sosyal Sorumluluk	
	<b>DESTEK FAALİYETLERİ</b>	Stratejik Destek Faaliyetleri	Çağdaş Yönetim (Kurumsal Yönetişim, Kurumsallaşma, ISO 9001, TOBB Oda/borsa Akreditasyon sistemi)
			Araştırma & Geliştirme
Planlama ve Kaynakların Yönetimi			
Tanıtım / Haberleşme ve Yayınların Yönetimi			
Bilişim Teknolojileri Yönetimi			
Üye İlişkileri Yönetimi			
Proje Geliştirme ve Yönetimi			
Klasik Destek Faaliyetleri			Bilgi İşlem/Teknik Destek
		Mali İşler	
		İdari İşler	

## Paydaşlar

Antalya Ticaret Borsası'nın paydaşları, borsadan doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet alan, ürün ve hizmetleriyle borsayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar analiz edilerek belirlenmiştir. İlişkide olunan gerçek ve tüzel kişiler; Kuruma girdi sağlayan, iş birliği yapılan, Kurum faaliyetlerinden etkilenen, Kurumu etkileyen, ürün ve hizmet sunulan kesimler dikkate alınarak, Paydaş Tablosu oluşturulmuştur.

Yapılan "Paydaş Analizi" çalışması ile paydaşlar önem sırasına konmuştur. Bu çalışma, borsanın geleceğini planlamak için ihtiyaç duyduğumuz durum analizi çalışmalarımıza davet edeceğimiz paydaşların belirlenmesine de katkı sağlamıştır.

İç Paydaş Adı
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
Meclis
Yönetim Kurulu
Meslek Komiteleri
Üyeler
Çalışanlar

Dış Paydaş Adı	Öncelik
Valilik	İş Birliği Yap
Belediye Başkanlığı	İş Birliği Yap
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Birlikte Çalış
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Birlikte Çalış
İl Özel İdaresi	İzle
Akdeniz Üniversitesi	İş Birliği Yap
Tarım İl Müdürlüğü	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Müdürlüğü	Birlikte Çalış
Vergi Dairesi Müdürlüğü	İzle
Toprak Mahsulleri Ofisi	Birlikte Çalış
SGK İl Müdürlüğü	Birlikte Çalış
İŞ-KUR	İş Birliği Yap
KOSGEB	İş Birliği Yap
ABİGEM	İş Birliği Yap
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Birlikte Çalış
Meslek Odaları	İş Birliği Yap
Antalya Ticaret ve Sanayi Odası	Birlikte Çalış

Tarım Kooperatifleri	Birlikte Çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	İş Birliği Yap
Çiftçiler ve Çiftçi Örgütleri	İş Birliği Yap
Tarımsal Kuruluşlar	İzle
Yerel ve Ulusal Basın Yayın Kuruluşları	İş Birliği Yap
Gıda Laboratuvarları	İzle



## SWOT Analizi

### Güçlü Yönler

- ✓ Sağlam ve güvenilir bir kadroya sahip olması
- ✓ Aktüel konuları yakından takip etmesi ve gereğini yapması
- ✓ İdari organların birlikte çalışabilme alışkanlığı
- ✓ Sosyal bilinirlik
- ✓ Kamu yararına olan projelere öncülük etme arzusu
- ✓ Tarım ve tarıma dayalı endüstri ile ilgili konularda şehrin önde gelen fikir paydaşı olması
- ✓ Yöresel fuar organizasyonu gerçekleştirilmesi
- ✓ Vakıf zeytinliğini Antalya'ya kazandırması
- ✓ Expo 2016 için etkili girişimlerde bulunması
- ✓ Tescil hizmeti ile %4'lük Stopajı %2'ye indirmesi
- ✓ Çiçek Festivali ile ülkemizdeki çiçekçiliği dünyaya tanıtması
- ✓ Hayvan Pazarının yapılması

### Zayıf Yönler

- ✓ Kurumsallaşma sürecinin tamamlanamaması
- ✓ İnsan kaynaklarının nitelik ve nicelik açısından yetersizliği
- ✓ Borsanın tanıtımının yetersizliği
- ✓ Faaliyetlerin sonucunun takip edilememesi
- ✓ Borsa binasının üyelere uzak olması
- ✓ Köylünün üretmiş olduğu mallara sahip çıkmaması

### Fırsatlar

- ✓ Tarımsal ticaretin, kentin en önemli ekonomik sektörlerinden birisi olması
- ✓ Üye sayısının artmaya açık olması

### Tehditler

- ✓ Küresel tarımsal rekabetin, en ciddi boyutta kentimizde hissedilmesi
- ✓ Tarımsal ticaretin ölçek ekonomisinden uzak olması
- ✓ Tarımsal örgütlenmenin yetersizliği
- ✓ Tarımsal ürün fiyatlarının çok değişken olması
- ✓ Mevzuat ve düzenlemelerin yetersizliği

### **Sorunlar**

- ✓ Büyük AVM'lerin küçük esnafı çok olumsuz etkilemesi
- ✓ Esnafa mevzuatla getirilen zorluklar
- ✓ Planlı üretimin yapılmaması
- ✓ Tarımsal üretimde Bölgesel İzlenebilirlik konusunda uygulama zafiyetlerinin olması, ihracatçının zarar görmesi

### **Beklentiler**

- ✓ Meslek Grubu toplantılarının halkla iç içe yapılması
- ✓ Meslek Gruplarının görev, yetki ve sorumluluklarının halka anlatılması
- ✓ Çiftçi ve köylülerin ürünlerini satması için, kapalı ve hijyenik alanların oluşturulması
- ✓ Esnafa yapılan teşviklerin artırılması
- ✓ Kültürel ve sosyal alanlarda daha aktif olunması ve etkinlikler yapılması
- ✓ Çiçek Festivali gibi narenciye ve diğer meyvelere yönelik festivaller düzenlenmesi
- ✓ Borsa üreticinin ayağına gitmeli
- ✓ Borsa her ilçeye bir eser (okul, cami gibi) bırakmalı
- ✓ Köylüye ve çiftçiye daha güzel bilgiler verilmeli
- ✓ Çiftçinin hakkı korunmalı, sahip çıkılmalı
- ✓ Destekleme fiyatlarının ürünün ekiminden önce açıklanması sağlanmalı
- ✓ Köylüye daha iyi kazanacağı ürünlerle ilgili bilgi vermeli, bu ürünlerin ekimi yaptırılmalı ve pazar garantisi verilmeli
- ✓ Tarım Müdürlükleri ve Ziraat Odaları ile birlikte hareket edilerek sorunlar (gübre ve mazot fiyatlarının yüksekliği) çözülmeli
- ✓ Desteklemelerin tapuya değil çiftçiye verilmesinin sağlanması

## **ANTALYA TİCARET BORSASI DURUM ANALİZİ SONUÇLARI** **(Antalya Ticaret Borsası'nın geleceğine yön verecek çıktılar)**

Antalya Ticaret Borsası, mali yapısı, personel sayısı, fiziksel ve teknolojik imkanlar gibi kaynaklar ele alındığında TOBB camiası içerisinde büyük ölçekli borsalardan biridir.

Borsada, hizmet anlayışı tamamıyla kamu adına yürütülen faaliyetlerden oluşmaktadır. Borsa bunun yanı sıra, üyelerinin ihtiyaçlarını giderecek, sorunlarını çözecek ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de imkanları ölçüsünde üyelerine sunma çabası içerisinde. Ayrıca, sosyal sorumluluğu ve bölgesel kalkınmadaki rolü gereği de kaynakları dahilinde hizmet vermeye çalışmaktadır.

Ancak, borsanın daha iyi seviyelere ulaşması için sunduğu hizmetlerin kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlayan, etkisini ölçen, izleyen ve sürekli iyileştiren mekanizmaları kurmuş olması gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında;

- ✓ Borsayı gerçek anlamda Kurumsallaştıracak etkin bir Yönetim Sisteminin kurulması ve uygulanması,
- ✓ Kaynakların en iyi biçimde yönetilmesini sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi ve uygun mekanizmaların oluşturulması,
- ✓ Sunulan tüm hizmetlerin etkin ve verimli kılınması için, personel, fiziki altyapı, web sitesi gibi kaynakları da içeren Kurumsal Kapasitenin geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Kapasite geliştirmek nihai aşamada kaynak gerektirmektedir. Borsanın mali kaynaklarının çok kısıtlı olmaması; kapasite geliştirmek için yapılması gerekenler konusunda uygun hedefler belirleyebilmesine olanak sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra, TOBB tarafından finansmanı sağlanarak görevlendirilen ve görevleri arasında, bağlı oda ve borsalara kapasite geliştirmeleri konusunda destek vermek olan "Akademik Danışman"dan maksimum seviyede yararlanmanın yollarını aramalıdır.

Ayrıca Kalkınma Ajansı başta olmak üzere bölgesel çapta destek veren kurum ve kuruluşları işbirlikleri yapmalıdır.

## GELECEK PLANLAMASI

### *Misyon*

Üyelerine, tarımsal ticarete ve topluma değer yaratan bir kurum olmak ve piyasa işleyişinin etkinleştirilmesine katkı sağlamaktır.

### *Vizyon*

Borsayı, Antalya'nın tarımsal ticaret merkezi haline getirmek ve Kentin ideal bir aktörü yapmaktır.

### *Temel Değerler*

- ✓ Şeffaflık ve hesap verebilirlik
- ✓ Çağdaş yönetim anlayışı
- ✓ Sosyal sorumluluk bilinci
- ✓ Çözüm odaklı hizmet anlayışı
- ✓ Üyelere güler yüzlü hizmet

### *Stratejik Plan'ın Temel Prensipleri:*

- ✓ Plan, borsayı vizyonuna taşıyacak şekilde hazırlanmıştır.
- ✓ Plan, ilin Stratejik Planı değil, borsanın stratejik planı olacak şekilde hazırlanmıştır.
- ✓ Plan'da yer alan amaç, hedef ve stratejiler bütünlük ve içsel tutarlılık içerisinde hiyerarşik bir yapıda, borsanın ulaşacağı konumu ortaya koymaktadır.
- ✓ Plan, sadece kamu adına yerine getirilen görevleri değil, çağdaş borsacılık hizmetleri olarak tanımlanan; Satış Salonu, Canlı Hayvan Borsası, Laboratuvar Hizmetleri ve İhtisas Borsacılığı gibi faaliyetleri de gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.
- ✓ Plan, üyelerin sorunlarına çözüm getirecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de en iyi biçimde sunmaya yönelik amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, borsanın bölgesel kalkınmadaki rol ve önemini daha da ileriye taşıyacak; bölgesel ve sektörel sorunların tespiti, çözüm önerilerinin (politikaların) geliştirilmesi ve sürecin takip edilmesinin etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesi için borsada sürdürülebilir bir yapı oluşturulmasını sağlayacak amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, borsanın öncelikle kurumsallaşmasını, daha sonra da insan kaynaklarının niteliklerini artırarak üye ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak kapasiteye kavuşmasını hedeflemektedir.

### *Temel Politikalar:*

#### **KALİTE POLİTİKAMIZ:**

Hizmetin kaliteli olması, üreticiden tüketiciye kadar devam eden zincirde ürün alım ve satımlarında yasadan kaynaklanan disiplin ve tescil işlemleriyle, vergi kaybının önlenmesi ve haksız rekabetin giderilmesi, Antalya Ticaret Borsası'nın hizmet kalitesinin temel göstergesi olarak kendini göstermektedir.

Antalya Ticaret Borsası,

Üyelerinin memnuniyeti hedefine kilitlenmiş, bu hedefe ulaşmak için Kalite Yönetim Sistemini sürekli iyileştirmeyi amaç edinmiştir.

## İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın izlenmesi ve takip edilmesi, kritik başarı faktörlerinden bir tanesidir. Bu çerçevede, borsanın 4 yıllık vizyonunu yansıtan Stratejik Plan'da yer alan temel öge, amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için hedefler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, bunların ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususlar belirlenmiştir.

Stratejik Plan'ın etkin bir şekilde uygulanması ve takip edilmesi amacıyla **“Stratejik Plan İzleme ve Takip Yazılımı”** kullanılmaktadır. Söz konusu yazılım kapsamında, hedefler bazında sorumlular, kullanılacak kaynaklar ve takvimlendirme yapılmıştır.

Buna ek olarak yazılım bünyesinde bulunan yıllık iş planları ile aylık bazda yapılacak faaliyetler takip edilmekte, söz konusu yazılım vasıtasıyla hedeflerden sorumlu kişilere, faaliyet öncesi ve sonrasında e-posta ile bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Akreditasyon Sorumlusu tarafından aylık bazda faaliyetler takip edilmekte ve yazılıma işlenip işlenmediği kontrol edilmektedir. Yazılıma işlenmediği tespit edilen faaliyetlere ilişkin, hedef sorumlusuna bilgi verilmektedir.

Faaliyetler, 3 ayda bir gerçekleştirilen **“Akreditasyon İzleme Komitesi”** tarafından gözden geçirilmekte, ilerlemeyen faaliyetlere ilişkin önlemler ve yapılması gereken faaliyetler kararlaştırılmaktadır.

Ayrıca, Stratejik Plan amaç ve hedefleri, borsanın misyonu ve vizyonu doğrultusunda, Akreditasyon İzleme Komitesi tarafından gözden geçirilmekte ve revize edilmesi gereken hususlara ilişkin tavsiye kararlar alınmaktadır. Söz konusu tavsiyeler, bir sonraki Yönetim Kurulu Toplantısı'nda değerlendirilerek, Plan'ın gözden geçirilmesi ve revize edilmesi sağlanmaktadır.

Stratejik Plan'ın genel durumu ile ilgili Yönetim Kurulu'na aylık olarak bilgi verilmektedir.

## **Stratejik Plan Amaç-Hedef-Faaliyet, Maliyet ve Yıllık İş Planı Tablosu**

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				2015				2016				2017				2018				
		2015	2016	2017	2018	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1	Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi																					
1.1.	-- Borsa bünyesinde uygulanan Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001TKYS)iyileştirilecektir.																					
1.1.1.	---- 2015 yılı versiyonu göz önüne alınarak, durum analizi raporunun hazırlanması	4000TL							■													
1.1.2.	---- ISO 9001TKYS,Akreditasyon sistemi ve Stratejik Planın uyumlaştırılması		10000TL							■	■											
1.2.	-- Organizasyonel yapı ve karar süreçleri gözden geçirilecek ve yeniden tasarlanacaktır.																					
1.2.1.	---- Kurumsal karar alma süreçleri ve organizasyonel yapının gözden geçirilmesi								■													
1.2.2.	---- Raporda belirtilen hususlar dikkate alınarak gerekli çalışmaların yapılması		10000TL							■	■	■										
1.3.	-- Borsa organlarına yönelik nitelikli eğitim programı hazırlanacak ve uygulanacaktır.																					
1.3.1.	---- Organ üyeleri eğitim programının içeriğinin hazırlanması									■												
1.3.2.	---- Eğitim programına göre eğitimlerin uygulanması		5000TL	5000TL	5000TL						■			■	■			■	■			
1.4.	-- Meslek Komiteleri etkin yapıya kavuşturulacaktır.																					
1.4.1.	---- Meslek komiteleri ile sorunlar ve beklentilerine ilişkin toplantılar gerçekleştirilmesi									■	■			■	■			■	■			
1.4.2.	---- Eğitim programı hazırlanarak meslek komitelerine eğitim verilmesi		3000TL	3000TL	3000TL						■				■				■			
1.4.3.	---- Meslek Komitelerinin kendi gruplarına ziyaretler gerçekleştirilmesi									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.4.4.	---- Meslek komiteleri faaliyetlerinin performansının ölçülmesi												■				■					■



No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				2015				2016				2017				2018				
		2015	2016	2017	2018	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1.5.	-- Risk Yönetim Sistemi kurulacaktır.																					
1.5.1.	----Altyapı ihtiyaçlarının belirlenmesi													■								
1.5.2.	---- Risk Yönetim Sistemi için hizmet satın alınması ve sistemin kurulması				20000TL														■	■	■	■
1.6.	-- Kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirilecektir.																					
1.6.1.	---- İhtiyaçların belirlenerek, kurumsal kimlik çalışması için gerekli hizmetin satın alınması		20000TL							■	■	■	■									
2	Kurumsal Kaynakların Etkin ve Verimli Biçimde Kullanılması																					
2.1.	-- Çalışan performans yönetim sistemi gözden geçirilecek ve iyileştirilecektir.																					
2.1.1.	---- Var olan Performans Yönetim Sisteminin etkinliğinin incelenmesi		2500TL											■								
2.1.2.	---- Somut ve ölçülebilir kriterlere dayanan etkin bir PYS kurulması			10000TL										■	■							
2.2.	-- Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.																					
2.2.1.	---- Belgelerin elektronik ortama aktarılacağı Dijital Arşiv sisteminin kurulması			10000TL										■	■	■	■					
2.2.2.	---- Bilişim altyapısının, verilmesi planlanan hizmetler dikkate alınarak tasarlanması								■					■								
2.3.	-- Fiziksel altyapı (bina ve çalışma ortamı) iyileştirilmesi için çalışma yapılacaktır.																					
2.3.1.	---- Mevcut çalışma ortamının fiziksel altyapısının iyileştirilmesi	50000TL								■	■	■	■									
3	Hizmet Kapasitesinin Geliştirilmesi																					
3.1.	--Araştırma-Geliştirme, proje yazma ve yürütme konularında kapasite geliştirilecektir.																					

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				2015				2016				2017				2018				
		2015	2016	2017	2018	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
3.1.1.	----Akademik Danışman vasıtasıyla çalışanlara eğitim verilmesi									■				■								
3.1.2.	----Ar-Ge ve Proje konusunda birim kurulması için gerekli çalışmaların yapılması																			■		
3.2.	-- Üye ilişkileri güçlendirilecektir.																					
3.2.1.	---- Üye ziyaret programının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.2.2.	---- Üye sorun, beklenti ve memnuniyet belirleme anketinin hazırlanması ve uygulanması	3000TL	3500TL	4000TL	4000TL			■			■			■						■		
3.2.3.	---- Üye öneri ve şikayetlerinin alınması ve sonuçlandırılması					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.3.	--Tanıtım ve Haberleşme faaliyetleri geliştirilecek.																					
3.3.1.	---- Borsanın vermiş olduğu hizmetlerin üyelere ve kamuoyuna etkin tanıtılması için yol haritası çıkarılması									■												
3.3.2.	----Yol haritasına uyumlu faaliyetler gerçekleştirilmesi									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3.3.3.	---- Web sitesinin hizmetleri öne çıkaracak şekilde üye odaklı hale getirilmesi		3000TL								■	■							■			■
3.3.4.	---- Faaliyet raporunun iyileştirilmesi		3000TL	3500TL	4000TL							■							■			■
3.4.	-- Diğer borsalarla kıyaslama çalışmaları yürütülecektir.																					
3.4.1.	---- Kıyaslama konuları ve kriterlerinin belirlenmesi								■				■						■			■
3.4.2.	---- Kıyaslama raporunun hazırlanarak YK'ya sunulması									■			■						■			
4	Üyeye Sunulan Hizmetlerin Geliştirilmesi																					
4.1.	-- Bilgi, Danışmanlık ve Destek hizmetleri geliştirilecektir.																					
4.1.1.	---- Üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler için temas noktasının belirlenmesi (bir çalışanın görevlendirilmesi)												■									

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				2015				2016				2017				2018				
		2015	2016	2017	2018	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
4.1.2.	---- Üyeleri ilgilendiren Mevzuat konusunda üyelerin bilgilendirilmesi									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
4.1.3.	---- Üyelerin ekonomik, ticari, sınai vb. araştırmalar konusunda periyodik olarak bilgilendirilmesi (Akademik danışman yardımıyla)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.1.4.	---- Destek ve teşvik mekanizmaları ve imkanları konusunda üyelere bilgi verilmesi		5000TL	6000TL	8000TL						■		■		■		■		■		■	■
4.1.5.	---- Proje yazma kapasitesinin geliştirilmesi için üyelere eğitim verilmesi (Kalkınma Ajansı işbirliğinde)		3000TL	3000TL	3000TL					■		■		■		■		■		■		■
4.2.	-- İş Geliştirme ve Eğitim hizmetleri geliştirilecektir.																					
4.2.1.	---- Üyelere yön verecek fırsatları içeren raporların hazırlanması (piyasa analizleri –Akademik Danışmanın koordinasyonunda)		3000TL	4000TL	5000TL								■				■					■
4.2.2.	---- 3.2.2.faaliyetindegerçekleştirilen anket sonuçlarına göre gerekli eğitimlerin düzenlenmesi		2000TL	2500TL	300TL						■		■		■		■		■		■	■
4.2.3.	----Tarımsal Uygulamalı Mesleki Eğitim Merkezi (TUMEM) ile tarım sektöründe nitelikli elemanların yetiştirilmesi	2000TL	5000TL	5000TL	5000TL				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4.3.	-- Satış Salonu kurulacaktır.																					
4.3.1.	---- Satış salonu kurulmasına ilişkin projenin hazırlanması	10000TL				■	■	■	■													
4.3.2.	---- Gerekli hazırlıkların tamamlanarak, Satış Salonu'nun faaliyete geçmesi		100000TL							■	■	■	■									
4.4.	-- Coğrafi İşaret çalışmaları yürütülecektir.																					
4.4.1.	---- Çalışma grubu toplantılarının yapılması	4000TL				■	■															
4.4.2.	----Araştırma-inceleme çalışmalarının yapılması	3000TL					■	■														
4.4.3.	----Türk Patent Enstitüsü'ne başvuru yapılması		15000TL							■	■											
4.5.	-- Canlı Hayvan Borsası kurulacaktır.																					

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				2015				2016				2017				2018					
		2015	2016	2017	2018	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
4.5.1.	---- Canlı Hayvan Borsası kurulmasına ilişkin hazırlık çalışmaları yapılması	6000TL				■	■	■	■														
4.5.2.	---- Canlı Hayvan Borsası'na ilişkin fizibilite çalışması yapılması		20000TL							■	■	■	■										
4.5.3.	---- Canlı Hayvan Borsası'nın kurulması				2000000TL														■	■	■	■	
4.6.	-- Laboratuvar hizmeti sunulacaktır.																						
4.6.1.	---- Bölgenin stratejik öneme sahip ürünlerin belirlenmesi			5000TL										■	■		■						
4.6.2.	---- Laboratuvar hizmeti verilebilmesine ilişkin fizibilite yapılması				10000TL														■	■			
4.6.3.	---- Laboratuvar hizmeti sunulmasına ilişkin çalışmaların başlatılması				15000TL																■	■	
4.7.	-- İhtisas Borsacılığı'nın Altyapısı Oluşturulacaktır																						
4.7.1.	---- Stratejik öneme sahip üzerinde ihtisaslaşılacak ürünün belirlenmesi																		■	■			
4.7.2.	---- Diğer borsalara ziyaretler gerçekleştirilerek, altyapı ihtiyaçlarının tespit edilmesi																			■			
4.7.3.	----Altyapı hazırlıklarının yapılması				10000TL															■	■	■	■
5	Sosyal Sorumluluk ve Bölgesel Kalkınmadaki Rolün Geliştirilmesi																						
5.1.	-- Sosyal Sorumluluk Stratejisi(Yardım politikası, işbirliği politikası vb) ve Bölgesel Kalkınma Stratejisi(Kurumlar arası işbirliği politikası, koordinasyon politikası, Lobi oluşturma politikası vb) oluşturulacak ve deklare edilecektir.																						
5.1.1.	---- Sosyal Sorumluluk Stratejisi ve ilgili politikaların belirlenmesi ve duyurulması											■											
5.1.2.	---- Borsanın Bölgesel Kalkınmadaki rolüne ilişkin Strateji ve Politikaların belirlenmesi ve kamuoyuna duyurulması																			■			

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				2015				2016				2017				2018				
		2015	2016	2017	2018	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
5.2.	-- Bölgenin kalkınmasında rol sahibi olan kurum ve kuruluşları ortak akıl paydasında birleştirecek, eylem birlikteliğini sağlayacak koordinasyon görevini üstlenecek ve yürütecek bir mekanizma kurulacaktır.																					
5.2.1.	----Tüm aktörleri bir araya getiren bir çalıştay gerçekleştirilmesi		5000TL									■										
5.2.2.	---- Koordinasyon kurulunun kurulması												■									
5.2.3.	---- Kurulun çalışma prensiplerinin oluşturulması												■									
5.3.	-- BAGEV'in etkin ve daha verimli çalışmalar yürütmesi sağlanacaktır.																					
5.3.1.	---- Stratejik Plan ekibi oluşturulması											■	■									
5.3.2.	---- Danışmanlık hizmetinin satın alınması		12000TL										■									
5.3.3.	---- Stratejik Plan hazırlık faaliyetlerinin danışman koordinasyonunda yürütülmesi			5000TL										■	■							
5.3.4.	---- Stratejik Plan'ın kabulü, uygulanması ve izlenmesi			2000TL	3500TL											■	■	■	■	■	■	■
5.4.	--YÖREX fuarları ile yöresel ürünler tanıtılacaktır.																					
5.4.1.	----YÖREX fuarı için ulusal çapta tanıtım çalışmalarının yapılması	10000TL	10000TL	10000TL	10000TL	■	■			■	■			■	■				■	■		
5.4.2.	----YÖREX fuar organizasyonunun gerçekleştirilmesi	50000TL	50000TL	50000TL	50000TL			■	■			■	■			■	■				■	■
5.4.3.	----YÖREX fuarlarının etkinliğinin değerlendirilmesi	3000TL	3000TL	3000TL	3000TL				■				■									■
99	Rutin Amaçlar																					
999	Rutin Amaç																					
999.1	-- Rutin Hedef																					
Toplam Bütçe		145000TL	293000TL	131000TL	2158800TL																	

## Ek 1.İlgili Tablolar

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				Bütçe Fıslı
		2015	2016	2017	2018	
1	Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi					
1.1.	-- Borsa bünyesinde uygulanan Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001TKYS) iyileştirilecektir.					
1.1.1.	---- 2015 yılı versiyonu göz önüne alınarak, durum analizi raporunun hazırlanması	4000TL				
1.1.2.	---- ISO 9001TKYS, Akreditasyon sistemi ve Stratejik Planın uyumlaştırılması		10000TL			
1.2.	-- Organizasyonel yapı ve karar süreçleri gözden geçirilecek ve yeniden tasarlanacaktır.					
1.2.1.	---- Kurumsal karar alma süreçleri ve organizasyonel yapının gözden geçirilmesi					
1.2.2.	---- Raporda belirtilen hususlar dikkate alınarak gerekli çalışmaların yapılması		10000TL			
1.3.	-- Borsa organlarına yönelik nitelikli eğitim programı hazırlanacak ve uygulanacaktır.					
1.3.1.	---- Organ üyeleri eğitim programının içeriğinin hazırlanması					
1.3.2.	---- Eğitim programına göre eğitimlerin uygulanması		5000TL	5000TL	5000TL	
1.4.	-- Meslek Komiteleri etkin yapıya kavuşturulacaktır.					
1.4.1.	---- Meslek komiteleri ile sorunlar ve beklentilerine ilişkin toplantılar gerçekleştirilmesi					
1.4.2.	---- Eğitim programı hazırlanarak meslek komitelerine eğitim verilmesi		3000TL	3000TL	3000TL	
1.4.3.	---- Meslek Komitelerinin kendi gruplarına ziyaretler gerçekleştirilmesi					
1.4.4.	---- Meslek komiteleri faaliyetlerinin performansının ölçülmesi					
1.5.	-- Risk Yönetim Sistemi kurulacaktır.					

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				Bütçe Fıslı
		2015	2016	2017	2018	
1.5.1.	----Altyapı ihtiyaçlarının belirlenmesi					
1.5.2.	---- Risk Yönetim Sistemi için hizmet satın alınması ve sistemin kurulması				20000TL	
1.6.	-- Kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirilecektir.					
1.6.1.	---- İhtiyaçların belirlenerek, kurumsal kimlik çalışması için gerekli hizmetin satın alınması		20000TL			
2	Kurumsal Kaynakların Etkin ve Verimli Biçimde Kullanılması					
2.1.	-- Çalışan performans yönetim sistemi gözden geçirilecek ve iyileştirilecektir.					
2.1.1.	---- Var olan Performans Yönetim Sisteminin etkinliğinin incelenmesi		2500TL			
2.1.2.	---- Somut ve ölçülebilir kriterlere dayanan etkin bir PYS kurulması			10000TL		
2.2.	-- Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.					
2.2.1.	---- Belgelerin elektronik ortama aktarılacağı Dijital Arşiv sisteminin kurulması			10000TL		
2.2.2.	---- Bilişim altyapısının, verilmesi planlanan hizmetler dikkate alınarak tasarlanması					
2.3.	-- Fiziksel altyapı (bina ve çalışma ortamı) iyileştirilmesi için çalışma yapılacaktır.					
2.3.1.	---- Mevcut çalışma ortamının fiziksel altyapısının iyileştirilmesi	50000TL				
3	Hizmet Kapasitesinin Geliştirilmesi					
3.1.	--Araştırma-Geliştirme, proje yazma ve yürütme konularında kapasite geliştirilecektir.					
3.1.1.	----Akademik Danışman vasıtasıyla çalışanlara eğitim verilmesi					



No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				Bütçe Fası
		2015	2016	2017	2018	
3.1.2.	----Ar-Ge ve Proje konusunda birim kurulması için gerekli çalışmaların yapılması					
3.2.	-- Üye ilişkileri güçlendirilecektir.					
3.2.1.	---- Üye ziyaret programının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi					
3.2.2.	---- Üye sorun, beklenti ve memnuniyet belirleme anketinin hazırlanması ve uygulanması	3000TL	3500TL	4000TL	4000TL	
3.2.3.	---- Üye öneri ve şikayetlerinin alınması ve sonuçlandırılması					
3.3.	--Tanıtım ve Haberleşme faaliyetleri geliştirilecek.					
3.3.1.	---- Borsanın vermiş olduğu hizmetlerin üyelere ve kamuoyuna etkin tanıtılması için yol haritası çıkarılması					
3.3.2.	----Yol haritasına uyumlu faaliyetler gerçekleştirilmesi					
3.3.3.	---- Web sitesinin hizmetleri öne çıkaracak şekilde üye odaklı hale getirilmesi		3000TL			
3.3.4.	---- Faaliyet raporunun iyileştirilmesi		3000TL	3500TL	4000TL	
3.4.	-- Diğer borsalarla kıyaslama çalışmaları yürütülecektir.					
3.4.1.	---- Kıyaslama konuları ve kriterlerinin belirlenmesi					
3.4.2.	---- Kıyaslama raporunun hazırlanarak YK'ya sunulması					
4	Üyeye Sunulan Hizmetlerin Geliştirilmesi					
4.1.	-- Bilgi, Danışmanlık ve Destek hizmetleri geliştirilecektir.					
4.1.1.	---- Üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler için temas noktasının belirlenmesi (bir çalışanın görevlendirilmesi)					
4.1.2.	---- Üyeleri ilgilendiren Mevzuat konusunda üyelerin bilgilendirilmesi					

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				Bütçe Fıslı
		2015	2016	2017	2018	
4.1.3.	---- Üyelerin ekonomik, ticari, sınai vb. araştırmalar konusunda periyodik olarak bilgilendirilmesi (Akademik danışman yardımıyla)					
4.1.4.	---- Destek ve teşvik mekanizmaları ve imkanları konusunda üyelere bilgi verilmesi		5000TL	6000TL	8000TL	
4.1.5.	---- Proje yazma kapasitesinin geliştirilmesi için üyelere eğitim verilmesi (Kalkınma Ajansı işbirliğinde)		3000TL	3000TL	3000TL	
4.2.	-- İş Geliştirme ve Eğitim hizmetleri geliştirilecektir.					
4.2.1.	---- Üyelere yön verecek fırsatları içeren raporların hazırlanması (piyasa analizleri –Akademik Danışmanın koordinasyonunda)		3000TL	4000TL	5000TL	
4.2.2.	---- 3.2.2.faaliyetindegerçekleştirilen anket sonuçlarına göre gerekli eğitimlerin düzenlenmesi		2000TL	2500TL	300TL	
4.2.3.	----Tarımsal Uygulamalı Mesleki Eğitim Merkezi (TUMEM) ile tarım sektöründe nitelikli elemanların yetiştirilmesi	2000TL	5000TL	5000TL	5000TL	
4.3.	-- Satış Salonu kurulacaktır.					
4.3.1.	---- Satış salonu kurulmasına ilişkin projenin hazırlanması	10000TL				
4.3.2.	---- Gerekli hazırlıkların tamamlanarak, Satış Salonu'nun faaliyete geçmesi		100000TL			
4.4.	-- Coğrafi İşaret çalışmaları yürütülecektir.					
4.4.1.	---- Çalışma grubu toplantılarının yapılması	4000TL				
4.4.2.	----Araştırma-inceleme çalışmalarının yapılması	3000TL				
4.4.3.	----Türk Patent Enstitüsü'ne başvuru yapılması		15000TL			
4.5.	-- Canlı Hayvan Borsası kurulacaktır.					
4.5.1.	---- Canlı Hayvan Borsası kurulmasına ilişkin hazırlık çalışmaları yapılması	6000TL				

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				Bütçe Fası
		2015	2016	2017	2018	
4.5.2.	---- Canlı Hayvan Borsası'na ilişkin fizibilite çalışması yapılması		20000TL			
4.5.3.	---- Canlı Hayvan Borsası'nın kurulması				2000000TL	
4.6.	-- Laboratuvar hizmeti sunulacaktır.					
4.6.1.	---- Bölgenin stratejik öneme sahip ürünlerin belirlenmesi			5000TL		
4.6.2.	---- Laboratuvar hizmeti verilebilmesine ilişkin fizibilite yapılması				10000TL	
4.6.3.	---- Laboratuvar hizmeti sunulmasına ilişkin çalışmaların başlatılması				15000TL	
4.7.	-- İhtisas Borsacılığı'nın Altyapısı Oluşturulacaktır					
4.7.1.	---- Stratejik öneme sahip üzerinde ihtisaslaşılacak ürünün belirlenmesi					
4.7.2.	---- Diğer borsalara ziyaretler gerçekleştirilerek, altyapı ihtiyaçlarının tespit edilmesi					
4.7.3.	----Altyapı hazırlıklarının yapılması				10000TL	
5	Sosyal Sorumluluk ve Bölgesel Kalkınmadaki Rolün Geliştirilmesi					
5.1.	-- Sosyal Sorumluluk Stratejisi(Yardım politikası, işbirliği politikası vb) ve Bölgesel Kalkınma Stratejisi(Kurumlar arası işbirliği politikası, koordinasyon politikası, Lobi oluşturma politikası vb) oluşturulacak ve deklare edilecektir.					
5.1.1.	---- Sosyal Sorumluluk Stratejisi ve ilgili politikaların belirlenmesi ve duyurulması					
5.1.2.	---- Borsanın Bölgesel Kalkınmadaki rolüne ilişkin Strateji ve Politikaların belirlenmesi ve kamuoyuna duyurulması					
5.2.	-- Bölgenin kalkınmasında rol sahibi olan kurum ve kuruluşları ortak akıl paydasında birleştirecek, eylem birlikteliğini sağlayacak koordinasyon görevini üstlenecek ve yürütecek bir mekanizma kurulacaktır.					

No	X.Amaç X.X.Hedef X.X.X.Faaliyet	Yıllar İtibariyle Maliyet Tablosu				Bütçe Fıslı
		2015	2016	2017	2018	
5.2.1.	----Tüm aktörleri bir araya getiren bir çalıştay gerçekleştirilmesi		5000TL			
5.2.2.	---- Koordinasyon kurulunun kurulması					
5.2.3.	---- Kurulun çalışma prensiplerinin oluşturulması					
5.3.	-- BAGEV'in etkin ve daha verimli çalışmalar yürütmesi sağlanacaktır.					
5.3.1.	---- Stratejik Plan ekibi oluşturulması					
5.3.2.	---- Danışmanlık hizmetinin satın alınması		12000TL			
5.3.3.	---- Stratejik Plan hazırlık faaliyetlerinin danışman koordinasyonunda yürütülmesi			5000TL		
5.3.4.	---- Stratejik Plan'ın kabulü, uygulanması ve izlenmesi			2000TL	3500TL	
5.4.	--YÖREX fuarları ile yöresel ürünler tanıtılacaktır.					
5.4.1.	----YÖREX fuarı için ulusal çapta tanıtım çalışmalarının yapılması	10000TL	10000TL	10000TL	10000TL	
5.4.2.	----YÖREX fuar organizasyonunun gerçekleştirilmesi	50000TL	50000TL	50000TL	50000TL	
5.4.3.	----YÖREX fuarlarının etkinliğinin değerlendirilmesi	3000TL	3000TL	3000TL	3000TL	
99	Rutin Amaçlar					
999	Rutin Amaç					
999.1	-- Rutin Hedef					

Faaliyet No	Performans Göstergesi 1						Performans Göstergesi 2					
	PG	Birim	Hedef 2015	Hedef 2016	Hedef 2017	Hedef 2018	PG	Birim	Hedef 2015	Hedef 2016	Hedef 2017	Hedef 2018
1.1.1	Durum Analizi Raporu	Adet	1									
1.1.2	Raporla Uyumlu Faaliyetler	%		100								
1.2.1	Durum Analizi Raporu	Adet	1									
1.2.2	Raporla Uyumlu Faaliyetler	%		100								
1.3.1	Eğitim Programı	Adet		1								
1.3.2	Eğitim Programına Uyum	%		100	100	100						
1.4.1	Toplantı	Adet		7	7	7						
1.4.2	Eğitim Programına Uyum	%		100	100	100						
1.4.3	Ziyaret programına uyum	%		100	100	100						
1.4.4	Performans Ölçümleri Raporu	Adet		1	1	1						
1.5.1	İhtiyaç Raporu	Adet			1							
1.5.2	ISO 9001TKYS ile uyumlu Risk Yönetim Sistemi	Adet				1						
1.6.1	Sözleşme	Adet		1			Sözleşmeye Uyum	%		100		
2.1.1	PYS etkinlik değerlendirme raporu	Adet		1								
2.1.2	Performans Yönetim Sistemi	Adet			1							
2.2.1	Dijital arşive aktarılan belge oranı	%			100							
2.2.2	Satış salonu bilişim altyapısı ihtiyaç analizi raporu	Adet	1				Laboratuvar bilişim altyapısı ihtiyaç analizi raporu	Adet			1	
2.3.1	Projeye Uyum	%	100									
3.1.1	Eğitim Programına Uyum	%		100	100							
3.1.2	Ar-Ge ve Proje Birimi	Adet			1							

Faaliyet No	Performans Göstergesi 1						Performans Göstergesi 2					
	PG	Birim	Hedef 2015	Hedef 2016	Hedef 2017	Hedef 2018	PG	Birim	Hedef 2015	Hedef 2016	Hedef 2017	Hedef 2018
3.2.1	Ziyaret Programı	Adet		1	1	1	Ziyaret Programına Uyum	%		100	100	100
3.2.2	Anket uygulanan üye oranı	%	10	15	25	35	Değerlendirme Raporu	Adet				
3.2.3	Çözülen öneri-şikayet oranı	%	40	50	60	70						
3.3.1	Yol Haritası	Adet		1								
3.3.2	Yol Haritasına Uyum	%		100	100	100						
3.3.3	Web sayfası Üye memnuniyeti	%		80	90	95						
3.3.4	Nitelikli Faaliyet Raporu	Adet		1	1	1	Faaliyet Raporunun etkisi (Mem. sev.)	%		70	80	90
3.4.1	Kıyaslama Konu ve Kriterler Listesi	Adet	1	1	1	1						
3.4.2	Kıyaslama Raporu	Adet		1	1	1						
4.1.1	Temas noktası onayı	Adet		1								
4.1.2	Yeni ve Değişen Mevzuat Raporu	Adet		4	4	4						
4.1.3	Bilgilendirme Raporu	Adet		4	4	4						
4.1.4	Bölgesel destek, teşvik ve hibe raporu	Adet		2	2	2						
4.1.5	Eğitim	Adet		2	2	2	Eğitim Memnuniyet seviyesi	%		80	85	90
4.2.1	Piyasa Analizi Raporu	Adet		1	1	1						
4.2.2	Eğitim	Adet		2	2	2	Eğitim Memnuniyet Oranı	%		80	85	90
4.2.3	Kursiyer Sayısı	Adet	20	200	250	300	İstihdam Oranı	%	50	50	50	50
4.3.1	Satış Salonu Projesi	Adet	1									
4.3.2	Satış Salonu	Adet		1								
4.4.1	Toplantı	Adet	4									
4.4.2	Çalışma Raporu	Adet	2									
4.4.3	Başvuru yapılan ürün sayısı	Adet		2								

Faaliyet No	Performans Göstergesi 1						Performans Göstergesi 2					
	PG	Birim	Hedef 2015	Hedef 2016	Hedef 2017	Hedef 2018	PG	Birim	Hedef 2015	Hedef 2016	Hedef 2017	Hedef 2018
4.5.1	Toplantı	Adet	3									
4.5.2	Fizibilite Raporu	Adet		1								
4.5.3	Canlı Hayvan Borsası	Adet				1						
4.6.1	Toplantı	Adet			5		Rapor	Adet			1	
4.6.2	Fizibilite Raporu	Adet										
4.6.3	Fizibilite Raporuna Uyum	%				50						
4.7.1	Rapor	Adet			1							
4.7.2	Ziyaret sayısı	Adet			1		Altyapı İhtiyaçları Raporu	Adet			1	
4.7.3	Kaynak tahsisi	%				50						
5.1.1	Politika Dokümanı	Adet		1								
5.1.2	St	Adet			1							
5.2.1	Çalıştay Raporu	Adet		1								
5.2.2	Koordinasyon Kurulu	Adet		1								
5.2.3	Çalışma Prensipleri Dokümanı	Adet		1								
5.3.1	Stratejik Plan Ekibi	Adet		1								
5.3.2	Yönetim Kurulu Kararı	Adet		1								
5.3.3	Stratejik Plan Taslağı	Adet			1							
5.3.4	Stratejik Plan	Adet			1		Stratejik Plana Uyum	%			100	100
5.4.1	Tanıtım Planına Uyum	%	100	100	100	100						
5.4.2	YÖREX fuarı	Adet	1	1	1	1						
5.4.3	Etkinlik Değerlendirme Raporu	Adet	1	1	1	1						

Hedef No	Hedef Açıklaması	Sorumlu
1.1.	Borsa bünyesinde uygulanan Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001TKYS) iyileştirilecektir.	T.Alavant
1.2.	Organizasyonel yapı ve karar süreçleri gözden geçirilecek ve yeniden tasarlanacaktır.	T.Alavant
1.3.	Borsa organlarına yönelik nitelikli eğitim programı hazırlanacak ve uygulanacaktır.	T.Alavant
1.4.	Meslek Komiteleri etkin yapıya kavuşturulacaktır.	T.Alavant
1.5.	Risk Yönetim Sistemi kurulacaktır.	T.Alavant
1.6.	Kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirilecektir.	T.Alavant
2.1.	Çalışan performans yönetim sistemi gözden geçirilecek ve iyileştirilecektir.	T.Alavant
2.2.	Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.	T.Alavant
2.3.	Fiziksel altyapı (bina ve çalışma ortamı) iyileştirilmesi için çalışma yapılacaktır.	T.Alavant
3.1.	Araştırma-Geliştirme, proje yazma ve yürütme konularında kapasite geliştirilecektir.	T.Alavant
3.2.	Üye ilişkileri güçlendirilecektir.	T.Alavant
3.3.	Tanıtım ve Haberleşme faaliyetleri geliştirilecek.	T.Alavant
3.4.	Diğer borsalarla kıyaslama çalışmaları yürütülecektir.	T.Alavant
4.1.	Bilgi, Danışmanlık ve Destek hizmetleri geliştirilecektir.	T.Alavant
4.2.	İş Geliştirme ve Eğitim hizmetleri geliştirilecektir.	T.Alavant
4.3.	Satış Salonu kurulacaktır.	T.Alavant
4.4.	Coğrafi İşaret çalışmaları yürütülecektir.	T.Alavant
4.5.	Canlı Hayvan Borsası kurulacaktır.	T.Alavant
4.6.	Laboratuvar hizmeti sunulacaktır.	T.Alavant
4.7.	İhtisas Borsacılığı'nın Altyapısı Oluşturulacaktır	T.Alavant
5.1.	Sosyal Sorumluluk Stratejisi (Yardım politikası, işbirliği politikası vb) ve Bölgesel Kalkınma Stratejisi (Kurumlar arası işbirliği politikası, koordinasyon politikası, Lobi oluşturma politikası vb) oluşturulacak ve deklare edilecektir.	T.Alavant
5.2.	Bölgenin kalkınmasında rol sahibi olan kurum ve kuruluşları ortak akıl paydasında birleştirecek, eylem birlikteliğini sağlayacak koordinasyon görevini üstlenecek ve yürütecek bir mekanizma kurulacaktır.	T.Alavant
5.3.	BAGEV'in etkin ve daha verimli çalışmalar yürütmesi sağlanacaktır.	T.Alavant
5.4.	YÖREX fuarları ile yöresel ürünler tanıtılacaktır.	T.Alavant
999.1.	Rutin Hedef	



## 1. Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi

Borsa, örgütsel yapısını çağın gerektirdiği değişim ve dönüşümü yönetebilecek bir yapıya kavuşturmak için yeniden gözden geçirmeli; Hizmetlerinde mükemmelliği sağlayacak optimal bir organizasyon yapısını oluşturmalıdır. Strateji Geliştirme, Ölçme-İzleme-Değerlendirme gibi kritik birimlerin bu yapı içerisinde oluşmasına önem vermelidir.

Borsa, birincil ve ikincil mevzuatın belirlediği şartların dışında, hizmetlerinin; standardını belirlemek, sürekliliğini sağlamak ve kişilerden bağımsız hale getirmek için “kurumsallaşma” sürecini tamamlamalıdır. Bunun için kurmuş olduğu ISO9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin Borsa'nın faaliyetleriyle mükemmel biçimde uyumlaştırılmasını sağlamalı ve uygulamasını içselleştirmelidir.

Çağdaş yönetim anlayışı; meydana gelen uygunsuzlukları anında çözüme kavuşturmaktan öte, meydana gelebilecek uygunsuzlukları önceden belirleme ve bunlara ilişkin önlemler alma üzerine odaklanmaktadır. Yönetimde Proaktif Yaklaşım denilen bu kavram, risklerin öngörülmesi ve gereken pozisyonların belirlenmesini içeren Risk Yönetim Sistemlerinin kurulmasıyla hayata geçirilmektedir.

Borsa, Kurumsal Kimlik Çalışmasını gerçekleştirerek, tüm özelliklerini, yapısını ve niteliklerini taşıyan değerler bütünü belirlemeli ve bunu kamuoyuna etkili biçimde duyurmalıdır.

Borsa, tüm organ ve komisyonlarda görev alan yöneticilere; çağdaş borsacılık anlayışını içselleştirecek ve onların yöneticilik yetkinliklerini ileriye taşıyacak nitelikli bir oryantasyon programı hazırlamalı ve uygulamalıdır.

Meslek Komiteleri en kritik öneme sahip organıdır. Kendi Meslek Gruplarının her türlü sorun, ihtiyaç ve beklentisini doğru biçimde tespit edecek ve uygun çözüm önerileriyle karar alıcılara iletebilecek, sistemin belirlediği bir yapıdır. Bu yapının etkin ve verimli çalışması, borsanın üyelerine gerçek anlamda hizmet etmesine büyük katkı sağlayacaktır.

### 1.1. Borsa bünyesinde uygulanan Kalite Yönetim Sistemi (ISO 9001 TKYS) iyileştirilecektir.

Borsa, birincil ve ikincil mevzuatın belirlediği şartların dışında, hizmetlerinin; standardını belirlemek, sürekliliğini sağlamak ve kişilerden bağımsız hale getirmek için “kurumsallaşma” sürecini tamamlamalıdır. Bunun için kurmuş olduğu ISO9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin Borsa'nın faaliyetleriyle mükemmel biçimde uyumlaştırılmasını sağlamalı ve uygulamasını içselleştirmelidir.

Anahtar Konular: Süreçlerin Tasarımı, Hizmetin Tanımı (Kamu Adına Yürütülen Görevler, Üyeye Sunulan Hizmet), Dış Kaynaklı Dokümanın Önemi, Strateji ve Politikalar, ISO9001:2015 Versiyonu Eğitimi, İç Kontrol Sistemleri Hakkında Bilgilendirme, İç Yönerge Kavramı Hakkında Bilgilendirme (ISO 9001 ile ilişkisi), ISO 9001'in Borsalara Uyarlanması Hakkında Bilgilendirme.

Hedefin Performans Göstergeleri: Müşteri Memnuniyet Oranındaki Artış (Baz yıl 2016; sonraki yıllar için artış oranı; %5 ve %3)

### **1.1.1.2015 yılı versiyonu göz önüne alınarak, durum analizi raporunun hazırlanması**

ISO 9001TKYS2015 versiyonu akademik danışman süreçlerin ele alınması ve tasarlanması Dışarıdan hizmet satın alınması

İş Yönetim Sistemleri, kurumsallaşmanın yegane aracıdır. Dünyada uluslararası standartlar çerçevesinde belgelendirilebilen tek İş Yönetim Sistemi ISO 9001TKYS'dir. Borsa kurumsallaşmasını sağlamak için kurmuş olduğu ISO 9001TKYS'nin uygulanma düzeyini belirlemeli, kurulan sistemin uygulama ile uyumlu olup olmadığını tespit etmeli, eğer sistem uygulanamıyorsa borsaya uygun bir sistemi 2015 versiyonu da dikkate alınarak yeniden tasarlanıp dokümantasyonunu sağlamalıdır. Bu konuda Akademik Danışmandan da destek alınabilir.

### **1.1.2.ISO 9001 TKYS, Akreditasyon sistemi ve Stratejik Planın uyumlaştırılması**

Rapora göre kalite hedefleri ile stratejik plan hedefleri entegre edilerek, akreditasyon sistemi ile uyumlaştırılmalıdır.

## **1.2. Organizasyonel yapı ve karar süreçleri gözden geçirilecek ve yeniden tasarlanacaktır.**

### **1.2.1.Kurumsal karar alma süreçleri ve organizasyonel yapının gözden geçirilmesi**

ISO 9001TKYS gözden geçirme çalışmasıyla birlikte, organizasyonel yapı, organ ve personel karar alma süreçleri, görev tanımları ve yetki delegasyonları ele alınacak ve yeniden tasarlanacaktır.

### **1.2.2.Raporda belirtilen hususlar dikkate alınarak gerekli çalışmaların yapılması**

Karar alma süreçleri, organizasyonel yapının yeniden tasarlanması

## **1.3. Borsa organlarına yönelik nitelikli eğitim programı hazırlanacak ve uygulanacaktır.**

YK, Meslek Komiteleri ve Meclis üyelerine yönelik nitelikli eğitim programı

### **1.3.1.Organ üyeleri eğitim programının içeriğinin hazırlanması**

Organ üyelerinin hem çağdaş borsacılık anlayışının, hem de yetkinliklerinin geliştirilmesi için gereken Liderlik, Zaman Yönetimi vb. eğitimler ve yetkin eğitimciler belirlenecektir.

### **1.3.2.Eğitim programına göre eğitimlerin uygulanması**

Borsa, organ üyeleri seçimleri öncesi ve sonrasında olmak üzere, eğitim programı hazırlamalı ve programlara uygun olarak eğitimleri vermelidir.

## **1.4. Meslek Komiteleri etkin yapıya kavuşturulacaktır.**

#### **1.4.1.Meslek komiteleri ile sorunlar ve beklentilerine ilişkin toplantılar gerçekleştirilmesi**

Meslek Komitelerinin daha verimli çalışmalarını sağlamak üzere, komitelerin bunu gerçekleştirebilmeleri için nelere ihtiyaç duyduklarını ortaya koyacak bir araştırma yapılmalıdır. Bu araştırmanın temelini komitelerle yapılacak toplantılar oluşturmaktadır.

#### **1.4.2.Eğitim programı hazırlanarak meslek komitelerine eğitim verilmesi**

Meslek Komitelerinin daha verimli çalışmasını sağlamak için, toplantılardan çıkan sonuçların da dikkate alındığı, uzmanlardan gelecek öneriler doğrultusunda eğitim konuları belirlenmeli, hazırlanacak eğitim programı çerçevesinde eğitimler verilmelidir.

#### **1.4.3.Meslek Komitelerinin kendi gruplarına ziyaretler gerçekleştirilmesi**

Meslek Komitelerinin kendi gruplarını ziyaret etmesi, komitelerin konum ve öneminin üyelere aktarılması açısından çok önemlidir. Bu amaçla, bir ziyaret programı hazırlanmalı ve tüm komitelerin kendi gruplarını bu anlamda ziyaret etmeleri sağlanmalıdır.

#### **1.4.4.Meslek komiteleri faaliyetlerinin performansının ölçülmesi**

Performans kriterleri belirlenecektir. Ölçümler yapılırken; Komitelerin sorun belirleme ve çözüm üretme konularında yapacağı nitelikli çalışmalar dikkate alınmalıdır.

#### **1.5. Risk Yönetim Sistemi kurulacaktır.**

Çağdaş yönetim anlayışı; meydana gelen uygunsuzlukları anında çözüme kavuşturmaktan öte, meydana gelebilecek uygunsuzlukları önceden belirleme ve bunlara ilişkin önlemler alma üzerine odaklanmaktadır. Yönetimde Proaktif Yaklaşım denilen bu kavram, risklerin öngörülmesi ve gereken pozisyonların belirlenmesini içeren Risk Yönetim Sistemlerinin kurulmasıyla hayata geçirilmektedir.

Anahtar Konular: Riskin Tanımı, Birim veya Hizmet Türü Bazında Risklerin Belirlenmesi, Ortaya Çıkma Olasılık Değerlerinin Belirlenmesi, Etkilerinin Belirlenmesi, Gerçekleşmeyi Engellemek İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi, Gerçekleşme Durumunda Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi, Sorumluların Belirlenmesi.

Hedefin Performans Göstergeleri: Öngörülemeyen Risklerin Oranı (%2, %2, %1)

#### **1.5.1.Alt yapı ihtiyaçlarının belirlenmesi**

Personel, bilgi, eğitim ve danışmanlık ihtiyaçları

#### **1.5.2.Risk Yönetim Sistemi için hizmet satın alınması ve sistemin kurulması**

Eylem planı hazırlanması, şartnamenin hazırlanması, sözleşmenin hazırlanması ve onaylanması, hizmetin satın alınması, işin sonlandırılması ve sistemin kurulması

## **1.6. Kurumsal kimlik çalışması gerçekleştirilecektir.**

### **1.6.1.İhtiyaçların belirlenerek, kurumsal kimlik çalışması için gerekli hizmetin satın alınması**

## **2. Kurumsal Kaynakların Etkin ve Verimli Biçimde Kullanılması**

**2.1. Çalışan performans yönetim sistemi gözden geçirilecek ve iyileştirilecektir.** Borsanın en önemli kaynağı olan insan kaynağının daha verimli çalışmasını sağlamak üzere, performansı düşük olan çalışanın performansını yükseltmek, performansı yüksek olan personelin ise motivasyonunu artırmak dolayısıyla kurumun performansını yükseltmek için çalışanın performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **2.1.1.Var olan Performans Yönetim Sisteminin etkinliğinin incelenmesi**

Rapor hazırlanarak, performans kriterlerinin Stratejik Planı ile uyumlu hale getirilmesi, kriterlerin somut ve ölçülebilir hale getirilmesi gibi konular incelenmelidir.

### **2.1.2.Somut ve ölçülebilir kriterlere dayanan etkin bir PYS kurulması**

Sağlıklı sonuçlar veren, adil, tarafsız ve uygulanabilir bir Performans Yönetim Sistemi'nin dışarıdan destek alarak kurulması sağlanmalıdır.

## **2.2. Bilişim altyapısı güçlendirilecektir.**

### **2.2.1.Belgelerin elektronik ortama aktarılacağı Dijital Arşiv sisteminin kurulması**

#### **Dijital Arşiv**

### **2.2.2.Bilişim altyapısının, verilmesi planlanan hizmetler dikkate alınarak tasarlanması**

Elektronik borsacılığa geçilecekse akredite laboratuvar ve satış salonu kurulmalıdır. Bu aşamalarda güçlü bir bilişim altyapısına ihtiyaç duyulacaktır.

### **2.3. Fiziksel altyapı(bina ve çalışma ortamı) iyileştirilmesi için çalışma yapılacaktır.**

Hizmet ortamının iyileştirilmesi, kafeterya hizmeti verilmesi ve gelecek planlaması dahilinde yeni bir hizmet binasına geçilmesi

### **2.3.1.Mevcut çalışma ortamının fiziksel altyapısının iyileştirilmesi**

Tadilat, tamirat, modernizasyon ve kafeterya

### 3. Hizmet Kapasitesinin Geliştirilmesi

#### 3.1.Araştırma-Geliştirme, proje yazma ve yürütme konularında kapasite geliştirilecektir.

Borsanın hizmetlerinin kalitesinin artırılması, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik etkin hizmetleri üretebilmesi ve bölgesel ve sektörel sorunlar konusunda doğru tespitler yaparak bilimsel çözümler üretmesi, dolayısıyla Bölgesel Kalkınma için doğru ve tutarlı politikalar geliştiren bir kurum olması için güçlü bir araştırma kapasitesine sahip olması gerekmektedir.

Anahtar Konular: Araştırma teknikleri, Veri analizi (verilerden bilgi üretebilme),Veri analizinde bilgisayar kullanımı (SPSSvb.), Etkin araştırma raporu hazırlama, Politika geliştirme

Hedefin Performans Göstergeleri: Borsanın Etkin rapor hazırlama kapasitesindeki artış, Tutarlı politika geliştirme kapasitesindeki artış (Baz yıl 2016, 2017 (%20), 2018 (%30))

Hibe ve desteklerden yararlanmak için nitelikli projeler yazmak ve daha da önemlisi yazılan ve kabul edilen bu projelerin etkin biçimde yönetilmesini sağlamak gerekmektedir. Ayrıca, borsa bu hibe ve desteklerden üyelerinin de faydalanmasını sağlamak için hizmetler sunmalıdır. Bunun için borsanın Proje Yazma ve Yönetme kapasitesini geliştirecek mekanizmaları düzenlemelidir.

Anahtar Konular: Proje hazırlama ve değerlendirme, Proje döngüsü

Hedefin Performans Göstergeleri: Proje yazma kapasitesinde artış (2016 Baz yıl, 2017 (%10), 2018 (%20))

##### 3.1.1.Akademik Danışman vasıtasıyla çalışanlara eğitim verilmesi

Çalışanlar, Ar-Ge ve Proje hazırlama ve yönetme konularında eğitimlerle desteklenmelidir. Bu konuda Akademik Danışmanından yararlanmanın yollarını araştırılmalıdır.

##### 3.1.2.Ar-Ge ve Proje konusunda birim kurulması için gerekli çalışmaların yapılması

Borsa nihai aşamada, ilgili konularda, görev tanımları hazırlanmış bir birimi oluşturacak çalışmaları gerçekleştirmelidir.

### **3.2. Üye ilişkileri güçlendirilecektir.**

Borsa üyelerinin tüm bilgilerini sürekli güncel kılacak bir mekanizmayı (Bilişim Yönetim Sistemi Projesi ile birlikte) oluşturmalıdır. Üyelerin ve bölgenin sorunlarını beklentilerini sürdürülebilir biçimde tespit eden bir mekanizmayı oluşturmalıdır. Algı ve itibar araştırması gerçekleştirmelidir. 10002 Şikayet Yönetim Sistemini etkin biçimde kullanmalıdır.

Ana Konular: Üye (Müşteri)Yönetim Sistemi (CRM), Üye Memnuniyeti, Algı ve itibar yönetimi, Üye ziyaretleri, Anketler, Meslek Komiteleri, Sektörel Kurullar

Hedefin Performans Göstergeleri: Memnuniyet seviyesindeki artış, Üye Yönetim Sistemi, Güncel bilgi oranı

#### **3.2.1.Üye ziyaret programının oluşturulması ve gerçekleştirilmesi**

Üyelere daha iyi hizmet verebilmek için, sorunlarını ve beklentilerini doğru biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Tespit çalışmalarında bir çok yöntem kullanılırken, ziyaretler bu yöntemler içinde en verimlisidir. Bu amaçla etkin bir üye ziyaret programı hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

#### **3.2.2.Üye sorun, beklenti ve memnuniyet belirleme anketinin hazırlanması ve uygulanması**

Anket yoluyla bilgi toplama, zamanın ve kaynakların kısıtlı olması durumunda en etkili yöntemlerden biridir. Bunun için optimal bir anket formu hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

#### **3.2.3.Üye öneri ve şikayetlerinin alınması ve sonuçlandırılması**

Belli periyotlarda,(genellikle 3 ayda bir) borsada bulunan şikayet - öneri kutusunun açılarak, sonuçların derlenip, YGG ve Yönetim Kurulunda görüşülmesi sağlanmalıdır.

### **3.3. Tanıtım ve Haberleşme faaliyetleri geliştirilecek.**

Borsa gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri üyelerine, kamu oyuna ve iş alemine en iyi biçimde tanıtılmalıdır. Bunun için, Web sayfasını, Yazılı ve görsel medyayı, sosyal medyayı, SMS ve e-posta olanaklarını etkili biçimde kullanmalı; Faaliyet Raporunu hazırlamalı ve dağıtımını gerçekleştirmeli, Gazete ve Dergisini beklentilere cevap verebilecek biçimde hazırlamalı ve dağıtımını gerçekleştirmelidir.

Ana Konular: Yazılı, görsel ve sosyal medyayı kullanım istatistikleri, Faaliyet Raporu, Web sayfası, SMS, e-posta

Hedefin Performans Göstergeleri: Yazılı, görsel ve sosyal medya kullanım oranları, Dinamik web sayfası, Faaliyet Raporu

### **3.3.1.Borsanın vermiş olduğu hizmetlerin üyelere ve kamuoyuna etkin tanıtılması için yol haritası çıkarılması**

Gelişen teknolojiler ve üyelerin kaliteli hizmet beklentileri borsaların dinamik ve üye odaklı internet sayfaları oluşturmalarını gerekli kılmaktadır. Borsa var olan web sayfasını dinamik ve üye odaklı hale getirmek için çalışmalar yürütmelidir. Bunun için bir yol haritası hazırlamalıdır.

### **3.3.2.Yol haritasına uyumlu faaliyetler gerçekleştirilmesi**

Yol haritasına uyumlu faaliyetler gerçekleştirilmelidir

### **3.3.3.Web sitesinin hizmetleri öne çıkaracak şekilde üye odaklı hale getirilmesi**

Gelişen teknolojiler ve üyelerin kaliteli hizmet beklentileri borsaların dinamik ve üye odaklı internet sayfaları oluşturmalarını gerekli kılmaktadır. Borsa var olan web sayfasını dinamik ve üye odaklı hale getirmek için çalışmalar yürütmelidir.

### **3.3.4.Faaliyet raporunun iyileştirilmesi**

Borsa her yılın sonunda, o yıla ilişkin hizmet, faaliyet ve bölgesel kalkınma için gerçekleştirdiği çalışmaları üyelerine ve kamuoyuna sunmak için oluşturması gereken Faaliyet Raporunun içerik ve format olarak daha nitelikli hale getirmelidir. Formatı belirlerken, Akreditasyon Standardının maddeleri ve Stratejik Plan yol gösterici olabilir. Faaliyet Raporunun üyeler üzerinde etkisini ölçmelidir.

### **3.4. Diğer borsalarla kıyaslama çalışmaları yürütülecektir.**

Kıyaslama çalışmaları, belirlenmiş konularda, borsanın diğer borsalara göre ne durumda olduğunun ortaya konmasını sağlayan çalışmalardır. Bu çalışmalar, borsanın belirlenmiş konular bazında hangi iyileştirme çalışmalarını gerçekleştirmesi gerektiğini belirlerken, Stratejik Planına da önemli girdi sağlamaktadır.

Ana Konular: Kıyaslama, Kıyaslama konuları, Kıyaslama Kriterleri, kıyaslama Çalışmaları  
Hedefe İlişkin Performans Göstergeleri: Kıyaslama Raporu, İyileştirme faaliyetleri, Stratejik Plana sağladığı girdiler

#### **3.4.1.Kıyaslama konuları ve kriterlerinin belirlenmesi**

#### **3.4.2.Kıyaslama raporunun hazırlanarak YK'ya sunulması**

BAGEV bünyesinde bulunan oda ve borsalar başta olmak üzere, seçilecek borsalarla kıyaslama çalışmasının uygulanması, raporun hazırlanarak YK'ya sunulması

### **4. Üyeye Sunulan Hizmetlerin Geliştirilmesi**

#### **4.1. Bilgi, Danışmanlık ve Destek hizmetleri geliştirilecektir.**

Borsada üyenin ihtiyacını giderecek, sorununu çözecek ve beklentisini karşılayacak nitelikte bilgi ve danışmanlık hizmetlerin kaliteli ve sürdürülebilir biçimde verilmesi gerekmektedir.

Çağdaş borsacılık anlayışı da bunu gerektirmektedir. Borsa, üyelerinin; ihtiyaç duydukları bilgileri erişilebilir kılmak, ihtiyaç duydukları eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek üzere bir yapılanma gerçekleştirmelidir. Bu yapılanma; Borsanın bu hizmetleri kendi kaynaklarıyla sunamaması halinde, üçüncü taraflardan hizmet almak ve/veya üçüncü taraflarla işbirliği gerçekleştirmek biçiminde de olabilmelidir.

Ana Konular: Üyelerin ihtiyaç duyduğu konular, Teşvik-destek-hibeler, Ekonomik ve finansal veriler, Web sayfasında sunumu, Araştırma

Hedefin Performans Göstergeleri: Hizmetlerde artış oranı, Üye memnuniyet düzeyi

##### **4.1.1.Üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler için temas noktasının belirlenmesi (bir çalışanın görevlendirilmesi)**

Borsa üyelerin bilgi taleplerini karşılamaktan sorunlu bir personel belirlemelidir.

##### **4.1.2.Üyeleri ilgilendiren Mevzuat konusunda üyelerin bilgilendirilmesi**

Mevzuatın takibi, özellikle üyeler açısından çok önemlidir. Yeni ve değişen mevzuat güncel olarak takip edilmeli ve talepte bulunan üyeler bilgilendirilmelidir.

Bilgilendirme, temas noktası kanalıyla gerçekleşebileceği gibi, web sayfası, e-posta, SMS ve basılı materyallerle olabilir.

##### **4.1.3.Üyelerin ekonomik, ticari, sınai vb. araştırmalar konusunda periyodik olarak bilgilendirilmesi(Akademik danışman yardımıyla)**

Üyelerin ihtiyaç duyduğu ekonomik ticari ve sınai bilgiler periyodik olarak hazırlanarak, çeşitli kanallarla sunulmalıdır.

##### **4.1.4.Destek ve teşvik mekanizmaları ve imkanları konusunda üyelere bilgi verilmesi**

Üyelerin bölgesel teşvik, destek ve hibelerden maksimum biçimde faydalanması için tanıtım ve bilgilendirme çalışmaları yapılmalıdır.

Bu çalışmalarda Akademik Danışmandan yararlanılabilir.

##### **4.1.5.Proje yazma kapasitesinin geliştirilmesi için üyelere eğitim verilmesi (Kalkınma Ajansı işbirliğinde)**

Borsa, üyelerinin destek, teşvik ve hibelerden yararlanabilmesi için, proje hazırlama ve yönetim kapasitelerini geliştirecek eğitimleri düzenlemelidir.

Bu konuda Kalkınma Ajansı ile stratejik işbirliği içinde olmalıdır.



## **4.2. İş Geliştirme ve Eğitim hizmetleri geliştirilecektir.**

### **4.2.1.Üyelere yön verecek fırsatları içeren raporların hazırlanması (piyasa analizleri-Akademik Danışmanın koordinasyonunda)**

Borsa üyelerinin işlerini geliştirecek faaliyetlerde bulunmalıdır. Bölgenin önemli sektörleri, ulusal ve uluslararası piyasalarda gelişen sektörlerle ilişkin piyasa analizlerini hazırlayarak üyelerine sunmalıdır.

Bu konuda Akademik Danışmandan faydalanılabilir.

### **4.2.2.Faaliyetinde gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre gerekli eğitimlerin düzenlenmesi**

Borsa üyelerinin iş geliştirmelerine destek olmak için bu konuda ihtiyacı olan eğitimleri üyelerine sunmalıdır.

İhtiyaçların belirlenmesinde Anketlerden elde edilen sonuçlar kullanılmalıdır. Bu konuda Akademik Danışman ve kalkınma Ajansı ile yakın çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

### **4.2.3.Tarımsal Uygulamalı Mesleki Eğitim Merkezi(TUMEM) ile tarım sektöründe nitelikli elemanların yetiştirilmesi**

İşsizlere meslek edindirmek, çalışanların iş kalitesini artırabilmek, geleceğin mühendisleri ziraat fakültesi öğrencilerine çeşitli eğitimler vermek amacıyla ilgili paydaşlar işbirliğinde Tarımsal Uygulamalı Mesleki Eğitim Merkezi'nde (TUMEM) meslek kursları verilecektir.

## **4.3. Satış Salonu kurulacaktır.**

### **4.3.1.Satış salonu kurulmasına ilişkin projenin hazırlanması**

Fizibilite, maliyet vb.

### **4.3.2.Gerekli hazırlıkların tamamlanarak, Satış Salonu'nun faaliyete geçmesi**

## **4.4. Coğrafi İşaret çalışmaları yürütülecektir.**

### **4.4.1.Çalışma grubu toplantılarının yapılması**

### **4.4.2.Araştırma-inceleme çalışmalarının yapılması**

### **4.4.3.Türk Patent Enstitüsü'ne başvuru yapılması**

En az iki ürün için başvuru yapılması

#### **4.5. Canlı Hayvan Borsası kurulacaktır.**

Belediye, Antalya TSO gibi paydaşlarla toplantı, fizibilite çalışmaları, hizmet alım ve ihale süreci

##### **4.5.1.Canlı Hayvan Borsası kurulmasına ilişkin hazırlık çalışmaları yapılması**

Toplantılar ve organizasyonlara katılım. YK düzeyinde

##### **4.5.2.Canlı Hayvan Borsası'na ilişkin fizibilite çalışması yapılması**

Paydaşlar, konum, yer, maliyet, uygulama aşamaları belirlenecektir.

##### **4.5.3.Canlı Hayvan Borsası'nın kurulması**

Gerekli ihale süreçleri tamamlanacak ve borsa faaliyete geçecektir.

#### **4.6. Laboratuvar hizmeti sunulacaktır.**

##### **4.6.1.Bölgenin stratejik öneme sahip ürünlerin belirlenmesi**

Bölge için stratejik öneme haiz ve laboratuvar hizmeti verilebilecek ürünlerin belirlenmesi

##### **4.6.2.Laboratuvar hizmeti verilebilmesine ilişkin fizibilite yapılması**

##### **4.6.3.Laboratuvar hizmeti sunulmasına ilişkin çalışmaların başlatılması**

En az iki ürüne yönelik akreditasyon alma çalışmalarına başlanması, kaynak tahsisi (personel vb.), eğitim, projelendirme vb.

#### **4.7. İhtisas Borsacılığı'nın Altyapısı Oluşturulacaktır**

##### **4.7.1.Stratejik öneme sahip üzerinde ihtisaslaşılacak ürünün belirlenmesi**

##### **4.7.2.Diğer borsalara ziyaretler gerçekleştirilerek, altyapı ihtiyaçlarının tespit edilmesi**

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı izniyle kurulmuş olan 9 ihtisas borsasından seçilecek olan borsalara ziyaret gerçekleştirilerek, altyapı ihtiyaçları tespit edilecektir.

##### **4.7.3.Alt yapı hazırlıklarının yapılması**

## 5. Sosyal Sorumluluk ve Bölgesel Kalkınmadaki Rolün Geliştirilmesi

### 5.1. Sosyal Sorumluluk Stratejisi (Yardım politikası, işbirliği politikası vb) ve Bölgesel Kalkınma Stratejisi (Kurumlar arası işbirliği politikası, koordinasyon politikası, Lobi oluşturma politikası vb) oluşturulacak ve deklare edilecektir.

Borsa, Bölgesel Kalkınmadaki rolü ve Sosyal Sorumluluğu gereği, önemli ölçüde yardımda bulunmaktadır. Bu yardım ve desteklerin kurumsal bir yapı içerisinde sunulması, sonuçları etkin ve daha verimli hale getirecektir. Bu amaçla borsa Sosyal sorumluluk ve Bölgesel kalkınma Stratejilerini ve bunlara bağlı politikalarını belirlemeli, bunlara ilişkin kriterlerini tanımlamalı ve kamuoyuna deklare etmelidir.

Ana Konular: Strateji, Politika, Kriterler, Karar alıcılar ve aktörlerle ilişkiler, borsanın konumu ve rolü

Hedefin Performans Göstergeleri: Borsanın yaptığı yardımlar ve bunların sağladığı katma değerleri

#### 5.1.1.Sosyal Sorumluluk Stratejisi ve ilgili politikaların belirlenmesi ve duyurulması

Borsa, Sosyal Sorumluluk Politikasını belirlemeli ve duyurmalı.

#### 5.1.2.Borsanın Bölgesel Kalkınmadaki rolüne ilişkin Strateji ve Politikaların belirlenmesi ve kamuoyuna duyurulması

Borsa, Bölgesel Kalkınma Stratejini belirlemeli ve duyurmalıdır.

### 5.2. Bölgenin kalkınmasında rol sahibi olan kurum ve kuruluşları ortak akıl paydasında birleştirecek, eylem birlikteliğini sağlayacak koordinasyon görevini üstlenecek ve yürütecek bir mekanizma kurulacaktır.

Her kurumun kendi başına hareket etmesi, ortak aklın oluşturulamaması ve eylem birliğinin gerçekleştirilememesi Bölgesel kalkınmanın önemli sorunlarının başında gelmektedir. Genellikle aynı amaç doğrultusunda birden çok proje yapılmakta, bu sebepten dolayı ciddi kaynak israfı oluşmakta ve sinerji yaratılamamaktadır. Bunun tek sebebi koordinasyonsuzluktur. Borsa bu konuda kendine rol biçmeli ve ortak aklın oluşmasında ve uygulamada eylem birliğinin sağlanmasında koordinasyonu sağlayıcı mekanizmayı oluşturmalı ve uygulamalıdır. Performansını ölçmeli ve değerlendirmelidir.

Ana Konular:

Hedefin Performans Göstergeleri:

### **5.2.1.Tüm aktörleri bir araya getiren bir çalıştay gerçekleştirilmesi**

Borsa bu konuda Koordinatör görevi yürütmeli. Bu konuda Akademik Danışmandan destek alınabilir.

### **5.2.2.Koordinasyon kurulunun kurulması**

Oluşturulacak Koordinasyon Kurulunun Sekreteryası borsa tarafından yürütülmeli.

### **5.2.3.Kurulun çalışma prensiplerinin oluşturulması**

Oluşturulan Kurulun etkin ve verimli çalışması ve kurumsal bir yapıya kavuşturulması için, Çalışma Prensipleri hazırlanmalıdır.

## **5.3. BAGEV'in etkin ve daha verimli çalışmalar yürütmesi sağlanacaktır.**

### **5.3.1.Stratejik Plan ekibi oluşturulması**

Tüm illerin temsil edileceği bir stratejik planlama uzman grubu oluşturulacaktır.

### **5.3.2.Danışmanlık hizmetinin satın alınması**

Danışmanlık hizmeti için şartname hazırlanarak, Yönetim Kurulu kararıyla satın alım gerçekleştirilecektir.

### **5.3.3.Stratejik Plan hazırlık faaliyetlerinin danışman koordinasyonunda yürütülmesi**

Paydaş analizi, iç ve dış çevre analizleri, gelecek planlaması, misyon ve vizyon belirleme toplantıları yapılacaktır.

### **5.3.4.Stratejik Plan'ın kabulü, uygulanması ve izlenmesi**

Stratejik Plan, BAGEV Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilerek, deklare edilecektir. Bu kapsamda stratejik planda yer alan faaliyetlerin uygulanması sağlanarak, hedef bazında izlenecektir.

## **5.4.YÖREX fuarları ile yöresel ürünler tanıtılacaktır.**

Yöresel Ürünlerin tanınırlığının artırılması, coğrafi işaret bilincinin artırılması

### **5.4.1.YÖREX fuarı için ulusal çapta tanıtım çalışmalarının yapılması**

Ülke çapında tanıtım faaliyetleri(basın toplantısı, röportajlar, afiş ve broşürler, toplantılar vb.)

### **5.4.2.YÖREX fuar organizasyonun gerçekleştirilmesi**

### **5.4.3.YÖREX fuarlarının etkinliğinin değerlendirilmesi**

Sağlanan katma değer, memnuniyet, şikayet öneri beklentiler tespit edilip, bir sonraki fuar organizasyonunun daha etkin ve verimli gerçekleştirilmesi

#### **999. Rutin Amaç**

Bu amaç stratejik planda yer almayıp, yıllık eylem planlarında bulunan faaliyetleri kapsamak amacıyla kullanılmaktadır.

#### **999.1. Rutin Hedef**

Bu hedef stratejik planda yer almayıp, yıllık eylem planında yer alan faaliyetleri kapsar.

## Ek 2: Mevzuat

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ülkemizdeki Ticaret borsalarının **Tanımını**;

“Ticaret borsaları, 5174 Sayılı Kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dâhil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilânı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır.” biçiminde yapmıştır.

İlgili kanunda, borsaların; **“Kuruluşu”, “Çalışma Alanları”, “Şubeleri”, “Kayıt Zorunluluğu”, “Ehliyet, Temsil ve İmza Yetkisi”** konuları açıklanarak; **Görevleri** aşağıdaki biçimde verilmiştir:

- a) Borsaya dâhil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
- b) Borsaya dâhil maddelerin borsada oluşan her günlük fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek.
- c) Alıcı ve satıcının, teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini, muamelelerin tasfiye şartlarını, fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak.
- d) Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- e) Kanunun 51 inci maddesinde tanımlanmış, aşağıdaki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
  - a. Eksper raporları.
  - b. Analiz raporları.
  - c. Borsaya dâhil maddelerin fiyatlarına ilişkin belgeler.
  - d. Makbuz senedi, varant ve malı temsil eden diğer senetler.
  - e. Teamüller hakkında istenen belgeler.
  - f. Fatura onayları.
  - g. Borsaya kayıtlı olanların tatbik imzalarının onayı.
  - h. Vadeli satış ve alivre sözleşmelerindeki imzaların onayı.
  - i. Borsaya kayıtlı olanlara ait kayıt ve sicil suretleri.
  - j. Borsaya dâhil mallara ve borsa işlemlerine dair istenecek diğer belgeler.
  - k. Borsaya dâhil maddelerin ölçülmesi ve tartılması için gerekli tesisatı olan borsalarca bu konuda verilecek hizmetler.
  - l. Gerekli tesisatı bulunan borsalarca verilecek depolama ve muhafaza hizmetleri.
  - m. Yerli malı belgesi
  - n. Diğer hizmetler.
- f) Borsaya dâhil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere laboratuvar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek.
- g) Bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- h) Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- i) Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma, karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek.
- j) Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.

- k) Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- l) Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- m) Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

Kanunda ayrıca, Ticaret borsalarının **Organlarının**:

- a) Meslek Komiteleri.
- b) Meclisler.
- c) Yönetim Kurulları ve
- d) Disiplin Kurullarından

meydana geldiği vurgulanarak, bu organların her birinin **Oluşumları** ve **Görevleri** ayrı ayrı verilmiştir.

**“Borsaya tâbi maddeler ve alım satımları”, “Borsa işlemlerinin tescili” ve “Borsada alım satım yapanlara”** ilişkin kurallar kanunda verilirken, **Borsaların gelirleri** liste halinde sunulurken, **Bütçe** konusunda kurallar açıklanmıştır.

Kanunda borsalarla ilgili son olarak, **“Ürün İhtisas Borsaları”** hakkında açıklamalar yapılmıştır. Bu çerçevede;

- ✓ Şartlar yerine getirildiğinde ve Bakanlıkça izin verildiğinde, Anonim Şirket Statüsünde Ürün İhtisas Borsaları kurulabileceği,
- ✓ Ticaret borsalarının, kurulmuş veya kurulacak ürün ihtisas borsalarına ortak olabileceği veya aralarındaki sözleşme uyarınca, bunların acentesi olarak çalışabileceği,
- ✓ Ürün ihtisas borsalarının yönetim kurulunun bir üyeliği için Bakanlıkça atama yapılacağı,
- ✓ Ürün ihtisas borsaları ve ticaret borsalarının, lisanslı depo işletmeciliği yapan şirketler kurabileceği ve ortak olabileceği

gibi konulara açıklık getirilmektedir.

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ile ilgili tüm ikincil mevzuat Ticaret Borsalarının görev ve belgelendirme hizmetlerini ortaya koymaktadır.

Ancak, kanunla kurulmuş olmakla beraber aynı zamanda birer hizmet kuruluşu da olan borsalarda, diğer hizmet kuruluşlarında olduğu gibi, sunulan tüm hizmetlerde üyelerin memnuniyeti çok önem kazanmaktadır. Çağdaş hizmet anlayışı da zaten bunu gerektirmektedir.

## Ek 3: Borsacılık

### Ticaret Borsacılığı

Borsa, sayı, ölçü ve ağırlıklarına göre belirlenen malların devletin kurduğu ve denetlediği özel hukuk kuralları içinde tarafların karşı karşıya gelip alım satım yaptıkları kurum olarak devamlılığı bulunan ticarete mahsus pazar yerleridir.

Borsacılığın tarihi genel olarak 14.yüzyıla dayanmakla beraber M.Ö. 1200-1500 yıllarına kadar gitmektedir. Bu çağda yaşayan insanlar gerçekleştirdikleri panayırlarla ilk borsacılığın temelini atmışlardır.

Borsaların resmi hayatı ise, ortaçağ fuarlarında başlamaktadır. 15. yüzyılda ise, Anvers, Lyon ve Cenevre'deki fuarlar ekonomik gelişmede önemli bir canlılık sağlamıştır.

#### *Dünyada Ticaret Borsacılığı*

Kıtaların keşfi sonucu büyük deniz yollarının açılmasıyla dünya ticaretinin Atlantik kıyılarına kayması Anvers 'in önemini arttırmıştır. Dört tarafı bölmelerle çevrili salonu ve Anvers borsası kalabalık bir iş adamı grubunun muamelelere katılmasını sağlamıştır. Anvers borsa kapısını tüm milletlere açmıştır.

Anvers borsasından kısa bir süre sonra Fransa 'da Lyon ve Toulouse borsaları hizmete girmiştir. Paris 'te ilk borsa 1724 yılında resmen faaliyete geçmiştir. Dünyada Hamburg ve Bremen borsaları da önemli bir yer tutmaktadır.

Günümüzde bilinen en büyük borsalarından biri olan Newyork borsası 1729 yılında 24 kişinin öncülüğünde kurulmuştur.

#### *Ülkemizde Ticaret Borsacılığı*

Ülkemizde gerçek anlamda ilk resmi borsa 2 Aralık 1973 yılında bir Nizamname ile "Dersaadet Tahvilat Borsası" ile Ticaret Borsalarının kuruluşuna geçilmiştir.

Yurdumuzda ilk Ticaret Borsası 1892 yılında "İzmir Ticaret ve Sanayi Borsası" adı altında çalışmalarına başlamış. Daha sonra Adana Ticaret Borsası 1913, İstanbul Ticaret Borsası 1925, Aydın Ticaret Borsası ise 9 Ağustos 1926 'da "Ticaret ve Zahir Borsası" unvanı ile kurulmuştur.