

KENDİNE  
**İNAN**  
ÜLKENE  
GÜVEN

BURSA  
BUYÜRSE  
TÜRKİYE  
BUYÜR

ORTAK AKLIN  
GÜCÜYLE  
GELECEĞİN  
KENTİNE



**BTSO**<sup>®</sup>  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASI

***Stratejik***  
— *Plan* —

**2024-2028**

KENDİNE  
**İNAN**  
ÜLKENE  
GÜVEN

BURSA  
BÜYÜRSE  
TÜRKİYE  
BÜYÜR

ORTAK AKLIN  
GÜCÜYLE  
GELECEĞİN  
KENTİNE



**BTSO**<sup>®</sup>  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASI

***Stratejik***  
— *Plan* —

***2024-2028***



## İbrahim Burkay

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası  
Yönetim Kurulu Başkanı

### Değerli Dostlarım,

Küresel rekabetin keskinleştiği, belirsizliklerin ve teknolojik dönüşümlerin ekonomileri yeniden şekillendirdiği bir çağdayız. Böyle bir dünyada sadece üreten değil, geleceği stratejik akılla planlayan, fırsatları gören ve dönüşüme yön veren bir anlayışı hakim kılanlar söz sahibi olacaktır.

Bursa, tarih boyunca üretimin, ticaretin ve girişimciliğin merkezi oldu. Osmanlı'nın ilk başkentinden, Türkiye'nin üretim üssüne uzanan bu yolculukta Bursa, daima dönüşümün ve yeniliğin öncüsü olmayı başarmıştır. Bugün de sanayinin, ticaretin ve ihracatın lokomotif olan Bursa, küresel ekonomide iddialı bir yer edinmeye devam etmektedir.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası olarak sahip olduğumuz köklü mirası geleceğe taşımak, şehrimizin potansiyelini en üst seviyeye çıkarmak en büyük sorumluluğumuzdur. Bu nedenle Bursa Ticaret ve Sanayi Odası olarak, 'Bursa Büyürse Türkiye Büyür' inancıyla, sadece bugünü değil, geleceği de inşa eden bir vizyonla hareket ediyoruz.

2024-2028 Stratejik Planı da işte bu anlayışın bir ürünü olarak hazırlandı. Bu plan, Bursa'mızın ekonomik ve sosyal gelişimine yön verecek, iş dünyamızın küresel rekabette daha güçlü bir konuma ulaşmasını sağlayacak bir yol haritasıdır. Stratejik planımız, değişen dünyaya uyum sağlayan, sürdürülebilir büyümeyi esas alan ve üyelerimizin ihtiyaçlarını merkeze alan bir perspektifle oluşturulmuştur.

Güçlü bir gelecek, ortak akıl ve kararlı adımlarla inşa edilir. Bizler de bu anlayışla ve iş dünyamızın çatı kuruluşu olarak üyelerimizden aldığımız güçle, Bursa'mızın dönüşümüne öncülük etmeye, iş dünyamıza destek vermeye ve Türkiye'yi büyüten şehir olmaya devam edeceğiz. Bu süreçte emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma ve iş dünyamızın kıymetli temsilcilerine teşekkür ediyorum.



**BTSO**<sup>®</sup>  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASI

***Stratejik***  
— *Plan* —

***2024-2028***

KENDİNE  
**İNAN**  
ÜLKENE  
GÜVEN

BURSA  
BÜYÜRSE  
TÜRKİYE  
BÜYÜR

ORTAK AKLIN  
GÜCÜYLE  
GELECEĞİN  
KENTİNE

# İçindekiler

<b>Önsöz</b>	02
<b>Giriş</b>	08
<b>Sunuş</b>	10
<b>Yönetici Özeti</b>	11
<b>Mevcut Durum Analizi</b>	13
<b>Bursa TSO Durum Analizi Sonuçları</b>	14
<b>Proje Üreten Oda</b>	30
<b>Maliyetlendirme / İzleme ve Değerlendirme</b>	31
<b>Çalışmanın Çıktıları</b>	38

# ***Stratejik*** ***Plan***

**2024-2028**

# Bursa Hakkında



Bursa, köklü tarihi, zengin kültürel mirası ve güçlü ekonomik yapısıyla geçmişten günümüze Anadolu'nun en önemli şehirlerinden biri olmuştur. Stratejik konumu, ticaret yolları üzerindeki yeri ve üretim kapasitesiyle Bursa, her dönemde bir cazibe merkezi olmayı sürdürmüştür.

Antik çağlardan itibaren önemli bir yerleşim yeri olan Bursa, Doğu Roma döneminde gelişmiş bir ticaret ve kültür merkezi olarak öne çıkmıştır.

1326 yılında Osmanlı Devleti'nin ilk başkenti olmasıyla birlikte Bursa, Türk-İslam medeniyetinin önemli bir merkezi haline gelmiş, hanları, hamamları, camileri ve külliyesiyle büyük bir kültürel ve mimari dönüşüm yaşamıştır. Osmanlı'nın ilk başkenti olma özelliğiyle Bursa, devletin kurumsal yapısının şekillendiği, imparatorluk kimliğinin temellerinin atıldığı şehir olmuştur.

Osmanlı döneminde ipek üretimi ve ticaretiyle önemli bir ekonomik merkez haline gelen Bursa, İpek Yolu üzerindeki stratejik konumuyla yüzyıllar boyunca doğu ve batı arasında bir ticaret köprüsü olmuştur. Bu dönemde inşa edilen tarihi hanlar ve çarşılar, şehrin ticari dinamizmini günümüze kadar taşımıştır.

Bursa, tarihi dokusunun yanı sıra doğal güzellikleriyle de öne çıkmaktadır. Osmanlı döneminden günümüze kadar termal suları ile sağlık turizminin merkezi olan şehir, aynı zamanda verimli ovaları ve zengin su kaynaklarıyla tarımın da önemli bir merkezi olmuştur. Şehre adını veren Yeşil Bursa kimliği, geniş ormanlık alanları, doğal gölleri ve şelaleleriyle kendini göstermektedir.

Bursa'nın doğal yapısını taçlandıran en önemli unsurlardan biri de Uludağ'dır. Marmara Bölgesi'nin en yüksek noktası olan Uludağ, Osmanlı döneminde dervişlerin inzivaya çekildiği bir yer olarak bilinmiş, Cumhuriyet döneminde ise Türkiye'nin en önemli kış turizmi merkezlerinden biri haline gelmiştir.

Köklü ticaret kültürüne sahip olan Bursa 20. yüzyıldan itibaren sanayi alanında büyük bir dönüşüm yaşamış ve Türkiye'nin üretim gücünü temsil eden şehirlerden biri haline gelmiştir. Osmanlı döneminde ipek üretimiyle başlayan sanayi altyapısı, Cumhuriyet döneminde tekstil, otomotiv, makine, mobilya ve gıda sektörlerinde büyük bir ivme kazanmıştır.

Bugün Bursa, yüksek katma değerli üretimi, ileri teknolojiye dayalı sanayisi ve güçlü ihracat kapasitesiyle Türkiye ekonomisinin lokomotif şehirlerinden biri olmayı sürdürmektedir.

Geleneksel sanayi sektörlerinin yanı sıra raylı sistemler, havacılık ve savunma sanayii gibi stratejik alanlarda da güçlü yatırımlara ev sahipliği yapmaktadır.

Bursa, ekonomik gücünü ve sanayi birikimini, yenilikçi girişimcilik ekosistemiyle de destekleyen bir şehir konumundadır. Son yıllarda, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımlarla sanayisini geleceğe hazırlayan Bursa, aynı zamanda yerli ve milli projelerin hayata geçtiği bir kent olmayı başarmıştır. Üniversiteler, teknoparklar ve araştırma merkezleri ile desteklenen bu ekosistem, şehrin küresel rekabet gücünü artırarak Bursa'yı yalnızca Türkiye'de değil, uluslararası alanda da güçlü bir ekonomik aktör haline getirmektedir.

Anadolu'yu batıya bağlayan kritik bir geçiş noktası üzerinde bulunan Bursa, geçmişten günümüze taşıdığı tarihi ve kültürel mirasını, sanayi ve ticaret gücüyle birleştirerek Türkiye'nin yükselen şehirlerinden biri olmaya devam etmektedir.

## Bursa Hakkında Önemli Bilgiler

Alan (Göl Dahil)	10.882 km <sup>2</sup>
Nüfus (2023 Sonu)	3.214.571
Yıllık Nüfus Artış Oranı (2024)	0,062
İşgücüne Katılma Oranı (%) (2022)	54,9
İstihdam Oranı (%) (2022)	50
Dış Ticaret Hacmi (Bin ABD Doları) (2023)	27.734.235
İhracat (Bin ABD Doları) (2024)	18.187.071,81
İthalat (Bin ABD Doları) (2023)	10.054.542
Organize Sanayi Bölgesi (OSB) Sayısı	18
Liman Sayısı	7
Patent Başvuru Sayısı (2022)	508
81 İl İçinde Patent Başvuru Sırası (Ocak 2024)	3
AR-GE Merkezi Sayısı (Ocak 2024)	133
81 İl İçinde AR-GE Merkezi Sayısı Sırası (Ocak 2024)	4
Tasarım Merkezi Sayısı (Ocak 2024)	32

**Kaynak:** Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Türk Patent Kurumu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, OSBÜK, BTSO

# Bursa Ticaret ve Sanayi Odası



Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, tüm Odaların kuruluş gayesi olan, üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleriyle ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak, meslek disiplinini, ahlak ve tesanütünü korumak gibi aynı amaç ve görev çerçevesinde, 6 Haziran 1889 tarihinde, "Bursa Ticaret Odası" ismiyle Bursa'lı işadamlarının teşebbüsü ile Koza Han'ın küçük bir odasında hizmete başlamıştır.

6 Haziran 1889

## Koza Han'da "Bursa Ticaret Odası" adı ile hizmete başlıyor...

6 Haziran 1889 tarihinde yapılan ilk Yönetim Kurulu toplantısına Osman Fevzi Efendi Başkan, Kâmil Beyefendi Başkan Vekili olarak iştirak etmişlerdir. Azalar ise Hacı Ali Bey, Kartaki Efendi, Nafiz Efendi, Kirkor Efendi, Mehmet Ali Efendi, Bay Kostan Efendi, Nikolaki Efendi ve İshak Efendi'dir.

Başkan Osman Fevzi Efendi Oda'nın ilk toplantısını "Efendiler, miktar-ı kâfi ekseriyet mevcuttur. İlk içtimalı küşat ediyorum. Mesaimizin millet ve memleketimize hayırlı olmasını Cenab-ı Haktan niyaz eylerim" sözleriyle açmıştır.

Odanın ilk toplantısında Nafiz Efendi ve Papazyan Efendi Müşavirliklere, Elmasyan Efendi de Başkanlığa getirilmiştir. Bursa Ticaret Odası, bir yıl sonra kurulan Sanayi Odası ile birleşerek, Ticaret ve Sanayi Odası hüviyetine sahip olmuştur.

## 1890 Bursa Sanayi Odası kuruluyor

## 1890 Bursa Ticaret Odası ile Bursa Sanayi Odası Birleşerek Bursa Ticaret ve Sanayi Odası adını alıyor...

Odaya 1889 yılında 70 üye kaydolmuştur. O tarihte Bursa'da bir banka, 25 futacı, 300 havlu tezgâhı, 8 beledi tezgâhı, 50 kumaş tezgâhı, 54 ipek tezgâhı, 5 piş tezgâhı, 50 un fabrikası, 7 müskirat fabrikası, 1 elmas işletmesi, 100 yağ işletmesi ile 1 demir fabrikası mevcuttu. Odaya 1890 yılında 105, 1891 de 14, 1892 de 8, 1893 de 42 yeni üye kaydı yapılmıştır.

1927 yılında oda üyelerinin sayısı 1815'i bulmuştur. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, 1906 yılından sonra Belediyeye ait küçük bir odada, daha sonra da Emir Han'ın arkasında, kendisine ait üç odada çalışmalarını sürdürmüştür.

## 1906 Belediyeye ait küçük bir oda, daha sonra Emir Han'ın arkasında kendisine ait üç odada çalışmalarını sürdürüyor...

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, daha sonraki yıllar 1938 yılında yapılan kendisine ait binada faaliyetine devam etmiş,

## 1938 Kendisine ait binada faaliyetlerini sürdürüyor...

## 1973 Kendisine ait yeni binada faaliyetlerini sürdürüyor...

## 1999 OSB içinde bulunan bugünkü hizmet binasına taşınıyor...



Bursa Ticaret ve Sanayi Odası  
Eski Hizmet Binası

Temeli 11 Aralık 1971 tarihinde temeli atılan binasına ise Mart 1973 yılında geçmiştir. Odamız Organize Sanayi Bölgesi'nde yaptırılan yeni hizmet binasına ise 1999 yılının ikinci yarısında taşınmıştır.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Türkiye ve bölge ekonomisinin, ticaret ve sanayi hayatının gelişmesi, ona yeni ivmeler kazandırılması istikametinde çabalarını kuruluğu günden itibaren azami bir gayret göstermektedir.

1889 yılında faaliyete geçen Bursa Ticaret ve Sanayi Odası daha o günlerde mahalli ticaret ve sanayi konularına eşilmiş ve bugün üzerinde önemle durulan mesleki ve teknik okulların açılması ve yaşayabilmesi için de büyük gayretler sarf etmiştir.

**Bursa'nın makine ve madeni eşya sanayiinin öğretici ve öncüsü olan o zamanki adı ile (Hamidiye Sanayii Mektebine) maddi ve manevi yardımlarda bulunuyor, ürünlerini, açılan sergilerde halka tanıtıyor ve bir satış mağazası açılmasına da öncülük ediyor...**

Yine standardizasyonun henüz ticaret literatüründe önemli bir yer almadığı dönemlerde, Bursalı sanayiciler, kendilerine has sezişle-riyle Bursa Ticaret ve Sanayi Odası vasıtasıyla bu yönde karar ve tedbirleri ararak ilk adımları atmışlardır.

## **Ticaret literatüründe Standartlar yok iken üyeleri kanalıyla karar ve tedbirler alıyor...**

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Avrupa'da açılan fuarlara üyelerinin de katılmalarının, kendilerine önemli yararlar sağlayacağı bilinciyle, onların bu fuarlara iştiraklerini Bursa sanayi ve tarım mallarının ihracatında da teşvik etmiştir.

## **Fuarlara katılımın önemi ile katılımlar başlıyor...**

Bursa'nın ve bölgenin ticaret ve sanayi yapısının ülke ekonomisine daha fazla katkı yaratır yönde biçimlenmesi, üyelerinin mesleki faaliyetlerini uygun koşullarda yürütebilmeleri ve karşılaştıkları sorunların çözümlenebilmesi amacıyla kurulan Bursa Ticaret ve Sanayi Odası bugün ülkemizin en önde gelen meslek kuruluşları arasında bulunmaktadır.

## **Sunuş**

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSD), hem TOBB camiasının hem de TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sisteminin önemli bir bileşeni olarak, 2024-2028 Dönemi Stratejik Plan çalışmalarını titizlikle yürütmüştür. Bu kapsamda, ulaşılabilen tüm veriler analiz edilerek kapsamlı bir 'Durum Analizi' gerçekleştirilmiştir. Analizin tutarlılığı, gelecek planlamasını doğrudan etkileyeceğinden, tüm süreçlerde ayrıntılara azami özen gösterilmiştir.

Çalışmalar kapsamında, Odamızın kaynakları değerlendirilmiş, güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, faaliyet alanımıza giren konularda dış çevrede gelişen fırsat ve tehditler tespit edilmiştir. Bu süreçte, paydaşlarımızın beklentilerini en sağlıklı şekilde anlamak amacıyla anketler uygulanmış, çalıştaylar ve fikirlerin istişare edildiği toplantılar düzenlenmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda, Odamızın geleceği Yönetim Kurulu ile birlikte planlanmıştır. Öncelikle hizmet süreçlerimizin temel değerleri, vizyonu ve misyonu belirlenmiş, bu doğrultuda 'Stratejik Amaçlar' oluşturulmuştur. Her bir stratejik amaç, içsel tutarlılığı sağlayacak biçimde hiyerarşik bir bütünlük içerisinde ele alınarak, buna uygun şekilde belirlenmiştir.

Stratejik hedeflere ulaşımı ölçülebilir kılmak amacıyla performans göstergeleri ve performans hedefleri oluşturulmuş, bunları destekleyecek faaliyet ve projeler planlanmıştır.

Bu plan hazırlanırken, bölgesel kalkınmanın anahtarı olacak, yapısal sorunlarını çözmüş ve teknolojik dönüşüme ayak uydurabilen bir özel sektörün gelişiminde Odamızın üstleneceği rol, temel yaklaşımımız olmuştur. BTSD olarak, üyelerimize ve Bursa ekonomisine en yüksek katkıyı sağlamak temel hedef olarak belirlenmiştir.



# Yönetici Özeti



Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının **2024-2028** Dönemi Stratejik Planı 2 bölümden oluşmaktadır.

**1. Durum Analizi;** Durum Analizine ilişkin bilgilerin yer aldığı bölüm

**2. Gelecek Planlaması;** Gelecek Planlaması Vizyon, Misyon, Temel Değerler, Amaçlar ve Hedefler ile bu Amaç ve Hedeflerin gerçekleştirilme yer aldığı bölüm

**3. Yıllık Programlar** (Yıllık İş Planları); Yıl bazında Amaç, Hedef, Faaliyet, Zamanlama, Maliyetlendirme ve Sorumluların belirlendiği, izleme ve değerlendirme amacıyla da kullanılacak olan doküman (Excel dosyası)

**Durum Analizi olarak;** başlangıç noktamızı doğru biçimde belirleyebilmemiz için Mevcut Durum Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile odanın tarihsel gelişimi, geçirdiği kritik dönemler, bağlı olduğu yasal yükümlülükler ortaya konduktan sonra; odanın 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 olumsuz ve olumsuz dış akımları belirlemek için SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir.

Sonra, odanın bölgesel kalkınmadaki rolünü anlamlandırmak için Bursa'nın genel ekonomik yapısı incelenmiştir.

**Gelecek Planlaması olarak;** odanın var oluş sebebi olan **misyonu** incelenmiş, çağın gereklerine göre yeniden yorumlanarak, bu misyon çerçevesinde, Stratejik Yönetim anlayışıyla, odanın 5 yıl sonunda gelmek istediği yer olan vizyonu belirlenmiştir. Odayı bu **vizyona** taşıyacak süreçte benimsenen **temel ilke ve değerler** ortaya konmuştur.

Geleceğin Planlanması dediğimiz, odayı tanımlanmış olan vizyona taşıyacak yol haritası sektörel konseylerin de desteği ile oluşturulmuştur. Bu aşamada Mevcut Durum Analizinde ortaya çıkan bilgiler sentezlenmiştir.

2024-2028 Stratejik planı, ağırlıklı olarak; Bursa'nın bir dünya markası haline getirilmesi ve bunun için de sağlam bir Kurumsal Yapının oluşturulması ve Hizmet Kapasitesinin dijital ortamda geliştirilmesini temel olarak hazırlanmıştır.

2024-2028 Stratejik planının kritik konularının;

- Bursa sanayisinin **Ar-Ge** ve **yüksek teknoloji** temelli yapısal dönüşümü,
- **Uluslararasılaşma**,
- Dijitalleşme ile Hizmette verimlilik ve **kalitenin sürdürülebilirliği** olduğu görülmektedir.

**Yıllık Programlar (İş Planları) hazırlanırken;** her bir Hedefe ilişkin Faaliyetler tanımlanmış, her Faaliyetin maliyeti, zamanlaması ve sorumluları belirlenmiştir. Yıllık Programların, dolayısıyla Stratejik Planın izlenebilir ve değerlendirilebilir olması amacıyla bu doküman Excel formatında hazırlanmıştır.

Bu kritik konular çerçevesinde odanın 2024-2028 Stratejik Planında 3 Amaç belirlenmiştir. Bu amaçlar ve bunlara ilişkin hedefler aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

## Stratejik Amaç 1. Bursa Sanayisinin "Rekabet Avantajı" Temelinde Yapısal Dönüşümü

**Stratejik Hedef 1.1.** Ar-Ge, İnovasyon, Tasarım ve Teknoloji Transferi yaklaşımlarıyla Sektörel Yüksek Teknolojik Ürünlerin sanayi içinde payı artırılacak, Ulusal/Uluslararası Tedarik zincirlerine entegre olma kapasitesi geliştirilecektir.

**Stratejik Hedef 1.2.** Yaşanabilir Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma için Sanayide Fiziksel Altyapı Eksiklikleri Giderilecek ve Lojistik Altyapısı Güçlendirilecektir.

**Stratejik Hedef 1.3.** Sanayi 4.0 standartlarının içselleştirilmesi sağlanacaktır.

**Stratejik Hedef 1.4.** Sınai ve Fikri Mülkiyet (Marka, Patent, Faydalı Ürün vb.) hakları konusunda farkındalık yaratılacak ve bu kültürün içselleştirilmesi sağlanacaktır.

**Stratejik Hedef 1.5.** Bölgenin Öncü ve Potansiyeli Olan Stratejik Sektörlerinde Kümelenme oluşumları gerçekleştirilecektir.

**Stratejik Hedef 1.6.** İşgücü Nitelikleri ve İstihdam, Sektörlerin İhtiyaçları Doğrultusunda Şekillendirilecek ve Geliştirilecektir.

**Stratejik Hedef 1.7.** İş dünyası ve toplumun iş birliğini teşvik eden sosyal sorumluluk projeleri geliştirilerek, bölgesel kalkınmaya katkı sağlanacaktır.



## Stratejik Amaç 1. Bursa Sanayisinin "Rekabet Avantajı" Temelinde Yapısal Dönüşümü

**Stratejik Hedef 2.1:** İhracat Kapasitesi Artırılacaktır.

**Stratejik Hedef 2.2:** Nitelikli Hizmet anlayışıyla bölgesel ve ulusal ticaret kapasitesi artırılacaktır.

## Stratejik Amaç 3. Dijital Temelli Kurumsal Dönüşüm

**Stratejik Hedef 3.1:** Donanım ve iletişim altyapısı yeni teknolojilere uyumlu hale getirilecektir.

**Stratejik Hedef 3.2:** Kurumsal hizmetler ve kurum içi faaliyetler elektronik ortama taşınacaktır.

**Stratejik Hedef 3.3:** Kurumsal Sürdürülebilirlik Altyapısı Geliştirilecektir.

**Stratejik Hedef 3.4:** Kaynaklar Verimlilik Esasına göre Kullanılacaktır.

**Stratejik Hedef 3.5:** Öğrenen ve Öğreten Anlayış ile Ortak Akılla Yönetim Sağlanacaktır.



## Stratejik Planlama Süreci

Başlangıç Tarihi: Eylül 2023

Bitiş Tarihi: Ocak 2024

### Aşama

	1.Hafta	2.Hafta	3.Hafta	4.Hafta	5.Hafta	6.Hafta	7.Hafta	8.Hafta	9.Hafta	10.Hafta	11.Hafta	12.Hafta	13.Hafta	14.Hafta	15.Hafta	16.Hafta
Stratejik Plan Hazırlama Kararı	○															
Mevcut Durum Analizi ve Kaynakların Analizi		○	○													
Sektörel Konseylerin Toplantıları	○	○	○	○	○	○	○	○	○							
İç Paydaş Anketlerinin Gerçekleştirilmesi				○												
İç Paydaş Anketlerinin Değerlendirilmesi					○											
SWOT Analizi						○	○									
DURUM ANALİZİ BÖLÜMÜNÜN HAZIRLANMASI							○									
Geleceğin Tasarımı, Misyon, Vizyon ve Temel Değerler								○	○							
Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi										○						
GELECEK TASARIMI BÖLÜMÜNÜN HAZIRLANMASI										○	○					
Hedeflerin Sorumlularının Belirlenmesi											○					
Hedeflerin Performans Göstergelerinin Belirlenmesi											○					
Maliyetlendirme												○				
İzleme, Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi													○			
YILLIK PROGRAMLARIN (İŞ PLANLARININ) HAZIRLANMASI														○		
Stratejik Plan Dokümanının Gözden Geçirilmesi															○	
Stratejik Plan Dokümanının Onaylanması																○
Yıllık Programların Onaylanması																○

# Mevcut Durum Analizi

Odayı geleceğe taşıyacak planın sağlıklı biçimde gerçekleştirilmesi için, başlangıç noktası olan durum analizinin sağlıklı biçimde yapılması gerekmektedir. Bu amaçla her türlü veri derlenerek analiz edilmiş ve gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

## Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine bağlı diğer odalar gibi Anayasanın 135. Maddesinde tanımlanan "Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu" olarak kurulmuş ve faaliyetlerini 5174 sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" ve bu kanuna bağlı olarak oluşturulan mevzuat çerçevesinde yürütmektedir.

### Odaların Kuruluş Amacı, 2004 yılında yayımlanmış olan 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'nun 4. Maddesinde verilmektedir:

Bu çerçevede Bursa Ticaret ve Sanayi Odası; "Üyelerinin **müşterek** ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlara uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve **Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla kendisine verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan**, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu" olarak tanımlanmaktadır.

Kanundaki tanımı bu olmakla beraber, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası; "bölgesinin ekonomik ve sosyal kalkınmasında özel sektörün rolünün etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi için, üyelerine ihtiyacı olan her türlü hizmeti vermek amacıyla var olan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu" olarak da tanımlanabilmektedir.

## Yasal Yükümlülükler

**5174 Sayılı Kanun'un 12. Maddesi** uyarınca Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın görevleri;

- Meslek ahlakını, **disiplini ve dayanışmayı** korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak,
- **Ticaret ve sanayiye ilgilendiren** bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmî makamlarca istenecek bilgileri vermek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri **her çeşit bilgiyi**, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek,
- Ticaret ve sanayiye ait her türlü **incelemeleri yapmak**, bölgeleri içindeki iktisadî, ticarî ve sınıî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak.
- **5174 sayılı Kanununun 26'ncı maddesindeki** belgeleri düzenlemek ve onaylamak,

- Meslek faaliyetlerine ait konularda resmî makamlara teklif, dilek ve **başvurularda bulunmak**; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin meslekî menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak,
- Çalışma alanları içindeki **ticarî ve sınıî** örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek,
- Üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar almak,
- Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak,
- Gerektiğinde **507 sayılı** Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanunu'nun **125'inci maddesinde** sayılan mal ve hizmetlerin azamî fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak,
- Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak,
- Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek,
- Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdi halinde bu işleri yürütmek,
- Üyelerinin **ihtiyacı olan belgeleri** vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak,
- Yurt içi **fuvarlar konusunda** yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak,
- Üyeleri hakkındaki tüketicî şikâyetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak,
- Ticaret ve sanayi odalarınca, odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarınca sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek,
- Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
- Millî Eğitim Bakanlığı'nın izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili **kursları açmak**, açılan kurslara yardımda bulunmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer bulundurmak; **meslekî ve teknik eğitim** ve öğretimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, **3308 sayılı** Meslekî Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dallarında bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenlemek,
- İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınıî ihtilaflarda **hakem olmak**, tahkim kurulları oluşturmak,
- Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırılar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,
- Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; **3218 sayılı** Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, **işletmek** ve ya kurulmuş olanlara **iştirak etmek**

Olarak sıralanmaktadır.

# Mevzuat Analizi



## 5174 Sayılı Kanunca Çıkarılan Yönetmelikler

- Odalarda/borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler
- Organ Seçimleri Yönetmeliği
- Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat Yönetmeliği
- Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği
- Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği
- Azami Fiyat Tarifeleri Yönetmeliği
- İç Ticaret Hizmetleri Geliştirme Payının Kullanılması Hakkında Yönetmelik
- Türkiye Sektör Meclislerinin Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği
- Disiplin Kurulu Yönetmeliği
- Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- Genel Kurul Yönetmeliği
- Genel Sekreter Yönetmeliği
- Hakem, Bilirkişi ve Ekspertiz Listeleri Yönetmeliği
- Oda Muamele Yönetmeliği
- Sandık Pay Yönetmeliği
- Türk-Yabancı, Yabancı-Türk Ticaret, Sanayi ve Deniz Ticaret Oda Derneklerinin Kuruluş, İşleyiş ve Denetim Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi ve İcra Komitesi Yönetmeliği
- Sigorta Ekspertiz İcra Komitesi Yönetmeliği
- Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği
- TOBB Mesleklerin Gruplandırılması Rehberinin Dayandığı Esaslar
- TOBB mesleklerin Gruplandırılması Rehberi

## Personel ile İlgili Kanun ve Yönetmelikler

- İş Kanunu
- Personel Yönetmeliği
- Personel Sicil Yönetmeliği
- TOBB Harcırah Yönergesi
- Türkiye Odalar Borsalar ve Birlik Personeli Sigorta Emekli Sandığı Vakfı, Vakıf Senedi

## Diğer Yönetmelikler

- Ulusal ve Resmî Bayramlarda Yapılacak Törenler Yönetmeliği
- Lüzum Kalmayan Evrakın İmhası Yönetmeliği
- Mahalli Kurtuluş Günleri Törenler Yönetmeliği
- Ticaret Sicili Yönetmeliği
- TOBB Evrak Yönetmeliği
- Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Nizamnamesi
- Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği

## Esaslar

- TOBB Genel Kurulu Tarafından Seçilen Kurulların Görev ve Çalışma Esasları
- TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu ile TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
- TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar
- TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu ile TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
- TOBB Genç Girişimciler Kurulu ile TOBB Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
- TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar
- Yurt İçi Fuar Katılımında Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi Projesine İlişkin Yönerge
- Kapasite Kriterleri
- Kapasite Esasları
- TOBB Yerli Malı Belgesinin Düzenlenmesine İlişkin Uygulama Esasları
- İş Makinası Tescili Esasları
- Yurtiçinde Fuar Düzenlenmesine Dair Usul ve Esaslar
- Yüksek İstişare Kurulu Çalışma Esasları
- TIR Sözleşmesi Uygulama Esasları
- TIR Sözleşmesi Uygulama Esasları Değiştirilen Metinler
- ATA Karnesi Uygulama Esasları
- A.TR Dolaşım Belgesi Usul ve Esasları
- Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi İle Sigorta Acenteleri İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar
- Sigorta Ekspertiz İcra Komitesi Seçimi Usul ve Esasları
- MTO Türkiye Milli Komitesi Çalışma Esasları
- TOBB YOİKK Çalışma Usul ve Esasları
- TOBB Global Standartlar Merkezi Çalışma Usul ve Esasları



## Bunların Dışında;

- Genelge ve Bakanlık Görüşleri,
- 5590 Sayılı (Eski) kanun ve buna ilişkin Yönetmelikler.

## Fire, Zayıf ve Randıman Oranları, Uyulması Zorunlu Mesleki Kararlar

- Fire, Zayıf ve Randıman Oranları
- Uyulması Zorunlu Mesleki Kararlar

## Kuruluş İçi Analiz

### Yönetim Yapısı

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası;

- Meslek komiteleri,
- Meclis,
- Yönetim Kurulu,
- Disiplin Kurulu

olmak üzere dört organdan meydana gelmektedir.

**Meslek Komiteleri**, meslek gruplarına dâhil üyelerin, kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri üyelere oluşmaktadır. Odada **70 Meslek Grubu** oluşmuş, her meslek grubundan büyüklüğüne göre olmak üzere **70 adet Meslek Komitesi** oluşturulmuştur.

Görev süresi 4 yıl olan **Meclis**, Oda'nın en yüksek karar ve denetim organı olup, Meslek Komitelerinin kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri 2-3 üyenin toplamından oluşmaktadır. Oda Meclisi, **70 Meslek Komitesinden** seçilen **155 üyeden** oluşmaktadır.

Meclis'in kendi üyeleri arasından dört yıl için seçtiği (**11 kişiden oluşan**) Yönetim Kurulu, Oda'nın en yüksek icra organıdır.

Meclisçe odaya kayıtlı olanlar arasından dört yıl için seçilen altı asil ve altı yedek üyeden oluşan **Disiplin Kurulu**, Odaya kayıtlı üyelerin "disiplin soruşturmalarını yürütme" ve "üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önerme" görevlerini yürütmektedir.

Ayrıca, Yönetimin temsilcisi olarak Genel Sekreterin; "Yönetim Kurulu"na devredilen yetkileri kullanmak, odanın idari işlerini, iç çalışmalarını düzenlemek ve yönetmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Odanın tüm organları Seçimlerle oluşmaktadır. Seçim süreci; öncelikle odanın tüm kayıtlı üyelerinin ekonomik faaliyetleri açısından uluslararası standartlara göre (NACE) gruplara (Meslek Grupları) ayrılmasıyla başlamaktadır.

Daha sonra dört yılda bir olmak üzere, her Meslek Grubundan orantılı sayıda üyenin seçilmesi ile Meslek Komitelerinin belirlenmesi, Meslek Komitelerinin oluşturduğu Oda Meclisinden de Yönetim Kurulunun, Disiplin Kurulunun ve Genel Kurul Delegelerinin orantılı bir biçimde seçilmesi ile devam etmektedir.

Mevzuatın gerektirdiği yönetim yapısına ilave olarak oda, Yönetim Politikalarının belirlenmesinde önemli katkılar sağlayacağını düşündüğü;

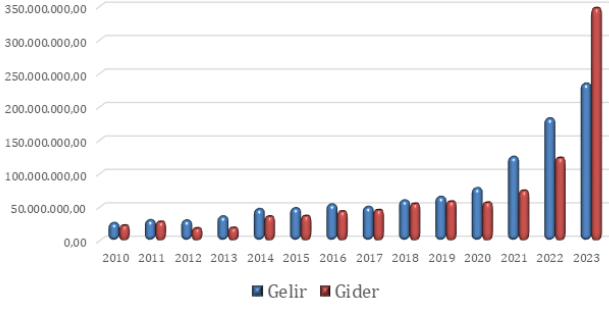
- **Sektörel** Konseyleri,
- **İstişare** Heyetini oluşturmuştur.



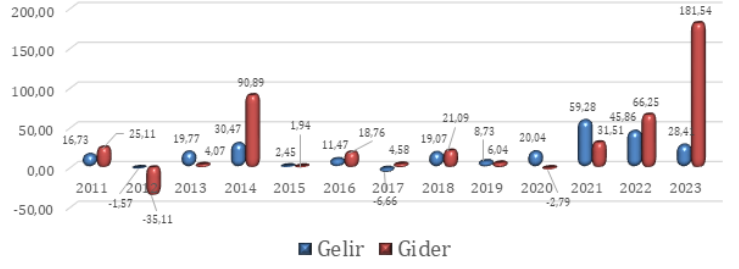
# Kaynakların Analizi

## Mali Kaynaklar

Yıllar İtibariyle Gelir/Gider Miktarları



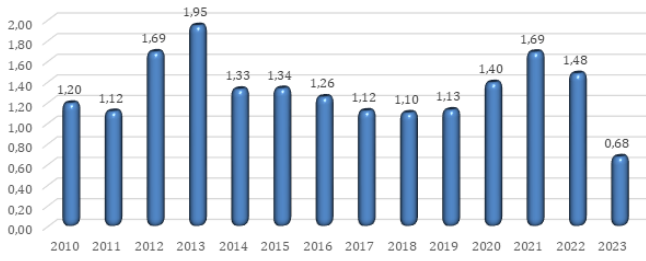
Bir Önceki Yıla Göre Değişim Miktarları



Gelir ve giderlerin bir önceki yıla göre değişim miktarları incelendiğinde; Gelirlerde, genel olarak bir artışın söz konusu olduğu, sadece 2012 yılında 2011 yılına göre (yaklaşık %1,5'lik) ve 2017 yılında 2016 yılına göre (yaklaşık %7'lik) bir düşüş olmuştur.

Bunun yanında 2021 yılında 2020 yılına göre (yaklaşık %59'luk) bir artış gerçekleşmiştir. Giderlerde ise; sadece 2012 yılında 2011 yılına göre (yaklaşık %35'lik) anlamlı bir düşüş olurken, özellikle 2023 yılında 2022 yılına göre (yaklaşık %181'lik) büyük bir artış meydana gelmiştir.

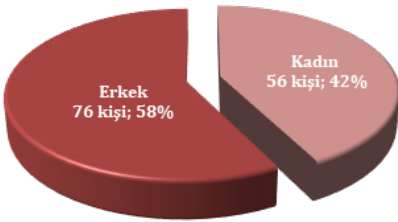
Yıllar İtibariyle Gelirin Gideri Karşılama Miktarları



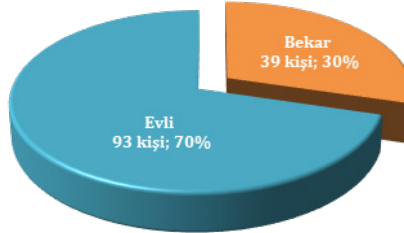
Odanın gelirleri genel olarak ortalama %20 civarında Giderlerden fazla gerçekleşmektedir. Bu farkın en az olduğu dönemler 2011 ve 2017 yılları iken, özellikle 2013 (%95) ve 2012 (%69) yıllarında gelirler giderlerden anlamlı biçimde fazla gerçekleşmiştir. 2023 yılında ise ilk defa 2022 yılına göre (%32 oranında) giderlerden az gerçekleşmiştir.

## İnsan Kaynakları

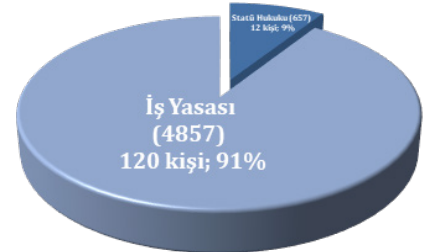
Cinsiyet



Medeni Durum

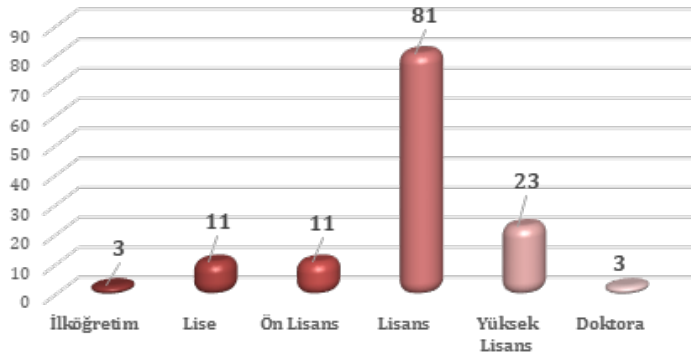


Statü

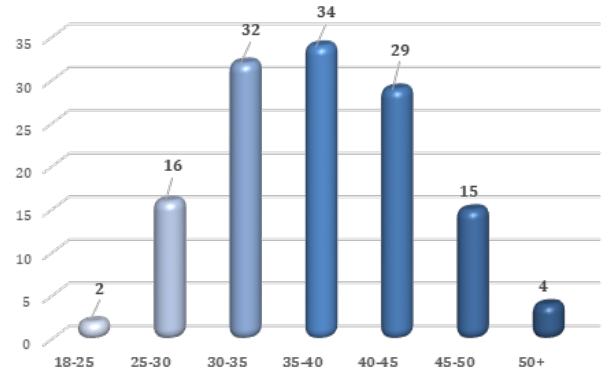


## İnsan Kaynakları

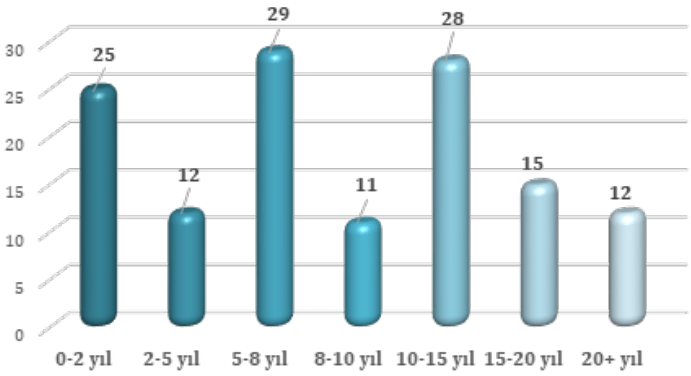
### Eğitim Durumu



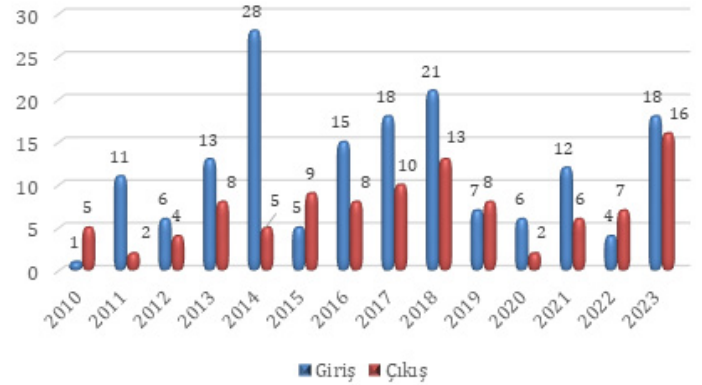
### Yaş Grubu



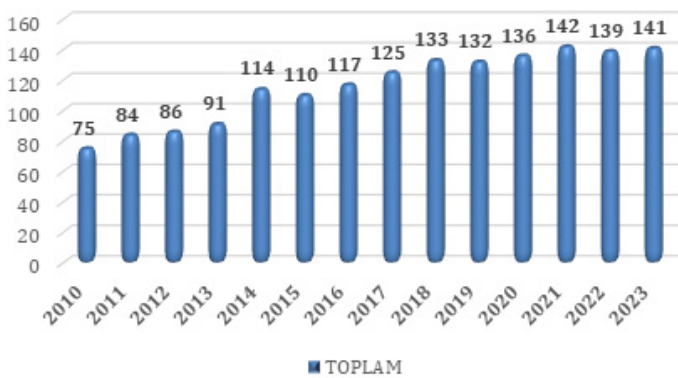
### Kıdem Durumu



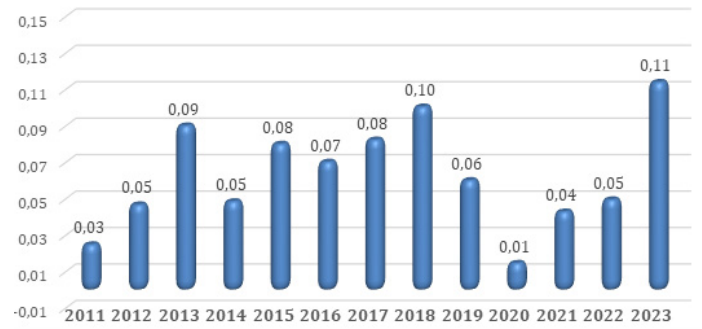
### Yıllar İtibariyle İşe Giren ve İşten Ayrılan Personel Sayısı



### Yıllar İtibariyle Toplam Çalışan Personel Sayısı



### Yıllar İtibariyle Personel Sirkülasyon Oranları



## Fiziksel Kaynaklar



Toplam Parsel Alanı : **22.266 m2**  
Toplam Kapalı Alan : **16.987 m2**  
Toplam bahçe alanı : **16.197 m2**  
Bodrum Kat: **4.679 m2**  
Kapalı Garaj, Arşiv, Kazan Dairesi

### Zemin Kat : 4.782 m2

Ticaret Sicili Müdürlüğü, Oda Sicil ve Üye İlişkileri Müdürlüğü, Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü, Dış Ticaret Müdürlüğü, Sektörel İzleme ve Gelişim Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü, Kurumsal İletişim Müdürlüğü, Evrak kayıt, İş-Kur İstihdam Ofisi

Çok amaçlı salon: **520 m2**  
Seminer Salonu: **100 m2**  
1 No'lu Toplantı Odası: **20 m2**  
2 No'lu Toplantı Odası: **30 m2**

### 1. Kat : 3.310 m2

Mali İşler Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, İdari Hizmetler Müdürlüğü, İş Geliştirme Müdürlüğü, Satın Alma Birimi, Ar-Ge ve Projeler Müdürlüğü, Hukuk Müşavirliği, KFA Fuarcılık A.Ş.

3 No'lu Toplantı Odası : **35 m2**

### 2. Kat : 3.624 m2

Meclis Başkanı, Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcıları ve Yönetim Kurulu Üyelerinin Ofisleri, Yönetim Kurulu Toplantı Odası, Meclis Salonu, Genel Sekreter ve Yardımcılarının Ofisleri

Meclis Salonu : **520 m2**

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ İÇİN 8 ADET OFİS HAZIRLANMIŞTIR

Ayrıca Odanın Altıparmak mevkiinde bulunan Temsilcilik binasında, 3 katta toplam **1.700 m2** kapalı alanda hizmet verilmektedir.

## Teknolojik Kaynaklar

Bursa TSO'da kullanılan yazılımların **tümü lisanslı olup** listesi aşağıda sunulmaktadır.

- BTSODDP (Üye, TSM, Muhasebe, EBYS, Seçim Sistemi, Elektronik Arşiv, Doküman Yönetim Sistemi, KEP Entegrasyonları, Banka Entegrasyon ve Aktarım Servisleri)
- MERSİS
- WINDREAM (Data Aktarımı sonrası kapatılacaktır. Yedek amaçlı tutulmaktadır. Elektronik Arşiv Yazılımı)
- Saperion (Data Aktarımı sonrası kapatılacaktır. Yedek amaçlı tutulmaktadır. Doküman Yönetim Sistemi)
- TOBB MEDOS Sistemi
- TOBB Üye Sistemi (BTSODDP oda yazılımımız ile entegre çalışmaktadır.)
- TOBB Sanayi Kapasite Raporu
- TOBB Tır Sistemi
- Logo Muhasebe Yazılımı
- Logo Bordro Yazılımı
- Meclis Komite Bilgi Sistemi (BTSODDP Oda yazılımımız içerine alınacaktır.)
- Fuar Yazılımı
- Etkinlik Takvimi ve Üye Yönetimi (BTSODDP oda yazılımımız içerine alınacaktır.)
- Aktarım Servisleri (Mersis, TOBB, Kps, Hts, Ziraat Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Web)
- Mobil Uygulamalar (BTSODDP Oda yazılımımızın tüm fazlarının tamamlanmasının ardından güncel programlama dilleri güncellenmesi planlanmaktadır.)
- Satın Alma Süreç Takibi (BTSODDP oda yazılımımız içerine alınacaktır.)
- PKS ve Giriş Çıkış Sistemleri Takip Kontrol
- Otopark ve Bariyer Giriş Çıkış Sistemleri Takip Kontrol
- Plaka Tanıma Sistemi
- Microsoft Office
- Adobe Ürünleri
- Zoom Meeting ve Zoom Webinar



## Bursa TSO'da Kullanılan<sup>■</sup> Donanım Listesi

- **2 Adet** fiziksel host üzerinde **24 adet** sanal sunucu
- **BTSOADC** Additional Domain Controller
- **BTSOAPPS** Uygulama sunucusu (Intranet, Wsus, Anket vb.)
- **BTSOCPMGMT** Checkpoint Management Server
- **BTSODATA** TOBBNET (yedek amaçlı tutulmaktadır.)
- **BTSODDP** Oda yazılımının uygulama sunucusu
- **BTSODDPDB** Oda yazılımının database sunucusu
- **BTSODDPFILE** Oda yazılımının dosya sunucusu
- **BTSODOMSS** Saperion (yedek amaçlı tutulmaktadır.)
- **BTSOEPSO** Antivirüs
- **BTSOEXC** Mail Sunucusu
- **BTSOFAX** Faks Server
- **BTSOFS** Dosya sunucusu
- **BTSOIMSA** Trend Micro İnternet Messaging Security Virtual Appliance
- **BTSOLOGO** Logo ve Bordro Yazılımı uygulama sunucusu
- **BTSONS1** **Web Server 1**
- **BTSONS2** **Web Server 2**
- **BTSOPDC** Primary Domain Controller
- **BTSOPS** Print Server
- **BTSOSANTRAL** Omni Vista 8770 Santral Raporlama Yazılımı
- **BTSOSM** Sistem Odası Ortam izleme ve Görüntüleme
- **BTSOTECH** Pdk's ve Giriş Çıkış Sistemleri Takip Kontrol
- **BTSOVCENTER** Vcenter
- **BTSOVEEAM** Yedekleme Veeam Yazılımı
- **BTSOWINDREAM** Windream

- **1 adet** Disaster Recovery Sunucu
- **1 Adet** EMC Unify380F Storage
- **1 Adet** DD3300 Data Domain Yedekleme Ünitesi
- **1 Adet** DD160 Data Domain Yedekleme Ünitesi
- **2 Adet** Check Point 6400 Firewall
- **2 Adet** Hp 5406 BackBone Omurga Switch
- **1 Adet** Birsens Ortam İzleme Ünitesi (Isı, Nem, Sıcaklık, Hava Kalitesi, Elektrik Vs. izleme)
- **1 Adet** Novec Gazlı Yangın Söndürme Sistemi
- **2 Adet** UPS (Bağımsız Güç Kaynağı)
- **2 Adet** Klima (Eş Yaşlandırılmalı Sistem Odası Klimaları)
- Digilog Telefon Santrali Ses kayıt Sistemi

## Toplam 178 (Intel Core i5 ve Intel Core i7) Adet Masaüstü ve Dizüstü Bilgisayar<sup>■</sup>

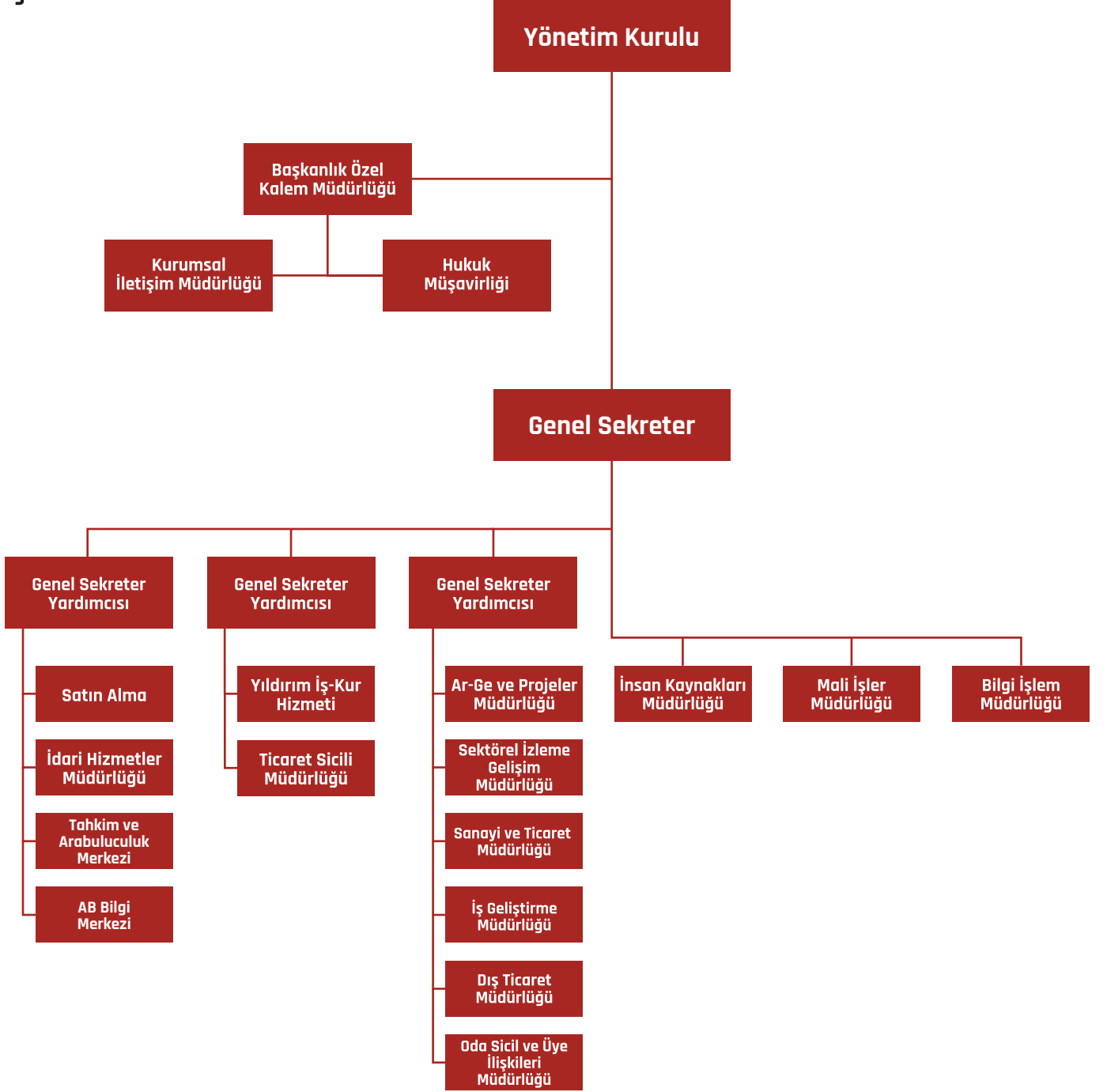
Odada <http://www.btso.org.tr> adresinde dinamik bir web sitesi mevcuttur. Web sitesinin yabancı dil destekli hali <http://www.bcci.org> adresinde yer almaktadır. Android ve İos Mobil uygulama (DDP projesi tamamlandığında revizyon yapılacaktır) Android ve İos BTSO Ekonomi Mobil Uygulaması (DDP projesi tamamlandığında revizyon yapılacaktır)



### Oda iştirakleri, yapılan bazı proje ve faaliyetlere ilişkin web sayfaları aşağıda listelenmiştir:

- 250 Büyük Firma Araştırması: <http://www.ilk250.org.tr>
- AB Bilgi Merkezi: <http://abbilgi.btso.org.tr>
- ACCLUSTER Advanced Composite Cluster: <http://www.accluster.com>
- BASDEC Aerospace and Defence Cluster: <http://www.basdec.org>
- BTSSO Akademi: <http://akademi.btso.org.tr>
- BTSSO Ekonomi: <http://www.bursaekonomi.com.tr>
- BTSSO MESYEB: <http://www.btsomesyeb.com.tr>
- BTSSO Mutfak Akademi: <http://www.btsomutfak.com>
- BTSSOBİZ: <http://www.btso.biz>
- BURAY Bursa Railway System Cluster: <http://www.buraycluster.org>
- Bursa Baby and Kids Fashion: <http://www.juniokids.com>
- Bursa Business School : [www.bbs1889.com.tr](http://www.bbs1889.com.tr)
- Bursa Food Point: <http://www.bursafoodpoint.com>
- Bursa Kalkınma: <http://www.bursakalkinma.com.tr>
- BURTEX: <http://www.burtex.com.tr>
- BUTGEM: <http://www.butgem.org.tr>
- BUTEKOM: <https://www.butekom.org>
- Destek Kapısı: <http://www.destekkapisi.com>
- GÖKMEN: <https://www.guhem.org.tr>
- KFA Fuarçılık: <http://www.kfa.com.tr>
- Meclis Komite Bilgi Sistemi: <http://meclis.btso.org.tr>
- MMC: <http://www.bursammc.com.tr>
- Rising City: <http://www.risingcity.com.tr>
- SETEK Sürdürülebilir Ev Tekstili Kümesi: <http://www.setekcluster.com>
- TEKNOSAB: <http://www.teknosab.com>
- TSM Elektronik Arşiv Sistemi: <http://tsm.btso.org.tr>

# Organizasyon Şeması



## Odanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi

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

Bu tespitler yapılırken; uluslararası düzeyde "Çağdaş Odacılığın" yegâne kanıtı niteliğinde olan, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kılavuzu, referans doküman olarak ele alınmıştır. Oda'da, mevzuat gereği, verilen hizmetler aşağıda sunulmaktadır.

## BTSO Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin (Temel Yeterliliklerinin) Değerlendirilmesi

Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)	Durum
Kamu Adına Yürütülen Görevler	Ticaret Sicili	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" <b>Madde 46.</b> Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üye ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmeli. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmeli.	✓
	Üye Sicili	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" ve "Oda Muamele Yönetmeliği". Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmeli. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmeli.	✓
	Dış Ticaret Belgeleri İşlemleri, Ticaret Belgeleri İşlemleri, Sanayi Belgeleri İşlemleri	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" <b>Madde 51.</b> Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmeli. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmeli.	✓

Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)	Durum
Üyelere Yönelik Hizmetler	İlişki Ağı Yönetimi ve İş Geliştirme	Ulusal ve Uluslararası Networklere Üyelik, Networklerin İmkânlarından üyeleri faydalandırma, Üyeler arasında sektörel ve tematik Networkler oluşturma (Sektörel Konseyler gibi), Meslek Komitelerinin Etkin ve Verimli biçimde çalıştırılması Üyelere İş birliği imkânları Üyelerin iş geliştirme, ihtiyaçlarına cevap verecek iş geliştirme programlarının gerçekleştirilmesi, (Üye Toplantıları, Sektörel Komisyonlar,)	Odada çok sayıda Sektörel Konsey oluşturulmuş ve etkin biçimde çalışmaktadır. Meslek Komiteleri etkin ve verimli biçimde çalışmaktadır (Meslek Komitelerinin Performansı ölçülmeli). Ulusal ve Uluslararası Networklere üyelik ve etkili iş birlikleri daha verimli biçimde gerçekleştirilebilir.	✓
	Bilgi, Danışmanlık ve Destek	Eğitim, bilgi hizmeti ve danışmanlık ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi (anket ve diğer kanallarla), iş fırsatlarının ortaya konması için piyasa analizlerinin yapılması, bu konular için faaliyet planı, bu işin sürekliliğini ortaya koyacak doküman (proses, prosedür gibi), Fuar ve Seyahat Organizasyonları, Anketler, piyasa araştırmaları, faaliyet planları, bu etkinliklerin değerlendirilmesi raporları (İhtiyaçların tespiti, sunum biçimi, etkinliğin değerlendirilmesi) (İhtiyaçların tespiti, sunum biçimi, etkinliğin değerlendirilmesi)	İhtiyaç ve talepler belirleniyor, Yıllık İş Planı hazırlanıyor, Odada yapılan faaliyetlerin dokümantasyonu mevcut, Faaliyetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi için yöntem belirlenmeli, Eğitim faaliyetleri çok verimli gerçekleştiriliyor (BTSO Akademi üzerinden)	✓
	Lobi Faaliyetleri (Politika, Temsil)	Üyeleri için önemli olan konuların belirlenmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması, karar alıcılara sunulması takip edilmesi, Üyelerini temsilen uluslararası etkinliklere katılımı, Üyelerinin sektörel ve ekonomik konulardaki görüş ve tutumlarının sürekli ölçülmesi (Sorunların Tespiti (Araştırma), Çözüm Önerileri (Bilimsel), Politika Geliştirme, Görüş Oluşturma, Temsil Edinilen Platformlar, Lobicilik Faaliyetleri)	Odada Lobi faaliyetleri etkin biçimde yürütülmektedir. Çözüm önerilerinin geliştirilmesi konusunda da bir yöntem belirlenmeli ve kurumsallaşması sağlanmalıdır.	✓

## BTSO Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin (Temel Yeterliliklerinin) Değerlendirilmesi

Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)	Durum
Üyelere Yönelik Hizmetler	Dış Ticaret ve Uluslararasılaşma	(Ticaret Bilgi Ağları üyeliği (Trade-Map), Fuarlar (İç/Dış), Alım Heyetleri, B2B Görüşmeler, Uluslararası ziyaretler, İhtiyaçların tespiti, sunum biçimi, etkinliğin değerlendirilmesi)	Oda Dış Ticaret konusunda etkin ve verimli çalışmaları kurumsal yapılar çerçevesinde yürütmektedir (BTSO Dış Ticaret Merkezi, KFA vb.).	✓
	İş Geliştirme, Eğitim	Üyelerinin Kurumsallaşma, Verimlilik, Ar&Ge, Tasarım, İnovasyon, Markalaşma, Uluslararası Pazarlara açılma gibi sorunlarını İş Geliştirme faaliyetleriyle çözmek,  Üyelerin ihtiyaç duyduğu nitelikteki elemanları yetiştirmek ve istihdama destek olmak.	Oda geliştirmiş olduğu projelerle ve oluşturduğu İştirakleri aracılığıyla Üyelerine yönelik İş Geliştirme faaliyetleri sunmaktadır. Bunların yelpazesi üyelerin beklentileri çerçevesinde geliştirilmelidir. Oda Üyelerinin ihtiyaç duyduğu nitelikte eleman yetiştirmek için Mesleki Eğitim Konusunda etkin çalışmalar yürütmektedir (BUTGEM, BTSO MESYEB).	✓
	Sosyal Sorumluluk	Bölgenin özellikle sosyal kalkınmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetler.	Oda, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle ve kaynakları dâhilinde, sosyal sorumluluğunu belirleyerek kamuoyuna bildirmektedir (Sosyal Sorumluluk Politikası). Odada sosyal sorumluluk bağlamında nitelikli faaliyetler gerçekleştirilmektedir.	✓

Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)	Durum
Kurum İçi Destek Faaliyetleri	Stratejik Plan ve Yıllık Programlar (İş Planlaması ve Yönetim)	Uygulanabilir, Optimal bir Stratejik Plan; Planın uygulandığını gösteren Yıllık İş Planları, Ölçme, İzleme ve Değerlendirmenin sağlıklı biçimde yapıldığını gösteren raporlar; Planın Performansının ölçülmesi, (Stratejik Plan, Yıllık İş Planları (Programlar), İzleme değerlendirme, Planın Performansı, Gözden geçirme/ Revizyonlar)	Oda Stratejik Planını hazırlamakta, Yıllık Programlar çerçevesinde uygulanmakta ve Ölçme izleme ve Değerlendirilmesi yapılmaktadır. Planın Performansı ölçülmektedir.	✓
	Mevzuat (İyi Yönetişim)	Yönetimin, başta 5174 Sayılı Kanun ve İlgili Yönetmeliklere bağlı kalmak üzere, Oda'nın ekonomik istikrarı ve sürdürülebilir gelişmesi için İyi Yönetişim uygulamalarını yerleştirmesi (Politika, Misyon, Vizyon, Temel Değerler, Temel Stratejiler, Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, İzleme/Değerlendirme/Revizyon, Yönetici Oryantasyonu, Toplantıların (Meclis, MK, YK, Disiplin Kurulu, HİK, AİK, YGG, Personel) organizasyonu, gündem hazırlama, kararların takibi, katılımların takibi), MUAMELAT (Evrak/ Arşiv, İç Yönerge)	Oda, mevzuat çerçevesinde yönetilmektedir . Ancak, Çağdaş Yönetim Anlayışının Oda' da yerleştirilebilmesi için, mevzuatın el verdiği ölçüde, "İyi Yönetişim" uygulamalarına yönelik kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. "Kurumsal Yönetim İlkelerinin", üyelerine de örnek olacak biçimde, Oda'da uygulanması için çalışmalar yapılmalıdır.	✓
	Finansal Yönetim	Güçlü bir "Mali Politika" ile mali kaynakların optimal biçimde yönetilmesi (Stratejik Planlama), her türlü finansal verinin analiz edilerek bilgi üretilmesi, (Politika, Bütçe, Muhasebe, Vezne, Satın Alma, Tedarikçi Değerlendirme, Bütçe Performansı, Mali Riskler, Mali Rapor/Tablolar, Denetim)	Oda güçlü bir Mali Yönetim yapısını ortaya koyacak politikasını belirleyerek uygulanmasını gerçekleştirmektedir.	✓

## BTSSO Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin (Temel Yeterliliklerinin) Değerlendirilmesi

Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)	Durum
Kurum İçi Destek Faaliyetleri	İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynağının en verimli şekilde yönetilmesi, çalışan performansının yönetimi (Politika, İşe Alım, Görev Tanımları, Çalışan Performans Yönetimi, Çalışan Öneri Sistemi, Çalışan Toplantıları, Çalışan Memnuniyeti, Özlük Hakları) Eğitim/Seminer/Konferans (Oryantasyon, Mesleki gelişim, Kişisel gelişim, Yönetici yetkinlikleri / Yönetici, çalışan, Üye ve üye olmayanlar)	Oda'nın hizmetlerini yürütebilecek nicelik ve nitelikte insan kaynağı bulunmaktadır. Ancak hizmet kalitesini geliştirmek ve Oda'nın performansını artırmak için, İnsan Kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için Oda, (uzun dönemde) nihai aşamada, "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini" kurmayı hedeflemektedir.	✓
	Medya ve Dijital İletişim	Oda'nın hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyanın etkin kullanılması, üyelerle ve Basın Yayın organlarıyla Oda arasında etkin iletişimi sağlayacak yapının olması ve bunun bir prosedür (strateji) ile sürekliliğinin sağlanması, Etkin, dinamik ve yabancı dil destekli web sitesi, Yetkin personel istihdamı, tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi, üyelerin tercih ettikleri iletişim kanallarının sürekli sorgulanması, Sosyal Medyanın etkin ve verimli kullanılması (Politika, İletişim (İç-Dış), Etkinlik Takvimi, Faaliyet Raporu, Yazılı ve görsel medya takibi, Sosyal medya, web sayfası içerik,	Oda hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyayı etkin biçimde kullanmaktadır. Oda basın ve medya ile ilişkilerinin düzeyini her zaman ve sürekli biçimde en yüksek seviyede tutacak politikasını belirlemeli ve bu konuda gerekli yapılmayı gerçekleştirilmelidir. Oda Ayrıca, basın yayın organlarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini ölçecek yapıyı da kurmalıdır. Üyeleriyle haberleşmesini sağlayacak yabancı dil destekli dinamik web sitesi daha iyileştirilmelidir.	✓
	Altyapı ve Bilişim Teknolojileri Yönetimi	Oda'nın tüm süreçlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden azami biçimde yararlanması, bilişim stratejisi ve politikası, "Yönetim Bilgi Sistemi", "Karar Destek Sistemi", "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi", yetkin BİT personeli, interaktif, dinamik web sitesi (Politika, Bilgi Güvenliği Risk Analizi, Afet Planları, Bakım/ Onarım, Web sayfası (teknik))	Oda hizmetlerinde bilişim teknolojilerini yoğun biçimde kullanmaktadır. Odada yürütülen Proje ile bu teknolojilerin hem hizmetler hem de yönetim süreçlerinde etkin biçimde kullanılabilmesi için, top yekûn bütüncül bir bakış açısıyla sistemin yeniden analiz edilerek tasarlanması çalışması odayı her alanda daha verimli kılacaktır	✓
	Üye İlişkileri Yönetimi	Üyeye hizmet (Üyeye ilgilenme) noktasında en yüksek standartlara sahip olunması, üyeye ilk temas noktasında en iyi hizmet için çalışanın sürekli eğitilmesi, Üyelerin ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetinin sürekli takip edilmesi (Anket ve diğer kanallarla), Bu ihtiyaç ve beklentilere çözüm getirecek ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (Araştırma) Üyelerin Oda hizmetlerinden faydalanma düzeylerinin sürekli ölçülmesi (veri analizleri), izlenmesi ve gözden geçirilmesi, Üye bilgilerinin güncel tutulması, üyeye verilen hizmetlerin takip edilmesi, üye ilişkileri stratejisi, politikası veya prosedürünün oluşturulması (Politika, Güncelleme, Üye Bilgi Sistemi, İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet Ölçümü (Anketler))	Oda üyesi ile ilişkilerini her zaman en yüksek standartta tutmaya çalışmaktadır. Ancak bu durum, değişkenlik arz etmektedir. Üye ile ilişkilerin minimum standartlarını belirleyecek sürekli iyileştirmeyi hedefleyecek ve sürdürülebilirliği sağlayacak bir "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi"nin kurulması gerekmektedir. Çalışanın yetkinliklerini belirli program çerçevesinde geliştirmelidir. Üye bilgilerinin sürekli güncelliğini sağlayacak yapı kurulmalıdır. Üye İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet anketleri her yıl gerçekleştirilmektedir. Bunun dışında, başta, Komiteler ve Konseyler olmak üzere tüm kanallardan elde edilen veriler derlenmekte ve değerlendirilmektedir.	✓

## BTSO Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin (Temel Yeterliliklerinin) Değerlendirilmesi

Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Odanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)	Durum
Kurum İçi Destek Faaliyetleri	Kurumsal Gelişim (Sürdürülebilirlik)	(Kurumsallaşma, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemi, Kurumsal Yönetim ilkeleri) Uygulanabilirlik... Sürdürülebilirlik	Oda'da Kurumsallaşmayı sağlamak için ISO 9001 TKY ve ISO 10002 Üye Şikâyet Yönetim Sistemi kurulmuş olmakla beraber, sürekli iyileştirilebilir ve sürdürülebilir biçimde uygulanması (içselleştirilmesi) için gerekli önlemler alınmalıdır.	✓
	Proje Geliştirme ve Yönetimi	Oda'nın öncelikle kendi kurumsal kapasitesini geliştirmek ve dolayısıyla, üyelerinin gelişmelerini sağlamak ve nihai aşamada bölgesel ve ulusal refaha katkı sağlamak için dış kaynaklı hibe ve destek projeleri hazırlaması ve yönetmesi, Oda'nın proje geliştirme ve yönetme kapasitesi, yetkin personel.	Oda, proje geliştirme ve yönetme kapasitesi oldukça yüksektir.	✓
	Araştırma Kapasitesi	Üyelerin belirlenmiş ihtiyaç ve beklentilerine çözüm üretecek Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması,	Odada üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine çözüm getirmeye yönelik bazı çalışmalar yapılmakla beraber; bu çalışmalar nitelik ve etkinlik açısından çok yeterli olamamaktadır. Bu çalışmalarını Araştırma Geliştirme çalışması niteliğine kavuşturacak ve sürekliliğini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır.	✓
	Bilgi İşlem Destek Faaliyetleri	Donanım, Yazılım, İletişim bakım ve desteği, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Oda, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Daha verimli biçimde uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.	✓
	Mali İşler	Satın Alma, Muhasebe, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Oda, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Faaliyetler etkin ve verimli biçimde yürütülmektedir.	✓
	İdari İşler	Evrak, Arşiv, Bakım, Temizlik, Ulaştırma, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Oda, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Faaliyetler etkin ve verimli biçimde yürütülmektedir.	✓

## Süreç Analizi

**5174 Sayılı** Kanun ile kurulmuş, Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu olan Oda, Kanun ve ilgili "mevzuat ile verilen görevleri" yerine getirmek durumundadır.

Ayrıca Çağdaş adacılık anlayışı gereği, üyelerinin ihtiyaç duyduğu "Hizmetleri" sunmak durumundadır. Tüm bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilebilmesi için de "Kurum İçi Destek Faaliyetlerini" etkin ve verimli biçimde yerine getirmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda, odadaki süreçleri "Kamu Adına Yürütülen Faaliyetler", "Üyeye Yönelik Faaliyetler" ve "Kurum İçi Destek Faaliyetleri" olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür.

## Kamu Adına Yürütülen Görevler

Kanun ve Yönetmeliklerle Odalara verilmiş ve "Kamu" adına yerine getirilen görevler olup; bu görevlerin ifası aşamasında, kanun ve yönetmelik dışında, Oda'nın herhangi bir inisiyatif kullanması söz konusu olamamaktadır.

Oda bu konuda ancak, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, üye memnuniyetini artıracak nitelikte bazı önlemler alabilmektedir.

# Üye Odaklı Hizmetler



Oda'nın misyonu gereği, "**Kamu**" adına yürüttüğü hizmetlerinin dışında, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine, çağın gereklerine uygun biçimde, cevap verebileceği türde hizmetler olup; gerçek anlamda çağdaş odacılık 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, Oda tarafından yeni hizmet tarzlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

## Kurum İçi Destek Faaliyetleri

"Destek Faaliyetleri" ise, Oda'nın 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 anlamdaki destek faaliyetlerinin yanı sıra, günümüzde; "Toplam Kalite Yönetimi", "Proje Geliştirme", "Araştırma Geliştirme" ve "Kurumsal Yönetişim" gibi nitelikli personelin yürütmesi gereken konuların içerildiği Stratejik olarak nitelendirilebilecek destek faaliyetleri" olarak adlandırılacak faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, **2024-2028 Stratejik Plan'ı** ile yukarıda açıklanan ve aşağıda tablo olarak verilen süreç tasarımını Oda'da kurmayı ve içselleştirmeyi hedeflemektedir. Bu anlamda Stratejik Plan'da yer alan amaç, hedef ve faaliyetler, çağdaş odacılık prensiplerinin Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nda uygulanmasına yönelik tasarlanmıştır.

## Süreç

## Faaliyet

### Kamu Adına Yürütülen Görevler

Ticaret Sicili İşlemleri

Oda Sicili İşlemleri

Dış Ticaret İşlemleri,  
Sanayi ve Ticaret İşlemleri

### Üyeye Yönelik Hizmetler

İlişki Ağı Yönetimi ve İş Geliştirme

Bilgi, Danışmanlık ve Destek

Lobi Faaliyetleri (Politika Geliştirme ve Üyeleri Temsil)

Dış Ticaret ve Uluslararası İlişkiler

Yeni Nesil Hizmetler (E-ticaret, Ar-Ge, İnovasyon, Tedarik Zinciri, Sosyal Sorumluluk, Yerel Değerlerin Tanıtımı, Mesleki Eğitim, Dijital Dönüşüm, Yeşil Dönüşüm)

Stratejik Planlama (İş Planlaması ve Kaynakların Yönetimi)

Mevzuat

Finansal Yönetim

İnsan Kaynakları Yönetimi

Medya ve Dijital İletişim Yönetimi

Altyapı ve Bilişim Teknolojileri Yönetimi

### Kurum İçi Destek Faaliyetleri

Üye İlişkileri Yönetimi

Kurumsal Gelişim (Kurumsal Yönetişim, Sürdürülebilirlik, ISO 9001, TOBB Oda/ Borsa Akreditasyon sistemi, Kurumsallaşma)

Araştırma & Geliştirme

Proje Geliştirme ve Yönetimi

Bilgi İşlem/Teknik Destek

Mali İşler

İdari İşler

# Paydaşlar

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası'nın paydaşları, Oda'dan doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet alan, ürün ve hizmetleriyle Oda'yı doğrudan ya da dolaylı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar analiz edilerek belirlenmiştir.

İlişkide olunan gerçek ve tüzel kişiler; Kuruma girdi sağlayan, iş birliği yapılan, Kurum faaliyetlerinden etkilenen, Kurumu etkileyen, ürün ve hizmet sunulan kesimler dikkate alınarak, Paydaş Tablosu oluşturulmuştur.

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

Ayrıca, Bursa TSO'nun oluşturmuş olduğu Sektörel Konseyler ile aktif biçimde çalışan Meslek Komiteleri çalışmalarından elde edilen sonuçlar GZFT Analizi için önemli girdiler oluşturmuştur.

## Paydaş Analizi

Paydaşlarımız belirlenirken Etki/Önem Matrisinden faydalanılmıştır.

Etki	Zayıf	Güçlü
	izle	Bilgilendir
Önem	Çıkarlarını Gözet Çalışmalarına Dahil Et	Birlikte Çalış
Düşük		
Yüksek		

Paydaş Adı	Paydaş Türü	Öncelik
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Oda Meclisi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Yönetim Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Meslek Komiteleri	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Disiplin Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Üyeler	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Çalışanlar	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Kadın Girişimciler Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Genç Girişimciler Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış

Paydaş Adı	Paydaş Türü	Öncelik
BUTGEM	İç Paydaş	Birlikte Çalış
BUTEKOM	İç Paydaş	Birlikte Çalış
BTSO Enerji Verimliliği Merkezi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
BTSO MESYEB	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Uludağ Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Serbest Bölgesi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Çevre Merkezi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Uluslararası Fuar Merkezi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Küresel Fuar Acentesi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
TEKNOSAB	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Kalkınma A.Ş.	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Ulutek Teknoloji Bölgeleri Geliştirme A.Ş.	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Model Fabrika	İç Paydaş	Birlikte Çalış
BTSO Mutfak Akademisi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
GUHEM	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Business School	İç Paydaş	Birlikte Çalış

Valilik	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Belediye Başkanlığı	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Uludağ Üniversitesi	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Teknik Üniversitesi	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Mudanya Üniversitesi	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
SİAD'LAR	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
Sektörel Konseyler	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
BEBKA Kalkınma Ajansı	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
İl Defterdarlığı	Dış Paydaş	İzle
İl Vergi Dairesi	Dış Paydaş	İzle
Bursa Esnaf ve Sanatkar Odası	Dış Paydaş	İzle
KOSGEB Bursa Müdürlüğü	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Bursa Merkez ve İlçelerde bulunan OSB'ler	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
Bursa Ticaret Borsası	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
İlçelerde bulunan Oda ve Borsalar	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
TSE	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
TÜBİTAK	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
İlçe Belediyeler	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et
Yerel/Ulusal Basın	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Ekonomi ile ilgili sivil toplum örgütleri	Dış Paydaş	Çalış,Dahil Et

# GZFT (SWOT) Analizi

Oda, **2024-2028 Dönemi** Stratejik Planı hazırlıklarında tüm paydaşlarla iletişim halinde olarak Etkili bir SWOT (GZFT) analizi gerçekleştirmiştir.

Ayrıca, geçen dönem içerisinde Yönetim ve ilgili organlarında; Güçlü ve Geliştirilmeye Açık yönleri ile Fırsat ve Tehditleri tartışılmış, paydaşlarla toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle yönetim ve çalışanlar olmak üzere, üye ve paydaşlardan da alınan bilgiler doğrultusunda;

- İç Çevreyi ilgilendiren, odanın **"Güçlü"** ve **"Geliştirilmeye Açık Yönleri"** ile,
- Dış Çevreyi ilgilendiren, **"Fırsat"** ve **"Tehditler"**,
- Bunlara ek olarak **"Sorunlar"**, **"Beklentiler"** aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

## Güçlü Yönler

- Köklü Tarih ve Deneyim
- Odacılıkta Rol Model Yönetim Anlayışı
- Güçlü Mali yapı
- Eğitim ve Mesleki Gelişim
- Nitelik ve Nicelik olarak güçlü üye yapısı
- Güçlü İştiraklerle geniş hizmet alanı
- Yenilikçi Projeler ve Hizmetler
- İş dünyası ve toplumun iş birliğini teşvik eden sosyal sorumluluk anlayışı
- Uluslararası Ticaret ve İhracat Desteği
- Çevresel ve Sürdürülebilirlik Odaklı Yaklaşım

## Geliştirilmeye Açık Yönler

- Dijital dönüşüm süreci
- İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliği (Kariyer, Performans, Ücret)
- Odanın fiziksel alanlarının verimliliği
- Üye bilgilerinin güncelliği

## Dış çevre analizinde paydaşlara;

Fırsat olarak: Bölgenin kalkınması ve gelişmesine katkı sağlayacak, BTSO'nun güçlü yönlerini artıracak, faaliyetleri ve üyelerinin menfaatleriyle ilgili, odanın dışında, gelecekte oda açısından avantaj sağlayacağı düşünülen bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası gelişmeler;

Tehdit olarak ise: Bölgenin kalkınması ve gelişiminde olumsuz etkisi olan, BTSO'nun kontrolünde olmayan, ancak, onun hizmet alanlarıyla ve üyelerinin menfaatleriyle ilgili, odanın dışında, bugün veya ileride oda açısından dezavantaj sağlayacağı düşünülen bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası gelişmeler hakkındaki görüşleri sorulmuş,

Bunlara ek olarak, dış paydaşların Sorunlar ve Beklentiler hakkında da görüşleri alınmıştır. Bu çerçevede;

## Fırsatlar

- Otomotiv, tekstil ve makine sektörleri başta olmak üzere yüksek teknoloji imalat sanayi
- Lojistik Avantajlar
- Turizm Potansiyeli
- Müteşebbis gücü yüksek, tecrübeli ve sanayici üye yapısı

## Tehditler

- Planlı sanayi alanlarının yetersizliği
- Ekonomik Dalgalanmalar
- Bursa'nın geç alan bir il olması
- Nitelikli İş Gücü İhtiyacı
- Dünyada inovasyon ve arge kapasitesinin hızlı yükselişi

## Sorunlar

- Nitelikli iş gücünün yeterli düzeyde olmaması
- Üniversite-sanayi iş birliğinin yeterli düzeyde olmaması
- Kentteki ulaşım alt yapısı sıkıntısı
- Yatırım alanlarının maliyetlerinin yüksek olması
- OSB'lerin şehir merkezinde kalması
- İşletmelerin kurumsallaşma süreçlerindeki yetersizlikler
- İşletmelerin verimlilik problemi
- Ar-Ge ve İnovasyon kapasitesi yetersizliği,
- Girdi maliyetlerinin yüksekliği,
- Vergi ve istihdam yükleri

# Beklentiler



• Üyelere **bilgi danışmanlık** ve **yönlendirme** desteklerinin artırılması

• Üyelerin **finansmana** erişimine destek verilmesi

• KOBİ'lerin **mekânsal ihtiyaçlarının** giderilecek faaliyetlerde bulunulması

• Yurt dışı kaynaklı **yatırımların** Bursa'ya çekilmesi için daha fazla çaba sarf edilmesi

• Lojistik Merkezi kurularak, ulaşım bağlantısının sağlanması konusunda girişimlerde bulunması,

• **Nitelikli eleman** yetiştirilmesi için faaliyetlerde bulunulması

• **OSB'lerin** şehir dışına taşınmasına yönelik çalışmalarda bulunulması

• Firmaların **ihracat kabiliyetlerinin** ve **kapasitelerinin artırılması**

• E-Ticareti **geliştirici çalışmalar** yapılması

• **Yeşil dönüşümün** gerçekleştirilmesi ve **sürdürülebilirliğinin** sağlanması

• Turizm gelirleri payının artırılması

• KOBİ'lerin **katma değerli** ileri **teknoloji ürün** geliştirebilmeleri için çalışmalar yapılması

## İçsel

• Köklü Tarih ve Deneyim

• Odacılıkta Rol Model Yönetim Anlayışı

• Güçlü Mali yapı

• Eğitim ve Mesleki Gelişim

• Nitelik ve Nicelik olarak güçlü üye yapısı

• Güçlü İştiraklerle geniş hizmet alanı

• Yenilikçi Projeler ve Hizmetler

• İş dünyası ve toplumun iş birliğini teşvik eden sosyal sorumluluk anlayışı

• Uluslararası Ticaret ve İhracat Desteği

• Çevresel ve Sürdürülebilirlik Odaklı Yaklaşım

• Dijital Dönüşüm Süreci

• İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliği (Kariyer, Performans, Ücret)

• Odanın fiziksel alanlarının verimliliği

• Üye bilgilerinin güncelliği

## Olumlu

• Otomotiv, tekstil ve makine sektörleri başta olmak üzere yüksek teknoloji imalat sanayi

• Lojistik Avantajlar

• Turizm Potansiyeli

• Müteşebbis gücü yüksek, tecrübeli ve sanayici üye yapısı

• Planlı sanayi alanlarının yetersizliği

• Ekonomik Dalgalanmalar

• Bursa'nın göç alan bir il olması

• Nitelikli İş Gücü İhtiyacı

• Dünyada inovasyon ve arge kapasitesinin hızlı yükselişi

## Olumsuz

## Dışsal



## Bursa TSO Durum Analizi Sonuçları

(Bursa TSO'nun geleceğine yön verecek çıktılar)

**Bursa TSO**, TOBB çatısı altında yer alan **252 Oda** içerisinde Makro Projeleri, Güçlü Mali Yapısı, Nitelikli Personel sayısı, fiziksel imkânlar gibi kaynaklar ele alındığında camianın Rol Modeli konumundadır. Üyelerinin sayısı ve niteliği de bu konumu pekiştirmektedir.

Odada, kamu adına yürütülen faaliyetler oldukça kaliteli ve hızlı biçimde yerine getirilmekte, bunun için gerekli yatırımlar gerçekleştirilmiş bulunmaktadır. Oda bunun yanı sıra, üyelerinin ihtiyaçlarını giderecek, sorunlarını çözecek ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de üyelerine etkili biçimde sunmaktadır. Ayrıca, sosyal sorumluluğu ve bölgesel kalkınmadaki rolü gereği de önemli işlere imza atmaktadır.

Bununla birlikte, odanın daha iyi seviyelere ulaşması için sunduğu hizmetlerin kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlayan, etkisini ölçen, izleyen ve sürekli iyileştiren mekanizmaları da oluşturması gerekmektedir.

### Bu açıdan bakıldığında;

- Kaynakların **en iyi** biçimde yönetilmesini sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi ve uygun mekanizmaların oluşturulması,
- Odanın **Kurumsallaşma** sürecinin daha da geliştirilmesi,
- Sunulan tüm hizmetlerin **etkin ve verimli** kılınması için Kurumsal Kapasitenin geliştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Gelişmiş ve yüksek hizmet kapasitesine sahip Bursa TSO'nun; sorunları doğru biçimde tespit eden, bu sorunlara tutarlı çözüm politikaları geliştiren ve bu politikaların uygulanmasını sağlamak üzere etkin Lobi faaliyetlerinde bulunan bir yönetim anlayışının daha da içselleştirmesi anlamlı olacaktır.

Bursa TSO, Bilgi üreten ve bilgi temelli politikalar geliştiren **öncü bir kurum** rolünü sürdürmelidir.

## Ortak Aklın Gücünü Bursa'nın Gelişmesi için Değerlendiren Oda...

Bursa TSO, paydaşları tarafından kendine biçilmiş olan kanaat önderliği rolü ve misyonu gereği Bursa'nın Gelişmesi sürecinde kritik aktör konumundadır.

BTSD Yönetimi, bu bilinçle, karar süreçlerinde Ortak Aklın Gücünü incelemekte, Hizmet süreçlerinde ise "İş birlikleri" ve "İştirakleşmenin" faydalarından yararlanmaktadır.

Oda, Akılların Toplamı yerine Akılların Çarpanı etkisi yaratacağına inandığı Ortak Akıl Platformlarını; başta Meslek Komiteleri olmak üzere, Kamu, Özel Sektör, Sivil Toplum ve Üniversite gibi önemli paydaşları bir araya getiren Sektörel Konseyler oluşumu ile gerçekleştirmektedir. Etkili Koordinasyon ve Sürdürülebilir Yapı, Platformların tutarlı ve etkin politikalar geliştirebilmesi ve uygulanabilir Projeler üretebilmesi için stratejik öneme sahiptir.

2013 yılından bu yana stratejik alanlarda faaliyetlerini sürdüren Sektörel Konseyler, Bursa ekonomisinin yol haritasını belirlemede, Başta **TEKNOSAB** olmak üzere, **KOBİ OSB, Enerji Verimliliği Merkezi, Mutfak Akademi, Tekstil ve Teknik Tekstil Mükemmeliyet Merkezi** gibi kente değer katan ve Türkiye'ye rol model olan projeler, konsey yapılanmasının en önemli çıktıları arasında yer almaktadır. Halihazırda **22 Stratejik alanda** Sektörel Konsey çalışmaları sürdürülmektedir.

Çalışmalarda Durum analizlerinin gerçekleştirip, Yerel Stratejilerin belirlenmesinde **4 temel** konu önsel olarak belirlenmiş ve Konseylerin tüm raporlarında bu temel konuları baz alması istenmiştir. Bu bağlamda, tüm sektörlerdeki gelişim karşılaştırılabilir kılınmıştır.

### Bu temel konular:

- Sürdürülebilirlik,
  - Markalaşma,
  - Dijitalleşme
  - Yönetişim
- olarak belirlenmiştir.

**22 adet** Sektörel Konsey ve bu Konseylerin ürettikleri Raporlar incelendiğinde;

1. AB Uyum ve Yeşil Mutabakat Konseyi
2. Dış Ticaret Konseyi
3. Enerji Konseyi
4. E-ticaret ve Dijitalleşme Konseyi
5. Girişimcilik ve Üniversite - Sanayi İş Birliği Konseyi
6. KOBİ Konseyi
7. Lojistik Konseyi
8. Organize Sanayi Bölgeleri Konseyi

Yukarıdaki **8 adet** Konseyin konu bazında tematik olarak Odanın Stratejik Planına doğrudan yön verdiği,

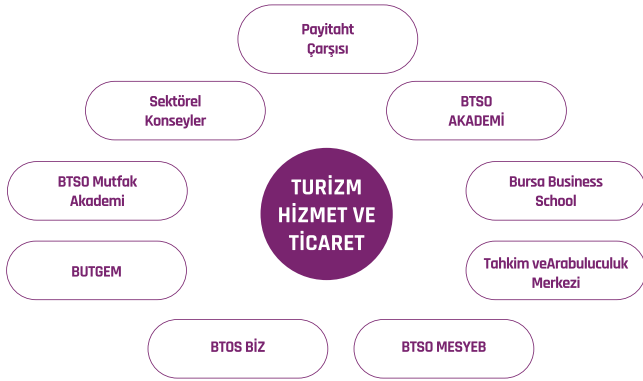
Aşağıda Listesi verilen diğer konseylerin ise dolaylı olarak spesifik bazda girdi teşkil ettiği görülmektedir.

1. Bilgi İşlem ve Otomasyon Teknolojileri Konseyi
2. Eğitim Konseyi
3. Gıda ve Paketli Ürünler Konseyi
4. Hizmet Ticaret Konseyi
5. İnşaat Konseyi
6. Kimya Konseyi
7. Makine - Metal Konseyi
8. Mobilya Konseyi
9. Otomotiv Konseyi
10. Perakende Ticaret Konseyi
11. Sağlık Konseyi
12. Savunma Sanayi ve Havacılık Konseyi
13. Tekstil Konseyi
14. Turizm Konseyi

# Proje Üreten Oda

Bursa TSO “Bursa Büyürse, Türkiye Büyür”, “Ortak Aklın Gücüyle Geleceğin Kentine” ve “Kendine İnan Ülkene Güven” mottosu ile Bursa'nın bir dünya kenti olması yolunda önemli projelere imza atmaktadır.

- Bursa'yı **Yüksek Teknoloji** Üssü Yapmak.
- Üyelerimizi Tedarik Zincirlerinin Aranan Aktörü Yapmak.
- Bursa'yı **Model Kent** Yapmak.
- BTSO'yu **Bilgi Üretme** ve **Politika Geliştirme** Merkezi Haline Getirmek

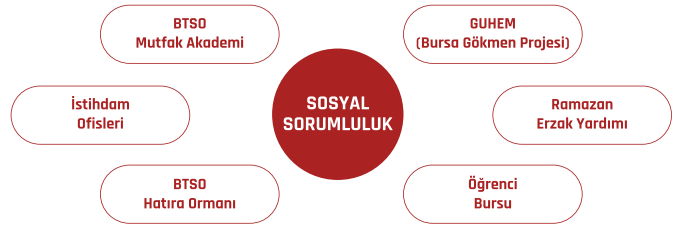
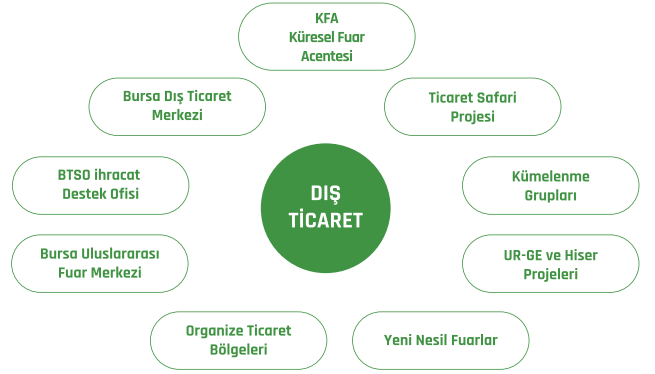


Oda, Bursa'nın dünya kenti olması yolunda önemli katkı sağlayacak bu projeleri Vizyoner yaklaşımla yürütmektedir. Bu projeler Stratejik Plan için de önemli girdi teşkil etmektedir.

Güçlü bir Ekonomi, Güçlü bir Vizyon, Güçlü bir Strateji ve Güçlü bir Nesil prensibi ile oluşturulmuş bu önemli projeleri **4 ana** başlık altında toplamak mümkündür.

1. YÜKSEK TEKNOLOJİYE GEÇİŞ
2. DIŞ TİCARET HACMİNİ ARTIRILMASI
3. TURİZM, HİZMET SEKTÖRÜ ve TİCARETİN ARTIRILMASI
4. SOSYAL SORUMLULUĞUMUZ

Bu ana başlıklar altında yer alan projeler ise



Ortak Akıl Toplantıları ile ortaya çıkan bölgesel ve sektörel sorunlara temel stratejiler çerçevesinde bilimsel çözümler üretilmiştir. Hizmette Etkinlik ve Verimliliği sağlamak için “İştirak mekanizmasının kullanımı” (Şirketleşme) temel yaklaşım olmuştur.

## Maliyetlendirme / İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planın izlenmesi ve takip edilmesi, kritik başarı faktörlerinden bir tanesidir. Bu çerçevede, Oda'nın **5 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.

### Planın maliyetlendirilmesi Faaliyetler bazında hazırlanmış olup,

- Zamanlama,
- Maliyetlendirme,
- Maliyetlerin Bütçe kalemleriyle ilişkilendirilmesi,
- Sorumluların belirlenmesi,
- Faaliyetin gerçekleştirilmesinin ispatı için kanıtlara ilişkin veri alanları belirlenmiştir.

## Gelecek Planı

### Çalışmanın Çıktıları

Planlama sürecinde Durum Analizi aşamasında elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bilgiler çerçevesinde gelecek planlaması yapılmış ve aşağıda sunulan sonuçlara ulaşılmıştır.

### Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Ne İçin Kurulmuştur? Ne yapmaktadır?

#### Bursa'da Ticaret ve Sanayinin gelişmesi için;

- **Tüccar** ve **Sanayicinin**, mevzuata uygun biçimde hareket etmesini sağlamak,
- **İhtiyaç** ve **beklentilerini** karşılamak,
- Sorunlarını **çözmek**,
- Dolayısıyla, bölgenin kalkınmasına yönelik faaliyetlerde bulunmak amacıyla kurulmuş olan adamızın **Misyonu**;

Bursa iş dünyasının ve üyelerinin ihtiyaçlarına kaliteli çözümler sunmak, üyelerinin rekabetçiliğini artıracak projeleri hayata geçirmek, hizmette üye memnuniyetini temel almak, üyeler arası ilişkilerde ticari ahlakı öne çıkarmak, yurt içi ve yurt dışı eğitim, iş gezisi, etkinlikler yoluyla üyelerimizin iş potansiyellerinin gelişmesine ve tanıtılmasına maddi ve organizasyonel destek vermek, üyelerimizin kendi aralarındaki ihtilafları ve devlet ile arasındaki ilişkileri 5174 sayılı Kanun çerçevesinde hukukun üstünlüğüne ve tarafsızlığa dayanarak çözmektir

**"Performans göstergeleri"** ve **"Göstergelerin Hedefleri"** ise Hedefler bazında hazırlanmıştır.

İzleme değerlendirmenin sağlıklı biçimde yürütülmesi için, Hedefler ve hedeflere ilişkin Faaliyetler, yukarıda verilen bilgiler ışığında Yıllık İş Planları olarak EXCEL dosyasında hazırlanmıştır.

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, Oda'nın misyonu ve vizyonu doğrultusunda, Akreditasyon İzleme Komitesi tarafından gözden geçirilmekte ve revize edilmesi sağlanmaktadır.

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

### Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Nasıl Bir Kurum Olmak İstiyor?

#### Misyonumuz doğrultusunda Vizyonumuz;

Bursa'nın ekonomik, sosyal ve kültürel dönüşüm ve gelişiminde aktif rol alarak, Türkiye'nin tasarım, inovasyon, ar-ge, çevreye duyarlı yüksek teknoloji, katma değeri yüksek ürün ve markalaşmaya dayalı büyüme hedeflerinde, Bursa'yı merkez konumuna getirecek projeleri hayata geçirerek Türkiye'de ve Dünyada örnek gösterilen öncü bir kurum olmak.

### Bu Yolculuktaki Temek Değerlerimiz

- Sürekli iyileştirmek ve yenilikçilik
- Müşteri odaklılık
- Tarafların beklentilerini önemsemek
- İnsana önem vermek
- Ekip çalışmasını teşvik etmek
- Güvenilirlik
- Araştırmacılık
- Verimlilik
- Dinamizm
- Çevreyi korumak
- İş sağlığı ve iş güvenliğine önem vermek
- Tasarrufa önem vermek

## 1.1 Stratejik Amaç ve Hedefler

Odanın stratejik amaç ve hedeflerinin oluşturulmasında öncelikle, GZFT analizi, iç ve dış paydaş anket sonuçları ile Sektörel Konseyler ve Meslek Komiteleri çalışmaları sonucunda oluşan Ortak Akıl Platformlarında elde edilen görüş ve öneriler belirleyici unsur olmuş, bunların üst belgelerle olan ilişkileri değerlendirilmiştir.

Katılımcılık esas alınarak yürütülen çalışmalar sonucunda 3 Stratejik Amaç ile bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik 14 Stratejik Hedef tespit edilmiştir.

### Vizyonumuzun Belirlenmesindeki Temel Olgular

**Yüksek Teknoloji;** Ar-Ge, İnovasyon (Yenileşim), Tasarım, Markalaşma.

**Rekabet avantajı;** Yüksek Katma Değer, Verimlilik, Kalite, Lojistik, Farklılaşma, Tedarik Zinciri.

**Sanayinin Rekabet Temelli Yapısal Dönüşümü:** Orta-Yüksek ve Yüksek Teknoloji, Sanayi 4.0, Ar-Ge, İnovasyon (Yenileşim), Tasarım, Marka, Patent,

**Yaşanabilirlik (Bilgi Kenti);** Ekonomik, Sosyal, Kentsel ve Kurumsal Gelişim, Çevre, Enerji verimliliği, Yenilenebilir Enerji, Karbon Ayak İzi, Sürdürülebilirlik.

**Yeni Nesil Hizmetler:** Elektronik Ticaret, Ar-Ge, İnovasyon, Uluslararası Tedarik Zincirine entegrasyon, Mesleki Eğitim, Dijital dönüşüm, Yeşil Dönüşüm.

### Vizyonumuza Hizmet Edecek Ortak Temel Stratejiler

**Ortak Akıl Yaklaşımı (Akılların Toplamı Değil, Çarpanı);** Elde edilen sonucun, katkıda bulunan akılların toplamından daha büyük, daha doğru, daha iyi, daha verimli, daha yenilikçi ve yaratıcı olması.

**Liderlik;** Bir topluma veya organizasyona fayda sağlamak, değişimi yönetmek, etrafındakileri ideale ve hedefe yönlendirebilmek.

**Araştırma;** doğru bilgiye ulaşabilmek için, sistematik veri toplama, analiz etme ve raporlama süreci.

**Planlama;** Başarıya ulaşmak için izlemesi gereken yolu belirlemek için kullanılan yönetim süreci. Hedeflerin belirlenmesi, kaynakların optimize edilmesi, risklerin azaltılması, iş birliği ve koordinasyonun sağlanması ve sonuçların değerlendirilmesi açısından önemli.

**Koordinasyon;** Faaliyetleri, amaçları, hedefleri ve araçları uyumlu hale getirme girişimi.

**Sürdürülebilirlik;** Süreçlerin büyüme, verimlilik ve değer yaratma odağında sürdürülebilir biçimde gerçekleştirilmesi (Kurumda tüm süreçlerin işleyişinin belirlenmiş sistem tanımlarına göre yapılması, kişilerden bağımsız hale getirilmesi).

**Kurumsal Performans;** Sürdürülebilirlik (Kurumsallaşma), İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Bilişim Teknolojilerinin Yönetimi, Paydaş İlişkileri Yönetimi, Planlı Yönetim, İştiraklerle İletişim Yönetimi, Karar Süreçlerinin etkin kullanımı (Bilgiye Dayalı Karar Süreçleri).

**İştirakleşme;** Hizmette etkinlik sağlayacak ve verimliliği artıracak araç.

Bu temel konular bağlamında odayı vizyonuna taşıyacak Stratejik Amaçlar ve ilgili Stratejiler aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

### Stratejik Amaç 1.

#### Bursa Sanayisinin “Rekabet Avantajı” Temelinde Yapısal Dönüşümü

**Stratejiler:** Ar-Ge, İnovasyon, Tasarım, Markalaşma, Fikri ve Sınai Mülkiyet, Teknoloji Transferi, Verimlilik, Kurumsallaşma, Yalın Üretim, Sanayi 4.0, Mükemmeliyet Merkezleri, Tedarik Zincirleri, Nitelikli İş Gücü, Kümelenme, URGE Projeleri, Lojistik

### Stratejik Amaç 2.

#### Ulusal ve Uluslararası Ticarette Yüksek Performans

**Stratejiler:** Elektronik Ticaret, Fuarlar, B2B görüşmeler, Alım Heyetleri, İş birlikleri, Dış Ticaret Merkezleri, Dış Ticaret Bilgi Bankaları, Lojistik, HİSER Projeleri

### Stratejik Amaç 3.

#### Dijital Temelli Kurumsal Dönüşüm

**Stratejiler:** Hizmetlerin Elektronik Ortama Aktarılması, Sürdürülebilirlik, Koordinasyon ve İletişim, Kurumsallaşma, Yönetim Sistemleri, Verimlilik, Karar Süreçleri, Stratejik Plan, Performans Yönetimi, Bilişim Teknolojileri,

#### Bu Amaçların gerekçeleri ve her Amaca ilişkin Hedefler aşağıda sunulmaktadır

### Bursa Sanayisinin Yapısal Dönüşümü

Bursa, sanayi olarak ülkemizin gelişmiş illerinden biri olmasına rağmen, sanayinin profili incelendiğinde emek yoğun, düşük ve biraz da orta teknolojilerin oluşturduğu bir yapı karşımıza çıkmaktadır.

Türkiye, özelde de Bursa dünya ile rekabet ederse, Yüksek Teknoloji ürünleri üretmek zorundadır.

Rekabet Stratejisi, “emek yoğun yapıdan yüksek teknolojik yapıya dönüşmek” olmalıdır.

## Stratejik Amaç 1.

### Bursa Sanayisinin “Rekabet Avantajı”

Temelinde Yapısal Dönüşümü

**Stratejik Hedef 1.1. Sektörel Yüksek Teknolojik Ürünlerin sanayi içinde payı artırılacak, Ulusal/Uluslararası Tedarik zincirlerine entegre olma kapasitesi geliştirilecektir.**

Performans Göstergeleri	
PG 1.1.1.	5 yılın sonunda TEKNOSAB’da faaliyete geçen firma sayısının 100 olması
PG 1.1.2.	5 yıl sonunda 2 sektörü daha Projeye dâhil etmek (BUTEKOM içinde Prototip Üretim ve Uygulama Merkezi kurmak)
PG 1.1.3.	5 yılın sonunda 8 dolar/kg İhracat Değerine ulaşmak

Stratejiler	Ar-Ge, İnovasyon, Tasarım, Teknoloji Transferi, Tedarik Zincirleri, Kümelenme, Eğitim, Sürdürülebilirlik,
İş Birlikleri	BUTEKOM (BUTEXCOMP Projesi), TEKNOSAB, Model Fabrika, GUHEM, Kümelenme Grupları, URGE ve HİSER Projeleri, Sektörel Konseyler, BTSD Akademi, Mükemmeliyet Merkezleri (OSB Teknokent Projesi), BTSD Değişim Programı [Girişimcilik ve Üniversite Sanayi İş birliği Konseyi], [KOBİ Konseyi].
Tespitler	Ortak akıl var, Paydaşların kararlılığı var, Özel Sektör vizyon sahibi
İhtiyaçlar	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, Kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Lobi Faaliyetleri gerçekleştirilmeli, Şeffaflık, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli.

**Stratejik Hedef 1.2. Yaşanabilir Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma için Sanayide Fiziksel Altyapı Eksiklikleri Giderilecek ve Lojistik Altyapısı Güçlendirilecektir.**

Performans Göstergeleri	
PG 1.2.1.	5 yılın sonunda KOBİ OSB’nin faaliyete geçmesi (yıllık %20 tamamlanma oranı)
PG 1.2.2.	TEKNOSAB Lojistik Park’ın 2028 yılının sonuna kadar faaliyete geçmesi
PG 1.2.3.	5 yılın sonunda Solar enerji üretimi 350 Mega Watt

Stratejiler	Organize Ticaret Bölgeleri, Yeşil Büyüme, OSB’lerde Dönüşüm (İslah OSB), Sürdürülebilirlik, Lojistik Altyapı, Fon Yönetimi
İş Birlikleri	Bakanlıklar, Yerel Yönetimler, Organize Ticaret Bölgeleri, KOBİ Organize Sanayi Bölgeleri, TEKNOSAB, OSB’lerde Dönüşüm (İslah OSB’ler), BTSD Lojistik, Enerji Verimliliği Merkezi, [AB Uyum ve Yeşil Mutabakat Konseyi], [Lojistik Konseyi], [KOBİ Konseyi], OSB KONSEYİ
Tespitler	Ortak akıl var, Paydaşların kararlılığı var, Özel Sektör vizyon sahibi,
İhtiyaçlar	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, Kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Lobi Faaliyetleri gerçekleştirilmeli, Şeffaflık, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli,

**Stratejik Hedef 1.3. Sanayi 4.0 standartlarının içselleştirilmesi sağlanacaktır.**

Performans Göstergeleri	
PG 1.3.1.	5 yılın sonunda Model Fabrikada verilen toplam deneyimsel eğitim sayısı 575 olacaktır
PG 1.3.2.	5 yılın sonunda Model Fabrikada verilen toplam danışmanlık sayısı 150 olacaktır.

Stratejiler	BUTEKOM (BUTEXCOMP Projesi), Mükemmeliyet Merkezleri (OSB Teknokent Projesi), BTSD Akademi, Model Fabrika, BTSD Değişim Programı, Üniversite sanayi iş birliği, Sürdürülebilirlik,
İş Birlikleri	BUTEKOM (BUTEXCOMP Projesi), Mükemmeliyet Merkezleri (OSB Teknokent Projesi), BTSD Akademi, Model Fabrika, BTSD Değişim Programı, [KOBİ Konseyi].
Tespitler	Ortak akıl var, Paydaşların kararlılığı var, Özel Sektör vizyon sahibi,
İhtiyaçlar	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, Kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Lobi Faaliyetleri gerçekleştirilmeli, Şeffaflık, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli,

**Stratejik Hedef 1.4. Sınai ve Fikri Mülkiyet (Marka, Patent, Faydalı Ürün vb.) hakları konusunda farkındalık yaratılacak ve bu kültürün içselleştirilmesi sağlanacaktır.**

Performans Göstergeleri	
PG 1.4.1.	5 yılın sonunda Marka sayısında toplam %10 artış
PG 1.4.2.	5 yılın sonunda Patent sayısında toplam %5 artış
PG 1.4.3.	5 yılın sonunda Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarına ilişkin verilen eğitim sayısında toplam %5 artış

<b>Stratejiler</b>	Ar-Ge, Tasarım, İnovasyon, Üniversite-Sanayi İş birliği, İnsan Kaynağı yetiştirme, Mali Kaynak yaratma, Sürdürülebilirlik,
<b>İş Birlikleri</b>	BTSO Değişim Programı, [Girişimcilik ve Üniversite Sanayi İş birliği Konseyi],
<b>Tespitler</b>	Ortak akıl var, Paydaşların kararlılığı var, Özel Sektör vizyon sahibi,
<b>İhtiyaçlar</b>	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, Kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Lobi Faaliyetleri gerçekleştirilmeli, Şeffaflık, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli,

**Stratejik Hedef 1.5. Bölgenin Öncü ve Potansiyeli Olan Stratejik Sektörlerinde Kümelene oluşumları gerçekleştirilecektir..**

Performans Göstergeleri	
PG 1.5.1.	5 yılın sonunda Kümelene Sektör sayısında %10 artış
PG 1.5.2.	5 yılın sonunda tamamlanmış URGE Projesi sayısında %30 artış
PG 1.5.3.	5 yılın sonunda tamamlanmış HİSER Projesi sayısında %50 artış

<b>Stratejiler</b>	URGE ve HİSER Projeleri, Sürdürülebilirlik, URGE ve HİSER Projeleri, Sürdürülebilirlik,
<b>İş Birlikleri</b>	[Kümelene Grupları],
<b>Tespitler</b>	Ortak akıl var, Paydaşların kararlılığı var, Özel Sektör vizyon sahibi,
<b>İhtiyaçlar</b>	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, Kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Lobi Faaliyetleri gerçekleştirilmeli, Şeffaflık, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli,

**Stratejik Hedef 1.6. İşgücü Nitelikleri ve İstihdam, Sektörlerin İhtiyaçları Doğrultusunda Şekillendirilecek ve Geliştirilecektir.**

Performans Göstergeleri	
PG 1.6.1	Yeni nesil eğitim sayısını % 10 artırmak (yapay zekâ, grafik tasarım, yazılım, elektrikli araç teknolojileri)
PG 1.6.2	5 yıl sonunda BTSO MESYEB'de Belgelendirilen Meslek portföyü sayısı toplamda %20 artırılabilecektir.

<b>Stratejiler</b>	Nitelikli hizmet, Nitelikli eleman, Mevzuat düzenlemeleri, Sektörel Stratejiler, Markalaşma, Dijitalleşme, Yönetişim, Sürdürülebilirlik,
<b>İş Birlikleri</b>	İslah OSB, BUTGEM, BTSO MESYEB, BTSO Mutfak Akademisi,
<b>Tespitler</b>	Ortak akıl var, Paydaşların kararlılığı var, Özel Sektör vizyon sahibi,
<b>İhtiyaçlar</b>	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, Kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Lobi Faaliyetleri gerçekleştirilmeli, Şeffaflık, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli,

**Stratejik Hedef 1.7. İş dünyası ve toplumun iş birliğini teşvik eden sosyal sorumluluk projeleri geliştirerek, bölgesel kalkınmaya katkı sağlanacaktır.**

Performans Göstergeleri	
PG 1.7.1.	BTSO Hatıra Ormanının oluşturulması
PG 1.7.2.	5 yılsonunda GUHEM'i 3 milyon öğrencinin ziyaret etmesi

<b>Stratejiler</b>	Eğitim Destekleri (Öğrenci Bursları), Dezavantajlı Grupların bilinçlendirilmesi, karbon salınımının azaltılması (hatıra ormanı)
<b>İş Birlikleri</b>	GUHEM (Milli Eğitim Bakanlığı), BTSO Mutfak Akademi, Orman Bölge Müdürlüğü, diğer paydaşlar
<b>Tespitler</b>	Kamuoyu beklentisi, kamu kurumlarının ve sivil toplum örgütlerinin beklentisi, odanın olumlu yaklaşımı
<b>İhtiyaçlar</b>	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, Kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli,

## Ticarette Yüksek Performans!

Üretmek kadar üretileni satabilmek de ekonominin önemli aşamalarından biridir. Üretimde olduğu gibi satışta da rekabet çok önemlidir. Bilişim teknolojilerinde gelişmeler, ticaretin iş yapış şekillerini de değiştirmiş, Elektronik Ticaret kavramı ekonominin

içerisinde önemli bir yer almıştır. Özellikle uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için, gelişen teknolojileri yakından takip etmek gerekmektedir.

## Stratejik Amaç 2.

### Ulusal ve Uluslararası Ticarette

Yüksek Performans

**Stratejik Hedef 2.1. İhracat Kapasitesi Artırılacaktır.**

Performans Göstergeleri	
PG 2.1.1.	5 yılın sonunda 40 milyar dolar ihracat
PG 2.1.2.	5 yılın sonunda İhracatçı sayısının %40 artırılması

<b>Stratejiler</b>	Fuarlar, B2B görüşmeler, Bilgi Bankaları (Trade-Map vb.), Markalaşma, Dijitalleşme, Yönetişim, Sürdürülebilirlik,
<b>İş Birlikleri</b>	Küresel Fuar Acentesi, Bursa Dış Ticaret Merkezi, Ticari Safari Projesi, [Dış Ticaret Konseyi], [E-Ticaret ve Dijitalleşme Konseyi], İhracat Destek Ofisi
<b>Tespitler</b>	Özel sektörün potansiyeli yüksek, katma değeri yüksek ürün üretiminin istenilen seviyede olmaması
<b>İhtiyaçlar</b>	Güçlü Yönetişim olmalı, Etkili Koordinasyon olmalı, kaynaklar optimal kullanılmalı, Etkili Lobi Faaliyetleri gerçekleştirilmeli, Şeffaflık, Etkili Planlama olmalı, Etkili Ölçme, İzleme, Değerlendirme gerçekleştirilmeli

## Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik

### Odanın,

- Mevzuatın verdiği görevleri yerine getirmesi,
- Üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek hizmetleri, kalite anlayışı içerisinde sunabilmesi,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlayabilmesi için

güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması gerekmektedir. İçselleştirilmiş bir Yönetim Sisteminin varlığı Kurumsallaşmanın temelini oluştururken, kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için ise, hizmetlerin ve kurum içi destek faaliyetlerinin elektronik ortamlarda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

## Stratejik Amaç 3.

### Dijital Temelli Kurumsal Dönüşüm

#### Stratejik Hedef 3.1. Donanım ve iletişim altyapısı yeni teknolojilere uyumlu hale getirilecektir.

Performans Göstergeleri	
PG 3.1.1.	5 yıl sonunda tüm donanım (teknolojiye uygun biçimde) yenilenmiş olacaktır.
PG 3.1.2	5 yıl sonunda iletişim altyapısı (teknolojiye uygun biçimde) güncellenecektir.

Stratejiler	Yeni teknolojilerin takibi, Projelendirme, Ölçme, izleme, değerlendirme, Sürdürülebilirlik, KYS Dokümanları ile uyum, Verimlilik ve etkinlik
İş Birlikleri	Yüklenici firmalar, personel, yönetim, tüm birimler
Tespitler	Dijital dönüşüm isteği var, Kaynak problemi yok, Süreçler konusunda Tecrübeli personel var.
İhtiyaçlar	Güçlü iletişim, Koordinasyon, İyi Planlama, Ölçme, izleme, değerlendirme ve raporlama.

#### Stratejik Hedef 3.2. Kurumsal hizmetler ve kurum içi faaliyetler elektronik ortama taşınacaktır.

Performans Göstergeleri	
PG 3.2.1.	5 yıl sonunda Kurumsal hizmetlerin %70'i elektronik ortama taşınacaktır.
PG 3.2.2	5 yıl sonunda Kurum içi faaliyetlerin %90'ı elektronik ortama taşınacaktır.

Stratejiler	Yeni teknolojilerin takibi, Projelendirme, Ölçme, izleme, değerlendirme, Sürdürülebilirlik, KYS Dokümanları ile uyum, Verimlilik ve etkinlik
İş Birlikleri	Yüklenici firmalar, personel, yönetim, tüm birimler
Tespitler	Dijital dönüşüm isteği var, Kaynak problemi yok, Süreçler konusunda Tecrübeli personel var.
İhtiyaçlar	Güçlü iletişim, Koordinasyon, İyi Planlama, Ölçme, izleme, değerlendirme ve raporlama.

**Stratejik Hedef 3.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Altyapısı Geliştirilecektir.**

Performans Göstergeleri	
PG 3.3.1.	TOBB Oda Borsa Akreditasyon denetim puanı
PG 3.3.2	Odanın Sürdürülebilirlik Raporunun hazırlanması

<b>Stratejiler</b>	Sürdürülebilirlik, KYS Dokümanları ile uyum, Ölçme, izleme, değerlendirme, Verimlilik ve etkinlik
<b>İş Birlikleri</b>	Akademik destek, Personel, yönetim, tüm birimler
<b>Tespitler</b>	İşin sahiplenilmesi, Kaynak problemi yok, Süreçler konusunda Tecrübeli personel var.
<b>İhtiyaçlar</b>	Yönetimin desteği, işi yapanın uzmanlığı, Güçlü iletişim, Koordinasyon, İyi Planlama, Ölçme, izleme, değerlendirme ve raporlama,

**Stratejik Hedef 3.4. Kaynaklar Verimlilik Esasına göre Kullanılacaktır.**

Performans Göstergeleri	
PG 3.4.1.	Tahmini gelir ve giderin bütçe performansı (tahminlerin gerçekleşme oranı) %95
PG 3.4.2	Çalışan performans ortalamasının %70'in üzerinde olması

<b>Stratejiler</b>	Sürdürülebilirlik, KYS Dokümanları ile uyum, Ölçme, izleme, değerlendirme, Verimlilik ve etkinlik
<b>İş Birlikleri</b>	Bağımsız Denetim, Personel, yönetim, tüm birimler
<b>Tespitler</b>	Kaynak problemi yok, Süreçler konusunda Tecrübeli personel var.
<b>İhtiyaçlar</b>	Yönetimin desteği, işi yapanın uzmanlığı, Güçlü iletişim, Koordinasyon, İyi Planlama, Ölçme, izleme, değerlendirme ve raporlama.

**Stratejik Hedef 3.5. Öğrenen ve Öğreten Anlayış ile Ortak Akılla Yönetim Sağlanacaktır.**

Performans Göstergeleri	
PG 3.5.1.	5 yılın sonunda 110 Sektörel Konsey toplantısı yapılması
PG 3.5.2	Meslek Komitelerinin performansı (yıllık)
PG 3.5.3.	BTSO Akademi kapsamında verilen eğitimlerin her yıl %10 artırılması

<b>Stratejiler</b>	Sürdürülebilirlik, KYS Dokümanları ile uyum, Ölçme, izleme, değerlendirme, Verimlilik ve etkinlik
<b>İş Birlikleri</b>	Eğitici, Personel, yönetim, tüm birimler, üyeler ve organ üyeleri
<b>Tespitler</b>	Kaynak problemi yok, Süreçler konusunda Tecrübeli personel var.
<b>İhtiyaçlar</b>	Yönetimin desteği, işi yapanın uzmanlığı, Güçlü iletişim, Koordinasyon, İyi Planlama, Ölçme, izleme, değerlendirme ve raporlama,

# Stratejik Plan



Stratejik Planin Maliyetlendirilmesi, İzleme ve Değerlendirilmesinin yapılması, Yıllık Programlar adı verilen "Yıllık İş Planları"nda gerçekleştirilmektedir.

Stratejik Planlar, genellikle, statik olmayıp, dinamik bir yapıya sahiptirler. Ender olarak Ana dokümandaki Amaç ve Hedeflerin şartlara göre revizyonu yapılabilmekle beraber, Plana dinamiklik özelliği veren kavram, Faaliyetlerdir. Zira, her bir Hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler yıl bazında ve her yılın sonunda (bütçe hazırlıklarıyla beraber) bir sonraki yıl için hazırlanarak Yönetim Kuruluna onaylatılmaktadır.

## 1.2. Stratejik Plan Tasarımı

**Stratejik Planlar;** kurumun bulunduğu durumdan, hayal ettiği konuma (Vizyonuna), belirlenmiş süre içerisinde ulaşmasını sağlayacak bir yol haritasıdır.

Bursa TSO'nun Stratejik Planı hazırlanırken yaklaşımımız; **"5N- 1K" yaklaşımıdır.**

Stratejik Plan; **"Durum analizi", "Gelecek Planlaması", "Maliyetlendirme"** ve **"İzleme Değerlendirme"** aşamalarından oluşmaktadır.

**Durum Analizi:** Tamamıyla destek dokümanı konumunda olup, Geleceğin sağlıklı biçimde kurgulanması için verilerin analiz edilerek gerekli bilgilerin üretildiği bölümdür.

**Gelecek Planlaması:** Durum Analizi ile elde edilen bilgiler ışığında; "Ne yapacağız?", "Neden yapacağız?" ve "Nasıl yapacağız?" sorularının cevaplandığı bölümdür.

**"Neden yapacağız?"** sorusunun cevabı; **"Vizyonumuza"** ulaşmak için.

**"Ne yapacağız?"** sorusunun cevabı: gerçekleştiğinde bizi vizyonumuza ulaştıracak **"Amaçlarımız"**

**"Nasıl yapacağız?"** sorusunun cevabı ise: Her Amaçın altındaki

**"Hedefleri gerçekleştirerek"** biçiminde kurgulanmıştır.

Yani 3N: **"Neden Yapacağız?", "Ne Yapacağız?"** ve **"Nasıl Yapacağız?"**

Aslında bir Stratejik Planın Ana (Master) Dokümanı: bu **"3N" kurgusunun** yapıldığı dokümandır.

Ancak Stratejik Planın Maliyetlendirilmesi ve izleme değerlendirilmesinin yapılması için; **"Ne Zaman?", "Ne Kadara?"** ve **"Kim ile?"** sorularının da cevabının verilmesi gerekmektedir. İşte bu aşama Stratejik Planın Ana dokümanına ilave edilmesi gereken, her yıl için ayrı ayrı, Stratejik Planla ilişkili olarak hazırlanacak olan "Yıllık (İş Planları) Programlar" ile ortaya konmalıdır.

Yıllık bazda hazırlanan programlarda; **"3N" kurgusunun yanına "2N - 1K" kurgusu da eklenmelidir.** Yani, "Ne Zaman Yapacağız?", "Ne Kadara Yapacağız?" ve "Kim İle Yapacağız?" sorularının cevapları bizim Yıllık Programlarımızı oluşturmak için sormamız ve cevaplamamız gereken sorulardır.

STRATEJİK PLAN ANA DÖKÜMANI İÇİN KURGU	
SORU ...	... CEVAP
Ne İçin (Neden) Yapılacak? ...	... Vizyonumuz
Ne(ler) Yapılacak? ...	... Amaçlarımız
Nasıl Yapılacak? ...	... Hedeflerimiz

YILLIK PROGRAM (YILLIK İŞ PLANI) İÇİN KURGU	
SORU ...	... CEVAP
Ne İçin (Neden) Yapılacak? ...	... Amaçlarımız
Ne(ler) Yapılacak? ...	... Hedeflerimiz
Nasıl Yapılacak? ...	... Faaliyetler / Stratejiler
Ne Zaman Yapılacak? ...	... Zamanlama
Ne Kadara Yapılacak? ...	... Maliyetlendirme (Bütçe ilişkisi)
Kim Tarafından Yapılacak? ...	... Sorumlular

**Bu kurgulama ışığında;** Stratejik Plan hazırlamak için 2 ayrı doküman oluşturulacaktır.

**1. Stratejik Plan Dokümanı;** Durum Analizine ilişkin bilgiler ve Gelecek Planlaması Vizyon, Misyon, Temel Değerler, Amaçlar ve Hedefler ile bu Amaç ve Hedeflerin gerekçelerinin yer aldığı bölümlerden oluşan doküman.

**2. Yıllık Programlar;** Yıl bazında Amaç, Hedef, Faaliyet, Zamanlama, Maliyetlendirme ve Sorumluların belirlendiği, izleme ve değerlendirme amacıyla da kullanılacak olan doküman (Excel dosyası)



**BTSO**<sup>®</sup>  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASI

***Stratejik***  
— *Plan* —

**2024-2028**

KENDİNE  
**İNAN**  
ÜLKENE  
GÜVEN

BURSA  
BÜYÜRSE  
TÜRKİYE  
BÜYÜR

ORTAK AKLIN  
GÜCÜYLE  
GELECEĞİN  
KENTİNE



# ***Stratejik***

— *Plan* —

**2024-2028**