

TRABZON TİCARET BORSASI

STRATEJİK PLAN

2024-2026

1.GİRİŞ

1.1 Önsöz/Yönetici Özeti:

Trabzon Ticaret Borsası olarak, değişen dünya koşulları ve bölgemizin ihtiyaçlarına uygun stratejik hedeflerle geleceğe emin adımlarla ilerlemekteyiz. Elinizdeki bu stratejik plan, 2024-2026 yıllarını kapsayan dönemde borsamızın yol haritasını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu plan, yalnızca kısa vadeli hedeflerimizi değil, aynı zamanda uzun vadeli vizyonumuzu ve misyonumuzu gerçekleştirmeyi amaçlayan bütüncül bir çabanın ürünüdür.

Stratejik planlama sürecimizde, borsamızın güçlü yönlerini pekiştirmek, zayıf yönlerini iyileştirmek, fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek ve karşılaşılabileceğimiz tehditlere karşı proaktif önlemler almak amacıyla titizlikle çalıştık. İç ve dış çevre analizlerimiz, paydaşlarımızdan aldığımız geri bildirimler, sektördeki yenilikler ve ulusal/uluslararası eğilimler dikkate alınarak bu plan şekillendirilmiştir.

Bu stratejik planın en önemli unsurlarından biri, dijitalleşme ve teknolojik altyapının güçlendirilmesidir. Borsamız, hizmetlerini dijital platformlar üzerinden sunarak üyelerine daha hızlı, verimli ve erişilebilir hizmetler sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, üyelerimizin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik hizmetlerin sürekli olarak geliştirilmesi, borsamızın ana odak noktalarından biri olacaktır. Tarımsal üretimde verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik çalışmalarımız da, Trabzon ilinin tarım sektöründeki lider konumunu pekiştirecektir.

Bu planın başarıya ulaşması, paydaşlarımızın katkılarına ve işbirliğine bağlıdır. Sizlerin desteğiyle, borsamızın stratejik hedeflerini gerçekleştirerek bölgemize ve ülkemize katkıda bulunmayı sürdüreceğiz. Planın hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarımıza ve katkı sağlayan paydaşlarımıza teşekkür ediyor, stratejik planımızın hepimize başarılar getirmesini diliyoruz.

Saygılarımızla,

1.2 Stratejik Plan Hazırlama Yöntemi

Borsamız 2024-2026 dönemini kapsayan stratejik planlama çalışmalarını, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu doğrultusunda, paydaşlarımızın ve tüm birimlerimizin desteği ile yürütmüştür.

Borsamız Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan Stratejik Planlama Ekibinin koordinasyonunda hazırlanan stratejik planın yol haritası aşağıdaki tabloda verilmiştir.

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜREÇLERİ	TARİH
MEVCUT DURUM ANALİZİ *Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat * İç Çevre Analizi * Dış Çevre Analizi * Paydaşlar	MAYIS'24
GELECEĞİN PLANLANMASI <ul style="list-style-type: none">• Vizyon• Misyon• Temel Değerler• Politikaların Gözden Geçirilmesi	HAZİRAN'24
STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ <ul style="list-style-type: none">• Stratejik Amaçlar• Stratejik Hedefler	TEMMUZ'24

<ul style="list-style-type: none">• Faaliyetler• Performans Göstergeleri• Riskler• Maliyet Analizi	
STRATEJİK PLANın Yönetim Kurulu tarafından onaylanması	AĞUSTOS'24

Stratejik plan kapsamında gerçekleşecek eylemlerin, bağlı olduğumuz yasalara ve mevzuatlara uygun bir şekilde planlanması amacıyla, yasal yükümlülüklerimiz ve bağlı olduğumuz yönetmelik ve mevzuatlar gözden geçirilmiştir.

- Stratejik Plan hazırlama aşamasında kurum içi analiz yaparak, borsanın

- * Yönetim Yapısı
- * Organizasyon Şeması
- * Faaliyet Alanları ve Bu Faaliyetlerdeki Performansı

- *Mali Durumu
- *İnsan Kaynakları
- * Teknolojik Altyapısı
- Fiziki Altyapısı detaylı olarak incelenmiştir.

- Dış Çevre Analizi yapılarak,

- Dünya'da Yaşanan Gelişmeler
- Türkiye'de Yaşanan Gelişmeler
- Trabzon'da Yaşanan Gelişmeler takip edilmiş, bu gelişmeler doğrultusunda stratejik plan faaliyetleri belirlenmiştir.

- Borsanın paydaşları analiz edilerek, iş birliği yapılma potansiyeli olan kurumlar tespit edilmiştir.
- Paydaşlarımıza GZFT analizi yapılarak, stratejik plana direkt etki edecek görüşler belirlenmiştir.

2.DURUM ANALİZİ

2.1 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat

5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu'nun 28. Maddesi Ticaret Borsalarının tanımını "5174 sayılı kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit tescil ve ilânı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar" olarak yapmıştır.

Ticaret borsalarının görevleri Madde 34'te verilmiştir:

- Borsaya dahil maddelerin borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
 - Borsaya dahil maddelerin borsada oluşan her günlük fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek.
 - Alıcı ve satıcının teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini muamelelerin tasfiye şartlarını fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak.
 - Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- e) 51 inci maddede tanımlanan aşağıdaki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
- Eksper raporları.
 - Analiz raporları.
 - Borsaya dahil maddelerin fiyatlarına ilişkin belgeler.
 - Makbuz senedi varant ve malı temsil eden diğer senetler.
 - Teamüller hakkında istenen belgeler.

f. Fatura onayları.

g. Borsaya kayıtlı olanların tatbik imzalarının onayı. h. Vadeli satış ve alivre sözleşmelerindeki imzaların onayı.

i. Borsaya kayıtlı olanlara ait kayıt ve sicil suretleri. j. Borsaya dahil mallara ve borsa işlemlerine dair istenecek diğer belgeler.

k. Borsaya dahil maddelerin ölçülmesi ve tartılması için gerekli tesisatı olan borsalarca bu konuda verilecek hizmetler.

l. Gerekli tesisatı bulunan borsalarca verilecek depolama ve muhafaza hizmetleri. m. Yerli malı belgesi.

n. Diğer hizmetler.

f) Borsaya dahil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere lâboratuar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek.

g) Bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf adet ve teamülleri tespit etmek Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.

h) Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmî makamlara teklif dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.

i) Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek.

j) Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.

k) Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.

l) Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.

6m) Sair mevzuatın verdiği görevlerle ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

İlgili kanunda borsaların kuruluşu çalışma alanları şubeleri kayıt zorunluluğu ehliyet temsil ve imza yetkisi borsaya tabi maddeler ve alım satımları borsa işlemlerinin tescili borsada alım satım yapanlar ve borsa gelir ve bütçelerine ilişkin kurallar da açıklanmış borsa organları aşağıdaki gibi belirlenerek oluşumları ve görevleri ile ilgili kurallar verilmiştir:

- a) Meslek komiteleri b) Meclis.
- c) Yönetim kurulu d) Disiplin kurulu

Ayrıca ürün ihtisas borsalarının kuruluş ve işleyişi ile ilgili hususlar da bu kanunda yer almaktadır. Ticaret borsalarının görev ve işleyişleri ile ilgili yönetmelikler ise aşağıdaki gibidir:

- • Ticaret Borsalarına Tabi Maddeler ve Bu Maddelerin Alım veya Satımlarının Tescili Hakkında Yönetmelik
- • Ticaret Borsalarında Alım Satım Yapan Aracılar Hakkında Yönetmelik
- • Ürün İhtisas Borsaları Genel Yönetmeliği
- • Borsa Muamele Yönetmeliği
- • Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- • Genel Sekreter Yönetmeliği
- • Borsalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği
- • Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği
- • Odalarda/Borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler
- • Organ Seçimleri Yönetmeliği
- • Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat Yönetmeliği

2.2 İç Çevre Analizi

2.2.1 Yönetim Yapısı

Trabzon Ticaret Borsası

- a. Meclis
- b. Yönetim Kurulu
- c. Disiplin Kurulu olmak üzere 3 ana organdan oluşmaktadır.

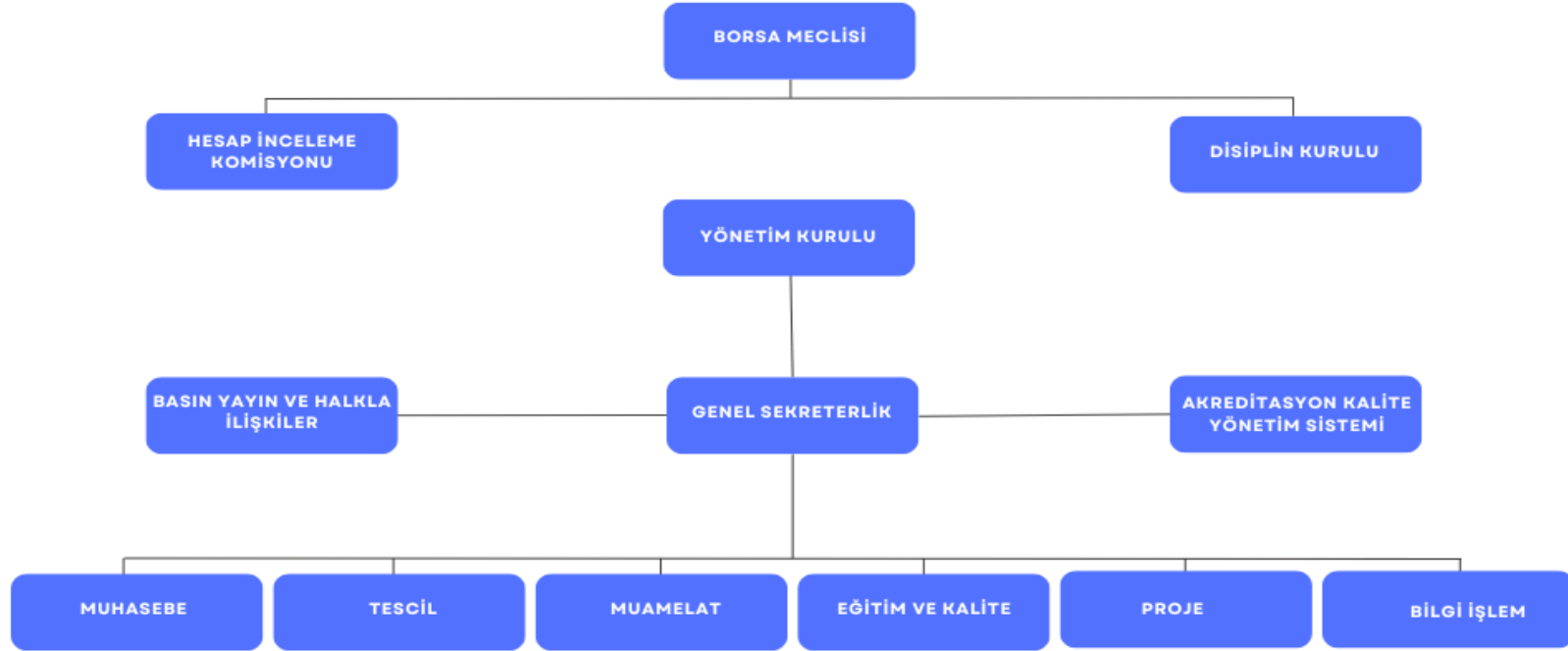
Ayrıca, Akreditasyon İzleme Komitesi, Kadın ve Genç Girişimciler Kurulu gibi kurulları da bulunmaktadır.

Meclis, Borsanın en yüksek karar ve denetim organı olup, görev süresi 4 yıldır. Borsa Meclisi 14 üyeden oluşmaktadır.

Meclis üyelerinin kendi üyeleri arasından 4 yıllığına seçtikleri Borsa **yönetim Kurulu** 5 üyeden oluşmaktadır.

Disiplin Kurulu, Meclisçe borsaya kayıtlı olanlar arasından dört yıl için seçilen altı asıl ve altı yedek üyeden oluşur. Borsaya kayıtlı üyelerin “disiplin soruşturmalarını yürütme” ve “üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önerme” görevlerini yürütmektedir.

2.2.2. Organizasyon Şeması



2.2.3. Faaliyet Alanları

Borsanın faaliyetleri incelendiğinde, faaliyet alanları **iki ana grup** altında toplanabilmektedir. Bunlardan birincisi ilgili mevzuat ve yasal yükümlülükler gereği Borsa'ya verilmiş olan üye hizmetleri ile ilgili görevleri içeren **temel hizmetler**, bir diğeri ise üyelerine vermiş olduğu hizmetlerin sürekliliğinin ve belirli bir kalite standardının sağlanması ve korunabilmesi için yürütülen **destek faaliyetleri** oluşturmaktadır.

Temel Hizmetler

Borsa'nın üyelerine sunduğu hizmetlerin ilgili kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiş olup, bu görevleri usulüne uygun olarak yerine getirmektedir. Borsa'nın operasyonel hizmetleri aşağıdaki gibidir.

Borsa İşlemlerinin:

Tescil

Borsa Muamelat

Belgelendirme

Diğer yandan Borsa'nın yukarıda açıklanan operasyonel hizmetlerinin dışında üyelerine sağladığı ve/veya sağlayabileceği üye beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilen stratejik hizmetleri de mevcuttur. Üye memnuniyetinin ön plana çıktığı bu tür stratejik üye hizmetleri ise aşağıdaki gibidir:

- İletişim Ağı
- Politika ve Temsil

- İş Geliştirme Eğitim Bilgi Danışmanlık ve Destek
- Sosyal Sorumluluk Projeleri

Destek Faaliyetler

Borsa'nın üyelerine sunduğu hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi destek faaliyetler ile gerçekleştirilmektedir. Temel destek faaliyetleri aşağıdaki gibidir:

- Bilgi İşlem
- Mali İşler
- İdari İşler

Borsa'nın üyelerine sağlamış olduğu hizmetlerin belirli bir standartta sürekli iyileştirerek sürekliliğini sağlamak için temel destek faaliyetlerinin yanı sıra proje geliştirme, kurumsal yönetim gibi alanlarda da faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir. Borsanın yukarıda anlatılan faaliyet alanları ve sunduğu hizmetler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

2.2.4. Trabzon Ticaret Borsası Faaliyet Alanları ve Sunulan Hizmetler

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER (TEMEL)	Operasyonel Hizmetler	Borsa İşlemlerinin Tescili	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" Madde 46. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. TOBB'un yazılımları dışında Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üye ve Müstahsilin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmektedir. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmektedir.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
		Borsa Muamalat	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” ve “Borsa Muamalat Yönetmeliği”. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. TOBB’un yazılımları dışında Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmektedir. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmektedir.
		Belgelendirme	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” Madde 51. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. TOBB’un yazılımları dışında Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmektedir. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmektedir.
	Taktik Hizmetler	İletişim Ağı	Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi (Anket ve diğer kanallarla), Bu ihtiyaç ve beklentilere çözüm getirecek ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (Araştırma) Üyelerin Borsa hizmetlerinden faydalanma düzeylerinin sürekli ölçülmesi (veri analizleri) (Üye Toplantıları)	Borsa, tüm hizmetlerini, (mevzuata aykırı olmamak koşuluyla) üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, en yüksek memnuniyeti sağlayarak vermek için “İletişim Ağı” gereklerini, sürdürülebilirliği sağlayacak biçimde, yerine getirecek iyileştirmeleri gerçekleştirmelidir. Uluslararası Networklere üyelik. Üyelerine Sektörel ve Tematik Network imkanları sunulmalıdır.
		Politika ve Temsil	Üyeleri için önemli olan konuların belirlenmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması, karar alıcılara sunularak takip edilmesi,	Borsa’nın hem üyelerinin gelişmesi hem de bölgenin ekonomik kalkınması için; önemli olan konuları belirlemesi, çözüm önerilerini oluşturması, bunları

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
			<p>Üyelerini temsilen uluslararası etkinliklere katılması, Üyelerinin sektörel ve ekonomik konulardaki görüş ve tutumlarının sürekli ölçülmesi</p> <p>(Sorunların Tespiti (Araştırma), Çözüm Önerileri (Bilimsel), Politika Geliştirme, Görüş Oluşturma, Temsil Edinilen Platformlar, Lobicilik Faaliyetleri)</p>	<p>karar alıcılara sunarak takip etmesi gerekmektedir. Politika üretme ve üyelerini gerekli ortamlarda etkin biçimde temsil edebilme konusunda borsanın sürdürülebilir bir yapı oluşturması gerekmektedir. (Kalite Sistemi İçinde tanımlanması)</p>
		Bilgi, Danışmanlık ve Destek	<p>Üyelerin 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), Anketler, piyasa araştırmaları, faaliyet planları, bu etkinliklerin değerlendirilmesi raporları</p> <p>(İhtiyaçların tespiti, sunum biçimi, etkinliğin değerlendirilmesi)</p>	<p>Borsa üyeleri için bazı eğitim programları düzenlemektedir. Ancak, bu eğitimlere katılım oldukça düşüktür. Öncelikle, eğitimlere ilgi düzeyini artıracak, kalitesini yükseltecek önlemler alınmalıdır. Ayrıca, üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler borsa tarafından sunulmalıdır. Üyelerin sorunlarının çözümünde, gerektiğinde, danışmanlık ihtiyaçlarını karşılayacak mekanizma geliştirilmelidir.</p> <p>Özellikle üyelerinin kendi aralarında iş geliştirme fırsatlarını ortaya koyacak araştırmalar yapılmalıdır. Tüm bunların sürekliliğini sağlayacak sistem ve dokümantasyon hazırlanmalıdır.</p>
		İş Geliştirme, Eğitim,	İhtiyaçlara cevap verecek iş geliştirme programlarının	İhtiyaç ve Beklentilerin doğru biçimde tespiti, Raporlanması, Yönetime

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
			gerçekleştirilmesi, Üyelerin iş geliştirme ve eğitim 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),	sunulması, Alınan Kararların uygulanması, izlenmesi ve Değerlendirilmesi için kurumsal yapı oluşturulmalıdır. Bu süreçler Dokümente edilmelidir.
		Uluslararası Ticaret	(Ticaret Bilgi Ağları üyeliği (Trade-Map), Fuarlar (İç/Dış), Alım Heyetleri, B2B Görüşmeler, Uluslararası ziyaretler, İhtiyaçların tespiti, sunum biçimi, etkinliğin değerlendirilmesi), Seyahat Organizasyonları,	İhtiyaç ve Beklentilerin doğru biçimde tespiti, Raporlanması, Yönetime sunulması, Alınan Kararların uygulanması, izlenmesi ve Değerlendirilmesi için kurumsal yapı oluşturulmalıdır. Bu süreçler Dokümente edilmelidir.
		Sosyal Sorumluluk	Bölgenin özellikle sosyal kalkınmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetler.	Borsa, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle ve kaynakları dâhilinde, sosyal sorumluluğunu belirleyerek kamuoyuna bildirmelidir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncesinde, faaliyetlerin yaratacağı katma değer için sağlıklı değerlendirmelerin yapıldığı, sürekliliği sağlayacak, bir yapı kurulmalıdır.
Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
DESTEK FAALİYETLERİ (TEMEL YETERLİLİKLER)	Stratejik Destek Faaliyetleri	İyi Yönetişim	Yönetimin, Borsa'nın ekonomik istikrarı ve sürdürülebilir gelişmesi için İyi Yönetişim uygulamalarını yerleştirmeyi taahhüt etmesi, (Kurumsallaşma, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemi, Kurumsal Yönetim ilkeleri) Uygulanabilirlik... Sürdürülebilirlik (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), (Evrak/Arşiv,) (İç Yönerge)	Borsa'da Kurumsallaşmayı sağlamak için ISO 9001 TKY kurulmuş olmakla beraber, sürekli iyileştirilebilir ve sürdürülebilir biçimde uygulanması (içselleştirilmesi) için gerekli önlemler alınmalıdır. Borsa, mevzuat çerçevesinde yönetilmektedir. Ancak, Çağdaş Yönetim Anlayışının Borsa'da yerleştirilebilmesi için, mevzuatın el verdiği ölçüde, "İyi Yönetişim" uygulamalarına yönelik kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin, üyelerine de örnek olacak biçimde, Borsa'da uygulanması için çalışmalar yapılmalıdır.
		Mali 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)	Borsa güçlü bir Mali Yönetim yapısını ortaya koyacak politikasını belirleyerek yapılanmasını gerçekleştirmelidir. Bütçe performansını dikkate almalıdır.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
		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)	Borsa'nın hizmetlerini yürütebilecek nicelik ve nitelikte insan kaynağı bulunmaktadır. Ancak hizmet kalitesini geliştirmek ve Borsa'nın performansını artırmak için, İnsan Kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için Borsa, (uzun dönemde) nihai aşamada, "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi"ni kurmayı hedeflemektedir. Çalışanlarının Performansını Yönetecek uygulanabilir bir sistem kurmayı hedeflemektedir.
		Planlı 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)	Borsa Stratejik Planını hazırlamaktadır.
		Haberleşme ve Yayınlar	Borsa'nın hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyanın etkin kullanılması, üyelerle ve Basın Yayın organlarıyla Borsa arasında etkin iletişimi sağlayacak yapının olması ve bunun bir prosedür (strateji) ile	Borsa hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyayı etkin kullanma çabası içerisindedir. Ancak bu durum şartlara, zamana ve mekâna ve konuya göre değişkenlik göstermektedir. Bazı durumlarda medya çok etkili biçimde kullanılabilirken, bazı durumlarda bu

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
			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, (Politika, İletişim (İç-Dış), Etkinlik Takvimi, Faaliyet Raporu , Yazılı ve görsel medya takibi, Sosyal medya, web sayfası içerik,	etki istenilen düzeyde olmamaktadır. borsa basın ve medya ile ilişkilerinin düzeyini her zaman ve sürekli biçimde en yüksek seviyede tutacak politikasını belirlemeli ve bu konuda gerekli yapılanmayı gerçekleştirmelidir. Borsa Ayrıca, basın yayın organlarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini ölçecek yapıyı da kurmalıdır. Üyeleriyle haberleşmesini sağlayacak yabancı dil destekli dinamik web sitesi oluşturmalıdır.
		Bilişim Teknolojileri kullanımı (Yönetimi)	Borsanın 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)	Borsa hizmetlerinde bilişim teknolojilerini yoğun biçimde kullanmaktadır. Ancak, bu teknolojilerin hem hizmetler hem de yönetim süreçlerinde etkin biçimde kullanılabilmesi için, topyekün bütüncül bir bakış açısıyla sistemin yeniden analiz edilerek tasarlanması gerekmektedir. Bu tür bir çalışma borsayı her alanda daha verimli kılacak ve İhtisas Borsacılığı sürecinde de büyük katkı sağlayacaktır.
		Üye İlişkileri Yönetimi	Üyeye hizmet (Üyeye ilgilenme) noktasında en yüksek standartlara sahip olunması, üyeye ilk temas noktasında en iyi hizmet için çalışanının sürekli eğitilmesi, üyenin	Borsa üyesi ile ilişkilerini her zaman en yüksek standartta tutmaya çalışmaktadır. Ancak bu durum, değişkenlik arz etmektedir. Üye ile ilişkilerin minimum standartlarını

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
			<p>ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetinin sürekli ölçülmesi, 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))</p>	<p>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.</p>
		Proje Geliştirme ve Yönetimi	<p>Borsanın 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, Borsanın proje geliştirme ve yönetme kapasitesi, yetkin personel,</p>	<p>Borsa, proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için eğitimler almalı, yeni personel istihdam etmelidir. Özellikle, proje yönetme kapasitesindeki gelişim, Borsa'nın kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında "Kaynak Yönetimi" anlayışının içselleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca üyelerine de Proje Hazırlama konusunda eğitim vererek kapasitelerini artıracaktır.</p>
		Araştırma	<p>Üyelerin belirlenmiş ihtiyaç ve beklentilerine çözüm üretecek Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması,</p>	<p>Borsa'da üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine çözüm getirmeye yönelik bazı çalışmalar yapılmakla beraber; bu çalışmalar nitelik ve etkinlik açısından çok yeterli olamamaktadır. Bu çalışmaları</p>

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
	Klasik Destek Faaliyetleri	Bilgi İşlem	Donanım, Yazılım, İletişim bakım ve desteği, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Araştırma Geliştirme çalışması niteliğine kavuşturacak ve sürekliliğini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır. Borsa tüm hizmetlerini elektronik ortama taşıma konusunda vizyona sahiptir. Bu vizyonun gerçekleşmesi konusunda plan dahilinde çalışmalar yapmalıdır. Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır. Borsanın bilgi işlem altyapısını ve hizmetlerini geliştirebilmesi için nitelikli yeni bir personel almaya ihtiyacı vardır.
		Mali İşler	Satın Alma, Muhasebe, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		İdari İşler	Evrak, Arşiv, Bakım, Temizlik, Ulaştırma, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.

2.2.5. Mali Durum

2021-2023 Gelir Gider Mali Tabloları

FASIL VE MADDE ADI	2021				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
SAİR GİDERLER	45.150,00	3.099,93	42.050,07	6,87	- 93,13
PERSONEL GİDERLERİ	1.876.500,00	1.800.664,61	75.835,39	95,96	- 4,04
DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	1.141.500,00	706.846,77	434.653,23	61,92	- 38,08
BASIN VE YAYIN GİDERLERİ	170.000,00	100.468,79	69.531,21	59,10	- 40,90
SABİT KIYMET GİDERLERİ	39.005,00	35.611,96	3.393,04	91,30	- 8,70
KİRA GİDERLERİ	210.001,00	239.553,94	- 29.552,94	114,07	14,07
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	33.501,00	18.270,00	15.231,00	54,54	- 45,46
SEYAHAT VE YOL GİDERLERİ	80.000,00	52.242,70	27.757,30	65,30	- 34,70
HUZUR HAKKI GİDERLERİ	45.002,00	34.276,59	10.725,41	76,17	- 23,83
BİRLİK AIDATI,KANUNİ AİDAT PAY VE FONLAR	429.500,00	412.337,12	17.162,88	96,00	- 4,00
EĞİTİM VE FUAR GİDERLERİ	285.000,00	236.115,74	48.884,26	82,85	- 17,15
BAĞIŞ VE YARDIMLAR	315.000,00	305.242,72	9.757,28	96,90	- 3,10
VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	28.832,00	25.014,86	3.817,14	86,76	- 13,24
Diğer Giderler	1.009,00		1.009,00	0,00	- 100,00
GİDER HESAPLARI GENEL TOPLAMI	4.700.000,00	3.969.745,73	730.254,27	84,46	- 15,54
Tüm Gider Kalemleri Dahil:				70,55	31,46

FASIL VE MADDE ADI	2022				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
SAİR GİDERLER	25.240,00	0,12	25.239,88	0,00	- 100,00
PERSONEL GİDERLERİ	2.720.000,00	2.719.992,00	8,00	100,00	- 0,00
DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	1.537.300,00	1.222.656,67	314.643,33	79,53	- 20,47
BASIN VE YAYIN GİDERLERİ	235.000,00	115.323,67	119.676,33	49,07	- 50,93
SABİT KIYMET GİDERLERİ	64.705,00	210.957,00	- 146.252,00	326,03	226,03
KİRA GİDERLERİ	325.001,00	521.232,77	- 196.231,77	160,38	60,38
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	51.500,00	49.992,30	1.507,70	97,07	- 2,93
SEYAHAT VE YOL GİDERLERİ	400.000,00	275.735,93	124.264,07	68,93	- 31,07
HUZUR HAKKI GİDERLERİ	42.502,00	35.701,06	6.800,94	84,00	- 16,00
BİRLİK AIDATI,KANUNİ AİDAT PAY VE FONLAR	697.000,00	681.607,50	15.392,50	97,79	- 2,21
EĞİTİM VE FUAR GİDERLERİ	415.002,00	366.925,00	48.077,00	88,42	- 11,58
BAĞIŞ VE YARDIMLAR	440.000,00	264.110,94	175.889,06	60,03	- 39,97
VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	45.241,00	35.924,22	9.316,78	79,41	- 20,59
Diğer Giderler	1.509,00	78,75	1.430,25	5,22	- 94,78
GİDER HESAPLARI GENEL TOPLAMI	7.000.000,00	6.500.237,93	499.762,07	92,86	- 7,14
Tüm Gider Kalemleri Dahil:				92,56	48,35

FASIL VE MADDE ADI	2021				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
KAYIT ÜCRETLERİ	21.520,00	7.300,00	14.220,00	33,92	- 66,08
YILLIK AİDAT	132.170,00	105.779,17	26.390,83	80,03	- 19,97
MUAMELE TESCİL ÜCRETİ	3.927.000,00	5.768.552,79	-1.841.552,79	146,89	46,89
BELGE BEDELLERİ	190.373,00	195.650,00	- 5.277,00	102,77	2,77
FAİZ GELİRLERİ	342.501,00	514.266,71	- 171.765,71	150,15	50,15
KİRA GELİRLERİ	82.000,00	100.262,96	- 18.262,96	122,27	22,27
MENKUL KIYMET SATIŞ GELİRLERİ	3.872,00	3.726,37	145,63	96,24	- 3,76
SAİR GELİRLER	55,00	76.561,07	- 76.506,07	139.201,95	139.101,95
Diğer Gelirler	509,00	669,67	- 160,67	131,57	31,57
GELİR HESAPLARI GENEL TOPLAMI	4.700.000,00	6.772.768,74	-2.072.768,74	144,10	44,10
Tüm Gelir Kalemleri Dahil:				15.562,87	15.482,82
Sair Gelirler ve Diğer Gelirler Hariç:				104,61	30,27

FASIL VE MADDE ADI	2022				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
KAYIT ÜCRETLERİ	15.900,00	4.910,00	10.990,00	30,88	- 69,12
YILLIK AİDAT	159.210,00	130.826,00	28.384,00	82,17	- 17,83
MUAMELE TESCİL ÜCRETİ	5.422.000,00	6.685.247,18	-1.263.247,18	123,30	23,30
BELGE BEDELLERİ	265.483,00	260.600,00	4.883,00	98,16	- 1,84
FAİZ GELİRLERİ	901.001,00	1.073.538,82	- 172.537,82	119,15	19,15
KİRA GELİRLERİ	107.000,00	99.705,77	7.294,23	93,18	- 6,82
MENKUL KIYMET SATIŞ GELİRLERİ	3.302,00	10.509,10	- 7.207,10	318,26	218,26
SAİR GELİRLER	125.146,00	146.395,01	- 21.249,01	116,98	16,98
Diğer Gelirler	958,00	2.026,11	- 1.068,11	211,49	111,49
GELİR HESAPLARI GENEL TOPLAMI	7.000.000,00	8.413.757,99	-1.413.757,99	120,20	20,20
Tüm Gelir Kalemleri Dahil:				132,62	53,87

FASIL VE MADDE ADI	2023				
	#NAME?	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
KAYIT ÜCRETLERİ	30.390,00	38.100,00	- 7.710,00	125,37	25,37
YILLIK AİDAT	317.242,00	275.264,17	41.977,83	86,77	- 13,23
MUAMELE TESCİL ÜCRETİ	13.056.000,00	10.047.049,69	3.008.950,31	76,95	- 23,05
BELGE BEDELLERİ	380.478,00	398.700,00	- 18.222,00	104,79	4,79
FAİZ GELİRLERİ	1.402.301,00	1.777.812,13	- 375.511,13	126,78	26,78
KİRA GELİRLERİ	135.000,00	139.461,39	- 4.461,39	103,30	3,30
MENKUL KIYMET SATIŞ GELİRLERİ	17.502,00	5.148,09	12.353,91	29,41	- 70,59
SAİR GELİRLER	155.079,00	67,06	155.011,94	0,04	- 99,96
DİĞER GELİRLER	6.008,00	4.360,65	1.647,35	72,58	- 27,42
GELİR HESAPLARI GENEL TOPLAMI	15.500.000,00	12.685.963,18	2.814.036,82	81,84	- 18,16
			Tüm Gelir Kalemleri Dahil:	80,67	32,72
			Sair Gelirler ve Diğer Gelirler Hariç:	93,34	23,87

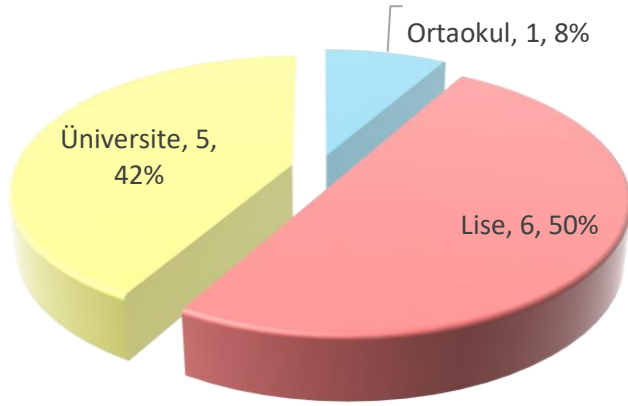
FASIL VE MADDE ADI	2023				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
SAİR GİDERLER	40.100,00	1.362,79	38.737,21	3,40	- 96,60
PERSONEL GİDERLERİ	5.870.001,00	5.526.240,66	343.760,34	94,14	- 5,86
DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	3.684.000,00	1.497.287,89	2.186.712,11	40,64	- 59,36
BASIN VE YAYIN GİDERLERİ	350.000,00	81.186,15	268.813,85	23,20	- 76,80
SABİT KIYMET GİDERLERİ	1.270.004,00	81.112,40	1.188.891,60	6,39	- 93,61
KİRA GİDERLERİ	923.001,00	1.082.402,37	- 159.401,37	117,27	17,27
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	220.001,00	188.843,45	31.157,55	85,84	- 14,16
SEYAHAT VE YOL GİDERLERİ	440.000,00	870.223,17	- 430.223,17	197,78	97,78
HUZUR HAKKI GİDERLERİ	58.002,00	47.482,80	10.519,20	81,86	- 18,14
BİRLİK AİDATI,KANUNİ AİDAT PAY VE FONLAR	1.017.000,00	989.016,16	27.983,84	97,25	- 2,75
EĞİTİM VE FUAR GİDERLERİ	660.001,00	573.021,42	86.979,58	86,82	- 13,18
BAĞIŞ VE YARDIMLAR	850.000,00	199.135,62	650.864,38	23,43	- 76,57
VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	115.001,00	65.654,58	49.346,42	57,09	- 42,91
DİĞER GİDERLER	2.889,00	163,28	2.725,72	5,65	- 94,35
GİDER HESAPLARI GENEL TOPLAMI	15.500.000,00	11.203.132,74	4.296.867,26	72,28	- 27,72
			Tüm Gider Kalemleri Dahil:	65,77	50,67

2.2.6 İnsan Kaynakları

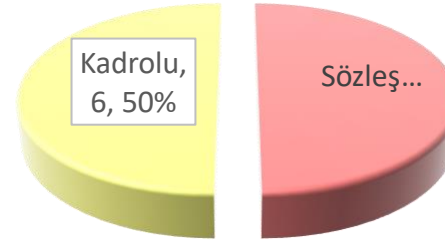
Borsa 12 kişilik personeli ile hizmetlerini yürütmektedir.

Borsa'nın kadrosunda çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

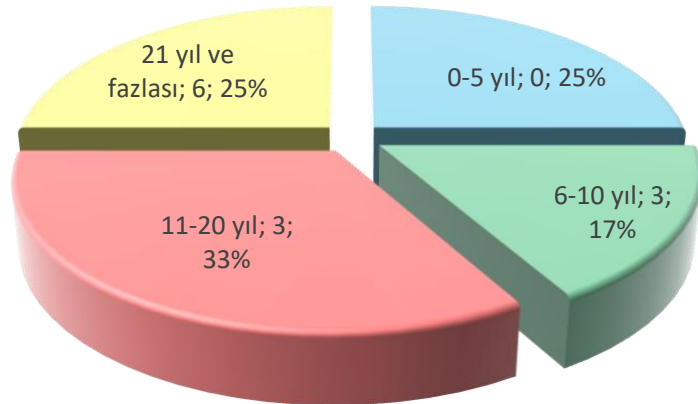
EĞİTİM



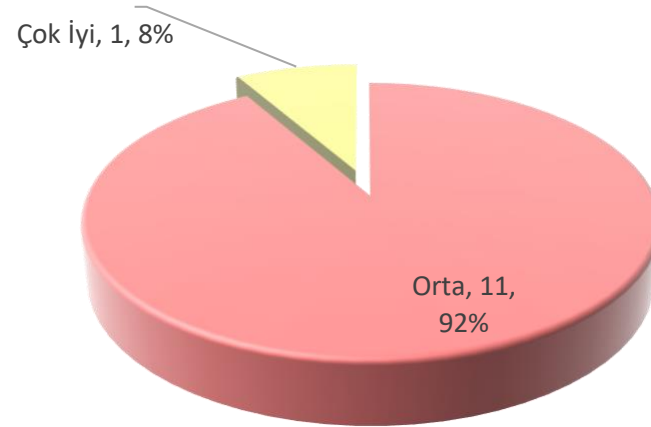
ÇALIŞMA STATÜSÜ



KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ



YABANCI DİL DÜZEYİ



2.2.7 Teknolojik Altyapı

Borsa, Tescil hizmeti ve Muhasebe faaliyetini elektronik ortamda, gerçekleştirmektedir.

Borsada; 11 adet Dizüstü Bilgisayar, 9 adet Masa Üstü Bilgisayar, 14 adet Yazıcı, 3 adet Tarayıcı, 2 adet LCD Televizyon, 6 adet Projeksiyon Cihazı, 1 adet Akıllı Tahta, 1 adet Fotoğraf Makinesi, 1 adet Kamera ile 1 adet Ses Kayıt Cihazı bulunmaktadır.

Borsanın yerel ağında (LAN) biri uygulama, diğeri yedekleme sunucusu olmak üzere, 2 adet sunucu hizmet vermektedir.

Sunucular birbirinden bağımsız olarak çalışmakla beraber her sunucunun kendi üzerlerinde mevcut 2 adet 146 GB SAS disk vardır. Bunlara ek olarak disk arızalarında sistemin durmaması için her server üzerindeki disk yapısı Raid 1 olarak yapılandırılmıştır.

Uygulama Sunucusu: 1 Adet

HP Proliant DL380G7 6 Gb Ram

E5620 İşlemci-2 Adet 146 GB Disk

Yedekleme Sunucusu: 1 Adet

HP Proliant DL380G7 6 Gb Ram

E5620 İşlemci-2 Adet 146 GB Disk

İşletim Sistemi: Windows 2008 Server R2

Depolama Ünitesi: NAS destekli Storage-4 Adet (1 Tb 7200 SATA Disklerden oluşur.)

Borsada 24 portlu switch ile BQ50 Güvenlik yazılımı (Firewall) bulunmaktadır.

Trabzon Ticaret Borsası'nın teknolojik altyapısı incelendiğinde; *teknoloji kullanımı konusunda duyarlı davranılmakla beraber; borsanın hizmet kalitesini ve verimliliği doğrudan etkileyecek olan bilişim teknolojileri yönetimi konusunda, gelişmeye açık yönlerinin olduğu görülmektedir.*

Borsa'nın tüm birimleriyle etkin ve verimli biçimde çalışacak bir bilişim altyapısı çalışması başlatması uygun olacaktır.

Borsa'nın www.tb.org.tr adresinde bulunan bir internet kuruluşundan alınmaktadır.

sayfası bulunmaktadır. Bu hizmet Hosting hizmeti veren bir

2.2.8. Fiziki Altyapı

5 hizmet katından oluşan, garaj ve fuaye alanları ile birlikte toplam 2.750 m²'lik bir alana sahip hizmet binası Trabzon Ticaret Borsası'nın kendi malıdır.

Kullanım alanın katlara dağılımı aşağıdaki gibidir.

Sığınak	: Kalorifer Dairesi –Garaj	(347,22 m ²)
Zemin Kat	: Sergi alanı	(293,39 m ²)
Galeri Kat	: TTB Meclis Toplantı Salonu	(241,85 m ²)
1. Kat	: Borsa Hizmet Binası	(373,20 m ²)
2. Kat	: DKİB Kullanımında	-
3. Kat	: DKİB Kullanımında	-
4. Kat	: Borsa Hizmet Katı (Muhtelif Ofis)	(368,34 m ²)
5. Kat	: Borsa Hizmet Katı (Ticaret İl Müdürlüğü)	(368,34 m ²)
6. Kat	: Borsa Hizmet Katı (Ticaret İl Müdürlüğü)	(368,34 m ²)
7. Kat	: Borsa Çok Amaçlı Toplantı Salonu	(413,37 m ²)

Borsa binasının İçerisinde;

- ✓ İdari işlerinin yürütüldüğü alanlar,
- ✓ Toplantı Salonu,
- ✓ Meclis Salonu
- ✓ Eğitim Salonu

- ✓ Proje Ofisi
- ✓ Fuaye ve Sergi Salonu
- ✓ Açık ve Kapalı garaj

Bu bilgiler, Borsamızın, “Fiziksel Şartlar” bakımından yeterli bir konumda olduğunu göstermektedir.

Ticari İştiraklerimiz

- ✓ Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş.
- ✓ Trabzon Dünya Ticaret Merkezi
- ✓ Trabzon Enerji Üretim A.Ş.
- ✓ Trabzon ABİGEM
- ✓ Merkez ÜPAK A.Ş.
- ✓ Anadolu ÜPAK A.Ş.
- ✓ TÜRİB

2.3. Dış Çevre Analizi

2.3.1 Dünya'da Yaşanan Gelişmeler

- **Dijital Tarım ve Akıllı Tarım Teknolojileri:** Dünya genelinde tarım sektörü dijitalleşme ve akıllı tarım teknolojilerine yöneliyor. Sensörler, drone’lar, yapay zeka ve büyük veri kullanımı, tarımsal üretimde verimliliği artırma amacıyla yaygınlaşıyor.
- **Sürdürülebilir Tarım:** İklim değişikliği ve çevresel kaygılar nedeniyle sürdürülebilir tarım uygulamaları önem kazanıyor. Organik tarım, su tasarrufu sağlayan sulama yöntemleri ve karbon ayak izini azaltan üretim teknikleri dünya genelinde yaygınlaşıyor.

- **Küresel Tedarik Zinciri Sorunları:** Pandemi sonrası dönemde küresel tedarik zincirinde yaşanan aksaklıklar, gıda fiyatlarında dalgalanmalara neden oluyor. Bu durum, tarım ve gıda sektöründe yeni tedarik zinciri stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kılıyor.
- **Gıda Güvenliği ve İnovasyon:** Artan dünya nüfusu, gıda güvenliği konusunu gündeme getiriyor. Laboratuvarlarda üretilen et, bitki bazlı gıdalar ve alternatif protein kaynakları gibi inovasyonlar bu alanda dikkat çekiyor.
- **Tarımsal Ticarete Yeni Anlaşmalar:** Tarım ürünleri ticaretinde ülkeler arasında yapılan yeni ticaret anlaşmaları, pazar dinamiklerini değiştiriyor. Bu gelişmeler, tarımsal ihracat ve ithalat dengelerini etkileyebilir.

2.3.2. Türkiye'de Yaşanan Gelişmeler

- **Tarımda Dijitalleşme ve Akıllı Tarım:** Türkiye'de de tarım sektöründe dijitalleşme hız kazanıyor. Tarım Bakanlığı'nın çeşitli teşvik ve projeleriyle akıllı tarım teknolojileri destekleniyor. Bu teknolojiler arasında uydu görüntüleme, dijital platformlar ve sensör tabanlı izleme sistemleri öne çıkıyor.
- **Destek ve Teşvikler:** Tarım sektörü, Türkiye'de devletin verdiği teşvikler ve destekler aracılığıyla gelişmeye devam ediyor. Tarımsal Kredi Kooperatifleri ve Ziraat Bankası, çiftçilere düşük faizli krediler sunuyor, ayrıca çeşitli hibe programları ile üreticiler destekleniyor.
- **İklim Değişikliğinin Etkileri:** Türkiye'de de iklim değişikliği tarımsal üretimi etkiliyor. Özellikle kuraklık ve su kaynaklarındaki azalma, tarım sektöründe verimlilik sorunlarına yol açabiliyor. Bu durum, su yönetimi ve sürdürülebilir tarım uygulamalarının önemini artırıyor.
- **Gıda Fiyatlarında Artış:** Döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve küresel tedarik zincirindeki aksaklıklar, Türkiye'de gıda fiyatlarının artmasına neden oluyor. Bu durum, hem üreticileri hem de tüketicileri doğrudan etkiliyor.

- **Tarım Ürünleri İhracatı:** Türkiye, özellikle fındık, zeytin, zeytinyağı ve narenciye gibi tarım ürünlerinin ihracatında güçlü bir konuma sahip. Ancak, uluslararası pazarlardaki rekabetin artması ve kalite standartlarının yükselmesi, Türk tarım ürünlerinin pazardaki konumunu korumasını zorlaştırabilir.

2.3.3 Trabzon'da Yaşanan Gelişmeler

- **Fındık Üretimi ve İhracatı:** Trabzon, Türkiye'nin en önemli fındık üretim merkezlerinden biri olmaya devam ediyor. Ancak, küresel fındık pazarındaki değişimler ve kalite talepleri, Trabzon'daki üreticilerin yeni teknolojilere ve üretim tekniklerine adapte olmasını gerektiriyor.
- **Çay Üretimi:** Trabzon, çay üretimi açısından da önemli bir bölge. Ancak, iklim değişikliği ve toprak verimliliğinin azalması gibi sorunlar, çay üretimini olumsuz etkileyebiliyor. Bölgedeki üreticiler, sürdürülebilir tarım tekniklerine ve organik üretim yöntemlerine yöneliyor.
- **Turizm ve Tarım Entegrasyonu:** Trabzon'da turizm ile tarımın entegrasyonu giderek önem kazanıyor. Agro-turizm (tarım turizmi) projeleri, hem tarımsal ürünlerin tanıtılmasına hem de bölge ekonomisine katkı sağlıyor.
- **Dijitalleşme ve Kooperatifçilik:** Trabzon'da tarım kooperatifleri ve birlikleri, dijitalleşme sürecine adapte oluyor. Bu sayede, çiftçilerin ürünlerini daha geniş pazarlara ulaştırmaları ve üretim süreçlerini daha etkin yönetmeleri mümkün hale geliyor.
- **Yerel ve Bölgesel Destekler:** Trabzon'da tarımsal üretimi destekleyen yerel ve bölgesel projeler, üreticilere önemli avantajlar sunuyor. Bu projeler, genellikle sürdürülebilir tarım, organik üretim ve pazarlama gibi alanlara odaklanıyor.

2.4 Paydaş Analizi

Paydaş analizinde, Trabzon Ticaret Borsası hizmetleri ile ilgisi olan, kurumu doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar tanımlanmıştır. Paydaş analizi yapılırken aşağıdaki taraflar dikkate alınmıştır.

- Borsaya girdi sağlayanlar
- Hizmet sunulan kişiler
- Borsayla iş birliği yapan kişi veya kurumlar
- Borsanın faaliyetinden etkilenenler

Yapılan paydaş analizi ile oluşturulacak olan stratejik plana girdi sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca, planın paydaşların beklentileri doğrultusunda şekillenmesi ve taraflarca sahiplenmesi amaçlanmıştır. Paydaş analizinde aşağıdaki sıra takip edilmiştir.

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

İç Paydaşlar: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır.

Dış Paydaşlar: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır.

PAYDAŞLAR	P. TÜRÜ	ETKİ	ÖNEM	NİTELİK	ÖNCELİK
MECLİS	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
YÖNETİM KURULU	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
DİSİPLİN KURULU	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ

ÜYELER	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
PERSONEL	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TOBB	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BAKANLIKLAR	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
VALİLİK	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ÜNİVERSİTELER	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BELEDİYE	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARINA DAHİL ET
ZİRAAT ODASI	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
İŞKUR	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TMO	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TSE	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BASIN KURULUŞLARI	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
STK	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARINA DAHİL ET
ODA/BORSALAR	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
İL MÜDÜRLÜKLERİ	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	ÇIKARLARINI GÖZ ET, ÇALIŞMALARINA DAHİL ET
KALKINMA AJANSI (DOKA)	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TARIM VE KALKINMAYI DESTEKLEME KURUMU (TKDK)	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ARAŞTIRMA ENSTİTÜLERİ	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ABİGEM	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ

KOSGEB	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARINA DAHİL ET
--------	-----	-------	---------	-----------------	---

2.5. BORSAMIZ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİN ANALİZİ (GZFT)

Borsanın, yasal yükümlülüklerinin ve bağlı olduğu mevzuatların, yönetim yapısının, faaliyet alanlarının, mali ve insan kaynaklarının, teknolojik ve fiziki altyapısının yanı sıra, faaliyet gösterdiği çevrenin, ortamın ve dış koşullarının analizi için Borsada görev yapan çalışanlar ve yöneticilerin katılımıyla toplantılar düzenlemiştir. Yapılan GZFT anket çalışmasıyla Borsanın güçlü ve zayıf yönleri ile kendisi dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Yapılan bu çalışma stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarına temel oluşturmıştır.

Güçlü Yönler

- Köklü Tarih ve Güçlü İtibar:** Borsanın 1926'dan bu yana faaliyet gösteriyor olması, kurumsal itibarını ve güvenilirliğini artırıyor.
- Stratejik Konum:** Trabzon'un tarımsal üretim ve ticaret açısından Karadeniz Bölgesi'ndeki önemli konumu, borsanın bölgesel ticarete avantajlı bir yerde olmasını sağlıyor.
- Fındık ve Çay Üretiminde Liderlik:** Fındık ve çay gibi bölgenin önemli tarımsal ürünlerinde uzmanlaşmış olması, borsanın bu alanlarda uzmanlaşmış bir yapıya sahip olmasını sağlıyor.
- Güçlü Tescil Hizmetleri:** Borsanın tescil hizmetleri, üyeler arasında güvenilir ve tercih edilen bir hizmet olarak öne çıkıyor.
- Dijitalleşme Adımları:** Borsa, dijitalleşme yönünde attığı adımlarla üyelerine modern hizmetler sunmaya başladı ve bu alanda daha fazla gelişme potansiyeline sahip.
- Nitelikli Personel:** Borsa personelinin deneyimli çalışkan ve yeniliklere açık olması
- Politika temsil:** Yerel ve bölgesel politika uygulayıcı kurumlarla güçlü bağlarının olması

8. **Kalite:** ISO 9001:2015 KYS ve TOBB Oda/Borsa Akreditasyon belgelerinin olması Trabzon Ticaret Borsasını üyelerine belirli bir standart çerçevesinde hizmet vermesini sağlıyor.
9. **Üye İlişkileri:** Borsa yönetimi ve personelinin üyelerle etkin iletişim içerisinde olması ve üyelerine hızlı hizmet vermesi
10. **Güçlü üye profili:** Her sene ISO 500 (ilk ve ikinci 500) ve TİM İlk 1000 firma arasına giren, uluslararası pazara önemli derece ihracat yapan firmaların borsanın üyesi olması

Zayıf Yönler (Weaknesses)

1. **Üyelerinin gelişmesine yardımcı faaliyetlerin eksikliği:** Üyeye verilen/verilmesi planlanan hizmetler arasında bulunan iş geliştirme danışmanlık eğitim gibi konularda üyelerine yeterince destek olamaması
2. **Gelir Kaynaklarının Sınırlılığı:** Borsa gelirlerinin büyük oranda tescil ve üye aidatlarına dayanması, mali çeşitliliği ve sürdürülebilirliği risk altında bırakabilir.
3. **Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımında Eksiklikler:** Dijitalleşme sürecinde eksiklikler ve üyelerin teknolojiye adaptasyonunda zorluklar yaşanabilir.
4. **Personel Yetersizliği:** Borsadaki personel sayısının sınırlı olması, artan iş yükünü karşılamada zorluk yaratabilir.
5. **Bilgi Danışmanlık, AR-Ge ve Proje Hizmetlerinin yetersizliği:** üyelerine kümelenme, AR-GE çalışmaları konusunda destek verememesi, yurtdışı faaliyetlerinin az olması, proje geliştirme kapasitesinin yetersiz olması

Fırsatlar (Opportunities)

1. **Dijitalleşme ve Akıllı Tarım:** Dünya genelinde ve Türkiye’de artan dijitalleşme ve akıllı tarım uygulamaları, borsanın bu alanda yenilikçi hizmetler sunarak rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir.
2. **Sürdürülebilir Tarım Uygulamaları:** Küresel ve ulusal düzeyde sürdürülebilir tarım uygulamalarının yaygınlaşması, borsanın bu alanda öncü rol üstlenmesini sağlayabilir.

3. **Yerel ve Bölgesel İşbirlikleri:** Trabzon'daki yerel yönetimler, üniversiteler ve STKlar ile yapılacak işbirlikleri, borsanın etkisini artırabilir.
4. **Yeni Pazarlara Erişim:** Tarım ürünleri ticaretinde yeni pazarların açılması, borsanın ihracat odaklı büyüme stratejileri geliştirmesini mümkün kılabilir.
5. **Finansal Destek ve Teşvikler:** Devlet tarafından sağlanan tarımsal teşvikler ve hibeler, borsanın üyelerine sunduğu hizmetlerin genişletilmesine olanak tanıyabilir.

Tehditler (Threats)

1. **Ekonomik Dalgalanmalar ve Enflasyon:** Türkiye'deki ekonomik belirsizlikler, enflasyon oranlarının artması ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar, borsanın mali yapısını olumsuz etkileyebilir.
2. **İklim Değişikliği ve Tarımsal Üretim Riski:** İklim değişikliği nedeniyle yaşanan olumsuz hava koşulları, bölgedeki tarımsal üretimi etkileyebilir ve bu da borsanın faaliyetlerini kısıtlayabilir.
3. **Teşvikler:** Trabzon'un sanayi teşviklerinde öncelikli iller arasında çıkarılması
4. **Nitelikli İşgücü:** Tarımsal istihdamın azalması, ilimizin ülke ortalaması üstünde nitelikli göç veren bir il olması sebebiyle, nitelikli işgücünün şehir/yurtdışı çıkma eğiliminin olması

2.6. GELECEĞİN PLANLANMASI

Vizyon

Şeffaf, çağdaş ve bilgiye dayalı yönetim anlayışı ile;

- Bilişim teknolojilerini hizmetlerine entegre ederek dijital borsacılık hizmeti veren,
- Üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hizmetlerini sürekli olarak geliştiren,

- Paydaşlarıyla işbirliği halinde Trabzon ilinin tarımsal üretimde verim ve kalitenin artırılmasına yönelik çalışmalara öncülük ederek,

Karadeniz bölgeleri borsaları arasında örnek ve etkin bir borsa olmaktadır.

Misyon

- Borsaya dahil maddelerin alım satım işlemlerini tescil etmek,
- Bu işlemlere yönelik günlük, haftalık, aylık istatistikler hazırlayıp, yayınlamak,
- Kaynaklarını verimli kullanarak kalite standartlarına uygun hizmet vermek,
- 5174 sayılı kanun ve ilgili mevzuatlar çerçevesinde verilen görevleri yerine getirmektir.

Etik ve Temel Değerlerimiz

- Hesap verilebilir
- Şeffaf
- Güvenilir
- Objektif
- Eşit ve tarafsız hizmet
- Gizliliği koruyan
- Yasalara ve standartlara uyum
- Yeniliklere açık
- Teknolojik ve ekonomik gelişime duyarlı
- Katılımcı ve çağdaş yönetim anlayışı
- Çalışan memnuniyetine önem veren

- üye memnuniyetine önem veren
- Sosyal sorumluluk bilincine sahip
- Ekip çalışmasına önem veren

Kalite Politikamız

Borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatların tespit, tescil ve ilanı işleriyle iştigal etmek, üreticilerimizin ve üyelerimizin mahsulünü kıymetlendirmek, üyelerin ve hizmet alanların, beklenti ve ihtiyaçlarını yasal şartlar çerçevesinde karşılayarak memnuniyetlerini sağlamak, kalite yönetim sisteminin şartlarına uyarak etkinliğini sürekli iyileştirmektir.

Mali Politikamız

5174 Sayılı Kanun ve bu kanuna dayanılarak hazırlanmış olan Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği çerçevesinde borsanın hesap ve kayıtlarını şeffaflık ilkesini ön planda tutarak;

- Borsa kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak,
- Hesap verilebilir bir finansman yapısı oluşturmak,
- Borsanın yatırımlarını günün koşullarına göre değerlendirerek, mali büyümeyi sağlamak,
- Mali riskleri iyi analiz edip, periyodik olarak gözden geçirerek önleyici faaliyetler planlamak,
- Mali kaynaklarını bir stratejik plan doğrultusunda geliştirerek, kaynakların ekonomik kullanılmasını mali risk analizleri verileriyle 3 yıllık karşılaştırmalı şekilde planlamak,
- Performans odaklı bütçe hazırlamaktır.

İnsan Kaynakları Politikamız

Konusunda eğitimli personel istihdam etmeyi, mevcut insan kaynağını doğru bir şekilde planlamayı hedefleyerek;

- Çalışan memnuniyet anketleri ile personelin görüşlerini alarak borsanın yıllık planlamasını yapmak,
- verimli çalışma ortamı sağlayarak motivasyonlarını artırmak,
- performanslarını ölçerek ihtiyaç duydukları eğitimleri vermek,
- yeniliklere açık, kendini ve işini geliştirmeyi hedeflemek,
- aidiyet duygularını geliştirmeye yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler gerçekleştirmektir.

Basın Yayın ve İletişim Politikamız

Borsamızın vizyon, misyon ve hedefleri doğrultusunda;

- üyelerin ilgi alanına giren konularda tarafsız, şeffaf ve açık bir şekilde bilgilendirme yapmak,
- Periyodik yayınlar çıkararak üyelerini bilgilendirmek,
- Borsa ile ilgili çıkan uluslararası, ulusal ve yerel haberleri anlık olarak takip etmek,
- İletişim süreçlerini sürekli olarak iyileştirmektir.

Bilgi Güvenliği Politikamız

Sürekli gelişen teknolojiyi takip ederek;

- üye ve paydaşlarına hızlı ve dünya standartlarında kaliteli hizmet vermek için yeni, uygun, güvenli ve çevreye duyarlı teknoloji ve yazılımlara yatırım yapmak,
- tarım ve tarımsal ticaret başta olmak üzere il, bölge ve ülkedeki ekonomik ve sektörel gelişmeleri yakından takip ederek her türlü güncel ve güvenilir bilgiyi paylaşmak,
- üye bilgi ve hizmetlerini gizlilik ve erişebilirlik ilkeleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak,

- hizmetin sürekliliğini, güncel mevzuatlar

doğrultusunda veri ve bilginin güvenliğini sağlamaktır.

Üye İlişkileri Politikamız

%100 üye memnuniyeti odaklı çalışmalarımızla birlikte;

- güler yüzlü hizmet sunarak üye memnuniyeti ve gelişimini sürekli olarak sağlamak,
- üyelerimizin ihtiyaç duydukları alanlarda lobcilik faaliyetleri gerçekleştirmek,
- kalite standartlarımızı geliştirerek üyelerimize hızlı ve kaliteli hizmet vermek,
- üyelerimizin ihtiyaç ve beklentilerini anketlerle belirleyerek, kendilerine ve çalışanlarına ihtiyaca yönelik faaliyetler (eğitimler, seminerler, fuarlar vb) düzenlemek,
- üyelerimizin şikayet, talep ve sorunlarını yasa ve mevzuatlara bağlı kalarak tarafsız, şeffaf ve gizlilik ilkeleri doğrultusunda değerlendirmek ve çözüm önerileri getirmektir.

3. STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

Belirlenen vizyona ulaşmak için stratejik amaç & hedefler, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için de stratejiler ve stratejilere bağlı faaliyetler belirlenmiştir. Faaliyetlerin belirlenmesinde mevcut durumun tespiti için GZFT analizinden yararlanılmıştır.

STRATEJİK AMAÇ 1: DİJİTALLEŞMİŞ VE TEKNOLOJİK ALTYAPISI GÜÇLÜ BİR BORSA OLMAK

HEDEF 1.1. 3 yıl içinde borsanın tüm hizmetlerinin %50'sinin dijital platformlar üzerinden sunulmasını sağlamak.

STRATEJİ 1.1. Bilişim teknolojilerinin entegrasyonu ile borsa hizmetlerini dijital platformlara taşımak.

STRATEJİ 1.2. Üyelerin dijital hizmetlere erişimini kolaylaştırmak ve artırmak.

FAALİYETLER

1. Web tabanlı (dijital) tescil sistemi kurmak
2. Üyelerin işlemlerini mobil cihazlardan gerçekleştirebileceği bir mobil uygulama geliştirmek.

3. Dijital müşteri destek hizmetleri için canlı destek sistemleri entegre etmek.
4. Üyeler için dijital okuryazarlık ve teknoloji kullanımı konusunda eğitim programları düzenlemek
5. Üyelerin dijital hizmetler konusundaki geri bildirimlerini toplamak ve hizmetleri bu doğrultuda iyileştirmek

STRATEJİK AMAÇ 2: ÜYELERİN İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİNE YÖNELİK HİZMETLERİN SÜREKLİ GELİŞTİRİLMESİ

HEDEF 2.1. Üyelerinin 3 yıl içerisinde memnuniyet oranını %90'a çıkararak, borsanın düzenlemiş olduğu tüm faaliyetlere etkin katılımlarını sağlamak

STRATEJİ 2.1. Üye memnuniyetini artırmak amacıyla hizmet kalitesini sürekli iyileştirmek.

STRATEJİ 2.2. Üyelerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli eğitim programları oluşturmak.

FAALİYETLER

1. Üyelerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim modülleri geliştirmek (tarım teknolojileri, dijital borsacılık vb.).
2. Üyelerle düzenli iletişim kurarak geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmek.
3. Online ve yüz yüze eğitimlerin yanı sıra, yeşil mutabakat ve sınırda karbon salınımına kolay geçiş için web seminerleri ve çalıştaylar düzenlemek.

STRATEJİK AMAÇ 3: TRABZON'DA TARIMSAL ÜRETİMDE VERİM VE KALİTENİN ARTIRILMASINA ÖNCÜLÜK ETMEK

HEDEF 3.1. 3 yıl içerisinde Trabzon'da tarımsal üretimde verimliliğin %10 oranında artmasına katkı sağlamak

STRATEJİ 3.1. Bölgedeki tarımsal üretimin verimliliğini artırmak için teknolojik çözümler sunmak.

STRATEJİ 3.2. Tarımsal ürünlerin kalitesini artırmak için sürdürülebilir tarım uygulamalarını teşvik etmek.

FAALİYETLER

1. Akıllı tarım teknolojilerini tanıtmak ve bu teknolojilerin kullanımını yaygınlaştırmak
2. Tarım üreticilerine yönelik teknoloji odaklı eğitim programları düzenlemek

3. Tarımsal verimliliği artırmak için yerel kooperatifler ve üniversitelerle işbirliği projeleri geliştirmek
4. Sürdürülebilir tarım uygulamaları için teknik destek ve danışmanlık hizmetleri sunmak
5. Kaliteli üretim yapan üreticileri teşvik eden ödül ve sertifika programları geliştirmek.

3.1. STRATEJİK PLAN, SORUMLU BİRİMLER VE GZFT İLE İLİŞKİSİ

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	FAALİYET	SORUMLU BİRİM	GZFT İLE İLİŞKİSİ
1. Dijitalleşmiş ve Teknolojik Altyapısı Güçlü Bir Borsa Olmak	3 yıl içinde borsanın tüm hizmetlerinin %60'ının dijital platformlar üzerinden sunulmasını sağlamak	Web tabanlı (dijital) tescil sistemi kurmak	Bilgi İşlem	Güçlü Yön: Teknolojik altyapının güçlendirilmesi Fırsat: Dijitalleşme ile rekabet avantajı elde etmek
		Üyelerin işlemlerini mobil cihazlardan gerçekleştirebileceği bir mobil uygulama geliştirmek	Bilgi İşlem	Güçlü Yön: Teknolojiye erişim kolaylığı Fırsat: Mobil platformlarla geniş kullanıcı tabanı
		Dijital müşteri destek hizmetleri için canlı destek sistemleri entegre etmek	Basın-Yayın Halkla İlişkiler	Zayıf Yön: Yetersiz müşteri desteği Tehdit: Hızlı dijital dönüşümde yavaş kalma riski
2. Üyelerin İhtiyaç ve Beklentilerine Yönelik Hizmetlerin Sürekli Geliştirilmesi	Üyelerin 3 yıl içinde memnuniyet oranını %90'a çıkarmak	Üyelerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim modülleri geliştirmek	Eğitim-Kalite	Fırsat: Üyelerin eğitimle güçlendirilmesi Zayıf Yön: Eğitimlere katılımın düşük olması

		Üyelerle düzenli iletişim kurarak geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmek	Basın-Yayın-Halkla İlişkiler, Muamelat	Güçlü Yön: İletişim kanallarının etkin kullanımı Tehdit: İletişim eksikliğinin memnuniyetsizlik yaratması
3.Trabzon'da Tarımsal Üretimde Verim ve Kalitenin Artırılmasına Öncülük Etmek	3 yıl içinde Trabzon'da tarımsal üretimde verimliliği %20 artırmak	Akıllı tarım teknolojilerini tanıtmak ve bu teknolojilerin kullanımını yaygınlaştırmak	Genel Sekreterlik, Proje Basın-Yayın Halkla İlişkiler	Fırsat: Yeni tarım teknolojileri ile verimlilik artışı Tehdit: İklim değişikliği ve çevresel riskler
		Tarımsal verimliliği artırmak için yerel kooperatifler ve üniversitelerle işbirliği projeleri geliştirmek	Genel Sekreterlik, Proje	Fırsat: İşbirlikleri ile tarımsal yeniliklerin hızlandırılması Tehdit: İşbirliği fırsatlarının yeterince değerlendirilmemesi

3.2. PLANLANAN FAALİYETLER İÇİN RİSKLER VE ALINABİLECEK ÖNLEMLER

FAALİYETLER	RİSKLER	ALINABİLECEK ÖNLEMLER
STRATEJİK AMAÇ 1: Dijitalleşmiş Ve Teknolojik Altyapısı Güçlü Bir Borsa Olmak		
<ol style="list-style-type: none">1. Web tabanlı (dijital) tescil sistemi kurmak2. Üyelerin işlemlerini mobil cihazlardan gerçekleştirebileceği bir mobil uygulama geliştirmek.3. Dijital müşteri destek hizmetleri için canlı destek sistemleri entegre etmek.4. Üyeler için dijital okuryazarlık ve teknoloji kullanımı konusunda eğitim programları düzenlemek5. Üyelerin dijital hizmetler konusundaki geri bildirimlerini toplamak ve hizmetleri bu doğrultuda iyileştirmek	<p>Teknolojik altyapı yetersizliği Siber güvenlik tehditleri Üyelerin dijital adaptasyon zorluğu</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Gerekliğinde dış kaynaklardan uzman ve danışmanlık alarak, teknoloji altyapısına yönelik kapsamlı bir değerlendirme ve planlama yaparak, dijitalleşme sürecine başlamadan önce gerekli tüm kaynakları ve teknolojileri belirlemek.2. Çalışanlar ve üyeler için siber güvenlik ve KVKK farkındalık eğitimleri düzenlemek ve dijital platformlar için güçlü şifreleme, güvenlik duvarı ve düzenli güvenlik güncellemeleri yaparak önlemler almak3. Dijital okuryazarlık eğitimlerine odaklanmak ve üyelerin dijital platformları

		kullanmalarını kolaylaştıracak kullanıcı dostu arayüzler geliştirmek.
STRATEJİK AMAÇ 2: Üyelerin İhtiyaç Ve Beklentilerine Yönelik Hizmetlerin Sürekli Geliştirilmesi		
1. Üyelerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim modülleri geliştirmek (tarım teknolojileri, dijital borsacılık vb.). 2. Üyelerle düzenli iletişim kurarak geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmek. 3. Online ve yüz yüze eğitimlerin yanı sıra, yeşil mutabakat ve sınırda karbon salınımına kolay geçiş için web seminerleri ve çalıştaylar düzenlemek.	Üye memnuniyetsizliği Kaynak yetersizliği İletişim eksikliği	1. Üye memnuniyetini düzenli olarak izlemek ve olumsuz geri bildirimler üzerine hızlı aksiyon almak 2. Kaynak planlaması yaparak, stratejik amaçlar için gereken bütçeyi ve insan gücünü önceden belirlemek. 3. Gerekli durumlarda dış finansman kaynakları (hibeler, krediler) araştırarak, maliyetlerin karşılanmasını sağlamak 4. Üyelerle düzenli ve açık iletişim kanalları kurarak, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini sürekli olarak değerlendirmek
STRATEJİK AMAÇ 3: Trabzon'da Tarımsal Üretimde Verim Ve Kalitenin Artırılmasına Öncülük Etmek		
1. Akıllı tarım teknolojilerini tanıtmak ve bu teknolojilerin kullanımını yaygınlaştırmak	İklim değişikliği ve çevresel faktörler Çiftçi ve üreticilerin direnci Finansal kaynakların yetersizliği	1. Çiftçileri iklim değişikliği ve çevresel riskler konusunda

<p>2.Tarım üreticilerine yönelik teknoloji odaklı eğitim programları düzenlemek</p> <p>3.Tarımsal verimliliği artırmak için yerel kooperatifler ve üniversitelerle işbirliği projeleri geliştirmek</p> <p>4.Sürdürülebilir tarım uygulamaları için teknik destek ve danışmanlık hizmetleri sunmak</p> <p>5.Kaliteli üretim yapan üreticileri teşvik eden ödül ve sertifika programları geliştirmek.</p>		<p>bilinçlendirmek için eğitimler düzenlemek</p> <p>2. Yeni tarım teknolojileri ve sürdürülebilir uygulamalar konusunda başarılı örnekler sunarak çiftçilerin bu değişiklikleri benimsemesini sağlamak</p> <p>3. Devlet destekleri, tarım kredileri ve AB fonları gibi dış finansman kaynaklarını araştırarak, projeler yapmak</p>
---	--	--

3.3. STRATEJİK PLAN LOBİ FAALİYETLERİ PLANI

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	FAALİYET	LOBİ FAALİYETİ	HEDEF KİTLE	MESAJ	LOBİ STRATEJİSİ	SORUMLU BİRİM
Dijitalleşmiş ve Teknolojik Altyapısı Güçlü Bir Borsa Olmak	3 yıl içinde borsanın tüm hizmetlerinin %60'ının dijital platformlar üzerinden sunulmasını sağlamak	Web tabanlı (dijital) tescil sistemi kurmak	Dijital Tescil Uygulamasının Tanıtımı ve Benimsenmesi İçin Farkındalık Kampanyası"	Borsa üyeleri, diğer yerel borsalar, Yerel medya	"Yeni dijital tescil sistemimizle, artık borsaya gelmeden, tescil işlemlerinizi hızlı ve güvenli bir şekilde gerçekleştirebilirsiniz. Teknolojiyi kullanarak işlemlerinizi kolaylaştırın."	Üye bilgilendirme toplantıları, eğitim videoları,	Tescil, Bilgi İşlem, Basın Yayın Halka İlişkileri
Üyelerin İhtiyaç ve Beklentilerine Yönelik Hizmetlerin Sürekli Geliştirilmesi	Üyelerin 3 yıl içinde memnuniyet oranını %90'a çıkarmak	Üyelerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim modülleri geliştirmek	Üye Odaklı Hizmetlerin Güçlendirilmesi İçin Paydaş İşbirliği Platformu	Üyeler, Yerel İş Dünyası Dernekleri ve STKlar, Yerel Ticaret ve Sanayi Odaları	"Üyelerimizin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yönelik hizmetlerimizi daha etkin hale getirmek için yerel paydaşlarla işbirliği yaparak güçlü bir platform oluşturuyoruz. Bu platform sayesinde üyelerimize daha yenilikçi, etkili ve kaliteli hizmetler sunmayı hedefliyoruz."	Ortak çalıştay ve toplantılar,	Eğitim Kalite, Genel Sekreterlik, Yönetim Kurulu

Trabzon'da Tarımsal Üretimde Verim ve Kalitenin Artırılmasına Öncülük Etmek	3 yıl içinde Trabzon'da tarımsal üretimde verimliliği %20 artırmak	Akıllı tarım teknolojilerini tanıtmak ve bu teknolojilerin kullanımını yaygınlaştırmak	Tarım politikaları ve finansman için lobi çalışmaları	Tarım ve Orman Bakanlığı, Yerel Yönetimler,	"Akıllı tarım teknolojilerine yönelik kamu ve özel sektör finansmanı artırılmalı, yerel üreticilere ulaşılmalıdır."	Sektör çalıştayları, lobi ziyaretleri, ortak proje önerileri	Genel Sekreterlik, Yönetim Kurulu
---	--	--	---	---	---	--	-----------------------------------

3.4. STRATEJİK PLAN İLETİŞİM PLANI

İLETİŞİM AMACI	HEDEF KİTLE	MESAJ	İLETİŞİM KANALI	ZAMAN ÇİZELGESİ	SORUMLU BİRİM
Stratejik planın içeriğini paydaşlara duyurmak ve farkındalık yaratmak	İç paydaşlar (meclis, yönetim kurulu, çalışanlar, üyeler), dış paydaşlar (STKlar, Oda/Borsalar, İl Müdürlükleri, Üniversiteler vb.)	"Trabzon Ticaret Borsası, 2024-2026 Stratejik Planı ile dijitalleşme, üye memnuniyeti ve tarımsal verimlilik alanlarında liderliği sürdürecektir."	E-posta, basın bültenleri, sosyal medya, tb.org.tr websitesi	Stratejik planın tamamlanmasından hemen sonra	Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler
Stratejik planın uygulanması sürecinde düzenli bilgilendirme yapmak	İç paydaşlar (yönetim kurulu, çalışanlar), üyeler	"Stratejik planımızın uygulanmasındaki ilerlemeler ve başarılar hakkında düzenli güncellemeler."	iç toplantılar (AİK, Personel Toplantıları), tb.org.tr websitesi	3 ayda 1	Genel Sekreterlik, Akreditasyon, AİK
Üyelerden geri bildirim toplamak ve katılımlarını teşvik etmek	Üyeler	"Dijitalleşme ve hizmet kalitesi alanlarındaki geri	Dilek, şikayet ve öneri formları, anketler, tb.org.tr websitesi	Üyeye yönelik yapılan her faaliyet sonrasında	Basın-Yayın Halkla İlişkiler, Muamelat

		bildirimlerinizi bizimle paylaşın."			
Stratejik planın başarılarını ve gerçekleşme oranlarını paylaşmak	İç ve dış paydaşlar	"Stratejik planımızın başarısında katkıda bulunan herkese teşekkür ederiz. Başarılarımızı birlikte kutluyoruz."	E-bültenler, Sosyal medya, Faaliyet raporu Basın bültenleri, Tb.org.tr websitesi	Yıl sonu iş planlarının tamamlanmasından sonra	Genel Sekreterlik, Basın-Yayın Halkla İlişkiler
Paydaşlarla işbirliği fırsatlarını değerlendirmek	Üniversiteler, STKlar, yerel yönetimler	"Trabzon'un tarımsal üretiminde verimlilik ve kaliteyi artırmak için işbirliği yapalım."	Çalıştaylar, Toplantılar	Stratejik plan süresince düzenli aralıklarla	Genel Sekreterlik, Akreditasyon

4. STRATEJİK PLANIN MALİYETLENDİRİLMESİ

Stratejik planın **3 yıllık** bir süreyi kapsayacak şekilde hazırlanması ve bu süre zarfında ülkemizde yaşanabilecek ekonomik durumlar ve üyelerimizden gelecek öneriler doğrultusunda stratejik plan faaliyetlerinde yapılabilecek revizyonların olma olasılıkları göz önünde bulundurularak 3 yıllık bütçe tahmini yapılmamıştır. Ancak, stratejik plan hedeflerinin maliyet tahminleri, her yılın **Ocak** ayında hazırlanan **faaliyet raporlarında, iş planlarında** ve **tahmini bütçenin** gelir gider kalemlerinde belirtilir. Yıl sonunda stratejik plan hedefleri ve faaliyetlerine göre gelir giderler gözden geçirilir.

4.1. STRATEJİK PLANIN İZLEME VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin başarıyla hayata geçirilebilmesi için, faaliyetlerin düzenli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve koordinasyonunun sağlanması kritik bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede, stratejik

planda yer alan yıllık hedeflerin, stratejiler, projeler ve planlar doğrultusunda uygulanması sağlanacak; birimlerin gerçekleştirdiği faaliyetler, performans göstergeleri üzerinden takip edilecek ve sistematik bir biçimde sürdürülecektir.

Faaliyetlerin uygulanması sürecinde ortaya çıkabilecek olası sorunlar ve engeller erken dönemde tespit edilerek, zamanında müdahalelerle çözüm yolları geliştirilecek ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınacaktır. Ayrıca, yıllık iş planı faaliyetlerinin, yıl içinde meydana gelebilecek değişikliklere bağlı olarak beklenmedik farklılıklar gösterebileceği göz önünde bulundurulmuş ve her bir faaliyet için potansiyel riskler ile bu risklere karşı alınacak önlemler önceden planlanmıştır.

Stratejik planda yer alan faaliyetlerin hangi birimler tarafından yürütüleceğine dair görev tanımları yapılmıştır. Stratejik amaçların gerçekleştirilmesi için her birimin üstlenmesi gereken faaliyetler doğrultusunda yıllık iş planları oluşturulacaktır. Bu iş planlarının izlenmesi ve performanslarının değerlendirilmesi, üç ayda bir yapılacak olan Akreditasyon İzleme Komitesi Toplantıları'nda ele alınacaktır. Aynı zamanda, kalite yönetim sistemi kapsamında yılda bir gerçekleştirilecek olan Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısı'nda stratejik planın ilerleme durumu da incelenecektir.

Bu süreç, stratejik planın etkin bir şekilde uygulanmasını, izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayarak, planın sürekli olarak güncellenmesini ve geliştirilmesini mümkün kılacaktır.

STRATEJİK PLAN İZLEME/TAKİP TABLOSU (ÖRNEKTİR)

STRATEJİK AMAÇ	STRATEJİK HEDEF	FAALİYET	SORUMLU BİRİM	BAŞLANGIÇ TATİHİ	BİTİŞ TARİHİ	DURUM	PERFORMANS GÖSTERGESİ	SONUÇLAR
Dijitalleşmiş ve Teknolojik Altyapısı Güçlü Bir Borsa Olmak	3 yıl içinde borsanın tüm hizmetlerinin %60'ının dijital platformlar üzerinden sunulmasını sağlamak	Web tabanlı (dijital) tescil sistemi kurmak	Bilgi İşlem	OCAK 2024	OCAK 2025	DEVAM EDİYOR	Dijital tescil işlemlerinin toplam tescil işlemlerine oranı (%)	Güncel Sonuçlar
Dijitalleşmiş ve Teknolojik Altyapısı Güçlü Bir Borsa Olmak	3 yıl içinde borsanın tüm hizmetlerinin %60'ının dijital platformlar üzerinden sunulmasını sağlamak	Üyelerin işlemlerini mobil cihazlardan gerçekleştirebileceği bir mobil uygulama geliştirmek	Bilgi İşlem	OCAK 2025	HAZİRAN 2025	PLANLANDI	Mobil uygulama kullanıcı sayısı	Güncel Sonuçlar
Üyelerin İhtiyaç ve Beklentilerine Yönelik Hizmetlerin Sürekli Geliştirilmesi	Üyelerin 3 yıl içinde memnuniyet oranını %90'a çıkarmak	Üyelerin ihtiyaçlarına yönelik özel eğitim modülleri geliştirmek	Eğitim ve Kalite	Ocak 2024		BAŞLADI	Eğitim modüllerini tamamlayan üye sayısı	Güncel Sonuçlar
Trabzon'da Tarımsal Üretimde Verim ve Kalitenin Artırılmasına Öncülük Etmek	3 yıl içinde Trabzon'da tarımsal üretimde verimliliği %20 artırmak	Akıllı tarım teknolojilerini tanıtmak ve bu teknolojilerin kullanımını yaygınlaştırmak	Genel Sekreterlik, Proje	Haziran 2025	Ekim 2026	PLANLANDI	Akıllı tarım teknolojilerini kullanan üretici sayısı	Güncel Sonuçlar