Ankara Sanayi Odası

2022-2026
STRATEJİK PLAN

Ankara, 2021

2022-2026
STRATEJİK PLAN

İÇİNDEKİLER

1. YÖNETİCİ ÖZETİ 6

2. ÖNSÖZ 8

3. GİRİŞ 10

4. DURUM ANALİZİ 23

4.1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ 23

4.1.1. DÜNYADA SANAYİ 23

4.1.2. TÜRKİYE'DE SANAYİ 29

4.1.3. ANKARA'DA SANAYİ 39

4.2. İÇ ÇEVRE ANALİZİ 45

4.2.1. ASO'NUN TARİHÇESİ 45

4.2.2. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT 46

4.2.3. ASO'NUN KURUMSAL YAPISI 49

4.2.4. ORGANİZASYON ŞEMASI 51

4.2.5. ASO'NUN FAALİYET ALANI VE SUNDUĞU HİZMETLER 53

4.2.6. ASO'NUN İNSAN KAYNAKLARI ANALİZİ 55

4.2.7. ASO'NUN MALİ KAYNAKLAR ANALİZİ 59

4.2.8. MEKÂNSAL VE FİZİKSEL YERLEŞİM 60

4.2.9. TEKNOLOJİK ALTYAPI 60

4.3. ASO'NUN PAYDAŞ ANALİZİ 61

4.4. GÜÇLÜ-ZAYIF YÖNLER VE FIRSATLAR-TEHDİTLER (GZFT) ANALİZİ 64

5. STRATEJİK ANALİZ 66

5.1. GELECEĞE BAKIŞ 67

5.2. STRATEJİK AMAÇLAR, HEDEFLER VE FAALİYETLER 68

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 76

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 - Düzenlenen Bilgilendirme Toplantıları ve Seminerler 11

Tablo 2 - Oda Paydaşlarınca Düzenlenen Toplantılara Katılım 12

Tablo 3 - Oda Toplantı Faaliyetleri 13

Tablo 4 - Eğitimler 14

Tablo 5 - Ülke Günleri Etkinliği 15

Tablo 6 - Heyet Faaliyetleri (Odamızda Ağırlanan Heyetler ve Düzenlenen Sektörel Ticaret Heyetleri) 16

Tablo 7 - İştirak Edilen Fuarlar (Ulusal ve Uluslararası) 17

Tablo 8 - Yabancı Paydaşlarla Gerçekleştirilen Temaslar 18

Tablo 9 - Geleneksel Büyükelçilikler Resepsiyonunda Ağırlanan Yabancı Misyon Temsilcileri ve Büyükelçiler* 19

Tablo 10 - Oda Tarafından Yürütülen/Katılım Sağlanan Projeler 20

Tablo 11 - Lobi Faaliyetleri Çerçevesinde Yapılan Girişimler 21

Tablo 12 - Yatay Politika Alanları 33

Tablo 13 - Ankara İli Ölçeğe Göre İşletme Sayıları ve İstihdam 44

Tablo 14 - Ankara İlindeki Sanayi Sektöründe İstihdam Dağılımı 46

Tablo 15 - ASO'nun Personel Yaş Dağılımı 64

Tablo 16 - Kişilerin Çalışma Süreleri 65

Tablo 17 - ASO'da Çalışanların Cinsiyet Dağılımı 66

Tablo 18 - ASO'da Çalışanların Eğitim Bilgileri 67

Tablo 19 - ASO'da Çalışanların Unvan Dağılımı 68

Tablo 20 – ASO'nun Gelirleri 68-69

Tablo 21 - ASO'nun Giderleri 70

Tablo 22- ASO'nun Paydaş Analizi 73

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1 - Düzenlenen Bilgilendirme Toplantıları ve Seminerler 11

Grafik 2 - Oda Paydaşlarınca Düzenlenen Toplantılara Katılım 12

Grafik 3 - Oda Toplantı Faaliyetleri 13

Grafik 4 - Eğitimler 14

Grafik 5 - Ülke Günleri Etkinliği 15

Grafik 6 - Heyet Faaliyetleri (Odada Ağırlanan Heyetler ve Düzenlenen Sektörel Ticaret Heyetleri) 16

Grafik 7 - İştirak Edilen Fuarlar (Ulusal ve Uluslararası) 17

Grafik 8 - Yabancı Paydaşlarla Gerçekleştirilen Temaslar 18

Grafik 9 - Geleneksel Büyükelçilikler Resepsiyonunda Ağırlanan Yabancı Misyon Temsilcileri ve Büyükelçiler 19

Grafik 10 - Oda Tarafından Yürütülen/Katılım Sağlanan Projeler 20

Grafik 11 - Lobi Faaliyetleri Çerçevesinde Yapılan Girişimler 21

Grafik 12 - Ülkelerin Milli Gelir Dağılımları 20

Grafik 13 - Ankara İlindeki Sanayi İşletmelerinin Ölçek Dağılımı 45

Grafik 14 - Ankara İlindeki Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı 45

Grafik 15 - Ankara İli İhracatına Sektörel Dağılımı 2021 47

Grafik 16 - Ankara İli Sektörlerin İhracattaki Payı 2021 48

Grafik 17 - Ankara İli Sanayi Sektörü 2021 Yılı İhracatı (1000$) 49

Grafik 18 - 2020-2021 Ankara İlinin Ülkeler Bazında İhracatı (1000$) 50

Grafik 19 - ASO'nun Yaş Dağılımı 64

Grafik 20 – Çalışma Süresi Dağılımı 65

Grafik 21 - ASO'da Çalışanların Cinsiyet Dağılımı 66

Grafik 22 - ASO'da Çalışanların Eğitim Dağılımı 67

1. YÖNETİCİ ÖZETİ

Ankara Sanayi Odası (ASO) 2022-2026 Stratejik Planı gerçekleştirilen birçok toplantı ile yönetimin, çalışanların, üyelerin ve dış paydaşların görüş ve önerileri çerçevesinde katılımcı yöntemlerle hazırlanmıştır.

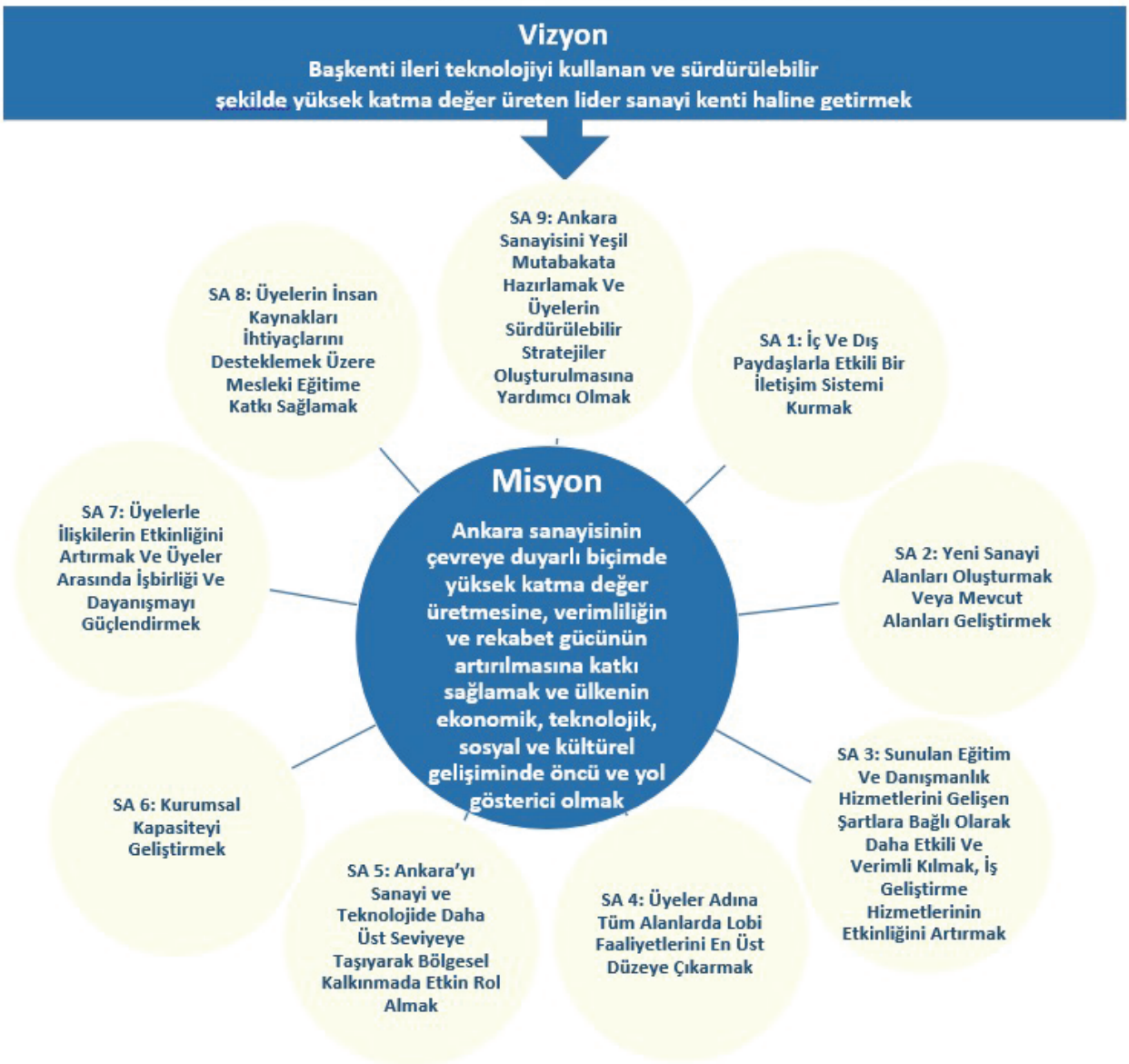
Stratejik plan amaç ve hedeflerinin uygulanabilir olması açısından, ASO'nun tarihçesi, görev ve yükümlülükleri, kurumsal yapısı, faaliyet alanı ve sunduğu hizmetler, paydaşları, kaynak ve imkânları, kurumsal çevresi ele alınarak durum analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ASO'nun güçlü yönleri ve zayıf yönleri ile ASO'nun kurumsal çevresinde var olan fırsat ve tehditler değerlendirilmiştir. Yapılan analiz ve değerlendirmeler çerçevesinde ASO'nun vizyon ve misyonuna uygun şekilde 2022-2026 yılları arasında gerçekleştirmeyi planladığı stratejik amaç ve hedefleri belirlenmiştir.

2022-2026 Stratejik Planında ASO'nun misyonu ***"Ankara sanayisinin çevreye duyarlı biçimde yüksek katma değer üretmesine, verimliliğin ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak ve ülkenin ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel gelişiminde öncü ve yol gösterici olmak"*** şeklinde ifade edilmiştir. Stratejik Planda ASO'nun vizyonu ise geleceğe ilişkin bakış açısını yansıtmak açısından ***"Başkenti ileri teknolojiyi kullanan ve sürdürülebilir şekilde yüksek katma değer üreten lider sanayi kenti haline getirmek"*** olarak öngörülmüştür.

ASO stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışırken temel değerlerine bağlı kalmayı öncelikli olarak taahhüt etmektedir. Bu temel değerler; ***"üyelere bağlılık, liyakat, şeffaflık ve hesap verebilirlik, katılımcılık, sürdürülebilirlik, toplum yararı, mükemmeli aramak, öncü olmak, beşeri ve toplumsal değerlere saygı"*** olmak üzere ASO'nun stratejik plan çerçevesindeki çalışmalarına ışık tutacaktır.

Bu kapsamda, ASO'nun 2022-2026 Stratejik Yol Haritası aşağıda gösterilmektedir.

ANKARA SANAYİ ODASI 2022-2026 STRATEJİK YOL HARİTASI



2. ÖNSÖZ

Ankara Sanayi Odası, varlığına hayat veren üyeleri ve çalışanları ile misyonuna uygun biçimde ve büyük bir kararlılıkla "başkenti ileri teknolojiyi kullanan sürdürülebilir şekilde yüksek katma değer üreten öncü sanayi kenti haline getirme" hedefine yürümektedir. ASO hedefine doğru yürürken temel değerleri olan "üyelere bağlılık, liyakat, şeffaflık ve hesap verebilirlik, katılımcılık, sürdürülebilirlik, toplum yararı, mükemmeli aramak, öncü olmak, beşeri ve toplumsal değerlere saygı" çerçevesinde çalışmaya devam edecektir. Oda olarak hedefimiz açık ve nettir: daha çok çalışmak, daha çok üretmek ve Ankara sanayisini Türkiye'de öncü hale getirmek.

ASO'yu Türkiye'deki diğer sanayi odaları arasında öncü hale getirecek olan temel unsur, desteğimizle Ankara sanayisinin önümüzdeki yıllarda diğer şehirlerden daha fazla katma değer üreten bir konuma gelmesi olacaktır. 2022-2026 Stratejik Planında Odamızı amaç ve hedefleri doğrultusunda geleceğe taşıyacak olan hususları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

Üyelerle iki yönlü diyaloğu artırmak, Ankara'da sanayiye katma değer sağlayan imkânları/olanakları araştırmak ve duyurmak, ASO tarafından ve Ankara'daki diğer kişi ve kurumlarca sağlanan/sunulan sanayiye ilişkin iş imkânları/olanaklarına ilişkin farkındalığı artırmak öncelikli amaçlarımız arasındadır. Ankara'da sanayinin kurulu kapasitesini artırmak maksadıyla yeni sanayi alanları oluşturarak ve bunları yöneterek, Ankara'da sanayicinin kapasite ihtiyacına ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunacağız. ASO'nun sunduğu eğitim ve danışmanlık hizmetlerini Ankara sanayicisi açısından görünür ve bilinir kılarak üyelerin bu hizmetlerden en üst düzeyde faydalanmasını sağlayacağız. Sanayici ve ilgili kamu kurum ve kuruluşları arasındaki ilişkileri geliştirerek, Ankara'da sanayi ile ilgili meselelerde oluşturulacak kamu politikalarının oluşumunda üyelerin çıkarlarını en iyi şekilde temsil edeceğiz. Ankara sanayisini teknolojik anlamda destekleyecek ve ekonomik olarak kapasitesini geliştirecek faaliyetler aracılığıyla bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacağız. Üyelerle ilişkileri geliştirerek, üyeler arasında birlik ve dayanışmayı destekleyecek etkinlikler yoluyla üyelerin birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı koruyacak ve geliştireceğiz. Üyelerin özellikle ara eleman başta olmak üzere meslek bilgisine sahip insan kaynakları ihtiyaçlarını destekleyecek mesleki eğitim verecek okul ve birimlerin kurulmasına katkı sağlayacağız. Üyelerin Türkiye'nin taraf olduğu "Yeşil Mutabakatın" gerektirdiği süreçlere hazır hale getirilmesi açısından enerji üretimi ve tüketimi dâhil olmak üzere gerekli eylem planlarını hazırlamalarına yardımcı olacağız. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için de Odamızın insan kaynakları, mali kaynaklar ve diğer tüm kurumsal imkân ve olanaklarını geliştireceğiz.

Rekabetçi ihracat için savunma sanayiinde olduğu gibi faktör kalitesini ve verimliliğini artıracak, sanayide yerlileşme oranını ileri taşıyacak stratejilerle Ankara'nın ihracat payını ve gelirini daha iyi bir noktaya ulaştıracağız. Yüksek teknolojiye dayalı üretim ile sanayi ihracatını, büyümenin toplumsal yansımasının öneminin bilincinde olarak, "yoksullaştıran büyüme" olgusunun dışına çıkaracağız. "Güçlü sanayi, güçlü Türkiye" için çalışmaya ve üretmeye devam edeceğiz. ASO'nun 2022-2026 Stratejik Planı bütün bu hedefler için sağlam temelli stratejiler sağlamaktadır.

Bu vesileyle, Ankara Sanayi Odası Stratejik Planının hazırlanmasında emeği geçen herkese içten teşekkürlerimi sunuyor, Planın Odamızın hizmetlerinin iyileştirilmesi ve güçlendirilmesine ve böylece başta üyelerimiz olmak üzere Ankara sanayisine ve Türkiye'ye katkı sağlamasını diliyorum.

Nurettin ÖZDEBİR

Yönetim Kurulu Başkanı

3. GİRİŞ

2017-2021 yılları için Ankara Sanayi Odası (ASO) tarafından ortaya konan stratejik yol haritası, "başkenti sanayi ve teknolojide lider yapmak" vizyonu doğrultusunda Ankara sanayicisinin yüksek katma değer üretmesine, rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak ve başta ilimiz olmak üzere ülkemizin ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel gelişiminde yol gösterici olmak misyonunu gerçekleştirmek üzere aşağıda sıralanan stratejik amaçlar üzerine odaklanmıştır:

- Üyelere Sunulan Hizmetlerin Etkin ve Verimli Hale Getirilmesi
- Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi
- Bölgesel Kalkınmada Etkin Rol Üstlenilmesi

Bu kapsamda, 2017-2021 yılları arasında yürütülen faaliyetler, ASO 2017-2021 Stratejik Planı çerçevesinde uygulanmış olup söz konusu faaliyetler ile Odanın misyonunu gerçekleştirmeye ve vizyonunu başarmaya yönelik adımlar atılmıştır.

2017-2021 yılları değerlendirildiğinde, üyelere sunulan hizmetler çerçevesinde ortaya çıkan eğilimler aşağıdaki tablo ve grafiklerde gösterilmektedir.

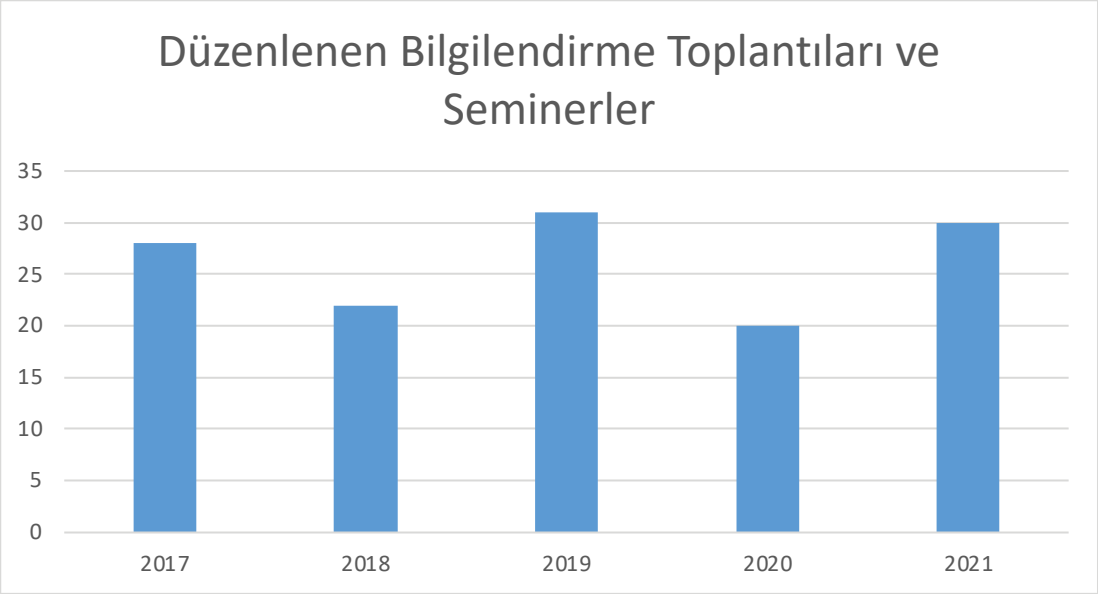
Oda tarafından üyelere sunulan hizmetlerin etkin ve verimli hale getirilmesi stratejik hedefi kapsamında, "Bilgi ve Danışmanlık Hizmetlerinin Yürütülmesi" söz konusu olmuş ve yerel yönetim, STK'lar ve diğer kurumlarla işbirliği yapılarak ortak toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzey yetkililerinin katılımıyla da gerçekleştirilen bilgilendirme toplantıları, seminerler ve sektörel toplantıların yıllar itibariyle seyri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1 - Düzenlenen Bilgilendirme Toplantıları ve Seminerler

Yıllar	2017	2018	2019	2020	2021
Toplantı Sayısı	28	22	31	20	30

Grafik 1 - Düzenlenen Bilgilendirme Toplantıları ve Seminerler

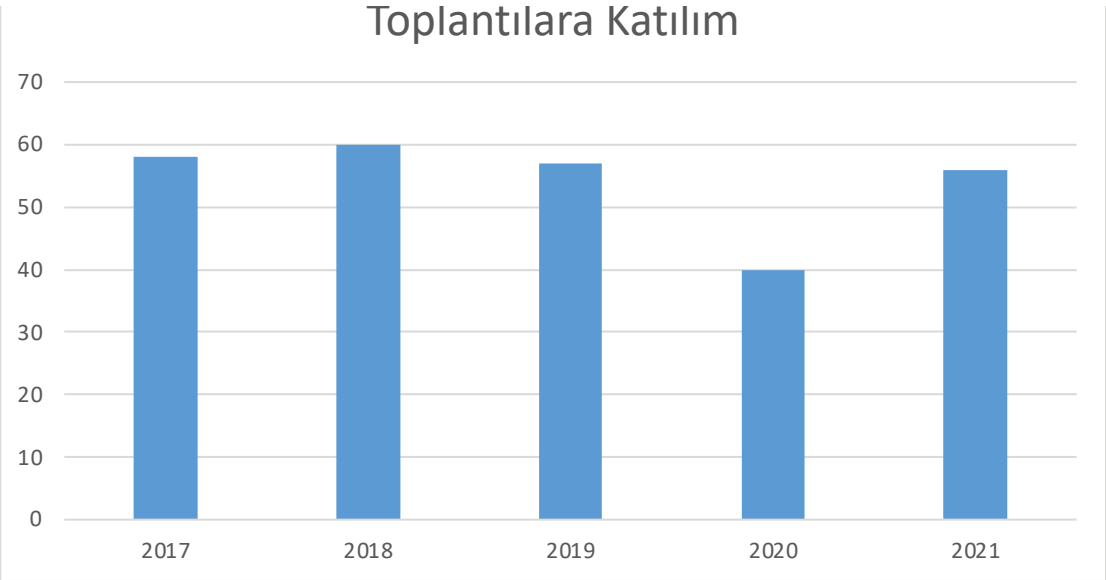


Yıllar itibariyle, paydaşlarca düzenlenen ve Oda temsilcilerince katılım sağlanan toplantılara ilişkin gerçekleşen rakamlar şunlardır:

Tablo 2 - Oda Paydaşlarınca Düzenlenen Toplantılara Katılım

Yıllar	Toplantı Sayısı
2017	58
2018	60
2019	57
2020	40
2021	56

Grafik 2 - Oda Paydaşlarınca Düzenlenen Toplantılara Katılım

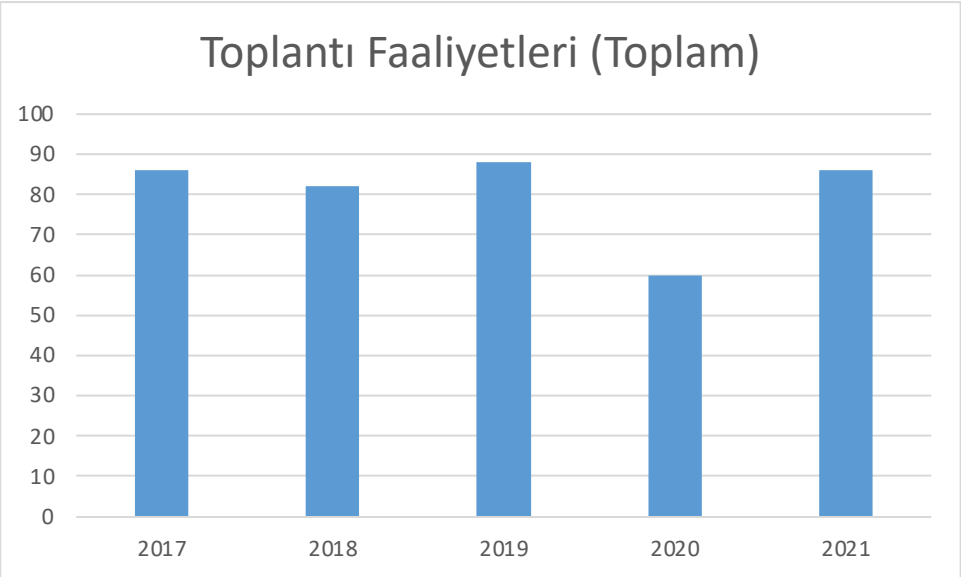


Bu kapsamda, düzenlenen ve katılım sağlanan toplantılar itibariyle, Odanın toplantı faaliyetleri 2017-2021 yılları arasında aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 3 - Oda Toplantı Faaliyetleri

Yıllar	Katılım Sağlanan ve Düzenlenen Toplantılar
2017	86
2018	82
2019	88
2020	60
2021	86

Grafik 3 - Oda Toplantı Faaliyetler

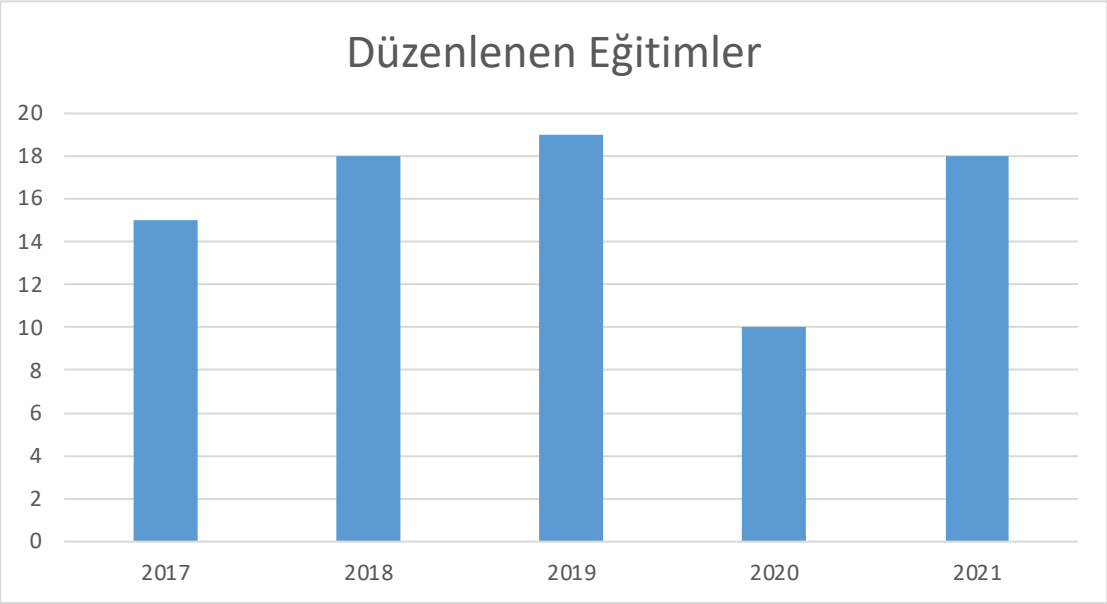


Üyelere yönelik olarak düzenlenen eğitimlerin gerçekleşme durumu ise aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4 - Eğitimler

Yıllar	Eğitimler
2017	15
2018	18
2019	19
2020	10
2021	18

Grafik 4 - Eğitimler



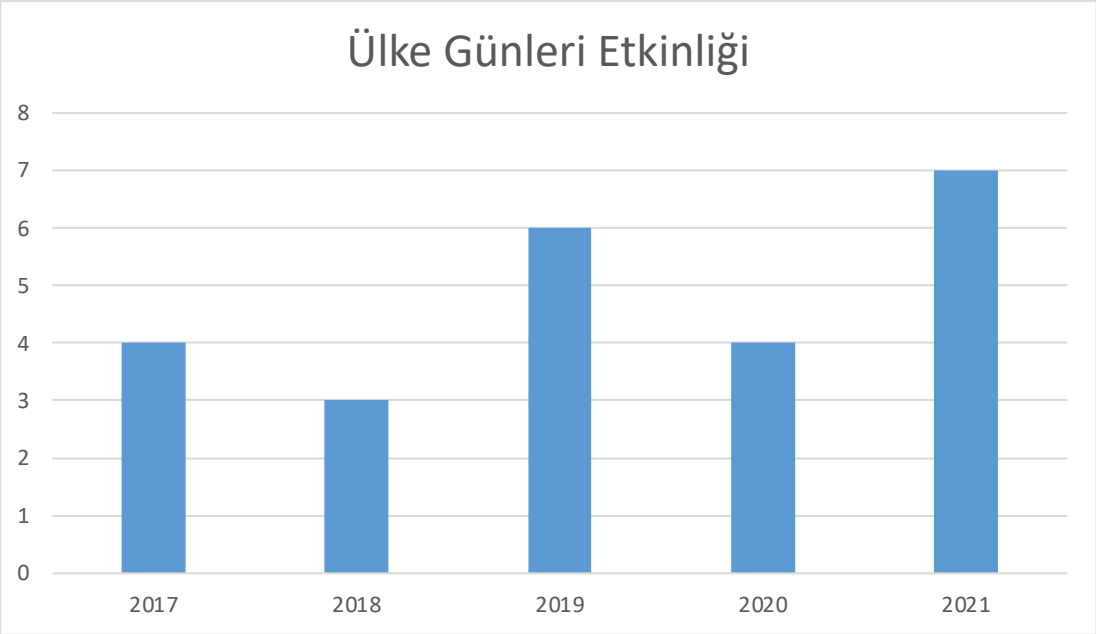
Oda tarafından üyelerin uluslararası pazarlara açılması yönünde çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir. Söz konusu etkinlikler arasında dış pazarlar hakkında üyelerin bilgilendirilmesi amacıyla Ülke Günleri Etkinliğinin düzenlenmesi, üyelerin fuarlara ve sektörel ticaret heyetlerine katılımlarının sağlanması yer almıştır.

Ayrıca, dış paydaşlar olan uluslararası kurum ve kuruluşlar ile Büyükelçiliklerle de yakın işbirlikleri sürdürülmüştür. Bu kapsamda sürdürülen faaliyetlere ilişkin gelişmeler aşağıdaki tablo ve grafiklerde gösterilmektedir.

Tablo 5 - Ülke Günleri Etkinliği

Yıllar	Etkinlik Sayısı
2017	4
2018	3
2019	6
2020	4
2021	7

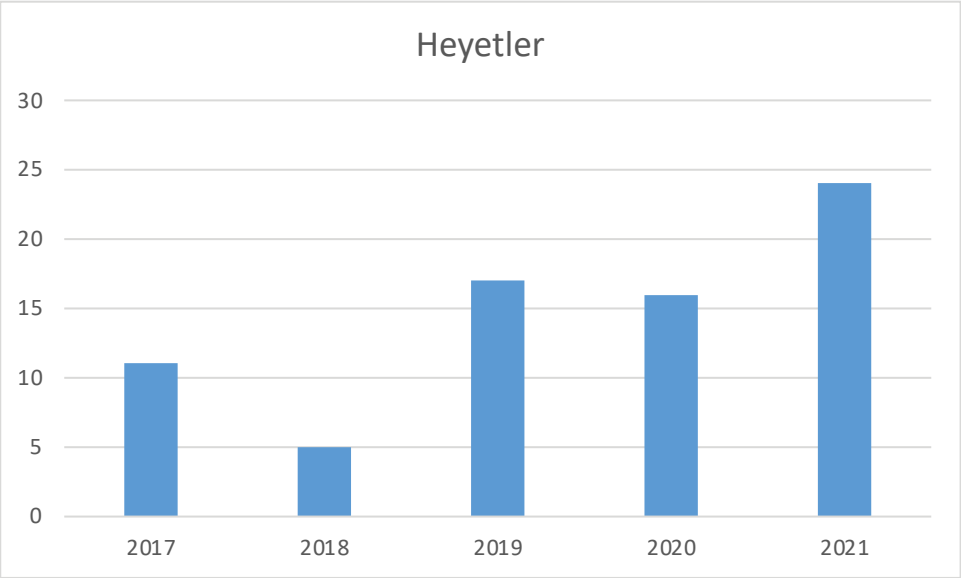
Grafik 5 - Ülke Günleri Etkinliği



Tablo 6 - Heyet Faaliyetleri (Odamızda Ağırlanan Heyetler ve Düzenlenen Sektörel Ticaret Heyetleri)

Yıllar	Heyet Sayısı
2017	11
2018	5
2019	17
2020	16
2021	24

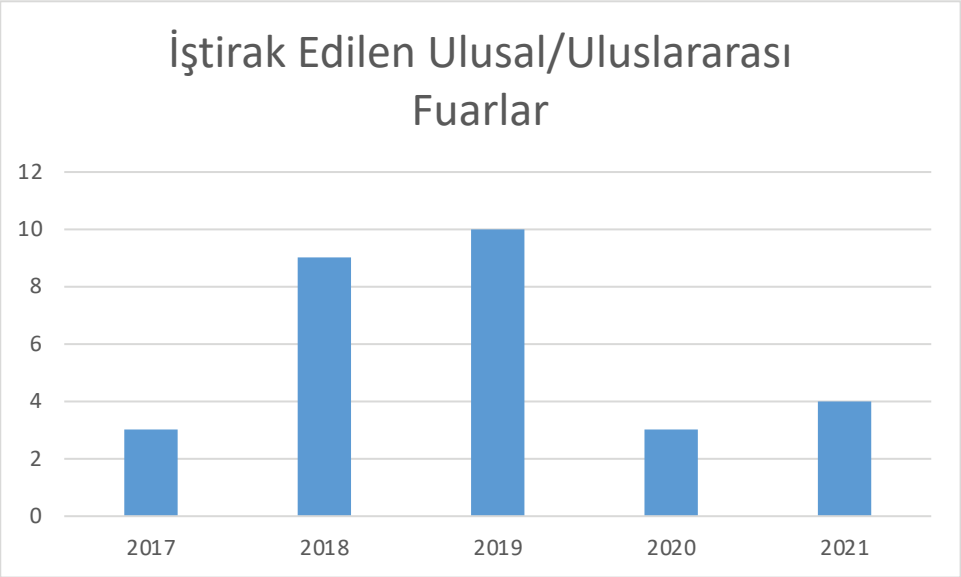
Grafik 6 - Heyet Faaliyetleri (Odada Ağırlanan Heyetler ve Düzenlenen Sektörel Ticaret Heyetleri)



Tablo 7 - İştirak Edilen Fuarlar (Ulusal ve Uluslararası)

Yıllar	Fuar Sayısı
2017	3
2018	9
2019	10
2020	3
2021	4

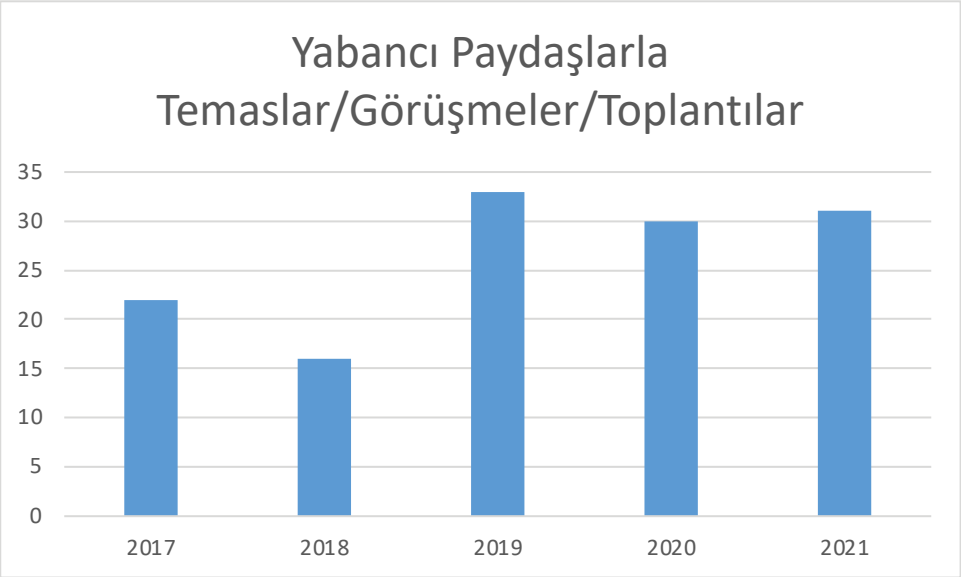
Grafik 7 - İştirak Edilen Fuarlar (Ulusal ve Uluslararası)



Tablo 8 - Yabancı Paydaşlarla Gerçekleştirilen Temaslar

Yıllar	Toplantı/Görüşme/Ziyaret Sayısı
2017	22
2018	16
2019	33
2020	30
2021	31

Grafik 8 - Yabancı Paydaşlarla Gerçekleştirilen Temaslar

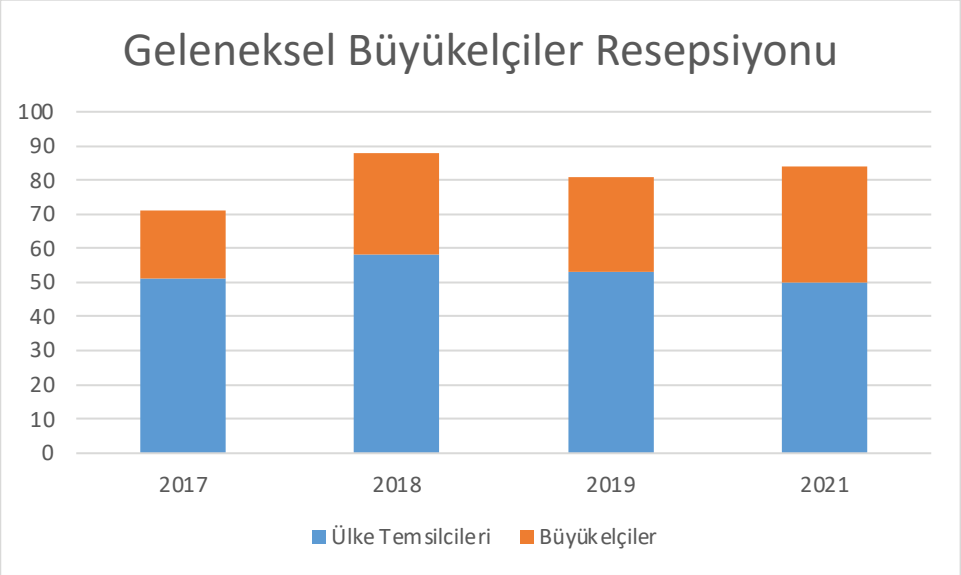


Tablo 9 - Geleneksel Büyükelçilikler Resepsiyonunda Ağırlanan Yabancı Misyon Temsilcileri ve Büyükelçiler*

Yıllar	Yabancı Misyon Temsilcileri	Büyükelçiler
2017	51	20
2018	58	30
2019	53	28
2021	50	34

*2020 yılında COVID-19 tedbirleri nedeniyle Geleneksel Büyükelçilikler Resepsiyonu düzenlenememiştir.

Grafik 9 - Geleneksel Büyükelçilikler Resepsiyonunda Ağırlanan Yabancı Misyon Temsilcileri ve Büyükelçiler

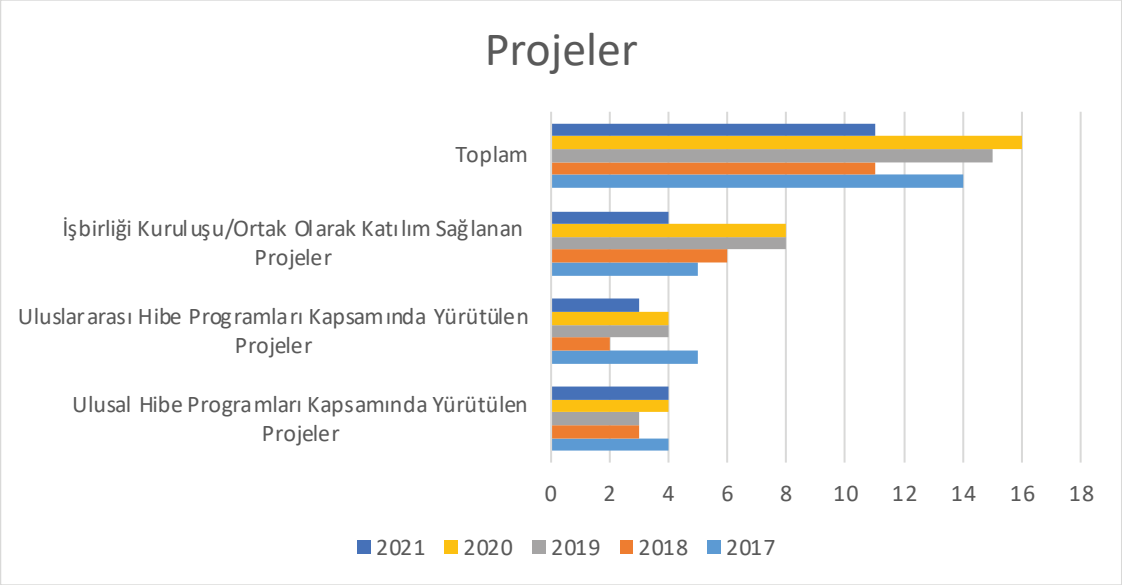


Üyelerin ulusal ve uluslararası rekabet güçlerini artırmak üzere çeşitli konularda projeler uygulanmıştır. Söz konusu projeler gerek Bakanlıklar gibi ulusal hibe kaynakları gerekse Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler gibi uluslararası hibe kaynakları çerçevesinde desteklenmiştir. Oda ayrıca dış paydaşlarınca yürütülen projelere de işbirliği kuruluşu veya ortak olarak katılım sağlamıştır.

Tablo 10 - Oda Tarafından Yürütülen/Katılım Sağlanan Projeler

Yıllar	Ulusal Hibe Programları Kapsamında Yürütülen Projeler	Uluslararası Hibe Programları Kapsamında Yürütülen Projeler	İşbirliği Kuruluşu/ Ortak Olarak Katılım Sağlanan Projeler	Toplam
2017	4	5	5	14
2018	3	2	6	11
2019	3	4	8	15
2020	4	4	8	16
2021	4	3	4	11

Grafik 10 - Oda Tarafından Yürütülen/Katılım Sağlanan Projeler



Oda tarafından üyelerimizin sorunlarının çözülmesi amacıyla gerek Yönetim Kurulu gerekse Genel Sekreterlik makamınca ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde girişimlerde bulunulmuştur. Ayrıca, ilgili birimlerce resmi yazılar hazırlanmış ve sorunların giderilmesi için gerekli adımlar atılmıştır. Talep edildiği üzere, sanayiyi ilgilendiren mevzuat, politika ve strateji belgelerinde sanayicilerin görüş ve çıkarlarının yer alması için görüş ve değerlendirilmeler iletilmiştir. Lobi faaliyetleri çerçevesindeki girişimlerin yıllar itibariyle gelişimi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 11 - Lobi Faaliyetleri Çerçevesinde Yapılan Girişimler

Yıllar	Toplantı/Görüşme/Ziyaret Sayısı
2017	121
2018	198
2019	204
2020	298
2021	249

Grafik 11 - Lobi Faaliyetleri Çerçevesinde Yapılan Girişimler

Oda Stratejik Planının izleme ve değerlendirilmesi, yıllık İş Planları bazında yapılmıştır. İlaveten, Plan ile benimsenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesini sağlamak amacıyla, yıllık Çalışma Programı başlıkları, Stratejik Amaçlar ve Hedeflerle birebir uyumlu hale getirilmiştir.

Bu sayede, Çalışma Programındaki gerçekleşmelerin detaylı biçimde yer aldığı Faaliyet Raporu, Stratejik Planın da gerçekleşme durumunu ortaya koyan bir doküman haline gelmiştir.

Stratejik Planın izleme ve değerlendirme çalışmaları ile gerçekleştirilmeyen faaliyetlerin nasıl gerçekleştirilebileceği yönünde gayretler sürdürülmüştür.

Yıllık İş Planlarına kaynak olan Çalışma Programları hazırlanırken, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak yeni faaliyetler de kurgulanmıştır.

2020 Yılı İş Planında belirlenen faaliyetlerin bir kısmı, COVID-19 salgını ile mücadele kapsamında ülkemizde alınan tedbirler nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Bununla birlikte, 2020 yılı ortasında yapılan değerlendirme ile faaliyetler yeniden planlanmış ve COVID-19 salgını nedeniyle alınan tedbirler ışığında, Oda tarafından yıl içerisinde yapılması planlanan toplantıların/etkinliklerin sanal ortamda gerçekleştirilmesine yönelik girişimlerde bulunulmuştur.

Ayrıca, üyelerden gelen talepler ışığında yeni çalışmalar da hayata geçirilmiştir.

Stratejik Planın yıllık uygulanmasını gösteren İş Planlarına ışık tutan Çalışma Programında yer alıp yıl içerisinde gerçekleştirilemeyen faaliyetler, yıllık Faaliyet Raporlarında detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

İlaveten 2019, 2020 ve 2021 yıllarında yıllık İş Planında yani Çalışma Programında yer almadığı halde, yıl içerisinde iç ve dış paydaşlarla işbirliği sonucu ve taleplere istinaden gerçekleştirilen çalışmalar da ayrı bir başlık olarak verilmiştir.

2017-2021 Stratejik Planının gerçekleşme durumu incelendiğinde, her üç stratejik amacın altında da oranı %10'u aşmasa da gerçekleştirilemeyen faaliyetler olduğu görülmekle birlikte, gerçekleştirilen faaliyetlerin oranının %70'i aştığı, kısmen tamamlanan ve yıl bittiği halde sürdürülmekte olan faaliyetlerle birlikte oranın %90 seviyesini aştığı gözlemlenmektedir.

Odanın yeni Stratejik Planının hazırlanmasında, söz konusu faaliyetlerin gerçekleşme durumu ile üyelerin Odadan beklentileri dikkate alınmıştır. Ankara Sanayi Odası ASO "2022-2026 Stratejik Planı" yönetimin, çalışanların, üyelerin ve dış paydaşların görüş ve önerileri çerçevesinde katılımcı yöntemlerle hazırlanmıştır. Stratejik plan hazırlama sürecinde, ASO Stratejik Plan Değerlendirme Komisyonu teşkil edilmiş ve danışman olarak Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü öğretim görevlisi Prof. Dr. Nadi Doğan LEBLEBİCİ ile çalışılmıştır. Süreçte Danışman ile birlikte toplam 11 toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantılara Stratejik Plan Komisyonu dışındaki kişiler de dâhil edilmiştir.

4. DURUM ANALİZİ

Ankara Sanayi Odası Stratejik Planının oluşturulması çalışmaları kapsamında öncelikle, Odanın içerisinde bulunduğu çevrenin ve kaynaklarının analizi yapılmıştır. Bu çerçevede ASO'nun tarihçesi, görev ve yükümlülükleri, kurumsal yapısı, faaliyet alanı ve sunduğu hizmetler, paydaşları, kaynak ve imkânları, kurumsal çevresi ele alınarak analiz edilmiştir. Bütün bunlar çerçevesinde ASO'nun güçlü yönleri ve zayıf yönleri ile ASO'nun çevresinde var olan fırsat ve tehditler değerlendirilmiş ve bir stratejik analiz yapılmıştır.

4.1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Stratejik planlamanın ana unsurlarından birisi kurumsal (örgütsel) çevrenin analiz edilmesidir. ASO'nun kurumsal çevresinin incelenmesi, "Dünyada Sanayi" ve "Türkiye'de Sanayi" başlıkları çerçevesinde ele alınmıştır.

4.1.1. DÜNYADA SANAYİ

Sanayi kelimesi Latince çalışkanlık demek olan "industria" kelimesinden türemiştir. Sözlük anlamı, "üretim yapan işletmelerden oluşan ekonominin bir kolu olarak" verilmektedir. Arapçadan Türkçeye geçmiş olan "sanayi" kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde de "ham maddeleri işlemek, enerji kaynaklarını yaratmak için kullanılan yöntemlerin ve araçların bütünü, işleyim, uran, endüstri" olarak ifade edilmektedir.

Görüldüğü gibi sanayi geniş anlamda ekonominin bir kolu olarak adlandırılırken, dar kapsamda, makinelerle ve fabrikalarda yapılan üretim anlamına gelmektedir. Dünya üzerindeki ülke ekonomileri gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ekonomiler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma önemli ölçüde sanayileşme ile bağlantılı yapılmaktadır. Gelişmiş ülkeler genellikle sanayileşmiş ülkeler olarak anılmaktadır.

Dünyanın en büyük sanayileri ekonomiyi yönetmekte ve dünya çapında milyarlarca iş (istihdam) yaratmaktadır. Yakın tarihte, başta teknoloji, bilim ve sağlık ve imalat olmak üzere çeşitli endüstrilerdeki gelişmelerle ekonominin nasıl büyüdüğüne tanık olunmuştur. Harcamalar ve biriken servet küresel olarak büyüdükçe, bazı mevcut sanayi sektörleri büyümekte ve genişlemekte, bazıları ise evrimsel olarak yok olmaktadır.

Teknolojide meydana gelen gelişmeler geçmişte var olmayan yeni sanayi dallarının ortaya çıkmasına da yol açmaktadır. İnsanlığın gelişimine paralel olarak sanayi tarımsal üretimdeki işgücünün önemli bir kısmını kendisine çekmiş ve ekonominin en çok istihdam ve katma değer üreten ekonomik sektörü olmuştur.

Günümüzde ana ekonomik sektörler olarak tarım, sanayi ve hizmet sektörü düşünüldüğünde hizmet sektörünün öncü sektör haline geldiği görülmektedir. Aşağıdaki tabloda 2017 yılına ait

en büyük 15 ekonomideki milli gelire ve sektörlerin paylarına bakıldığında bu durum görülmektedir.

İstihdam alanında da paralel gelişmeler yaşanmaktadır. Evrimsel gelişmeler işgücünün öncelikle tarım sektöründe çalıştığını, daha sonra sanayi devrimi ve sonrasında tarımdan sanayiye geçiş olduğunu, günümüzde ise istihdam ağırlığının hizmet sektörüne kaydığı görülmektedir.

Sanayinin istihdam alanındaki katkısının azalması tıpkı tarımda olduğu gibi teknolojinin gelişimine paralel olarak üretimde artan makineleşmeye bağlanabilir. Ancak teknolojik gelişmenin de bazı yeni sanayi alanlarının ortaya çıkmasına neden olduğu ve bu alanlarda yeni istihdam sahaları açtığı söylenebilir. Bahsedilen evrimsel gelişmeye rağmen sanayi günümüzde önemini korumakta ve tüm ekonomi için vazgeçilmesi imkânsız bir alt yapı sağlamaktadır.

Grafik 10 - Ülkelerin Milli Gelir Dağılımları

	Ülke	Toplam Milli Gelir (Trilyon $)	Tarım	Sanayi	Hizmet
	Dünya	127,800	6.4%	30.0%	63.6%
1	Çin	23,210	7.9%	40.5%	51.6%
2	AB	20,850	1.6%	25.1%	70.9%
3	ABD	19,474	0.9%	19.1%	80.0%
4	Hindistan	9,474	15.4%	23.0%	61.5%
5	Japonya	5,443	1.1%	30.1%	68.7%
6	Almanya	4,199	0.7%	30.7%	68.6%
7	Rusya	4,016	4.7%	32.4%	62.3%
8	Endonezya	3,250	13.7%	41.0%	45.4%
9	Brezilya	3,248	6.6%	20.7%	72.7%
10	İngiltere	2,925	0.7%	20.2%	79.2%
11	Fransa	2,856	1.7%	19.5%	78.8%
12	Meksika	2,463	3.6%	31.9%	64.5%
13	İtalya	2,317	2.1%	23.9%	73.9%
14	Türkiye *	2,186	6.8%	32.3%	60.7%
15	Güney Kore	2,035	2.3%	39.3%	58.3%

* 2020 yılı Dünya Bankası verileri İnşaat dâhil sanayinin milli gelir içindeki payını % 27.8 olarak vermektedir.

Bu noktada değinilmesi gereken bir diğer husus, ekonomideki ana sektörler arasındaki ayrımın kaybolmakta olduğu ve sektörler arasındaki geçişin arttığıdır. Diğer bir deyişle, tarım veya hizmet alanında faaliyet gören birçok işletmenin de sanayi sektörü içerisinde değerlendirildiği söylenebilir.

Örneğin, günümüzde sanayi, tarım ürünlerinin işlendiği ve nihai ürüne dönüştürüldüğü fabrikalar, ana girdisi insanın yaratıcılığı ve zekâsı olan yazılım üreten işletmeler sanayi işletmeler olarak değerlendirilmektedir.

Sanayi günümüzdeki konumuna çeşitli süreçlerden geçerek ulaşmıştır. Sanayinin geçirdiği evreleri özetlemek gerekirse; 1) Su ve buhar gücünün mekanik üretim araçlarında kullanımı, 2) Elektriğin seri üretimde kullanımı ve bant tipi üretim, 3) Dijital teknoloji ile programlanabilir üretim araçları, 4) Bilişim teknolojileri ile sanayinin bütünleşmesi olarak ifade edilebilir. Dördüncü aşama, Endüstri 4.0 olarak adlandırılmaktadır.

Avrupa Birliği (AB) tarafından 2024 yılına kadar siyasi ve politika gündemini şekillendirecek bir takım öncelikler tespit edilmiştir. Anılan öncelikler, siyasi, ekonomik ve sosyal alanda AB ve Birlik vatandaşları tarafından karşılaşılan temel güçlüklere karşı harekete geçme amacını gütmektedir.

Avrupa Komisyonunun politika rehberini de teşkil eden 2019-2024 Öncelikleri şunlardır:

- Avrupa Yeşil Mutabakatı (A European Green Deal)
- Avrupa'yı Dijital Çağa Uydurmak (A Europe fit for the digital age)
- İnsanlar İçin Çalışan Bir Ekonomi (An economy that works for people
- Dünyada Daha Güçlü Bir Avrupa (A stronger Europe in the world)
- Avrupa Tarzı Yaşam Biçimini Teşvik Etmek (Promoting our European way of life)
- Avrupa Demokrasisi İçin Yeni Bir Hareket (A new push for European democracy)

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan 11 Aralık 2019 tarihli ve COM(2019) 640 sayılı "Avrupa Yeşil Mutabakatı – The European Green Deal" konulu Bildiri, Komisyonun iklim ve çevreyle ilgili güçlüklerle başa çıkma konusunda taahhütlerini ortaya koymaktadır. Bildirinin hazırlanmasındaki temel sebep her geçen yıl atmosferin ısınması ve iklimin değişiyor olmasıdır. Evrendeki sekiz milyon türden bir milyonu kaybolma riskini taşımakta ve ormanlar ile okyanuslar kirlenerek yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı, 2050 yılında sera gazı emisyonlarının olmadığı ve kaynak kullanımı ile ekonomik büyümenin ikiye katlandığı, modern, kaynak etkin ve rekabetçi bir ekonomi ile Avrupa Birliği'ni adil ve refah bir topluma dönüştürmeyi amaçlayan yeni bir büyüme stratejisidir.

Mutabakat, AB'nin doğal sermayesini korumak ve güçlendirmek, vatandaşların sağlığını çevreyle ilgili risklerden ve etkilerden korumak hedefini gütmektedir. Ancak bu geçiş süreci adil

ve kapsayıcı olmalıdır. İnsanlara öncelik vermeli, büyük güçlüklerle karşı karşıya kalacak bölgelere, sanayilere, çalışanlara dikkat edilmelidir. Bu açıdan Bildiride, tüm tarafların katılımıyla birlikte çalışılarak hareket edilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Bildiri, Avrupa Yeşil Mutabakatının başarılı olması için gereken anahtar politikaları ve önlemleri içeren bir başlangıç yol haritası ortaya koymaktadır. Avrupa Birliği tarafından uygulanan önlemler ve politikaların Mutabakat hedeflerine katkıda bulunması beklenmektedir.

Avrupa Yeşil Mutabakatı ayrıca Avrupa Komisyonunun Birleşmiş Milletler 2030 Gündemini ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerini uygulama stratejisini de oluşturmaktadır. Mutabakat kapsamında Avrupa Komisyonu Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma hedeflerini makroekonomik politikalarına entegre edecek ve sürdürülebilirlik ile vatandaşların refahını Birliğin politika yapma sürecinin temeli haline getirecektir.

Bildirinin "Temiz ve dönüşüm ekonomisi için sanayiyi harekete geçirmek" başlıklı bölümünde, küresel pazarlarda düşük emisyon teknolojileri, sürdürülebilir ürünler ve hizmetler için önemli bir potansiyel olduğu, dönüşüm ekonomisinin de yeni aktiviteler ve istihdam için büyük imkanlar taşıdığı vurgulanmaktadır.

Çelik, kimyasallar ve çimento gibi enerji yoğun endüstriler, Avrupa ekonomisinin bütünüdür ve birçok değer zincirinin tedarikçisidir. Bu sektörün karbon seviyesinin düşürülmesi ve modernizasyonu gereklidir.

Sürdürülebilir sanayi Avrupa Yeşil Mutabakatının temelini oluşturmaktadır. 1970 yılından 2017 yılına kadar küresel atık materyallerin sayısı üçe katlamıştır ve artmaya da devam etmektedir. Biyo-çeşitlilik kaybının %90'ından fazlası kaynakların imha edilmesinden ve işlenmesinden ötürü meydana gelmektedir. AB sanayisi, Birlik emisyonlarının %20'sini oluşturmaktadır. Sanayinin kullandığı materyallerin sadece %12'si geri dönüşümden gelmektedir. Sanayileri modernize etmek ve sanayi sektörleri için iç ve küresel pazarlarda fırsatları artırmak için yardımcı olunmalıdır. Burada temel amaç, tüm iklim nötr ve geri dönüştürülebilir ürünler için yeni pazarlar geliştirmektir. Çelik ve çimento gibi enerji yoğun endüstrilerin karbonsuzlaştırılması ve modernize edilmesi şarttır. Bu da döngüsel ekonomi eylem planını işaret etmektedir. Bu kapsamda, materyallerin geri dönüştürülmeden önce azaltılması ve yeniden kullanılmasına öncelik verilecektir. Gayretler tekstil, inşaat, elektronik ve plastik gibi kaynak yoğun sektörlere odaklanacaktır. Komisyon AB'de tüm paketlemelerin 2030 yılı itibari ile yeniden kullanılabilir veya dönüştürülebilir olduğunu garanti altına alacaktır. Bu tek veya kısıtlı kullanımlı ürünlerin tüketiminden ziyade daha uzun kullanımlı hizmet ve ürün sunumuna yönelik yeni iş modelleri geliştirilmesini de içerecektir. Sürdürülebilirliği ve yeşil büyümeyi kalbine alan bir dijital sektöre ihtiyaç vardır. Dijitalleşme hava ve su kirliliğini izlemek; enerji ve doğal kaynakların nasıl tüketildiğini izlemek ve optimize etmek fırsatlar sunmaktadır. Komisyon ayrıca, tüketicilerin ürünlerini geri getirecekleri mekanizmalar kurulmasına da çalışacaktır.

Dolayısıyla, Avrupa Birliği'nin iklim ve çevresel hedeflerini başarmada döngüsel ekonomiye odaklı yeni bir sanayi politikası benimsenmiştir.

Avrupa Komisyonu'nun öncelikleri ve Avrupa Yeşil Mutabakatı ile ortaya konan yeni büyüme stratejisi, Mart 2020'de çıkarılan KOBİ Stratejisi, Sanayi Stratejisi ve Döngüsel Ekonomi Eylem Planının da temelini oluşturmuştur.

Sürdürülebilir ve Dijital Bir Avrupa İçin KOBİ Stratejisi

AB'de 25 milyon KOBİ faaliyette bulunmaktadır. Avrupa'nın ekonomik ve sosyal yapısını teşkil eden KOBİ'ler iş modelleri, büyüklükleri, yaşları ve girişimci profilleri itibariyle büyük farklılıklara sahiptir.

Birlik tarafından benimsenen yeni büyüme stratejisi, iklim nötr olma ve dijitalleşme olmak üzere ikili bir dönüşümü gerektirmektedir. "İkiz geçiş-twin transition" olarak adlandırılan bu dönüşüme ayak uydurmak için AB KOBİ Stratejisinin üç ana sütüne odaklanması öngörülmüştür.

1- Sürdürülebilirlik ve dijitalleşmeye geçiş için kapasite geliştirilmesi ve destek sağlanması

2- Düzenleyici yüklerin azaltılması ve piyasaya erişimin iyileştirilmesi

3- Finansmana erişimin iyileştirilmesi

Belgede iklim nötr, kaynak etkin ve dijital bir ekonomi için KOBİ'lerin tam olarak mobilize edilmesi gerektiği vurgulanmakta ve bunun için anahtar eylemler ortaya konmaktadır.

Avrupa İçin Yeni Sanayi Stratejisi

Avrupa İçin Yeni Sanayi Stratejisi küresel açıdan rekabet edebilen ve dünyaya liderlik eden bir endüstri vizyonuna odaklıdır. Avrupa Yeşil Mutabakatı artık Avrupa'nın yeni büyüme stratejisidir.

- Tüm sanayi değer zincirleri, enerji yoğun sektörleri de içerecek şekilde bu süreçte anahtar role sahiptir.
- Temiz ve erişilebilir enerji ile hammaddelerin güvenli tedariki mühimdir.
- Avrupa'nın dijital geleceğini şekle sokan bir sanayi hedefi vardır. Bu doğrultuda, AB kritik dijital altyapılarda endüstriyel kapasitesini güçlendirecektir.
- Avrupa'nın sanayi dönüşümünün temeli, ikiz dönüşüm adı verilen iklim nötrleşme ve dijitalleşme üzerine odaklıdır.
- İklim nötr bir endüstri için karbon sınır ayarlama mekanizmasının hayata geçirilmesi öngörülmektedir.
- Sanayi stratejisinin temelinde döngüsel ekonomi oluşturulması yatmaktadır.
- Piller, tekstiller, elektronik için stratejiler benimsenmesi söz konusudur ve ayrıca döngüsel ekonominin hayata geçirilmesinde tüketicilerin rolüne önem verilmektedir.

Döngüsel Ekonomi Eylem Planı

Döngüsel Ekonomi Eylem Planı, elektronik ve bilişim, plastik, tekstil, gıda ve paketleme sektörlerinde yeni iş modellerinin oluşturulmasında yeni yöntemlerin benimsenmesi ve hizmet olarak ürün yaklaşımının ortaya konulması üzerine odaklıdır.

Sürdürülebilir ürün politikası çerçevesi sürdürülebilir ürünlerin tasarlanmasını, tüketicilerin ve kamu alıcılarının bilinçlendirilmesini, üretim süreçlerinde döngüselliğin teşvik edilmesini içermektedir.

Bu çerçevede, belirli sektörlerde anahtar değer zincirleri oluşturulacaktır. Bu sektörler, elektronik ve bilişim, piller ve araçlar, paketleme, plastik, tekstil, inşaat ve binalar, gıda, su ve besinlerdir.

Bu Eylem Planı ile daha az atık ve daha fazla değer oluşturulması hedeflenmektedir. Bu çerçevede benimsenecek atık politikası ile atıkların önlenmesi ve dönüştürülmesi sağlanacaktır. İkincil hammaddeler için daha iyi işleyen bir iç pazar oluşturulacak ve Birliğinden atık ihracatı gözden geçirilecektir.

Daha spesifik olarak Eylem Planı ile,

- Elektrikli ürünler ve elektronik cihazlar için; AB piyasasına sürülen ürünlerin daha uzun süreli olmaları, daha kolay tamir edilebilmeleri ve güncellenip geliştirilmeleri, geri dönüştürülmeleri ve yeniden kullanılabilmeleri sağlanacaktır. Ürünün tüm yaşam döngüsü boyunca sorumluluğunu üstlenecek "hizmet olarak ürün – product as a service" sağlayan firmalara teşvik verilecektir.

- Tekstil ürünleri için; yeniden kullanma ve geri dönüşüm odaklı yeni iş modelleri benimsenecek ve tüketicilerin daha uzun süre kullanabileceği sürdürülebilir tekstil ürünleri seçmeleri teşvik edilecektir.

- Plastik ürünleri için; tek kullanımlık ürünler mümkün olduğunca kaldırılacak ve çoklu kullanımlar için dayanıklı ürünlerle değiştirilecektir. Ürün yaşam zincirinin tüm ilgili aşamalarında mikro plastiklerin kullanımı artırılacaktır.

- Gıda ve paketleme için; tek kullanımlık paketler yerine yeniden kullanılabilir ürünlerin kullanılması ve paketleme atıklarının azaltılması için yeni mevzuat girişimlerinde bulunulacaktır.

- Atıklar için atıkların önlenmesi ve azaltılması amacıyla önlemler alınacak, geri dönüştürülebilir içerikler artırılacak ve Birlik dışına atık ihracatı minimum düzeye indirilecektir. Ürünlerin ayrı toplanması ve etiketlenmesi için AB modeli oluşturulacaktır.

Sınırda Karbon Düzenlemesi Mekanizması

Sınırda karbon düzenlemesi, AB tarafından ithal ve seçili ürünlerde karbon vergisi getirilmesini, ithal ürünlerde yeni bir kargo gümrük vergisi uygulanmasını, Birliğin emisyon ticaret sisteminin ithalata da uygulanmasını içermektedir.

Burada ilk etapta etkilenmesi muhtemel sektörler enerji yoğun ve kaynak yoğun sektörlerdir. Bunlar da çelik, alüminyum, metal, cam, seramik, çimento, madencilik ve taşocağı işletmeciliği ile imalat sanayidir.

Planlanan bu uygulama ile ithalat fiyatının, seçilen sektörler için eşyanın karbon içeriği dikkate alınarak belirlenmesi söz konusu olacaktır. Dolayısıyla tedarik zincirinin her aşamasını maliyet açısından etkileyecek yeni düzenlemeler getirilecektir.

4.1.2 TÜRKİYE'DE SANAYİ

Türkiye Cumhuriyeti Başkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca hazırlanan ve Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN tarafından onaylanmasını takiben 23 Temmuz 2019 tarihli ve 30840 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023 yıllarını kapsamaktadır.

On Birinci Kalkınma Planının vizyonu, "Daha fazla değer üreten, daha adil paylaşan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye"; uzun vadeli kalkınma amacı, milletimizin temel değerlerini ve beklentilerini esas alarak ülkemizin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkımızın refahını artırmaktır.

Bu doğrultuda, On Birinci Kalkınma Planı ile Türkiye'nin yüksek gelir grubu ülkeler ile en yüksek insani gelişmişlik seviyesindeki ülkeler arasına girmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla 2023 yılında GSYH'nın 1.080 milyar dolara, kişi başına gelirin 12.484 dolara yükseltilmesi; ihracatın 226,6 milyar dolara çıkarılması; işsizlik oranının yüzde 9,9'a düşürülmesi; enflasyon oranlarının kalıcı bir biçimde düşük ve tek haneli rakamlara indirilmesi hedeflenmektedir.

Söz konusu vizyon ve uzun vadeli kalkınma amacı doğrultusunda, 2019-2023 yılları için beş ana hedef belirlenmiştir. Söz konusu hedefler:

- İstikrarlı ve Güçlü Ekonomi
- Rekabetçi Üretim ve Verimlilik
- Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum
- Yaşanabilir Şehirler, Sürdürülebilir Çevre
- Hukuk Devleti, Demokratikleşme ve İyi Yönetişim

On Birinci Kalkınma Planı döneminde, istikrarlı ve güçlü büyüme, sürdürülebilir cari işlemler dengesi, artan istihdam ve birey, firma, sektör ve devlet olmak üzere tüm düzeylerde rekabetçiliğin geliştirilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir.

Yeni Ür-Ge biçimleri, teknolojik gelişme ve verimlilik artışına yatkınlığı; teknoloji aktarımının en yaygın biçimi olan yatırım faaliyetinin yoğunluğu; ihracat imkânı ve döviz kazandırıcı işlevinin fazla olması, hem kendi içinde hem de tarım ve hizmetler sektörleriyle güçlü ileri ve geri bağlantılarının bulunmasına bağlı olarak On Birinci Kalkınma Planında rekabetçi üretim ve verimlilik artışları için imalat sanayii odaklı bir yaklaşım geliştirilmiştir.

Planın, üretim ve verimlilik odağı, Türkiye'nin uluslararası rekabet edebilirliğinin artırılması ve yüksek katma değer yaratarak sürdürülebilir ekonomik büyümenin ve kalkınmanın sağlanması için kritik bir perspektif sunmaktadır.

Plan döneminde; birey, firma, sektör ve devlet olmak üzere tüm düzeylerde rekabetçiliğin ve verimliliğin artırılması, teknolojide dışa bağımlılığın azaltılması, üretim yapısının dönüştürülmesi, Toplam Faktör Verimliliği artışlarına dayalı büyüme için kritik önemi haiz olan imalat sanayii merkezli daha aktif sanayi politikaları uygulanarak büyük ölçekli yatırımlara ve teknoloji yoğun sektörlere öncelik verilmesi ve değer zincirinin tüm halkalarına yönelik nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda verimlilik artışını dinamik kılacak teknolojik yenilenmenin hızlandırılması ve istikrarlı büyümenin dinamiği olarak değerlendirilen imalat sanayiinde yapısal dönüşümün sağlanmasına yönelik sektörel önceliklendirme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımla, imalat sanayii sektörlerinin ticaret, üretim, katma değer, istihdam ve teknoloji düzeylerinin karşılaştırılması ve sektörler arası ileri ve geri bağlantılarının analizi sonucunda aşağıdaki öncelikli sektörler belirlenmiştir.

- Kimya
- İlaç-tıbbi cihaz
- Makine-elektrikli teçhizat
- Otomotiv
- Elektronik
- Raylı sistem araçları

Plan dönemi boyunca öncelikli imalat sanayii sektörlerinde teknoloji, yenilik, ürün kalitesi ve verimlilik artışı sağlanması, endüstriyel kapasitenin dönüştürülerek daha rekabetçi hale getirilmesi ve yüksek katma değerli üretimin artırılması hedeflenmektedir. Öncelikli sektörlerin tamamı orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörleri arasında yer almakta olup, bu sektörlerin geliştirilmesi Ar-Ge talebini de artıracaktır. Bu çerçevede, öncelikli sektörlerde, güçlü bir Ar-Ge ve yenilik yaklaşımı uygulamaya konularak kritik teknolojilere yoğunlaşılacak; ihtiyaçlarımıza,

sanayi altyapımıza ve potansiyelimize uygun olan aynı zamanda ihracatta rekabet gücümüzü artıracak ürün ve ürün gruplarının üretiminin entegre destek programlarıyla öncelikli olarak desteklenmesi sağlanacaktır.

Ayrıca, ülkemizde üretilebildiği halde iç talebi karşılamakta yeterli olmayan ürünlerin üretiminin artırılması öngörülmektedir.

Türkiye'nin rekabetçi üretim yapısını güçlendirerek verimlilik kazanımı sağlayabilmesi için seçilen öncelikli imalat sanayii sektörlerini kesen yatay politika alanları belirlenmiştir. Yatay politika alanları, On Birinci Kalkınma Planında hızlandırıcı, ekosistemi iyileştirici ve sürdürülebilirlik sağlayıcı politikalar olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

Tablo 12 - Yatay Politika Alanları

Yatay Politika Alanları	
Hızlandırıcı Politikalar	• Güçlü Finansal Yapı • Dijital Dönüşüm
Ekosistemi İyileştirici Politikalar	• İş ve Yatırım Ortamı • Yüksek Kurumsal Kapasite • Lojistik ve Enerji Altyapısı
Sürdürülebilirlik Sağlayıcı Politikalar	• İnsan Kaynağı • Ar-Ge ve Yenilik • Kritik Teknolojiler

On Birinci Kalkınma Planı doğrultusunda, Sanayi ve Teknoloji Bakanımız Sn. Mustafa VARANK tarafından "Milli Teknoloji Hamlesi" odağında 2023 yılı için teknolojik dönüşüm hedefleri içeren 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi açıklanmıştır.

2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi ile Milli Teknoloji Hamlesini gerçekleştirmek üzere, 12 ana hedef belirlenmiştir. Bunlar,

1- İmalat sanayinin GSYİH'ya oranı %21'e çıkarılacak.

2- Sanayide çalışan işçi başına katma değer 35.000 ABD Doları olacak.

3- İmalat sanayi ihracatı 210 Milyar ABD Dolarına ulaşacak.

4- İmalat sanayi ihracatında orta-yüksek teknolojili ürünlerin payı %44,2; yüksek teknolojili ürünlerin payı %5,8 olacak.

5- Ar-Ge harcamasının GSYİH'ye oranı %1,8'e ulaşacak.

6- Ar-Ge insan kaynağı 300.000; araştırmacı sayısı 200.000 olacak.

7- Avrupa Birliği Ar-Ge Liderlik Tablosu ilk 2.500'e 23 firma girecek.

8- Türkiye genelinde en az 500.000 yazılım geliştirici olacak.

9- Teknoloji tabanlı işlere yapılan yatırım büyüklüğü yıllık 5 Milyar TL'ye ulaşacak.

10- Yıkıcı teknolojiler üzerine geliştirilmiş ve dünya lideri olmuş en az 23 akıllı ürün/hizmet geliştirilecek.

11- 1 Milyar ABD doları ve üzeri değerlemeye ulaşmış en az 10 "Turcorn" geliştirilecek.

12- Sanayi ve teknoloji ile ilgili kamu ilişkilerinde firmaların ilk muhatabı ve hamisi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olacak ve tek noktadan hizmet sunulacak.

Söz konusu ana hedeflere ulaşmak üzere Stratejinin bileşenleri, "Yüksek Teknoloji ve İnovasyon", "Dijital Dönüşüm ve Sanayi Hamlesi", "Girişimcilik", "Beşeri Sermaye" ve "Altyapı" olarak açıklanmıştır.

Ülkemiz Avrupa Birliği (AB) adaylık süreci çerçevesinde ve Birlik ile sürdürdüğü Gümrük Birliği yükümlülükleri kapsamında, AB tarafından sanayi alanında benimsenen stratejileri yakından takip etmekte ve söz konusu stratejiler kapsamında ülkemizde uygulanmak üzere gerekli çalışmaları gerçekleştirmektedir.Bu itibarla, 16 Temmuz 2021 tarihli ve 31543 sayılı Resmi Gazete'de "Yeşil Mutabakat Eylem Planı" konulu 2021/15 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi yayınlanmıştır.

Genelgede ülkemizin sürdürülebilir, kaynak etkin ve yeşil bir ekonomiye geçişine katkı sağlamak ve Avrupa Birliği (AB) tarafından benimsenen Avrupa Yeşil Mutabakatı ile öngörülen değişikliklere Gümrük Birliği kapsamında uyum sağlamak amacıyla, Ticaret Bakanlığı tarafından kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları ile işbirliği içerisinde "Yeşil Mutabakat Eylem Planı" hazırlandığı bildirilmektedir.

Eylem Planının uygulanmasını takip etmek ve çalışmaları yönlendirerek koordinasyon sağlamak amacıyla "Yeşil Mutabakat Çalışma Grubu" kurulmuş olup Grupta yer alması öngörülen kurumlar şunlardır:

- Ticaret Bakanlığı (ilgili Bakan Yardımcısı Grubun başkanlığını yürütecektir)
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (Başkan Yardımcısı)
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)
- Dışişleri Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)
- Hazine ve Maliye Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)

- Milli Eğitim Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)
- Tarım ve Orman Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (Bakan Yardımcısı)

Grubun sekreteryası Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdürlüğünce yürütülecek, çalışmalara yardımcı olmak amacıyla ihtisas çalışma grupları oluşturulacaktır. Genelge uyarınca, konu hakkındaki çalışma ve toplantılara üniversiteler, sivil toplum ve kuruluşları, meslek birlikleri, özel sektör temsilcileri de dahil edilebilecektir.

Yeşil Mutabakat Eylem Planı ülkemiz dış ticareti ile bağlantılı bir şekilde ilgili tüm politika alanlarıyla konunun bütünsel olarak ele alınmasında yol haritası görevi görmek üzere hazırlanmıştır. Eylem Planı, 9 ana başlık altında toplam 32 hedefi ve 81 eylemi kapsamaktadır.

Planda, ekonomik büyümeyi iklim gündemini göz önünde tutarak gerçekleştirmek ve yatırımcılar ile işletmelerin küresel ısınmayı sınırlandıran bir senaryo ile uyumlu faaliyet göstermelerini teşvik etmek için küresel düzeyde ilave reformlara duyulan ihtiyacın, iklim değişikliği ile mücadeleyi uluslararası ekonomi ve ticaret politikalarının merkezine taşıdığı vurgulanmaktadır.

Bu itibarla, Türkiye ekonomisi ve sanayisinin yeşil dönüşümünün, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir büyümenin tesis edilmesinin yanı sıra, ülkemizin AB başta olmak üzere, üçüncü ülkelere ihracatında rekabetçiliğinin korunması ve güçlendirilmesi için elzem görüldüğü ve bu alanda atılacak adımların aynı zamanda ülkemizin küresel değer zincirlerine entegrasyonunun geliştirilmesi ve uluslararası yatırımlardan alacağı payın artırılması bakımından da önem teşkil ettiği ifade edilmektedir.

Eylem Planı Hedefleri ve bu kapsamda benimsenen amaçlar şunlardır:

1) Sınırda Karbon Düzenlemeleri

- Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizmasının enerji yoğun ve kaynak yoğun sektörlerimize etkilerinin senaryolar bazında modellenerek sektör bazında çalışılması ve yapılması gereken eylemlerin belirlenmesi hedeflenmektedir.

- Karbon Düzenlemesine tabi olabilecek öncelikli imalat sanayi sektörlerinde sera gazı salımının azaltılmasını desteklemek amacıyla ülkemiz yol haritası veya faaliyetleri belirlenecektir.

- Ülkemizin uygun bir karbon fiyatlandırma mekanizmasına yönelik çalışmalar kapsamında, AB'nin sınırda karbon düzenlemesi dikkate alınarak karbon fiyatlandırma konusundaki ülkemiz pozisyonunu belirlemeye yönelik çalışmalar yürütülecektir.

- Ülkemizde bir karbon fiyatlandırma mekanizmasına yönelik değerlendirme çalışmalarına paralel olarak, sektörler üzerinde oluşacak ilave maliyetlere ve ekonomik etkilerine yönelik çalışmalar yapılarak, artan maliyetlere yönelik destek mekanizmaları değerlendirilecektir.

• Sanayiden kaynaklı sera gazı emisyonlarının izlenmesine yönelik sistem, ihtiyaçlara göre geliştirilecektir.

• AB tarafından belirlenecek metodoloji/standartlar çerçevesinde belgelendirme faaliyeti gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecek ve raporlamaya ilişkin teknik destek sağlanacaktır.

2) Yeşil ve Döngüsel Bir Ekonomi

• Döngüsel ekonomi çerçevesinde öncelikli sektörler belirlenerek, sektörlere yönelik detaylı etki ve ihtiyaç analizi çalışmaları yapılacaktır.

• AB'nin Döngüsel Ekonomi Eylem Planına adaptasyonu sağlayacak bir Döngüsel Ekonomi Eylem Planı hazırlanacaktır.

• Yeşil OSB ve Yeşil Endüstri Bölgesi sertifikasyon sisteminin hayata geçirilmesine yönelik teknik ve idari çalışmalar tamamlanacaktır.

• Yeşil dönüşüm için gerekli teknolojik altyapı güçlendirilecek ve tüm paydaşlarla birlikte belirlenecek olan teknoloji yol haritası kapsamında sektörel Ar-Ge çalışmaları desteklenecektir.

• Ülkemizde Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi çalışmalarının yaygınlaştırılması kapsamında Ulusal Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (YDD) Veri Tabanı geliştirilecek ve Ulusal YDD Platformu kurulacaktır.

• AB tarafından hayata geçirilecek Sürdürülebilir Ürün Mevzuatı, AB Kimyasallar Mevzuatı, Eko-Tasarım ve Enerji Etiketlemesi Mevzuatlarına uyum yoluyla yeşil ve döngüsel ekonomiyi destekleyecek düzenleyici çerçeve güçlendirilecektir.

• Sürdürülebilir Ürün İnisiyatifi, AB yasal çerçevesi ve bu kapsamda sektörel stratejilerin açıklanmasının akabinde mevzuat uyum çalışmaları ile birlikte sektörel bazda bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

• İçme suyu kaynaklarında endokrin bozucu kimyasalların takibine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

• Su tüketiminin fazla olduğu tekstil sektöründe temiz üretim mevzuatı güncellenecek, deri sektörü için temiz üretim mevzuatı oluşturulacak, tekstil ve deri sektöründe temiz üretim uygulamalarına ilişkin eğitim programları düzenlenecektir.

• AB Entegre Kirlilik Önleme ve Kontrol (EKÖK) mevzuatının uygulanmasına yönelik ulusal eylem planı ve uygulama takvimi hazırlanacaktır.

• Ulusal Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim Eylem Planı hazırlanacaktır.

• Arıtılmış atık suların kullanımının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

• "Su Yeniden Kullanım Ulusal Master Planı" hazırlanacaktır.

• Sektörel Su Tahsis Planları ışığında "su ayak izi ile ilgili rehber doküman" hazırlanacaktır.

• Su kaynaklarının yönetiminde uzaktan algılama, sensörler ve bilişim uygulamalarının kullanımı, faydaları, gelişmeye açık yönleri üzerinde araştırmalar yapılacaktır.

• Türkiye Çevre Etiketi Sistemi yaygınlaştırılacak ve AB ile işbirliği olanakları araştırılacaktır.

• Çevre etiketi ve atık yönetimi konularında başta KOBİ'ler olmak üzere firmalara yönelik bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

• 26 Düzey 2 Bölgesinde kurulu Kalkınma Ajansları tarafından bölgelerde yeşil ve döngüsel ekonomiye geçişi desteklemek amacıyla kaynak verimliliği çalışmaları yürütülecektir.

• Sanayide yeşil ve döngüsel üretime ve emisyon azaltımına katkıda bulunacak faaliyetlerde/projelerde uluslararası finansman kaynaklarının ve IPA fonlarının kullanımı desteklenecektir.

3) Yeşil Finansman

• Yeşil dönüşümü desteklemek amacıyla ihtiyaçların belirlenmesi ve AB'de sağlanan teşvik unsurları da dikkate alınarak ulusal teşvik sisteminin gözden geçirilmesi hedeflenmektedir.

• Ulusal Enerji Verimliliği Finansman Mekanizmasının geliştirilmesi değerlendirilecektir.

• Türkiye'de yeşil finansmanın gelişimini sağlayacak ekosistemin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

• Bu doğrultuda, AB'nin ve uluslararası kuruluşların taksonomi mevzuatı dikkate alınarak yatırımların sürdürülebilirliğini belirlemeyi hedefleyen bir mevzuat hazırlığı yürütülecektir.

• Ayrıca, Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından uluslararası sermaye piyasalarında gerçekleştirilmesi muhtemel bir yeşil veya sürdürülebilir tahvil ihracı kapsamında, Sürdürülebilir Tahvil Çerçeve Dokümanı hazırlıklarının tamamlanması hedeflenmektedir.

• Yeşil Tahvil Rehberi ve Yeşil Sukuk Rehberi hazırlanacaktır.

• Yeşil Sukuk alanında çalışmalar yürütülmesi planlanmaktadır.

• Sürdürülebilir bankacılığın geliştirilebilmesine yönelik bir yol haritası belirlenmesi öngörülmektedir.

• Türkiye'nin, yeşil dönüşüme yönelik uluslararası finansmana erişiminin geliştirilmesi amacıyla diplomatik ve teknik çalışmalar yapılacaktır.

• Yeşil dönüşüm konusunda aday ülkelere yönelik AB finansman imkânlarına erişim amacıyla AB ve üye ülkeler nezdinde girişimde bulunulacaktır.

• Çevre ve iklim değişikliği ile bağlantılı olarak uluslararası/AB ve ulusal tüm destek/finansman imkânlarına ilişkin bilgiler derlenecektir.

• Avrupa Yeşil Mutabakatı hedefleri doğrultusunda mevcut finansman olanaklarından azami fayda sağlanması amacıyla bilgilendirme ve teşvik faaliyetleri yürütülecektir.

4) Temiz, Ekonomik ve Güvenli Enerji Arzı

• Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında Yenilenebilir Enerji ve Enerji Verimliliği çalışmalarımıza dair açıklık analizi yapılarak, gelişim alanları değerlendirilecektir.

• Enerji verimliliği konusunda Organize Sanayi Tesislerinde faaliyet gösteren işletmeler başta olmak üzere sanayi tesisleri yetkililerine yönelik bilinçlendirme ve farkındalık eğitimleri verilecektir.

• Yeşil Tarife ve YEK-G Belgesi ile ilgili bilinçlendirme çalışmaları yürütülecektir.

• Milli Enerji ve Maden Politikamıza uygun olarak, 2027 yılı sonuna kadar her yıl 1000 MW RES, GES sağlayacak şekilde çalışmalar yürütülecektir.

• Enerji verimli ve düşük karbonlu ısıtma ve soğutma sistemlerinin yaygınlaştırılması için ulusal strateji belgelerinin, kılavuzların ve yol haritasının hazırlanması çalışmaları yürütülecektir.

5) Sürdürülebilir Tarım

• AB'nin pestisit ve anti-mikrobiyallerin azaltılmasına ilişkin hedefleri ile uyumlu bir şekilde ülkemizde pestisit ve anti-mikrobiyallerin kullanımının azaltılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.

• Pestisitlerin azaltılmasına yönelik çalışmalar çerçevesinde, biyolojik ve biyoteknik mücadele yöntemlerinin kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

• AB'nin kimyasal gübre kullanımının azaltılmasına yönelik hedef ve politika değişiklikleri gözetilerek çalışmalar yürütülecektir.

• Organik tarım üretiminin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.

• AB'nin organik tarım mevzuatının uyumlaştırma çalışmalarının tamamlanması ve paralelinde AB ile organik tarım alanında karşılıklı tanıma için Komisyon nezdinde girişimler yürütülmesi amaçlanmaktadır.

• Arazi toplulaştırma tescil faaliyetleri yürütülecektir.

• Aydın, Denizli, İzmir ve Ağrı İllerinde kurulan Tarıma Dayalı (jeotermal sera) İhtisas Organize Sanayi Bölgelerinde jeotermal kaynaklardan faydalanılarak bitkisel üretim yapılacaktır.

• Yenilenebilir enerji kullanan seralar ve üretim tesisleri desteklenecektir.

• Tarımsal üretimde atık ve artıkların tekrar değerlendirilmesi konusunda Ar-Ge çalışmaları yürütülecektir.

• Gıda atık ve artıklarının geri dönüşümünün sağlanmasına yönelik farkındalık yaratma ve tüketicinin bilinçlendirilmesi çalışmaları gerçekleştirilecektir.

• Avrupa Komisyonu tarafından açıklanan Tarladan Sofraya ve Biyoçeşitlilik Stratejileri hakkında bilgilendirme faaliyetleri düzenlenecektir.

6) Sürdürülebilir Akıllı Ulaşım

• Ulaşım tür ve yöntemlerinin dengeli gelişmesini destekleyecek şekilde "Kombine Taşımacılık" Yönetmeliği ve "Lojistik Merkezler" Yönetmeliği yürürlüğe konacaktır.

• AB ile Türkiye arasındaki demiryolu altyapısının iyileştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülecektir.

• Yeşil Liman Sertifika Programına ilişkin ulusal mevzuatın hazırlanması ve bu programdan azami fayda sağlanması ve farkındalık oluşturulması amacıyla bilgilendirme ve tanıtım toplantıları gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

• Akdeniz'in SECA (Kükürt Emisyon Kontrol Alanı) ilan edilmesine yönelik çalışmalar kapsamında, ülkemizce uyuma yönelik hazırlık çalışmaları yürütülecektir.

• Denizcilik sektöründen kaynaklanan zararlı emisyonların azaltılması ve yeşil denizciliğin desteklenmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi planlanmaktadır.

• Elektrikli araç ve şarj altyapısının geliştirilmesine yönelik strateji geliştirme ve planlama faaliyetleri yürütülecektir.

• Ulusal Akıllı Ulaşım Sistemleri Strateji Belgesi ve 2020-2023 Eylem Planında yer alan "4.5. Toplu Taşıma Filolarında ve Hizmet Araçlarında Elektrikli Araçların Kullanılması ve Toplu Taşımanın Teşvik Edilmesi" eyleminin etkin bir şekilde uygulanması takip edilecektir.

• Egzoz emisyonlarının azaltılması ve alternatif yakıtlı, düşük emisyonlu bireysel ulaşım imkânlarının sağlanması amacıyla, bisiklet ve paylaşımlı elektrikli skuter sistemleri gibi mikro hareketlilik araçlarının kullanımının artırılmasına yönelik gerekli mevzuat çalışmaları tamamlanacak, Bisikletli Ulaşım Master Planları hazırlanacak ve bisiklet/e-skuter yolları, park ve şarj istasyonları yapılacaktır.

• Sürdürülebilir kentsel hareketlilik bağlamında bisiklet yolları başta olmak üzere kentsel ulaşım projelerinde IPA fonları kullanılacaktır.

7) İklim Değişikliği İle Mücadele

• Türkiye'nin İklim Değişikliği ile Mücadele Raporu hazırlanacaktır.

• 2023-2030 İklim Değişikliği Eylem Planı ve 2050 İklim Değişikliği Stratejisi hazırlanacaktır.

• Paris Anlaşması'na yönelik ülkemiz pozisyonu, ülkemizin uluslararası finansmana ihtiyacı da dikkate alınarak çok boyutlu bir şekilde değerlendirilecektir.

• İklim değişikliğinin çölleşme ve arazi tahribatıyla birlikte biyolojik çeşitlilik ve ekosistemler üzerindeki etkilerinin belirlenmesine ve uyum ile azaltım tedbirleri almaya yönelik Ar-Ge projeleri ve çalışmalar yürütülecektir.

• İklim değişikliği neticesinde muhtemel kıyı ve tatlı su kaybının belirlenmesi ve kıyılar ile göl ve/veya sulak alanlar için doğa temelli iklim değişikliğine uyum tedbirleri ortaya konması sağlanacaktır.

• ATD yaklaşımının ulusal yatırım programları içerisinde yer alması sağlanacak, karar destek mekanizması geliştirilecek ve ATD hedefleri güncellenecektir.

• Arazi tahribatının yüksek olduğu alanlarda ATD prensibiyle planlama ve uygulama yapılacak ve yaygınlaştırma çalışmaları yürütülecektir.

• Karbon stoklarının arttırılmasına katkı sağlanacak ve karbon stoklarının artırılmasına ilişkin araştırma faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

• Sürdürülebilir tarım teknikleri ile ilgili eğitimler verilecek, bu konuda Ar-Ge projelerinin yürütülmesi ve uygulamaların yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

• Arazi uygulamalarında doğa temelli yaklaşımı esas alan çalışmalar artırılacaktır.

8) Diplomasi

• AB ve AB üye ülkeleri ile işbirliği imkânlarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

• AB sınırda karbon düzenlemeleri ve diğer mevzuat uyumu çalışmalarında Gümrük Birliği, DTÖ ve diğer uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan haklarımızın korunmasına yönelik girişimler sürdürülecektir.

9)Avrupa Yeşil Mutabakatı Bilgilendirme ve Bilinçlendirme Faaliyetleri

• Avrupa Yeşil Mutabakatı'na ülkemizin uyumunu teşvik etmek üzere tüm ilgili kurumların ve paydaşların katılımıyla bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

4.1.3 ANKARA'DA SANAYİ

Cumhuriyetin ilk yıllarında, küçük imalathanelerin kurulmasını takiben; MKE, Şeker Fabrikaları Genel Müdürlüğü, Sümerbank ve Etibank gibi kamu kurumlarının ve bunlara bağlı fabrikaların Ankara'da olması, yan sanayi olarak çalışan özel işletmelerin kurulmasını teşvik etmiştir.

Ankara ilimizde 10 ve daha fazla işçi çalıştıran işyeri sayısı dikkate alındığında, en fazla işyeri olan sektör metal ürünleri sanayi olup, bu sektördeki firmaların büyük çoğunluğu 25 ve daha fazla işçi çalıştırmaktadır. Makine ve ekipmanları sanayi ise ikinci sırada yer almaktadır.

Savunma sanayinin oluşturduğu talep sonucu makine ve metal sanayi İl ekonomisinde önemli bir seviyeye ulaşmıştır. Bugün sanayi kuruluşlarının %40'ı makine ve metal sanayi alanında üretim yapmaktadır. Ankara'nın ülke içindeki merkezi konumu, yetişmiş insan gücü ile sektörde yer alan kuruluşların oluşturduğu potansiyel; bu sektörde büyük kuruluşların doğmasına sebep olmuştur.

MKE, Türk Uçak Sanayii Anonim Ortaklığı (TUSAŞ), Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TAI), ASELSAN Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş, ROKETSAN Roket Sanayii ve Ticaret A.Ş. ve HAVELSAN Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. gibi savunma sanayi ile ilgili büyük ölçekli yatırımlar İlde gerçekleştirilmiştir. Bunların yanı sıra 50'den fazla orta ölçekli firma ile teknoloji geliştirme ve organize sanayi bölgelerinde sayıları yüzlerle ifade edilen küçük tasarım ve imalat işletmeleri bu sektörde faaliyet göstermektedir.

Bakanlıkların, birçok kamu ve özel sektör kuruluşunun bulunduğu Ankara'da, sanayinin gelişmesi devletin öncülük etmesiyle başlamış ve özel sektör yatırımları ile devam etmiştir.

Son yıllarda mevcut sanayi bölgelerine ilave olarak Kahramankazan, Akyurt ve Çubuk ilçeleri önemli sanayi bölgeleri haline gelmiştir. Ayrıca, Kuruluş Protokolü Bakanlığımızca onaylanarak, 333 sicil numarası ile tüzel kişilik kazanmış olan Elmadağ Mobilyacılar İhtisas Organize Sanayi Bölgesinin faaliyete geçmesiyle Ankara sanayisi yeni bir gelişime daha adım atmış olacaktır. Başta OSTİM ve İvedik Organize Sanayi Bölgesi olmak üzere diğer organize sanayi bölgeleri küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarını barındırmaları nedeniyle Ankara sanayisinde önemli bir yer tutmaktadır.

Özetle, halen gelişmesini devam ettiren Ankara Sanayisi, Başkent'in çehresini değiştirmekte, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmede etkin bir rol üstlenmektedir.

İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan "Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" sıralamasında Ankara ilinden 2021 29 sanayi firması yer almıştır.

TİM tarafından yayımlanan "Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçı Firması" sıralamasında, İlimizden 47 ihracatçı firma yer almıştır.

Bunun yanı sıra, müteahhitlik sektörünün en önemli firmaları Ankara'da faaliyet göstermektedir. "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" sıralamasında yer alan

40 Türk müteahhitlik firmasının 22'si Ankara'dadır. Bu firmalardan 3 tanesi sıralamada ilk 100 içerisindedir.

Ankara ilinde Sanayi Sicil Bilgi Sistemi'ne kayıtlı 11.700 işletmenin ölçek, sektör ve çalışan sayısına göre dağılımı aşağıdaki verilmiştir. Ankara ilinde bulunan sanayi işletmelerinin %68,97'si mikro ölçekli, %23,99'u küçük ölçekli, %6,08'i orta ölçekli, %0,97'si büyük ölçekli işletmelerdir. Çalışanların; %34,32'si büyük, %29,69'u orta, 25,07'si küçük, 10,92'si mikro ölçekli işletmelerde çalışmaktadır.

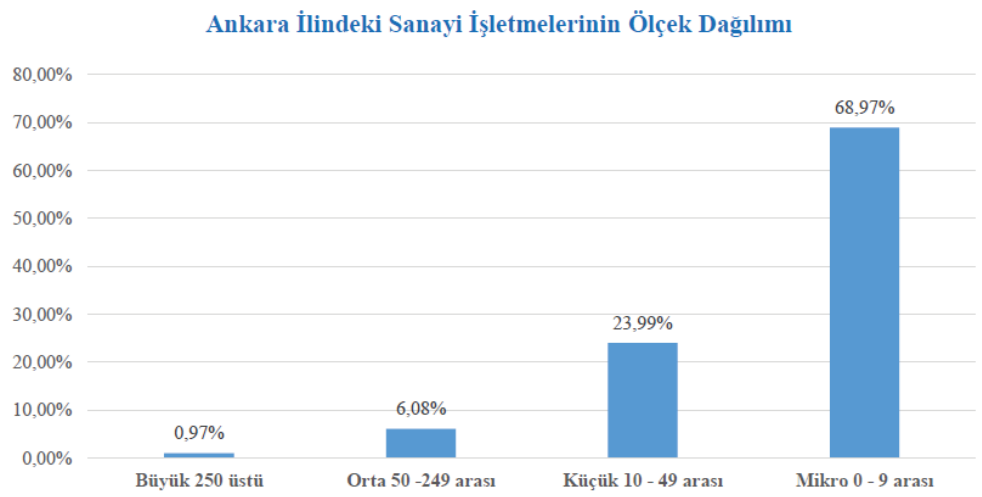
Tablo 13 - Ankara İli Ölçeğe Göre İşletme Sayıları ve İstihdam

Ankara İli Ölçeğe Göre İşletme Sayıları ve İstihdam

Çalışan Sayısına Göre Ölçek	Sanayi Sicil Belgeli İşletmeler		İstihdam	
	İşletme Sayısı	Pay (%)	Kişi	Pay (%)
Büyük (250 üstü)	113	0,97	82.812	34,32
Orta (50 -249 arası)	711	6,08	71.651	29,69
Küçük (10 - 49 arası)	2.807	23,99	60.489	25,07
Mikro (0 - 9 arası)	8.069	68,97	26.353	10,92
Toplam	**11.700**	**100,00**	**241.305**	**100,00**

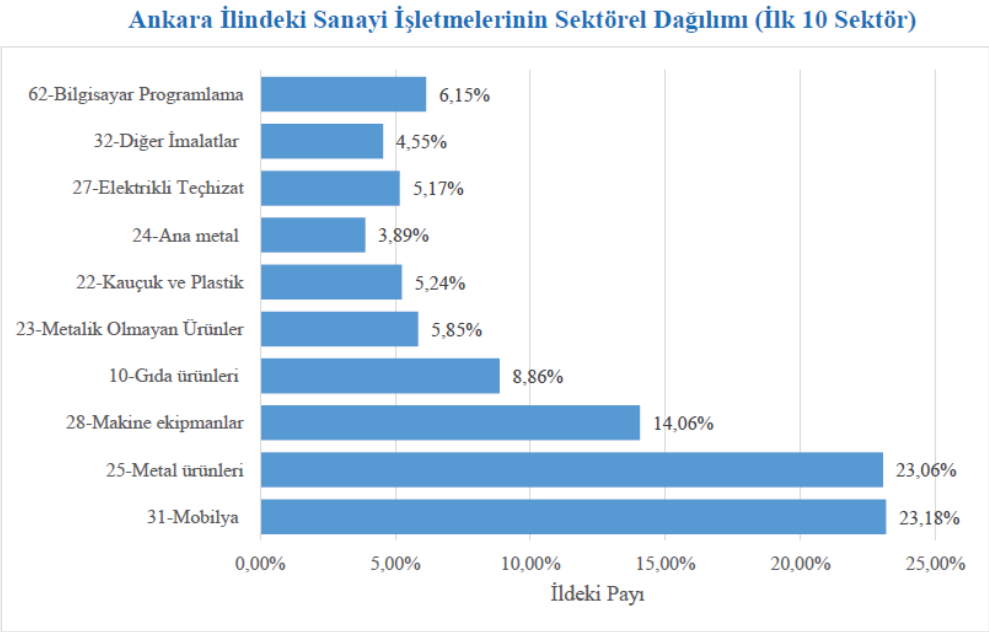
Kaynak: Sanayi Sicil Veri Tabanı (Ekim 2020)

Grafik 13 - Ankara İlindeki Sanayi İşletmelerinin Ölçek Dağılımı



Ankara ilinde sanayi işletmelerinin sektörel dağılımı incelendiğinde; ilk sırada %23,18 ile mobilya, ikinci sırada %23,06 ile metal ürünleri, üçüncü sırada ise %14,06 ile makine ekipmanları sektörlerinin yer aldığı görülmektedir (Lonca Sistemi Ekim 2020).

Grafik 14 - Ankara İlindeki Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı



Ankara ilinde sanayi sektöründeki istihdamda; %16,2 ile metal ürünleri sektörü, %11,5 ile makine ve ekipmanlar sektörü, %8,5 ile gıda ürünleri sektörü ilk üç sırada yer almaktadır.

Tablo 14 - Ankara İlindeki Sanayi Sektöründe İstihdam Dağılımı

Ankara İlinde Sanayi Sektöründe İstihdamın Dağılımı

Sektör Adı	Çalışan Sayısı	İl Payı
25-Metal ürünleri	39.143	16,2%
28-Makine ve ekipmanlar	27.726	11,5%
10-Gıda ürünleri	20.491	8,5%
26-Elektronik ve optik	17.860	7,4%
27-Elektrikli teçhizat,	13.752	5,7%
31-Mobilya	13.147	5,4%
30-Diğer ulaşım araçları	13.043	5,4%
62- Bilgisayar programlama	10.533	4,4%
29-Otomotiv, treyler	10.271	4,3%
23-Metalik olmayan mineral ürünler	9.354	3,9%
Diğer Sektörler	65.985	27,3%
Toplam	**241.305**	**100%**

Kaynak: Sanayi Sicil Verileri (Ekim 2020)

Ankara Türkiye'nin en çok tercih edilen üniversitelerini barındırmaktadır. Toplam 22 üniversitesi, 20.770 akademisyeni ve 307.377 öğrencisi ile eğitimin merkezi konumundadır (YÖK 2019-2020 öğretim yılı). Türkiye'nin, orta-yüksek ve yüksek teknolojili ürünlerde Afro-Avrasya'nın tasarım ve üretim üssü olabilmesi için önümüzdeki yıllarda bu konuda bilgi birikimi olan Ankara'ya büyük görevler düşmektedir.

Ankara İlinin Dış Ticareti

31 Aralık 2021 itibariyle, ihracatçı firmaların kanuni merkezleri bazında ihracat performansına ilişkin Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verilerine göre, en fazla ihracat, merkezi İstanbul ilinde bulunan firmalar tarafından gerçekleştirilmiş olup gerçekleşen ihracat rakamı 88,8 milyar dolardır.

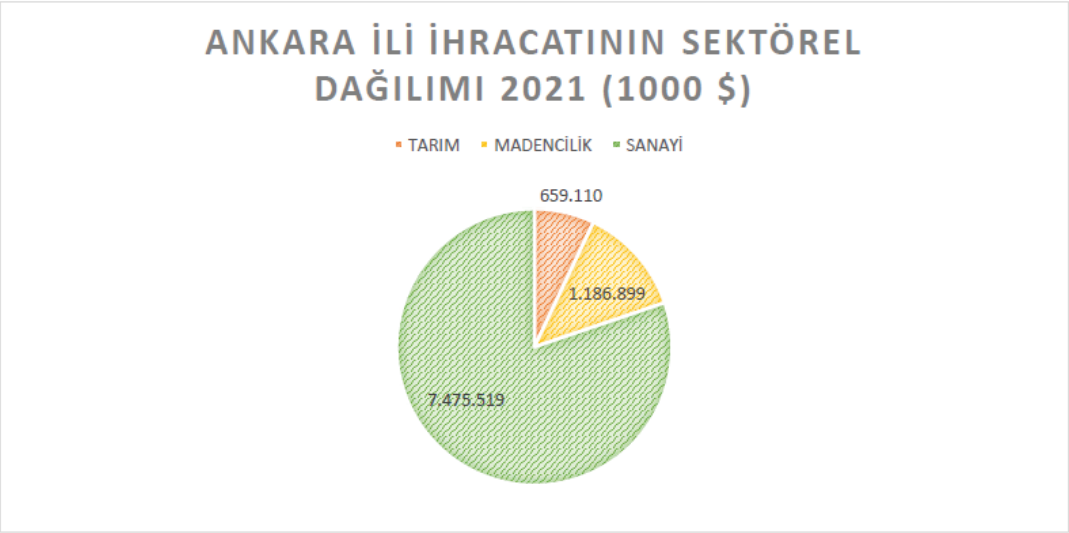
İstanbul'u 17,3 milyar dolar ile Kocaeli ve 14,9 milyar dolar ile Bursa izlemektedir. Bu verilere göre, Ankara ili tarafından gerçekleştirilen ihracat 9,3 milyar dolara ulaşmıştır ve Ankara ülkemiz ihracatında ilk 10 şehir arasında 6. sırada yer almaktadır. 2020 yılında 6. sırada olan ilimiz, bu yıl kaydettiği ihracat performansı ile yine 6. olarak yerini korumuştur.

Bu çerçevede, TİM verileri uyarınca, Ankara ilinin ülkemiz toplam ihracatındaki payı %4,5'dir.

Ankara ilinin 2021 yılı ihracatı, 2020 yılında kaydetmiş olduğu 7,7 milyar dolar değerine göre % 20,7 artmıştır.

Artış eğiliminde olan il dış ticareti açık veren yapıdadır.

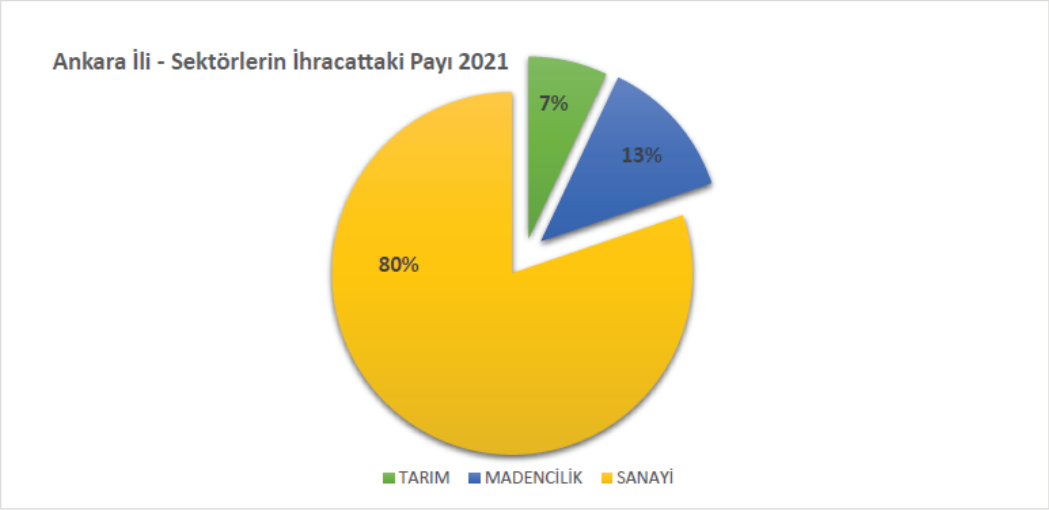
Grafik 15 - Ankara İli İhracatına Sektörel Dağılımı 2021



Ankara ili sanayi sektörünün 2021 yılı ihracatı 7.4 milyar dolar iken madencilik sektörü 1.1 milyar dolar ve tarım sektörü 659 milyon dolar tutarında ihracat performansı sergilemiştir.

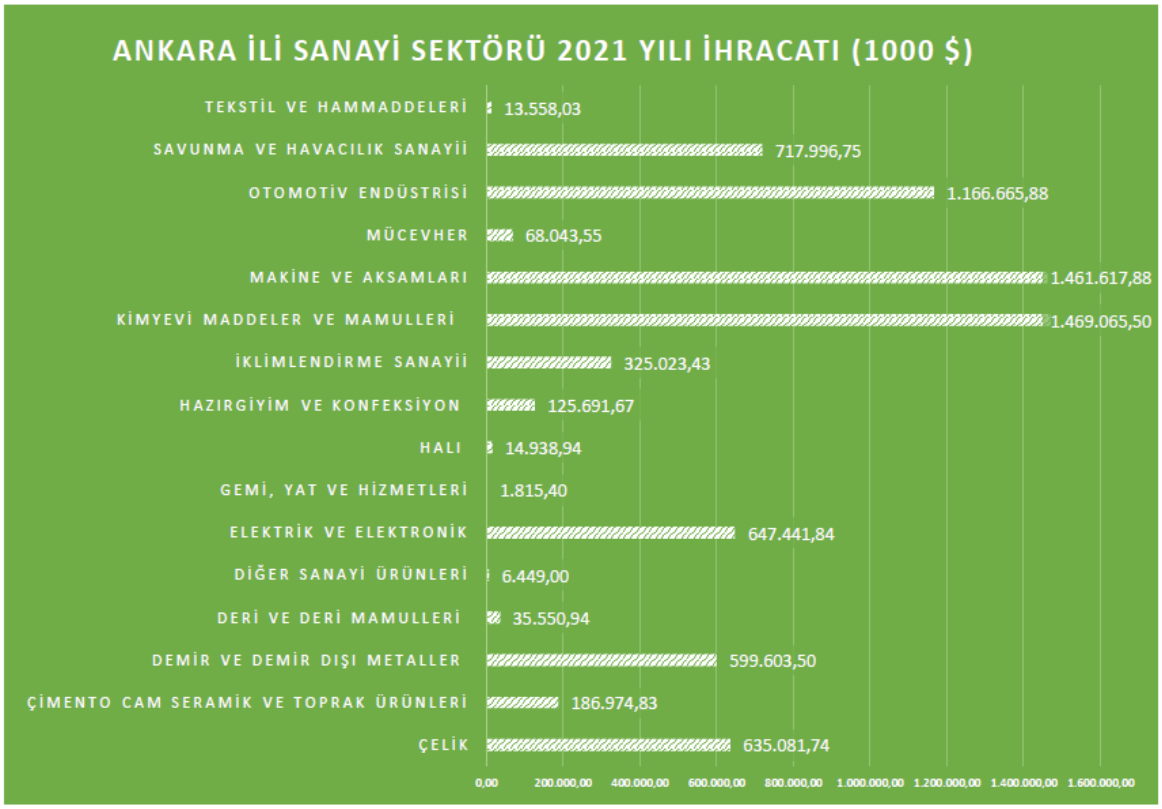
Dolayısıyla sektörlerin ihracat payı, sanayi sektöründe % 80, madencilik sektöründe % 13 ve tarım sektöründe % 7 olmuştur.

Grafik 16 - Ankara İli Sektörlerin İhracattakı Payı 2021



TİM verileri uyarınca Ankara ili sanayi sektörü tarafından gerçekleştirilen 2021 yılı ihracat rakamı 7,4 milyar dolar tutarındadır ve Ankara'nın toplam ihracatının % 80'ini oluşturmaktadır. Ülke geneline bakıldığında ise, Ankara ili sanayi sektörü ihracat rakamının, ülkemiz toplam ihracatındaki payının %3,3 olduğu görülmektedir. Ankara sanayi sektörü ihracatının ülkemiz sanayi sektörü ihracatı içerisindeki payı ise % 4,3'dür.

Grafik 17 - Ankara İli Sanayi Sektörü 2021 Yılı İhracatı (1000$)



TİM'in ülkeler bazında ihracat rakamlarına göre, Ankara ilinin ihracatında ilk 10 ülke ile söz konusu ülkelerle gerçekleştirilen ihracat rakamları şöyledir:

1- ABD- 888 milyon dolar

2- ÇİN–768 milyon dolar

3- ALMANYA-661 milyon dolar

4- IRAK-374 milyon dolar

5- İTALYA- 344 milyon dolar

6- BİRLEŞİK KRALLIK-284 milyon dolar

7- FRANSA- 267 milyon dolar

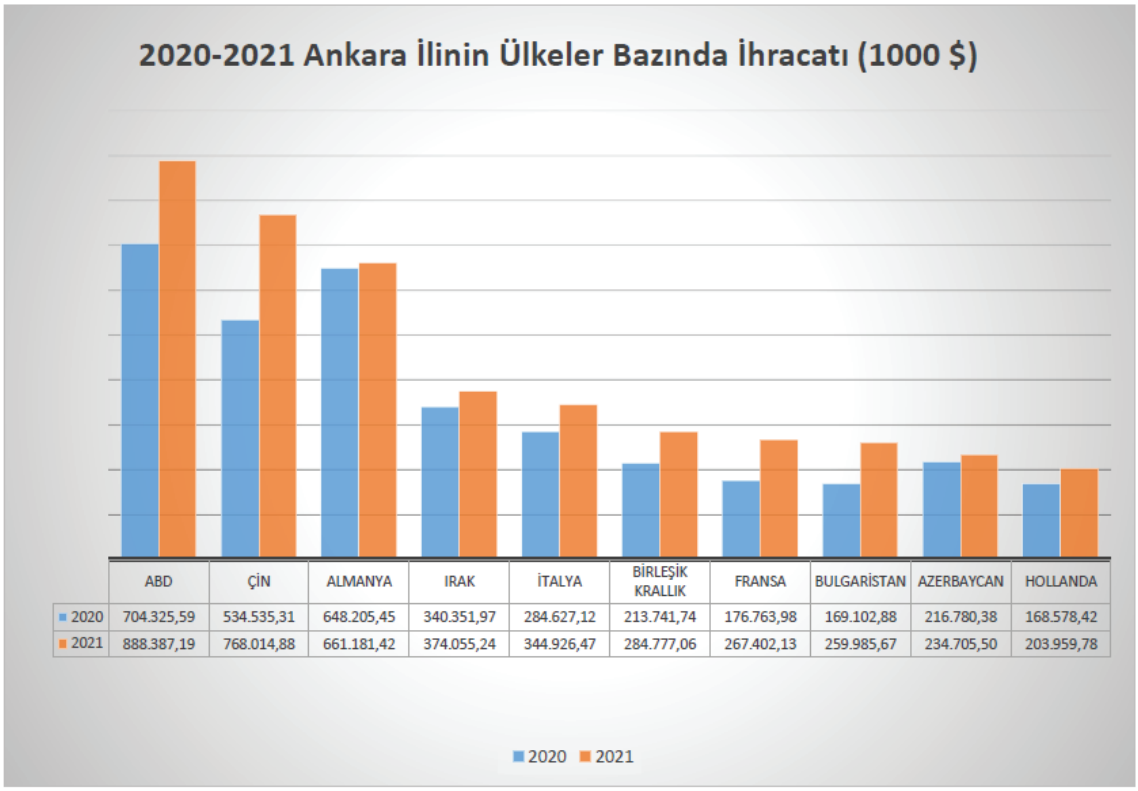
8- BULGARİSTAN- 259 milyon dolar

9- AZERBAYCAN-234 milyon dolar

10- HOLLANDA-203 milyon dolar

Söz konusu ülkelere gerçekleşen ihracatın toplamı 4,3 milyar dolar tutarında olup Ankara ili toplam ihracatının % 46.2'si kadardır.

Grafik 18 - 2020-2021 Ankara İlinin Ülkeler Bazında İhracatı (1000$)



	ABD	ÇİN	ALMANYA	IRAK	İTALYA	BİRLEŞİK KRALLIK	FRANSA	BULGARİSTAN	AZERBAYCAN	HOLLANDA
2020	704.325,59	534.535,31	648.205,45	340.351,97	284.627,12	213.741,74	176.763,98	169.102,88	216.780,38	168.578,42
2021	888.387,19	768.014,88	661.181,42	374.055,24	344.926,47	284.777,06	267.402,13	259.985,67	234.705,50	203.959,78

4.2. İÇ ÇEVRE ANALİZİ

4.2.1 ASO'NUN TARİHÇESİ

Cumhuriyetin ilk yıllarında Başkent Ankara tarım ve hayvancılıkla geçinen ve yine yalnızca tarım ve hayvancılık kaynaklı malların alım ve satımı ile kısıtlı ticari hayata sahip, 30 bin nüfuslu bir Anadolu şehridir.

Başkent olması nedeniyle Ankara'da başlatılan alt ve üst yapı çalışmalarıyla ticari hayat canlanmış ve o yıllarda bu çalışmaların desteklenmesi amacıyla inşaat malzemeleri ihtiyacını karşılamaya yönelik bazı ufak çaplı imalathanelerin yapımına başlanmıştır. Bu gelişmeleri takiben 1923'ten sonra ilk büyük sanayi kuruluşları olarak MKE, SÜMERBANK, ETİBANK'ın ilk fabrikaları Ankara'da hayata geçirilmiş ve bunları desteklemek için küçük ölçekli özel yan sanayi kuruluşları teşekkül etmiştir. Başkentteki sanayileşme hamlesi sanayide çalışacak işgücü ihtiyacını artırmış ve bu ihtiyaç Ankara'ya göçü teşvik etmiş ve Ankara nüfusu artmıştır. Artan nüfusa paralel olarak şehirde artan imalathane, esnaf ve tüccarın mesleki dayanışma ihtiyacı ortaya çıkmış ve 1923 yılı Mayıs ayında Ankara Ticaret ve Sanayi Odası kurulmuştur.

Ankara'da sanayiinin özellikle 1950 yılından sonra Özel Sektöre öncelik veren Hükümet politikaları ile daha da gelişmesi, sanayi sektöründeki sorunların ticaret erbabından çok farklı olması

ve bu sorunların Hükümete ve ilgili mercilere intikal ettirilip takip edilmesi isteği müstakil bir Sanayi Odası kurma düşüncesini doğurmuştur.

Ankara Sanayi Odası, kalkınmanın mutlaka sanayi ile mümkün olacağı inancı ve dengeli bir gelişme için sanayinin hak ettiği yeri alabilmesi amacıyla 18 Kasım 1963 yılında, 11 grupta 259 sanayici üye ile ve 30.000.-TL'lik bütçe ile kurulmuştur.

Ankara Sanayi Odası faaliyetlerine, Şehit Teğmen Kalmaz Caddesindeki bir iş hanının küçük bir dairesinde başlamıştır. Kısa bir süre sonra, Kızılay'da Terzioğlu Han'ın 4. Katında hizmet vermeye devam etmiştir. Daha sonra da, Atatürk Bulvarı No:193'de bulunan binayı satın alarak, restore ettirmiş ve 1977 yılında bu binaya taşınmıştır.

4.2.2 YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT

T.C. Anayasası'nın 135. Maddesi kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile ilgili aynı şekilde tanımlama yapmakta ve bu kuruluşların görev ve sorumluluk alanlarını, ne yapıp ne yapamayacaklarını sınırlandırmaktadır. Anayasanın ilgili maddesi aşağıdaki gibidir.

H. Kamu Kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları

Madde 135 – Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşları; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir.

Kamu kurum ve kuruluşları ile kamu iktisadi teşebbüslerinde asli ve sürekli görevlerde çalışanların meslek kuruluşlarına girme mecburiyeti aranmaz.

Bu meslek kuruluşları, kuruluş amaçları dışında faaliyette bulunamazlar.

Bu meslek kuruluşları ve üst kuruluşları organlarının seçimlerinde siyasi partiler aday gösteremezler.

Bu meslek kuruluşları üzerinde Devletin idari ve mali denetimine ilişkin kurallar kanunla düzenlenir.

Amaçları dışında faaliyet gösteren meslek kuruluşlarının sorumlu organlarının görevine, kanunun belirlediği merciin veya Cumhuriyet savcısının istemi üzerine mahkeme kararıyla son verilir ve yerlerine yenileri seçtirilir.

Ancak, milli güvenliğin, kamu düzeninin, suç işlenmesini veya suçun devamını önlemenin yahut yakalamanın gerektirdiği hallerde gecikmede sakınca varsa, kanunla bir merci, meslek kuruluşlarını veya üst kuruluşlarını faaliyetten men ile yetkilendirilebilir. Bu merciin kararı, yirmi dört saat içerisinde görevli hâkimin onayına sunulur. Hâkim, kararını kırk sekiz saat içinde açıklar; aksi halde, bu idari karar kendiliğinden yürürlükten kalkar.

5174 Sayılı TOBB Kanununun 4. Maddesi uyarınca ASO'nun yasal görev alanı belirlenmiştir. Söz konusu madde odaları; **"üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere 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 kuruluşları"** olarak tanımlamıştır.

Anayasa ve ilgili kanunlar hükmü çerçevesinde ASO'nun örgütlenmesine, işleyişine, faaliyetlerine, insan kaynaklarına ilişkin yönetmelikler bulunmaktadır.

Bunlar,

1. Odalarda / Borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler

2. Organ Seçimleri Yönetmeliği

3. Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat Yönetmeliği

4. Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği

5. Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği

6. Azami Fiyat Tarifeleri Yönetmeliği

7. Disiplin Kurulu Yönetmeliği

8. Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği

9. Genel Kurul Yönetmeliği

10. Genel Sekreter Yönetmeliği

11. Hakem, Bilirkişi ve Eksper Listeleri Yönetmeliği

12. Oda Muamelat Yönetmeliği

13. Sandık Pay Yönetmeliği

14. Türk-Yabancı, Yabancı-Türk Ticaret, Sanayi ve Deniz Ticaret Oda Derneklerinin Kuruluş, İşleyiş ve Denetim Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

15. Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği

16. TOBB Mesleklerin Gruplandırılması Rehberinin Dayandığı Esaslar

17. TOBB mesleklerin Gruplandırılması Rehberi

18. Personel İç Yönetmeliği

19. TOBB Personel Sicil Yönetmeliği

20. Türkiye Odalar Borsalar ve Birlik Personeli Sigorta Emekli Sandığı Vakfı, Vakıf Senedi

21. Ulusal ve Resmi Bayramlarda Yapılacak Törenler Yönetmeliği

22. Lüzum Kalmayan Evrakın İmhası Yönetmeliği

23. Mahalli Kurtuluş Günleri Törenler Yönetmeliği

24. Ticaret Sicili Yönetmeliği

25. Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği

26. TOBB Genel Kurulu Tarafından Seçilen Kurulların Görev ve Çalışma Esasları

27. TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu ile TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları

28. TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ile TOBB Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları

29. TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar

30. Yurt İçi Fuar Katılımında Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi Projesine İlişkin Yönerge

31. Kapasite Kriterleri

32. Kapasite Esasları

33. TOBB Yerli Malı Belgesinin Düzenlenmesine İlişkin Uygulama Esasları

34. İş Makinası Tescili Esasları

35. Yurtiçinde Fuar Düzenlenmesine Dair Usul ve Esaslar

36. Yüksek İstişare Kurulu Çalışma Esasları

37. ATA Karnesi Uygulama Esasları

38. A.TR Dolaşım Belgesi Usul ve Esasları

39. TOBB YOİKK Çalışma Usul ve Esasları

4.2.3 ASO'NUN KURUMSAL YAPISI

Ankara Sanayi Odası'nın temel organları Meslek Komiteleri, Meclis, Yönetim Kurulu ve Disiplin Kurulu'dur. Meslek Komiteleri, meslek gruplarına dâhil üyelerin, kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri üyelerden oluşmakta olup Odamız bünyesinde 2021 yılı itibariyle faaliyette bulunan 35 Meslek Komitesi bulunmaktadır. Söz konusu Komiteler aşağıda sıralanmaktadır:

1- Madencilik Sanayi

2- Medikal Sanayi

3- Muhtelif Gıda Sanayi

4- Un ve Unlu Mamuller Sanayi

5- İplik, Örme ve Dokuma Sanayi

6- Konfeksiyon ve Deri Sanayi

7- Orman Ürünleri Sanayi

8- Kağıt Ürünleri ve Baskı İşleri Sanayii

9- Petrol ve Kimya Sanayii

10- Kauçuk ve Kauçuk Ürünleri Sanayi

11- Plastik ve Plastik Ürünleri Sanayii

12- Cam ve Cam Ürünleri Sanayii

13- Yapı Elemanları İmalat Sanayii

14- Hadde ve Boru SanayiİI

15- Döküm Sanayii

16- Demir ve Metal İşleri Sanayii

17- Alüminyum Doğrama İmalat Sanayii

18- Fabrikasyon Metal Ürünleri Sanayii

19- Madeni Eşya Sanayii

20- Elektronik Sanayii

21- Elektrik Sanayii

22- Ev ve Ofis Aletleri ile Dayanıklı Tüketim Malları Sanayii

23- Isıtma ve İklimlendirme Cihazları Sanayii

24- Genel Amaçlı Makina ve Yedek Parça Sanayii

25- Motorlu Kara Taşıtları, Tarım Aletleri ve Yedek Parça Sanayii

26- Sanayi ve İnşaat Makinaları İmalat Sanayii

27- Asansör Sanayii

28- Mobilya (Ev/Konut) Sanayii

29- Özel ve Sanatsal İmalatlar Sanayii

30- İnşaat ve Tesisat Müteahhitleri

31- Altyapı Müteahhitleri

32- Taşocakçılığı Sanayi

33- Hazır Yemek Sanayi

34- Büro/Ofis Mobilyaları Sanayi

35- Bilgisayar Yazılımları Sanayi

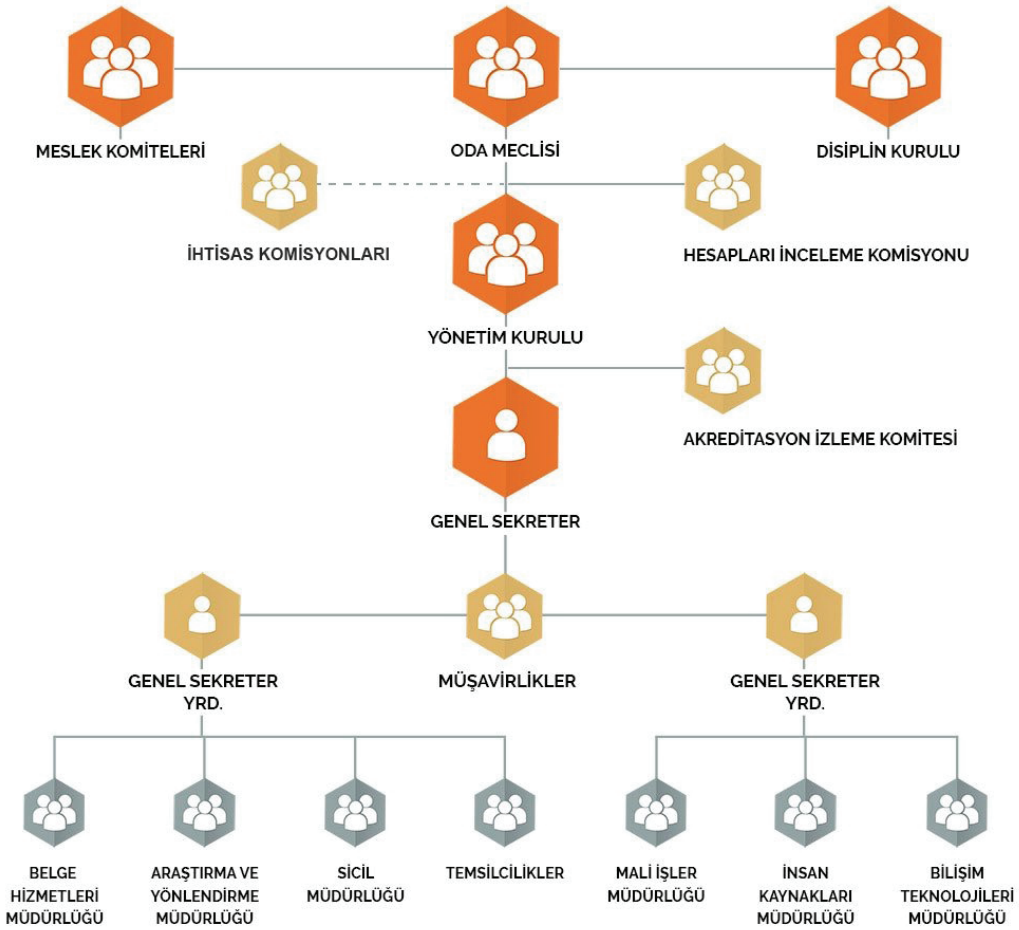
Meclis, Oda'nın en yüksek karar ve denetim organıdır ve Meclis üyeleri 4 yıl süreyle görev yapmaktadır. Meclis üyeleri, Meslek Komiteleri'nin kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri 2-3 üyenin toplamından oluşmaktadır. Odamız meclis üyelerinin sayısı 84'tür.

Yönetim Kurulumuz, Meclis'in kendi üyeleri arasından dört yıl için seçtiği on bir kişiden oluşmaktadır ve Odamızın en yüksek icra organıdır. Odamız Yönetim Kurulu Başkanı Sn. Nurettin ÖZDEBİR, Başkan Yardımcıları Sn. Seyit ARDIÇ ve Sn. Mete ÇAĞLAYAN'dır. Yönetim Kurulu Sayman Üyesi Sn. Taner ÖZDEMİR, diğer Kurul Üyeleri, Sn. Özgür Savaş ÖZÜDOĞRU, Sn. Aytaç Muhittin DİNÇER, Sn. Musa ERTUNÇ, Sn. Özgür BAYRAKTAR, Sn. Faik GÜNGÖR, Sn. Ercan ATA ve Sn. Birol DUYGU'dur.

Disiplin Kurulu, Meclisçe Odaya kayıtlı olan firmalar arasından dört yıl için seçilmekte ve altı asil ve altı yedek üyeden oluşmaktadır. Kurul, Odaya kayıtlı üyelerin "disiplin soruşturmalarını yürütme" ve "üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önerme" görevlerini yürütmektedir.

Odamız Genel Sekreteri, Sn. Prof. Dr. Yavuz CABBAR, Yönetimin temsilcisi olarak "Yönetim Kurulu"nca devredilen yetkileri kullanmak, Odanın idari işlerini, iç çalışmalarını düzenlemek ve yönetmek" gibi görevleri sürdürmektedir.

4.2.4. ORGANİZASYON ŞEMASI



ASO, Oda Meclisi tarafından seçilen Yönetim Kurulu'nun karar ve direktifleri doğrultusunda Genel Sekretere bağlı Genel Sekreter Yardımcılıkları altında faaliyet gösteren altı Müdürlük ve Temsilcilikler vasıtasıyla üyelerine hizmet vermektedir. Ayrıca, Genel Sekretere bağlı Ekonomi, Hukuk ve Basın Müşavirlikleri faaliyet göstermektedir.

Belge Hizmetleri Müdürlüğü, belge düzenlenmesi ve onaylanması işlemlerini gerçekleştirmekte ve üyelerin beklentilerini ilgili mevzuat çerçevesinde karşılama ve ticari iş ve işlemlerini kolaylaştırma yönünde çalışmalar yürütmektedir.

Araştırma ve Yönlendirme Müdürlüğü, üyelere yabancı ülkelerle işbirliği imkanları sunmak; Ankara'da yerleşik yabancı misyon ile yakın ilişkiler kurmak ve sürdürmek; üyelerin rekabet gücünü artırmak üzere iş alanları ile ilgili konularda duyurular yapmak; yurtiçi ve yurtdışı fuarlara katılımlarını sağlamak; sektörel heyetler ve toplantı organizasyonları düzenlemek; ayrıca görüş, öneri ve talepler doğrultusunda, yeni fikirlerin ve projelerin geliştirilerek ulusal ve uluslararası fonlarla desteklenmesi ve uygulanması yönünde çalışmalar yapmak; Odanın faaliyet alanı kapsamında ekonomik analiz ve araştırmalar yapmak ve resmi kurum ve kuruluşlara politika önerilerinde bulunmak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Sicil Müdürlüğü, sicil işlemlerinin etkin ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlama; mevcut üye sayısını artırmak için gerekli çalışmaları yürütme; yeni kurulan ve sanayici vasfına haiz olan firmaları kayıt altına alma; mevcut üye bilgilerini güncel tutmak ve bu konuda yeni yöntemler geliştirme; üyelerden gelen istek ve öneriler doğrultusunda, sanayicinin eksikliğini hissettiği konuları ilgililere sunma görevlerini yapmaktadır.

Mali İşler Müdürlüğü, şeffaflık, verimlilik, eşitlik, tutumluluk ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine, tek düzen hesap planına göre ve 5174 sayılı TOBB Kanunu ve ilgili yönetmelikler çerçevesinde hareket ederek muhasebe kayıtlarını düzenlemektedir.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 5174 sayılı TOBB Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanunu doğrultusunda, şeffaf, yeniliklere açık ve insan odaklı bir yönetim anlayışı ile insan kaynakları uygulamalarının tamamının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak; Oda faaliyet ve hizmetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesi için görevin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip uzman insan gücünü Odaya kazandırmak; mevcut işgücünü sürekli geliştirerek kurumsal kapasitenin gelişmesine katkıda bulunmak; çalışan öneri ve beklentilerini dikkate almak suretiyle onları motive etmek; çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamak; üyelerin ve çalışanların beklentileri çerçevesinde eğitimler organize etmek konularında faaliyet göstermektedir.

Bilişim Teknolojileri Müdürlüğü, Odanın kendi bünyesinde kullanılan yazılımlar, bilgisayar sistemi ve üye bilgilerini de içeren veri tabanlarının tam, doğru, sürekli ve güvenilir çalışmasını sağlamak; veri tabanlarının güvenlik ve yedekleme işlemlerini düzenli olarak gerçekleştirmek; sistemlerin sürekli gelişmesi için çalışmak; Odanın web sayfasını fonksiyonel şekilde kullanım için, teknolojik gelişmeler çerçevesinde güncellemek, geliştirmek, yönetmek; bilgi gizliliğini ve güvenliğini sağlamak için oluşabilecek risklere karşı gerekli önlemleri almak; üyelerine hızlı ve güvenli hizmet verebilmek için, güncel gelişmeleri takip ederek, bilgi ve iletişim gereksinimlerini karşılamak yönünde çalışmalar yürütmektedir.

Basın Müşavirliği, Odanın tanıtımına yönelik projeler üretmek, ASO'nun projelerini ve etkinliklerini üyeler başta olmak üzere çeşitli mecralarda tanıtmak amacıyla, dergi, internet ve diğer medya kanallarını kullanarak duyurmak, Odanın medya ile olan ilişkilerini yürütmek gibi faaliyetleri yürütmektedir.

Hukuk Müşavirliği, Odanın hukuk ile ilgili olarak ASO'nun taraf olduğu dava dosyalarının takibi, mevzuat değişikliklerinin üyelere duyurulması, gelişen şartlarda ASO'yu ve üyeleri hukuki konularda bilgilendirme ve bu yönde seminerler düzenleme, Genel Sekreterliğin talebi üzerine ilgili konularda hukuki mütalaa sunma gibi faaliyetleri yürütmektedir.

Ekonomi Müşavirliği, dünya ve ülkemiz ekonomisinde meydana gelen gelişmeler çerçevesinde ASO Yönetim Kurulu'nu ve üyelerini düzenli olarak bilgilendirmekte sanayi alanındaki göstergeleri eğilimler ve gelişmeler çerçevesinde analizini yaparak sunmaktadır.

ASO'nun Temsilcilikleri, Ostim, ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi, Ankara Ticaret Odası, Ankara Lojistik Üssü (Kazan) ve Ankara Sanayi Havzası'nda (ASO 2. ve 3. Organize Sanayi Bölgesi) yer almakta ve üyelere yerinde hizmet verilmektedir.

4.2.5. ASO'NUN FAALİYET ALANI VE SUNDUĞU HİZMETLER

ASO, 5174 sayılı Kanunun ilgili maddesi uyarınca aşağıdaki konularda faaliyet göstermektedir.

Bilgi ve Danışmanlık Hizmetleri

ASO, üyelerine sunulan hizmetlerin etkin ve verimli hale getirilmesi maksadıyla, **Bilgi ve Danışmanlık Hizmetleri** sağlamaktadır. ASO bu çerçevede, yerel yönetimler, STK'lar ve diğer kurumlarla işbirliği yaparak kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzey yetkililerinin de katıldığı toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılar gündem toplantıları, bilgilendirme toplantıları, seminer ve sektörel toplantılar şeklinde olmaktadır.

ASO yine aynı çerçevede **İş Geliştirme Hizmetlerinin Etkinliğinin Artırılmasına ve Danışmanlık Hizmetlerinin Yürütülmesi**ne ilişkin faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu kapsamda, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri tesis edilmesi, üyelere hukuk uyuşmazlıklarında tahkim, arabuluculuk, uzlaştırıcılık gibi alternatif çözüm yolları konusunda yardımcı olunması, üyelere patent ve marka başvurusu konusunda bilgi ve doküman sağlanması, ihracat destek ofisi vasıtasıyla ihracat konularında üyelere yardımcı olunması, ihracat ve yatırım teşvik işlemlerinin onaylanması, üyelerin mesleki test ve sertifikalandırma çalışmalarına destek olunması, üyelerin teknoloji bilgi düzeylerini artırmak için çalışmalar yapılması, üyelerin teknik faaliyetleri kapsamında belge düzenleme, temsilcilikler vasıtasıyla çeşitli tasdik ve onay işlemlerinin yapılması faaliyetleri yürütülmektedir. Söz konusu faaliyetler, ASO bünyesinde kurulmuş olan Türk Patent ve Marka Bilgi ve Doküman Birimi, İhracat Destek Ofisi, Teknoloji Ara Birimi, Ankara Sanayi Odası Tahkim ve Arabuluculuk Merkezi aracılığıyla sürdürülmektedir.

Uluslararası Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi

ASO, üyelerine sunulan hizmetlerin etkin ve verimli hale getirilmesi maksadıyla, **Uluslararası Ticaret Hizmetlerinin Geliştirilmesi** yönünde destek sağlamaktadır. ASO bu kapsamda, yeni pazarlar konusunda üyelere yönelik bilgilendirme toplantıları yapılması, sektörel ticaret heyeti organizasyonları düzenleme, fuarlara katılımın desteklenmesi, yabancı ülkelerle ilgili toplantı ve işbirliği çalışmaları yürütme, üyelerin uluslararası işbirliği ağlarına katılımının desteklenmesi gibi faaliyetler yürütmektedir.

Eğitim Hizmetlerinin Sunulması

ASO üyelerden gelen talepler doğrultusunda üyelerin ihtiyaç duyduğu alanlarda çeşitli eğitimler düzenlemektedir. ASO ayrıca, üyelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücü açığının kapatılmasına katkıda bulunmak ve sanayide istihdam edilmek üzere nitelikli işgücünün geliştirilmesine yönelik olarak birçok alanda mesleki eğitim faaliyetleri sürdürmektedir. Söz konusu mesleki eğitimleri bazen tek başına, bazen de Milli Eğitim Bakanlığı gibi ilgili kurumlarla işbirliği yaparak sağlamaktadır. Ayrıca üyeleri çeşitli kurumlar tarafından sunulan mesleki eğitimler konusunda bilgilendirmektedir.

Projeler Yürütülmesi

ASO üyelerinin rekabet gücünün artırılması, mesleki eğitim, girişimcilik ve uluslararası pazarlara açılma yönünde desteklenmesi amacıyla projeler hazırlamakta ve uygulamaktadır. Söz konusu projeler, Ticaret Bakanlığı ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi ulusal kaynaklar, Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kaynaklar aracılığıyla finanse edilmektedir.

Üye İlişkilerinin Etkinliğinin Artırılması

ASO, üyelerle olan ilişkilerini ve üyeler arasındaki ilişkileri artırmak için oda meclisi ve meslek komiteleri toplantıları, Ankara ili sınırları içerisindeki tüm oda ve borsaların yönetim kurullarının katılımıyla ortak toplantılar, sanayileşme icra kurulu toplantıları, ihtisas komisyonu toplantıları, disiplin kurulu toplantıları düzenlemektedir. Yine bu kapsamda üye kayıtlarını sürekli güncellemekte, üye ziyaretleri gerçekleştirmekte, başarı ödülleri vermekte, üyelerin memnuniyetlerini ve çeşitli alanlarda gelişimlerini tespit etmek için anketler düzenlemektedir. Üyeler ile iletişimi geliştirmek amacıyla SMS, e-posta ve sosyal medya araçları kullanılmaktadır.

Üyelerin Temsil Edilmesi

ASO, üyelerini ilgilendiren konularda çeşitli kurum ve kuruluşlarda; Genel Kurul Delegeliği, Yönetim Kurulu Üyeliği, İcra Kurulu Üyeliği, Konsey Üyeliği, Denetim Kurulu Üyeliği, Sektör Meclisi Üyeliği, Seçim Kurulu Üyeliği ile Komisyon Üyeliği yoluyla üyeleri temsil etmektedir. Bu kapsamda üyeleri ilgilendiren konularda kamu kurum ve kuruluşlarında ve kamu politikalarının oluşturulmasında lobi faaliyetleri yürütmektedir.

İştirakler Yoluyla Hizmet Üretme

ASO, Teknopark A.Ş., Ankara Sanayi Odası Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezi (ASO METES), Ankara Sanayi Odası Nükleer Sanayi Kümelenmesi ASO-NÜKSAK İktisadi İşletmesi, ASO KOBİ Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezi Model Fabrika İktisadi İşletmesi gibi iştirakleri yoluyla üyelerine hizmetler sunmaktadır.

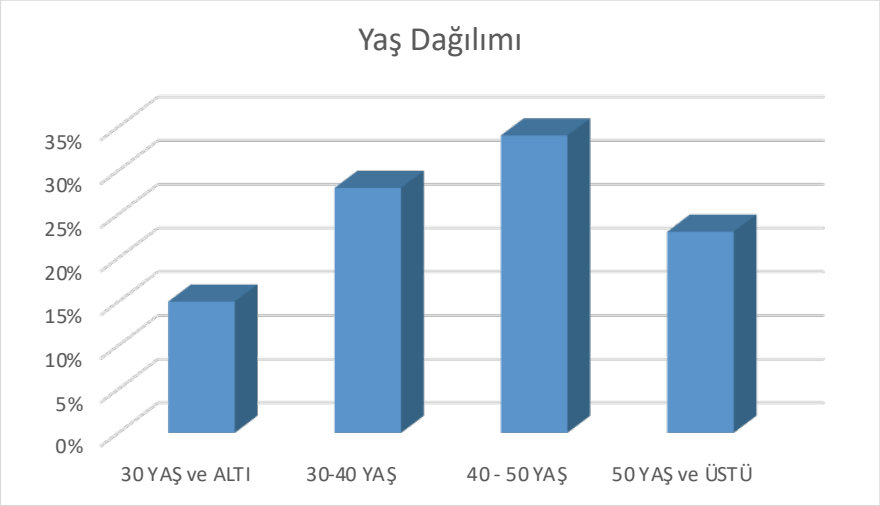
4.2.6. ASO'NUN İNSAN KAYNAKLARI ANALİZİ

2021 yılsonu itibariyle toplam 73 kişinin hizmet verdiği Odada, kadrolu 61 kadrolu personel bulunmakta, ayrıca dışardan hizmet alımı yapılarak 2 kişi Müşavir olarak istihdam edilmektedir. Bunların yanı sıra, 10 kişi Güvenlik, 8 kişi de temizlik hizmetlerinde olmak üzere 18 kişiden dışarıdan hizmet alımı çerçevesinde yararlanılmaktadır.

Tablo 15 - ASO'nun Personel Yaş Dağılımı

YAŞ	KİŞİ SAYISI	%
30 YAŞ ve ALTI	9	15
30-40 YAŞ	17	28
40 - 50 YAŞ	21	34
50 YAŞ ve ÜSTÜ	14	23

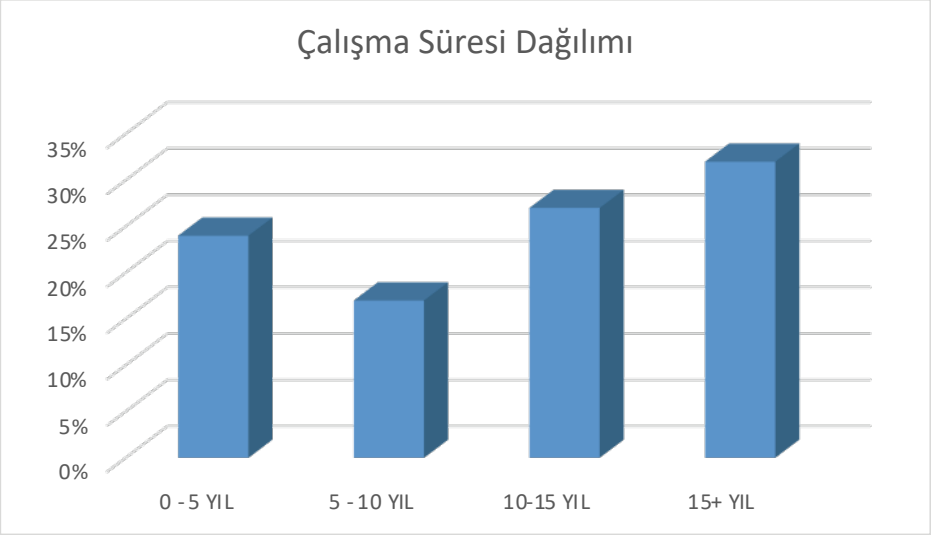
Grafik 19 - ASO'nun Yaş Dağılımı



Tablo 16 - Kişilerin Çalışma Süreleri

SÜRE	KİŞİ	%
0 - 5 YIL	15	24
5 - 10 YIL	10	17
10-15 YIL	16	27
15+ YIL	19	32

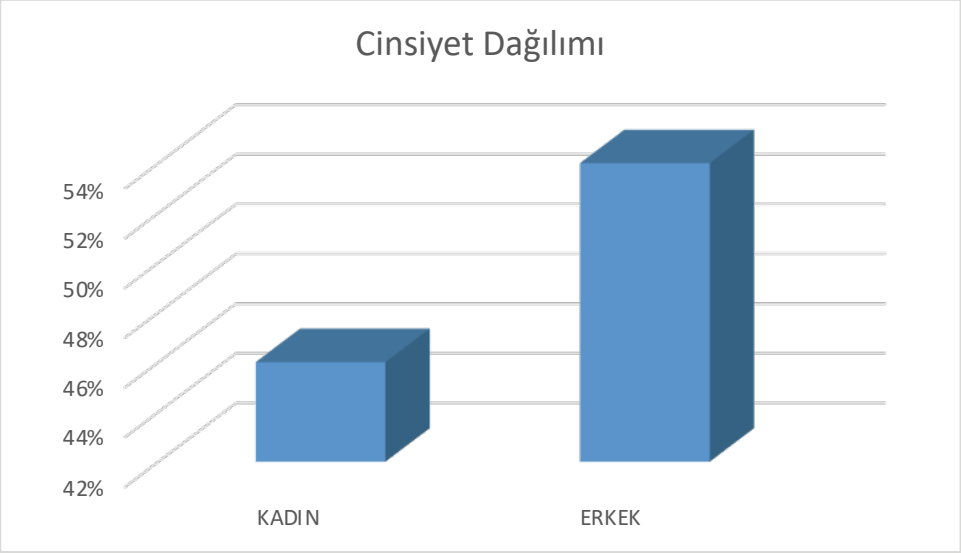
Grafik 20 – Çalışma Süresi Dağılımı



Tablo 17 - ASO'da Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	KİŞİ SAYISI	%
KADIN	28	46
ERKEK	33	54

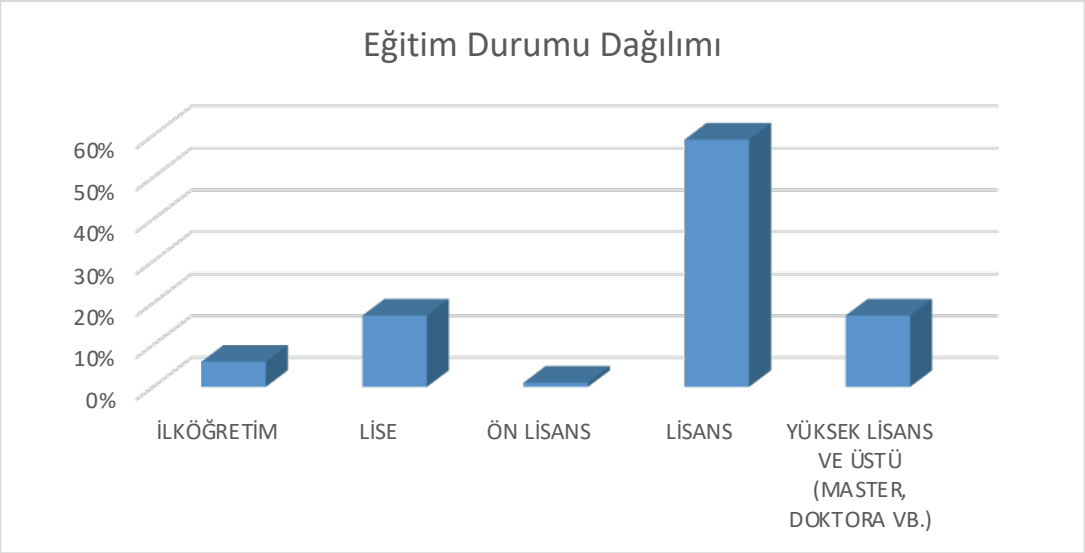
Grafik 21 – ASO'da çalışanların cinsiyet dağılımı



Tablo 18 – ASO'da Çalışanların Eğitim Bilgileri

ÖĞRENİM DURUMU	KİŞİ SAYISI	%
İLKÖĞRETİM	4	6
LİSE	10	17
ÖN LİSANS	1	1
LİSANS	36	59
YÜKSEK LİSANS VE ÜSTÜ (MASTER, DOKTORA VB.)	10	17

Grafik 22 - ASO'da Çalışanların Eğitim Dağılımı



Tablo 19 - ASO'da Çalışanların Unvan Dağılımı

UNVAN	KİŞİ SAYISI	%
YÖNETİCİ	10	17
UZMAN	17	29
UZMAN YARDIMCISI	13	23
MEMUR	14	24
ADAY MEMUR	4	7

4.2.7. ASO'NUN MALİ KAYNAKLAR ANALİZİ

Tablo 20 – ASO'nun Gelirleri

		2018	2019	2020	2021
1	KAYIT ÜCRETİ	115.826,10	62.825,08	74.682,50	100.000,00
2	YILLIK AİDAT	1.077.927,85	1.091.280,04	1.248.005,98	2.100.000,00
3	MUNZAM AİDAT	8.585.227,37	10.281.504,17	12.362.550,17	14.000.000,00
4	YAPILAN HİZMETLER KARŞ. ALINAN ÜCRETLER	64.095,00	114.678,00	135.085,50	160.000,00
5	BELGE BEDELLERİ	1.367.291,75	1.611.457,48	1.735.965,00	2.000.000,00
6	YAYIN GELİRLERİ	0,00	0,00	0,00	3,00
7	BAĞIŞ VE YARDIMLAR	0,00	0,00	0,00	2,00
8	PARA CEZALARI	0,00	0,00	0,00	1,00
9	GEMİLERDEN ALINACAK ÜCRETLER	0,00	0,00	0,00	1,00
10	MİSİL ZAMLARI	0,00	0,00	0,00	1,00
11	FAİZ GELİRLERİ	4.792.714,73	3.557.687,58	2.133.070,01	3.000.000,00
12	KİRA GELİRLERİ	614.364,32	652.437,77	717.762,41	700.000,00
13	KAMBİYO GELİRLERİ	30.626,89	3.735,13	31.249,01	1,00
14	MENKUL KIYMET SATIŞ GELİRLERİ	0,00	0,00	0,00	1,00
15	FİNANSMAN GELİRLERİ	0,00	0,00	0,00	1,00
16	TARİFE TASDİK ÜCRETİ	0,00	0,00	0,00	1,00
17	ŞUBE VE TEMSİLCİLİK GELİRLERİ	312.685,00	347.731,00	197.455,50	250.000,00
18	SAİR GELİRLER	5.052.889,12	282.120,31	134.636,15	988,00
TOPLAM		**22.013.648,13**	**18.005.456,56**	**18.770.462,23**	**22.311.000,00**

ASO gelirleri incelendiğinde üyelerden alınan aidat gelirlerinin toplam gelirin % 70'den fazlasını oluşturduğu görülmektedir. Bunun dışındaki önemli gelir kaynakları, faiz gelirleri, belge bedelleri ve kira gelirleri olmaktadır. Bu dört kalemin toplam gelirin neredeyse % 98'ini oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 21 – ASO'nun Giderleri		2018	2019	2020	2021
1	PERSONEL GİDERLERİ	5.847.870,37	6.939.089,58	7.536.579,19	8.900.000,00
2	HUZUR HAKKI GİDERİ	0,00	0,00	0,00	2,00
3	GENEL YÖNETİM GİDERİ	160.133,96	51.349,39	11.888,72	100.000,00
4	SEYAHAT VE YOL GİDERİ	180.525,21	101.310,00	88.335,12	250.000,00
5	EĞİTİM VE FUAR GİDERLERİ	144.695,56	175.008,18	103.407,77	350.000,00
6	BASIN VE YAYIN GİDERLERİ	211.693,30	270.962,24	118.961,70	380.000,00
7	BAĞIŞ VE YARDIMLAR	0,00	0,00	1.655.263,37	3,00
8	BİRLİK AİDATI, KANUNİ AİDAT, PAY VE FONLAR	1.615.366,26	2.644.558,01	2.159.410,28	2.365.000,00
9	DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	7.146.412,35	5.228.418,54	5.189.838,79	9.169.000,00
10	VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	90.099,60	112.877,56	235.140,67	250.000,00
11	FAİZ GİDERLERİ	0,00	0,00	0,00	1,00
12	KİRA GİDERLERİ	24.455,40	29.612,07	41.255,95	60.000,00
13	KAMBİYO GİDERLERİ	0,00	0,00	0,00	1,00
14	MENKUL KIYMET SATIŞ GİDERLERİ	0,00	0,00	0,00	1,00
15	FİNANSMAN GİDERLERİ	0,00	0,00	0,00	1,00
16	SABİT KIYMETLER GİDERİ	2.285.883,49	230.578,12	239.317,97	430.000,00
17	ŞUBE VE TEMSİLCİLİK GİDERLERİ	37.349,81	45.421,08	52.326,07	56.990,00
18	SAİR GİDERLER	0,00	0,00	0,00	1,00
TOPLAM		**17.744.485,31**	**15.829.184,77**	**17.431.725,60**	**22.311.000,00**

ASO gelirleri incelendiğinde üyelerden alınan aidat gelirlerinin toplam gelirin % 70'den fazlasını oluşturduğu görülmektedir. Bunun dışındaki önemli gelir kaynakları, faiz gelirleri, belge bedelleri ve kira gelirleri olmaktadır. Bu dört kalemin toplam gelirin neredeyse % 98'ini oluşturduğu söylenebilir.

4.2.8. MEKÂNSAL VE FİZİKSEL YERLEŞİM

ASO'nun hizmet binası, Atatürk Bulvarı No: 193 Kavaklıdere adresinde bulunan 21 katlı bir binadır. Üzerine kurulu olduğu alan 910 m2'dir. 2 katta toplam 40 araçlık kapalı otopark bulunmaktadır. 100 kişilik kapasite ile 1 Meclis Salonu ve 25 kişilik kapasite ile 1 Yönetim Kurulu Toplantı Salonu olmak üzere, Komite Toplantıları ve Odamızda gerçekleştirilen diğer toplantı ve eğitimlerde kullanılmak üzere 2 adet 10'ar kişilik, 1 adet 30 kişilik, 1 adet de 25 kişilik toplantı salonu yer almaktadır.

Meclis Salonunun girişinde bulunan üst ve alt fuayeler, hem kokteyllerde, hem de resim sergisi gibi diğer etkinliklerde kullanılmaktadır. Odamız binasının 6 katı farklı şirket ve kuruluşlara kiralanmış olup, söz konusu kiralarla ASO'ya gelir sağlanmaktadır.

Binada 4 adet asansör bulunmakta, bunların 2 adedi personel ve hizmet için, 1 adeti protokol, 1 adeti de yangın asansörü olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca, ASO üyelerine hizmet etmek amacıyla, Ankara Ticaret Odası, OSTİM OFİM İş Merkezi, Kazan Lojistik Üssünde, ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi ve ASO 2. ve 3. Organize Sanayi Bölgesi'nde "Hizmet Ofisleri" bulunmaktadır.

İlave olarak, Ankara Hamamönü'nde bulunan "Ankara Sanayi Odası Hasan Altun Konağı"nda, eğitimler verilmekte ve çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir.

4.2.9. TEKNOLOJİK ALTYAPI

Odada 100 megabit bant genişliği bulunmaktadır (metro internet). Ayrıca, 10 megabit (metro interneti) wireless bağlantılar için kullanılmaktadır. Türk Telekom'dan bu konulara ilişkin hizmet alınmaktadır.

Türk Telekom'dan gelen 100 megabit'lik bant genişliği bina girişinde bulunan Türk Telekom'un Huawei marka Switch'inden 1. katta bulunan merkez Switche fiber kablo ile gelmektedir. Merkez Switch'den katlar arasındaki Switch'lere de cat kablo ile bağlantı sağlanmaktadır. Kullanıcı bilgisayarlarına da her katta bulunan Switch'lerden CAT kablo ile hat çekilmiştir. Odanın internet sayfası www.aso.org.tr adresinde bulunmaktadır.

Donanım açısından bakıldığında yeterli miktarda masaüstü, dizüstü bilgisayar, projeksiyon cihazları, ofis araçlarının yanında 9 adet fiziksel, 21 adet sanal ve 4 adet NAS server, kurum içi internet bağlantı ve erişim cihazları olduğu görülmektedir.

4.3. ASO'NUN PAYDAŞ ANALİZİ

ASO'nun paydaşları, ASO'dan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlar olarak tanımlanan İç Paydaşlar ve kuruluş dışındaki kişi, gruplar olarak tanımlanan Dış Paydaşlardır. İç paydaşlar, doğrudan doğruya ASO'nun bir parçası olan üyeler ve çalışanlardır. Dış paydaşlar temel ortak ve stratejik ortak olarak ikiye ayrılır. Temel Ortak, bir kuruluşun yaşamını sürdürebilmesi için beraber hareket etmek zorunda olduğu kurum ve kuruluşlardır. Stratejik Ortak, bir kuruluşun belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak önem verdikleri belirli amaçları belirli zaman dilimlerinde gerçekleştirmek için işbirliği yaptığı diğer kurum ve kuruluşlardır. İç ve dış paydaşların kurum açısından önemi önemli/önemsiz olarak değerlendirilirken, bu paydaşların etkisi güçlü ve zayıf olmak üzere değerlendirilmiştir. Söz konusu paydaşlarla eylemsel öncelik birlikte çalışma/çıkarları gözetme/izleme şeklinde bir ayrıma tabi tutulmuştur. Bu çerçevede ASO'nun iç ve dış paydaşları ortaklık biçimi, önem, etki ve öncelikler açısından aşağıdaki Tablo 1'de verildiği gibi değerlendirilmiştir.

Tablo 22- ASO'nun Paydaş Analizi

Paydaşlar	İç/Dış Paydaş	Ortaklık Temel/ Stratejik	Önem Derecesi Önemli/ Önemsiz	Etki Derecesi Güçlü/Zayıf	Eylemsel Öncelik
Üyeler	İç	Temel	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Çalışanlar	İç	Temel	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
TOBB	Dış	Temel	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış	Temel	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Ticaret Bakanlığı	Dış	Temel	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış	Temel	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Diğer Bakanlıklar	Dış	Stratejik	Önemli	Zayıf/Güçlü	BÇ/ÇG
Üniversiteler	Dış	Stratejik	Önemli	Zayıf	Çıkarını Gözet
Odalar/Borsalar	Dış	Stratejik	Önemsiz	Zayıf	İzle/BÇ
STK'lar	Dış	Stratejik	Önemsiz	Zayıf	İzle/BÇ
Ankara'daki OSB'ler	Dış	Stratejik	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
Ankara Kalkınma Ajansı	Dış	Stratejik	Önemsiz	Zayıf	İzle/BÇ
Büyükelçilikler	Dış	Stratejik	Önemsiz	Zayıf	İzle/BÇ
Yerel Yönetimler	Dış	Stratejik	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış	Stratejik	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
KOSGEB	Dış	Stratejik	Önemli	Güçlü	Birlikte Çalış
BÇ: Birlikte Çalış/ ÇG: Çıkarını Gözet/ İ: İzle					

Görüleceği gibi ASO'nun üyeler ve çalışanlar iç paydaş olmak üzere çok sayıda paydaşı bulunmaktadır. İç paydaşlarla ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde daha önce salgın nedeniyle 2020 yılında çevrimiçi gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçlarından yararlanılmıştır. Ancak, sadece üye ve kurum çalışanlarının değişken algıları hakkında fikir veren bir anketin ötesinde kurum çalışanları ile yapılan görüşmeler ve 30 Eylül – 3 Ekim 2021 tarihlerinde yapılan ASO Meslek komiteleri toplantısında gerçekleştirilen Stratejik Plan Çalıştayı sonuçları da önemli ölçüde değerlendirilmiştir. İç paydaşların sorunları, beklentileri ve önerilerinden oluşan bilgiler stratejik amaçların belirlenmesinde dikkate alınmıştır.

Dış paydaşlarla ilgili olarak ise yine 2020 yılının sonlarına doğru gerçekleştirilen ve 2021 yılı Mart ayında sonuç raporu ortaya konulan anket çalışmasının çıktıları üzerinden ve dış paydaşlarla gerçekleştirilen ortak etkinlikler üzerinden bir değerlendirme ve analiz çalışması yapılmıştır.

2020 yılı sonunda kamu kurum ve kuruluşlarına, Ankara ilinde faaliyet gösteren yerel kurumlara, Büyükelçiliklere, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine, Birliklere, Sanayi Odalarına, Ticaret ve Sanayi Odalarına, Ankara ilindeki üniversitelere ve işbirliği içinde olduğumuz diğer kuruluşlara dış paydaş analizi anketi gönderilmiştir.

2021 yılı Ocak ve Şubat aylarında dış paydaş anketine 63 yanıt alınmış olup anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda, kurum ve kuruluşlarca Odamızın yeterince tanındığı, kurum ve kuruluşlarla ortak düzenlenen faaliyetlerin ve toplantıların oranının %78 oranında arttığı ve bu faaliyetlerden ve toplantılardan memnuniyet oranının bir önceki yıl değerlendirilmesine göre yaklaşık 2 kat arttığı gözlemlenmiştir.

Anket sonucunda, kurum ve kuruluşlardan toplanan öneriler, ASO'yla daha çok ortak faaliyet yapılması, ortak çalışma gruplarının oluşturulması ve ikili işbirliklerinin geliştirilmesi yönünde olmuştur.

Bu çalışma sonucunda, dış paydaşların, iletişim, işbirliği, ortak proje ve toplantılar gibi pek çok konudaki beklentileri ve önerileri stratejik amaçların belirlenmesinde dikkate alınmıştır.

4.4. GÜÇLÜ YÖNLER-ZAYIF YÖNLER VE FIRSATLAR-TEHDİTLER (GZFT) ANALİZİ

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Bürokrasi, Üniversiteler, Yabancı Misyonlar ile hızlı ve etkili ilişkilere (etkileşim ve işbirliği) sahip olabilecek konumda olmak. Organize Sanayi Bölgeleri kurma ve yönetme gücüne sahip olmak, temsilcilikler vasıtasıyla yerinde hizmet sağlama imkânına sahip olmak. Sanayiyi ilgilendiren alanlarda faaliyet gösteren birçok kurum ve kuruluşta temsil edilmek. Üyelerle iletişim, dünyadaki ve Türkiye'deki ilgili gelişmeleri yakından izleme açısından güçlü teknoloji alt yapısına sahip olmak. Nitelikli ve yeterli insan kaynağını istihdam edebilme kapasitesine sahip olmak.	ASO'nun çalışmalarına yön veren verilerin (personel eksikliği, veri organizasyonu vb nedenlerle) etkili biçimde raporlanmasındaki eksiklikler. ASO faaliyetlerinin etkili şekilde sunulamaması ve duyurulamaması. Kariyer sistemindeki eksikliklerden kaynaklanan işgücü devir oranını yönetecek mekanizmanın olmayışı (ani personel kaybı gibi).
Fırsatlar	**Tehditler**
Ankara'nın bürokrasinin merkezi olması, yabancı misyonların ve 22 üniversitenin, Teknoparkın ve çok sayıda OSB'nin olması. Ankara'nın ulaşım ve iletişim açısından merkezi coğrafi konumda olması. Kamu kurumları tarafından ASO'nun sanayicilerle iletişim kurmanın ve sanayiciler tarafından kamu kurumları ile iletişim kurmanın bir kapısı olarak görülmesi. Yeni organize sanayi bölgelerinin kurulması açısından yeterli alanın ve üyelerden gelen talebin mevcudiyeti. Üyelerin ihracat yapma, teknolojiyi takip etme ve kullanma arzusu, sanayi alanında yetişmiş eleman temini açısından mesleki eğitim ihtiyacı, üretim, lojistik, devlet desteği, hukuk gibi alanlarda danışmanlık ihtiyacı.	Sürekli ve hızlı değişen ve ASO'yu doğrudan etkileyen mevzuatın yarattığı belirsizlikler. Üyelerin ASO ile olan iletişimindeki eksiklikler. Toplantılara katılımın istenilen düzeyde olmaması.

Katılımcı yöntemlerle üzerinde mutabık kalınan ASO'nun güçlü ve zayıf yönleri ile ASO'nun çevresinde var olan fırsat ve tehditler belirlenmiştir. Daha sonra GZFT matrisi oluşturularak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler;

GF: Fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönleri kullanma stratejileri,

ZF: Zayıf yönlerin üstesinden gelmek üzere fırsatlardan yararlanma stratejileri,

GT: Tehditlerden kaçınmak için güçlü yönleri kullanma stratejileri,

ZT: Tehditlerden kaçınmak için zayıf yönleri en aza indirme stratejileri çerçevesinde incelenerek değerlendirmeler stratejik amaçlara yansıtılmıştır.

5. STRATEJİK ANALİZ

Dünyada salgın döneminde gerileyen sanayinin, salgının sonlarına yaklaşılan dönemde sıçrayarak büyüdüğü görülmektedir. En fazla büyümenin olduğu sanayi sektörleri, bilgisayar, elektronik ve optik ürünler, elektrikli ürünler, orman ürünleri, makine ve donanım, montaj sanayi, metal sanayi, plastik ve kauçuk, kimya, ilaç, metal olmayan maden ürünleri olmuştur. Salgın gibi karşılaşılacak başka riskler söz konusu olabilir. Ancak bunun yanında, Ankara sanayisi açısından bazı fırsatların ortaya çıkması da olasıdır. Ankara sanayisi bazı dallarda Türkiye açısından öncü ve dünyadaki benzerleri ile rekabet edebilme kapasitesine ve yeteneğine sahiptir. Bu noktada sanayi ile ilgili bazı tercihlerin bu güçlü alanlardan yana kullanılması söz konusu olabilir.

Ankara sanayisini bekleyen önemli bir zorluk Yeşil Mutabakata uyum sağlama noktasında olacaktır. Bu açıdan Yeşil Mutabakat incelendiğinde sanayide kullanılan enerji tüketiminin azaltılması, üretilen ürünlerin üretim aşamasından tüketim aşamasına kadar tüm süreçlerde karbon salınımını azaltarak sera gazının seviyesinin düşürülmesine uygun hale getirilmesi, üretim miktarı ve kalitesinin üretimde elektronik sistemlerin entegre kullanımı ile sağlanması gibi bazı zorunlulukların olduğu görülmektedir. Bu zorunlulukların yerine getirilmesi sanayi ürünlerinin özellikle Avrupa Birliği olmak üzere dış ülkelere ihracı açısından son derece büyük önem arz etmektedir.

Ankara sanayisi açısından bir diğer önemli konu sanayiye ilişkin olarak özellikle sanayi dalları açısından hem dünyada hem de Türkiye'de ayrıntılı verilere ulaşılmasıdır. Bu verilerden üretilecek raporların Ankara sanayisine yardımcı olma ve yön verme konusunda yardımcı olması önem arz etmektedir.

ASO ve üyeler arasındaki iletişimin geliştirilmesi, vurgulanan hususlardan biri olmuştur. ASO elindeki tüm imkânları kullanarak üyelerle iletişim kurmaya çalışmaktadır. Ayrıca üyeler arasında dayanışma ve işbirliğinin geliştirilmesi yönünde de ASO'nun inisiyatif alması önemlidir.

Stratejik Plan çalışmaları çerçevesinde üyelerle yapılan çalıştaydan elde edilen görüşler Ankara sanayicisinin yeni sanayi alanlarına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Ancak oluşturulacak yeni sanayi alanlarının ne olacağına ilişkin kararların alınması bu konuda araştırma yapmayı gerektirmektedir. Üyelerin bir diğer talebinin de ASO'nun yürütmekte olduğu lobi faaliyetlerini yoğunlaştırarak artırması gerektiği yönündedir. Bu ise ASO'nun sanayi ile ilgili kamu politikalarının oluşturulması süreçlerine katılım da dahil olmak üzere pek çok faaliyeti gerekli kılmaktadır.

ASO'nun Stratejik Plan amaç ve hedeflerini etkili biçimde başarabilmesi açısından kurumsal kapasitesini her alanda geliştirmesi gerektiği de değerlendirilmesi gereken bir husustur.

5.1. GELECEĞE BAKIŞ

ASO'nun stratejik plan anlayışı, günün şartları ve imkânlarına göre değil geleceğin şart ve imkânlarını değerlendirerek buna göre yol almaktır. ASO 2022-2026 Stratejik Planı da bu yaklaşımla hazırlanmıştır.

5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Kanunu'nun" 4. Maddesinde belirlenen yasal çerçeve sınırları içerisinde kalınmak kaydıyla, ASO'nun misyon, vizyon ve stratejik amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Vizyon

Başkenti ileri teknolojiyi kullanan ve sürdürülebilir şekilde yüksek katma değer üreten lider sanayi kenti haline getirmek.

Misyon

Ankara sanayisinin çevreye duyarlı biçimde yüksek katma değer üretmesine, verimliliğin ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak ve ülkenin ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel gelişiminde öncü ve yol gösterici olmak.

Temel Değerler

Üyelere Bağlılık: Üyelerin menfaatini ülke menfaatleri ve etik değerler çerçevesinde her zaman önde tutmak.

Liyakat: Kurum çalışanlarına niteliklerine ve performanslarına göre fırsat sağlamak.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Yürüttüğü faaliyetleri ve bütçeyi iç ve dış paydaşları açısından görünür kılmak.

Katılımcılık: Üyelerin ve çalışanların yönetim süreçlerine katılmalarına imkân sağlamak.

Sürdürülebilirlik: Sunulan ürün ve hizmetlerin sağlandığı mekânları estetik duyarlılıkla düzenlemek, tüm faaliyetlerinde çevrenin korunmasına saygılı olmak.

Toplum Yararı: Toplum yararını gözeterek eğitim ve sanat gibi alanlarda sosyal sorumluluk projelerine katkı sağlamak.

Mükemmeli Aramak: Bütün faaliyetlerini sürekli daha verimli ve etkili hale getirmeye çalışmak.

Öncü Olmak: Yenilik yapmak ve hizmet kalitesi anlamında Türkiye'de öncü olmak.

Beşeri ve Toplumsal Değerlere Saygı: Tüm eylem ve işlemlerinde farklı düşüncelere, kültürlere ve inançlara saygılı olmak ve insan haklarına saygılı davranmak.

5.2. STRATEJİK AMAÇLAR, HEDEFLER VE FAALİYETLER

ASO misyon ve vizyonuna göre temel değerleri etrafında 2026 yılı sonuna kadar aşağıdaki stratejik amaçları başarmayı planlamaktadır. Stratejik amaçları gerçekleştirmek için belirli zaman planına bağlı ölçülebilir hedefler ortaya konulmuştur.

Stratejik Amaç 1: İç Ve Dış Paydaşlarla Etkili Bir İletişim Sistemi Kurmak

Strateji: Üyelerle iki yönlü diyaloğu artırmak, Ankara'da sanayiye katma değer sağlayan imkânları araştırmak ve duyurmak, ASO tarafından ve Ankara'daki diğer kişi ve kurumlarca sağlanan/sunulan sanayiye ilişkin iş olanaklarına ilişkin farkındalığı artırmak.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
İletişim ve işbirliğinin artırılması amacıyla yerel yönetimler, STK'lar ve diğer kurumlarla ortak toplantılar ve çalışmalar gerçekleştirilmesi	Kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzey yetkililerinin katılımıyla gerçekleştirilecek ASO Gündem Toplantıları, Bilgilendirme Toplantıları / Seminerler ve Sektörel Toplantılar
	Uluslararası Nükleer Santraller Zirvesi ve Fuarı
	Dış Pazar Yuvarlak Masa Toplantıları
	Ankara İş Dünyası Türkiye Mezunları Çevrimiçi Konferansları
	Türkiye Sanayi Günleri Etkinliği
	Sanayi Tezleri Ödülleri
	Sektörel Tanıtım Grubu Toplantıları
	Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Etkinlikleri
	Nükleer Teknolojiler Bilgilendirme Toplantıları
İlgili kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri tesis edilmesi	Kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve Odalarla işbirlikleri kurulması amacıyla protokoller imzalanması ve uygulanması, ilgili kurumlar tarafından düzenlenen toplantılara çalışanlar tarafından katılım sağlanması
Toplumsal Algı Anketi yapılması	Dış paydaşların Odamız hakkındaki izlenimlerini almak, Odamızın tanınırlığını ve bilinirliğini artırmak ve Odamız çalışmaları hakkında görüş ve değerlendirmeleri toplamak üzere, Toplumsal Algı Anketi yapılması
Tanıtım ve haberleşme faaliyetlerinin artırılması	Basın-yayın faaliyetleri ile ASO'nun tanıtımı ve kamuoyunda bilinirliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması
Paydaşların ve ASO'nun iletişim ve işbirliği ihtiyaçları çerçevesinde yeni iletişim modellerinin oluşturulması	Üyelerle iletişimde aksayan yönlerin araştırılması suretiyle ASO'nun mevcut iletişim uygulamalarının karşılamakta yetersiz kaldığı alanların tespit edilmesi, ihtiyaçlar çerçevesinde yeni iletişim olanaklarının araştırılarak devreye alınması

Stratejik Amaç 2: Yeni Sanayi Alanları Oluşturmak Veya Mevcut Alanları Geliştirmek

Strateji: Ankara'da sanayinin kurulu kapasitesini artırmak maksadıyla yeni sanayi alanları oluşturmak ve bunları yönetmek, Ankara'da sanayicinin kapasite ihtiyacına ve ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
Sanayicinin ihtiyaçları çerçevesinde yeni alanlar oluşturulması veya mevcut alanlarda ihtiyaç duyulan çalışmaların yapılması	Parlayıcı ve Yanıcı Madde İhtisas Organize Sanayi Bölgesi
	Elmadağ Mobilya İhtisas Organize Sanayi Bölgesi
	Atık ve Geri Kazanım İhtisas Organize Sanayi Bölgesi
	Güdül Sera İhtisas Organize Sanayi Bölgesi
	Uzay Havacılık İhtisas Organize Sanayi Bölgesi
	Islah Organize Sanayi Bölgesi
Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) ile ilişkilerin geliştirilmesi	Ar-Ge ve yenilikçilik alanlarındaki hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, TGB'lerde geliştirilen teknolojilerin sanayicilere tanıtılması, yatırımcılarla bir araya getirilmesi, ASO Teknopark'ın geliştirilmesi
Ankara Uluslararası Fuarcılık ve Kongre Merkezi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Ankara Uluslararası Fuarcılık ve Kongre Merkezine ilişkin dava sürecinin sonlanması durumunda konuyla ilgili çalışma ve faaliyetler gerçekleştirilmesi

Stratejik Amaç 3: Sunulan Eğitim Ve Danışmanlık Hizmetlerini Gelişen Şartlara Bağlı Olarak Daha Etkili Ve Verimli Kılmak, İş Geliştirme Hizmetlerinin Etkinliğini Artırmak

Strateji: ASO'nun sunduğu eğitim ve danışmanlık hizmetlerini Ankara sanayicisi açısından görünür ve bilinir kılarak üyelerin bu hizmetlerden en üst düzeyde faydalanmasını sağlamak.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
İş geliştirme hizmetlerinin etkinliğinin artırılması ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi	Hukuk uyuşmazlıklarında alternatif çözüm yolları (Tahkim, Arabuluculuk, Uzlaştırıcılık)
	Hukuk Müşavirliği hizmetleri
	Türk Patent ve Marka Bilgi ve Doküman Birimi
	Teknoloji Ara Birimi çalışmaları
Uluslararası ticaret hizmetlerinin geliştirilmesi	İhracat Destek Ofisi
	Yeni pazarlar konusunda üye bilgilendirme toplantıları yapılması: Ülke Günleri Etkinliği
	Sektörel ticaret heyeti organizasyonları / sanal heyetler ve ikili işbirliği görüşmeleri
	Fuarlara Katılım/Hibrit Fuarlar
Eğitim hizmetlerinin sunulması	Üye eğitimleri
Üyelere belgelendirme hizmetleri sunulması	Teknik faaliyetler kapsamında düzenlenen belgeler ve verilen hizmetler
	İhracat işlemleri
	Yatırım teşvik işlemleri
Üyelere sunulan hizmetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi	Üyelerimize sunulan eğitim, danışmanlık vb. hizmetlerin etkinliğinin ölçülmesine yönelik bir sistem geliştirilmesi

Stratejik Amaç 4: Üyeler Adına Tüm Alanlarda Lobi Faaliyetlerini En Üst Düzeye Çıkarmak

Strateji: Sanayici ve ilgili kamu kurum ve kuruluşları arasındaki ilişkileri geliştirmek, ASO Misyonuna bağlı kalarak, Ankara'da sanayi ile ilgili meselelerde oluşturulacak kamu politikalarını takip etmek ve üyelerin ihtiyaç ve sorunlarını belirleyerek söz konusu politikaların oluşumunda üyelerin çıkarlarını en iyi şekilde temsil etmek.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
Lobi faaliyetlerinin yürütülmesi	Üyelerin çıkarlarının korunmasına yönelik lobi faaliyetleri yürütülmesi
Sanayicilere yönelik politika ve araçların geliştirilmesinde rol alınması	Sanayicileri ilgilendiren alanlarda ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca hazırlanan politika, strateji, mevzuat belgelerine görüş verilmesi
	TBMM, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın gündemleri ile sanayi ile ilgili diğer oda ve birliklerin faaliyetlerinin takip edilmesi ve raporlanması, sanayi ile ilgili toplantılara katılım sağlanması ve etkin rol alınması
Yabancı ülkelerle ilgili toplantı ve işbirliği çalışmaları yapılması	Ülkemizde yerleşik yabancı misyonlar, yurt dışında faaliyet gösteren Odalar ve diğer yabancı kurum ve kuruluşlarla toplantılar yapılması, görüşmeler gerçekleştirilmesi ve protokoller imzalanarak işbirlikleri kurulması
Uluslararası işbirliği ağlarına katılım sağlanması	Odamız faaliyet alanına giren konularda kurulmuş olan uluslararası işbirliği ağlarına katılım sağlanması ve ağ kapsamında yapılan çalışmaların takip edilmesi
Üyelerin temsil edilmesi	İlgili kurumlar bünyesindeki organlarda üyeler adına yer alınması
Sosyal yardım ve sorumluluk çalışmaları ile topluma yönelik faaliyetlerin yürütülmesi	Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri
	Çevreye katkı faaliyetleri
	Resim sergisi
Yurt dışında sanayi ile ilgili etkinliklere dâhil olunması	Avrupa Birliği, OECD, UNIDO gibi sanayi ile ilgili çok taraflı kuruluşların çalışmalarına iştirak edilmesi amacıyla ilişki kurulması
	Önemli yurtdışı etkinliklere katılım sağlanması

Stratejik Amaç 5: Ankara'yı Sanayi ve Teknolojide Daha Üst Seviyeye Taşıyarak Bölgesel Kalkınmada Etkin Rol Almak

Strateji: Ankara sanayisini teknolojik anlamda destekleyecek ve ekonomik olarak kapasitesini geliştirecek faaliyetler aracılığıyla bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
Ankara ili sanayisinin rekabet gücünün geliştirilmesine ve Ankara'nın yüksek teknoloji üssü olmasına yönelik projelerin yürütülmesi	Ulusal hibe programları Avrupa Birliği programları Diğer uluslararası hibe programları Odamızın işbirliği kuruluşu olarak katılım sağladığı projeler
KOBİ Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezi (Model Fabrika) faaliyetlerinin sürdürülmesi	Model Fabrika tarafından yürütülen eğitim, bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri
Kamu – Üniversite – Sanayi İşbirliklerinin yürütülmesi	Üniversitelerle işbirliği halinde etkinlik düzenlenmesi, proje başvurularında bulunulması
	Üniversitelerle sanayi konusunda bilgi alışverişi sistemi kurma
Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) kurulması	TEKMER kuruluş faaliyetlerinin yürütülmesi
Girişimci sayısının artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi	TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu

Stratejik Amaç 6: Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek

Strateji: Stratejik plandaki amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere insan, kaynakları, mali kaynaklar ve tüm kurumsal imkân ve olanakları geliştirmek.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
Mali kaynakların etkin biçimde yönetilmesi	Bütçe ve bütçe fasıllarına uyumun sağlanması
	Finansal risklerin tanımlanarak yönetilmesi
	Yeni kaynaklar oluşturulması, gelir getirecek ortaklıklar kurulması ve gayrimenkuller edinilmesi
	Stratejik Plan ile bütçenin ilişkilendirilmesi
İnsan kaynaklarının etkin biçimde yönetilmesi	Çalışanlara eğitim verilmesi
	Çalışan toplantısı düzenlenmesi
	Çalışan Memnuniyet Anketinin düzenlenmesi
	Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanması
	Çalışan Öneri ve Şikayet Sistemi
	Sosyal Faaliyet Planının oluşturulması
	Proje hazırlama ve yönetme kapasitesinin geliştirilmesi
	Araştırma kapasitesinin geliştirilmesi
Bilişim teknolojilerinin etkin biçimde yönetilmesi	ASO internet portalı
	Mobil uygulama
	ASO Medya
	Bilgisayar ve network altyapısı
	Uygulama yazılımları
Kurumsallaşma sürecinin etkin biçimde yönetilmesi	Kalite Yönetim Sistemlerine (TSE ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Belgesi, COVID-19 Güvenli Hizmet Belgesi, TS ISO IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi) ilişkin çalışmalar
	TOBB Akreditasyon Sistemi çalışmaları
	Liderlik Anketi uygulanması
	Kurumsal verimlilik çalışmaları
	Ortaya çıkabilecek risk durumlarına karşı "Risk Yönetim Sistemi" kurulması
Dünya ve Türkiye'de sanayideki gelişmelerin izleneceği sistem kurulması	Sanayi ile ilgili verilerin tespit edilmesi ve Odamızda bir sistem kurulmasına yönelik gerekli kurumsal kapasitenin oluşturulması

Stratejik Amaç 7: Üyelerle İlişkilerin Etkinliğini Artırmak Ve Üyeler Arasında İşbirliği Ve Dayanışmayı Güçlendirmek

Strateji: ASO'nun misyonuna uygun olarak ASO'nun üyelerle ilişkilerini geliştirmek, üyeler arasında birlik ve dayanışmayı destekleyecek etkinlikler yoluyla Ankara'nın toplam sanayi gücünü konsolide etmeye yardımcı olacak şekilde üyelerin birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
Üye kayıtları ve güncelleme işlemlerinin gerçekleştirilmesi	Kayıt ve terkin
	Üye bilgi güncellemeleri
	Online hizmetler
Üye Memnuniyeti Anketi yapılması	Üyelerin memnuniyetinin ölçülmesine yönelik anket çalışmaları
Üyelerimize yönelik anket çalışması gerçekleştirilmesi	Üyelerimizin genel ekonomi, ithalat-ihracat, Ar-Ge ve teknoloji başta olmak üzere çeşitli alanlarda eğilimlerini izlemek üzere anket çalışmaları
Üye ziyaretlerinin yapılması	Yönetim Kurulumuzun ziyaretleri ve Odamız tarafından yürütülen projeler kapsamında gerçekleştirilen bilgilendirme ziyaretleri
Üyelerimiz ile iletişimin güçlendirilmesi	Üyelerimiz ile iletişimin artırılmasına yönelik girişimler
Ödül Töreninin yapılması	Çeşitli alanlarda başarı gösteren üyelerimize ödül verilmesi çalışması
Sanayi envanterinin oluşturulması ve güncel tutulması	Ankara ilinde yer alan tüm üreticilerin ürünlerinin ve makinelerinin yer aldığı bir envanter oluşturulması ve envanterin güncel tutulmasının sağlanması
Ankara ili sanayicilerine yönelik araştırma ve sıralama çalışmaları gerçekleştirilmesi	Ankara iline yönelik araştırma ve sıralama çalışmaları
Oda organları tarafından toplantılar düzenlenmesi	Oda Meclisi ve Meslek Komiteleri Toplantıları
	Genişletilmiş Meslek Komitesi Toplantıları
	Meslek Komiteleri Ortak Toplantıları
	Ortak Yönetim Kurulu Toplantıları
	Yüksek İstişare Kurulu
	ASO Sanayileşme İcra Kurulu
	İhtisas Komisyonları Toplantıları
	Disiplin Kurulu Toplantıları
Üyeler arasında sosyal dayanışmayı artıracak sosyal etkinlikler düzenlenmesi	Oda üyelerinin aileleri ile katılabilecekleri bahar pikniği
	Meslekler bazında yemekli sosyal toplantılar
Üyelerin dâhil oldukları meslek grupları içerisinde ve meslekler arasında işbirliği ağları kurulması	Üyelerin katılabileceği mobil sosyal ağ yazılımları üretilmesi
	Odanın server alt yapısı üzerinde üyelere açık tartışma platformu
Üyelerin küresel mesleki ağlara katılmaya teşvik edilmesi	Üyelerin dâhil olduğu uluslararası meslek ağlarının belirlenmesi
	Sanayi ile ilgili uluslararası mesleki ağların üyelere duyurulması

Stratejik Amaç 8: Üyelerin İnsan Kaynakları İhtiyaçlarını Desteklemek Üzere Mesleki Eğitime Katkı Sağlamak

Strateji: Üyelerin özellikle ara eleman başta olmak üzere meslek bilgisine sahip insan kaynakları ihtiyaçlarını destekleyecek mesleki eğitim verecek okul ve birimlerin kurulmasına katkı sağlamak.

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
Mesleki eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi	Mesleki eğitimle ilgili olarak Odanın var olan işbirliklerinin ve protokollerinin ihtiyaçlara yönelik şekilde geliştirilmesi
Mesleki test ve sertifikalandırma çalışmalarının etkinleştirilmesi	ASO METES tarafından yürütülen belge verilmesi ve tanıtım amaçlı firma ziyaretlerine yönelik çalışmalar
Erasmus+ Akreditasyonu kapsamında mesleki eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Erasmus+ çerçevesinde Odamızca yürütülecek akreditasyon çalışmaları kapsamında gerçekleştirilecek mesleki eğitimde hareketlilik aktiviteleri
İhtiyaçlara göre yeni mesleki eğitim okul/ birimleri kurulmasına katkı sağlanması	Yeni mesleki eğitim okul ve birimleri kurulmasına ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi
	İlgili kurumlara (Milli Eğitim Bakanlığı, Üniversiteler vb) ihtiyaçlar hakkında bilgi verilmesi
	İlgili kurumlarla Odamızın katkılarının neler olabileceğinin görüşülmesi

Stratejik Amaç 9: Ankara Sanayisini Yeşil Mutabakata Hazırlamak Ve Üyelerin Sürdürülebilir Stratejiler Oluşturmasına Yardımcı Olmak

Strateji: Üyelerin "Yeşil Mutabakatın" gerektirdiği süreçlere hazır hale getirilmesi açısından enerji üretimi ve tüketimi dâhil olmak üzere gerekli eylem planları hazırlamalarına yardımcı olmak.

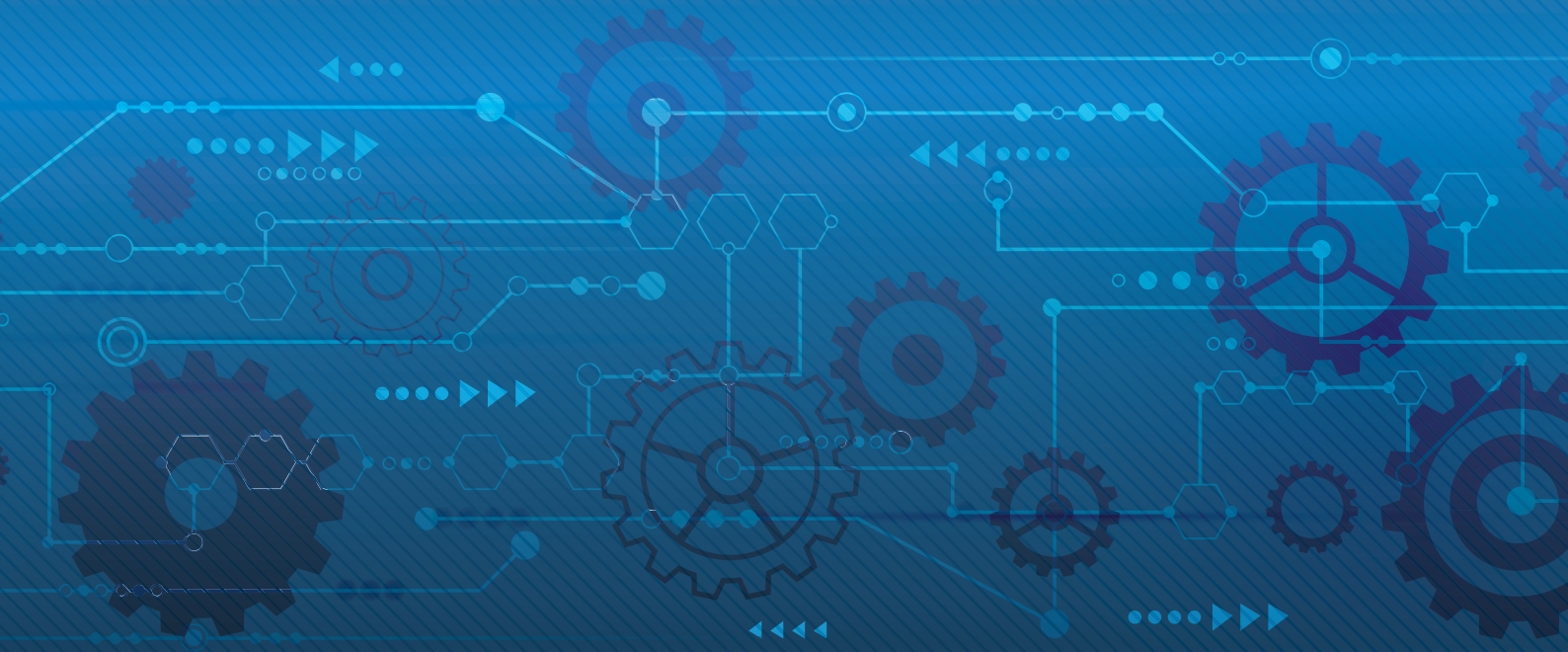
Stratejik Hedefler	Faaliyetler
ASO Avrupa Yeşil Mutabakatı Yol Haritası oluşturulması	Üyelerimizin Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında bilgilendirilmesi, karbon ayakizi hesaplamalarının yapılması hususunda eğitimler verilmesi, Mutabakattan etkilenecek sektörlerde yer alacak firmaların etkilenebilirlik analizlerinin yapılması hususlarını içeren bir yol haritası hazırlanması
Ankara sanayisinin ihtiyaç duyduğu enerjiyi yeşil mutabakata uygun şekilde kendi imkânları ile üretmesine katkı yapılması	Nükleer teknoloji dâhil Ankara sanayisine uygun enerji üretim yöntemlerinin araştırılması ve know-how ile ilgili çalışma yapılması
	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından tespit edilen stratejiler kapsamında, bireysel enerji yatırımları konusunda üyelerin bilgilendirilmesi

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Odanın stratejik plan amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi yıllık İş Planında belirtilen faaliyetler çerçevesinde izlenecektir. Hedeflere ilişkin performans kriterleri çerçevesinde genel bir değerlendirme yapılacaktır. Ayrıca her yıl İş Planı'ndaki faaliyetlerin ne kadarının gerçekleştiği değerlendirilerek raporlanacaktır.

Söz konusu hedeflere ne kadar ulaşıldığı ile ilgili olarak yapılacak değerlendirmede faaliyetleri izlemekten sorumlu Stratejik Planlama Ekibi ilgili kişi veya birimlerden gelen bilgiler çerçevesinde ilerleme raporları hazırlayarak Stratejik Planın başarısını periyodik olarak yıllık bazda ve genel olarak beş yıllık sürenin sonunda ortaya koyacaktır.

2022-2026
STRATEJİK PLAN



aso.org.tr

AnkaraSanayiOdasi ASOResmiAdres