

Stratejik Plan

Balıkesir Haykoop

2022 - 2024

İçindekiler Tablosu

<i>Çizelgeler Dizini</i>	4
<i>Şekiller Dizini</i>	5
SUNUŞ	6
1. BÖLÜM: GİRİŞ	7
1.1. Amaç ve Kapsam	7
1.2. Stratejik Planlama Süreci	8
2. BÖLÜM: DURUM ANALİZ.....	10
2.1. Bölgede Tarımın Durumu.....	10
2.2. Kurum analizi.....	13
2.2.1. Organizasyon yapısı ve işleyişi	14
2.2.2. Kurulların işleyişi	15
2.2.3. Belge ve bilgi yönetim sistemi	15
2.2.4. Planlama.....	16
2.2.5. Ortakların yönetimi.....	16
2.2.6. Personel yönetimi ve büro kullanımı	17
2.2.7. İş birlikleri ve ağlara katılım.....	17
2.2.8. Hizmetler ve hizmet sunumu.....	18
2.2.9. Tedarik ve satın alma	23
2.2.10. Mali yapı.....	23
2.2.11. Kurumsal Yönetim Endeksi.....	25
2.3. Paydaş analizi	26
2.3.1. Ortaklar analizi.....	27
2.4. Mevzuat analizi ve yasal yükümlülükler	28
2.5. Üst belgeler analizi	29
2.6. GZFT Analizi.....	29
2.6.1. Güçlü yanlar.....	30
2.6.2. Zayıf yanlar	30
2.6.3. Fırsatlar	31
2.6.4. Tehlikeler.....	31
3. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ.....	32
3.1. Değerler ve İlkeler	32
3.2. Misyon ve Vizyon.....	33
3.3. Stratejiler ve Hedefler.....	33

3.4.	Stratejik Dizilimler	36
4.	BÖLÜM: EYLEM PLANI, PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE BÜTÇE	38
4.1.	Eylem Planı ve Performans Göstergeleri	38
4.2.	Bütçe Dağılımı	38
5.	BÖLÜM: STRATEJİ İZLEME, DEĞERLENDİRME ve GELİŞTİRME.....	39
5.1.	Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibi (SIDE).....	39
5.2.	Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibinin Çalışma Şekli	39
5.3.	Stratejik Plan Uyum ve Geliştirme Toplantısı	40
5.4.	Paydaş Toplantıları	40
5.5.	Yıllık Faaliyet Planlarıyla İlişki	40

Çizelgeler Dizini

Çizelge 2.1. Balıkesir İli tarım sektörüne ait genel veriler (2021 Yılı)	10
Çizelge 2.2. Tarımsal arazilerde meyve, sebze ve tarla bitkilerinin payında değişim	10
Çizelge 2.3. Tarımsal arazilerde meyve, sebze ve tarla bitkileri üretiminde değişim	11
Çizelge 2.4. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Balıkesir'in karşılaştırılması	11
Çizelge 2.5. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Balıkesir'in karşılaştırılması	11
Çizelge 2.6. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Balıkesir'in karşılaştırılması	11
Çizelge 2.7. Balıkesir'de hayvan varlığında değişim	12
Çizelge 2.8. Kurumsal yönetim endeksi (KYE) kontrol listesinde yer alan kategoriler, her kategorideki kıstas sayısı ve Ocak 2022'de yapılan ölçümlerin ortalamaları	13
Çizelge 2.9. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin organizasyon yapısı ve işleyişini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	14
Çizelge 2.10. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde kurulların işleyişini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	15
Çizelge 2.11. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde belge ve bilgi sistemini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	15
Çizelge 2.12. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde planlama durumunu ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	16
Çizelge 2.13. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde ortakların yönetimini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	16
Çizelge 2.14. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde personel yönetimi ve büro kullanımını ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları.....	17
Çizelge 2.15. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde iş birliği ve ağlara katılımı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	17
Çizelge 2.16. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde hizmet ve hizmet sunumunu ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	18
Çizelge 2.17. Birliğin ortaklarına sunduğu ticari ve ticari amaçlı olmayan hizmetler	18
Çizelge 2.18. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde tedarik ve satın almayı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	23
Çizelge 2.19. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde mali yapıyı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	23
Çizelge 2.20. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin mali değerlendirme kıstasları	24
Çizelge 2.21. Birliğin 2020 mali yılı mali değerlendirme sonuçları	24
Çizelge 2.22. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin paydaşları	26
Çizelge 4.1 2022 Yılı için tahmini bütçe.....	38

Şekiller Dizini

Şekil 1.1 Stratejik plan hazırlama Süreci	8
Şekil 2.1. Kurumsal yönetim endeksi (KYE) kontrol listesinde yer alan kategorilere göre Ocak 2022'de yapılan ölçümlerin ortalamaları.....	13
Şekil 2.2 Balıkesir HAY-KOOP Birliğinin organizasyon şeması	14
Şekil 2.3 Balıkesir HAY-KOOP Birliğinin farklı zamanlarda ölçülen KYE değerlerindeki değişim.....	25
Şekil 2.4 Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin paydaşları.....	27
Şekil 3.1 Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin paydaşları.....	34
Şekil 3.2 Kurumsal yeterliğin sağlanması için öngörülen hedefler	34
Şekil 3.3 Ortaklık ilişkileri ve ortakların güçlendirilmesine yönelik belirlenen hedefler	35
Şekil 3.4 Dış paydaşlarla iş birliğinin geliştirilmesine yönelik hedefler	36
Şekil 3.5 Stratejik planda yer alan stratejiler ve hedeflere toplu bakış.....	37
Şekil 5.1 Strateji izleme, değerlendirme ve geliştirme süreci.....	41

SUNUŞ

1. BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Amaç ve Kapsam

Diğer tüm örgütler gibi, kooperatif birlikleri de başarılı olabilmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için planlar geliştirmeli, değişen koşullara uygun olarak güncellemeli, titizlikle uygulamalı ve belirli aralıklarla uygulama sonuçlarını kontrol ederek değerlendirme yapmalıdır.

Plan “bir işin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen”, planlama ise söz konusu “planı hazırlama işi” olarak tanımlanır. Buradan anlaşılacağı üzere plan bir tasarıdır ve uyulacak düzeni gösterir.

Strateji “izlenen yol”, stratejik ise izlenen yola ait olan unsurlar şeklinde tanımlanır. Dolayısıyla stratejik plan “yol haritası” olarak anlaşılmalıdır. Stratejik planı sıradan bir yol haritasından farklı kılan nitelikleri arasında hazırlık süreci, hazırlayan ekibin yapısı, planın kapsamı, ilişkin olduğu kuruma özgünlüğü gibi çeşitli hususlar sayılabilir.

Stratejik planı bir örgütün bulunduğu nokta ile olmak istediği nokta arasındaki yolu tanımlayan bir plan olarak tanımlamak da olasıdır. Stratejik plan bir örgütün orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilkelerini, değerlerini, politikalarını, hedeflerini, önceliklerini, performans ölçütlerini, izlenecek yol ve kullanılacak yöntemleri, yararlanılacak kaynakları ve kaynak dağılımlarını içeren bir belgedir. Stratejik plan belirlenen hedeflere hangi sürelerde, hangi kaynaklarla ve nasıl erişilebileceğini ortaya koyar.

Bir stratejik planın işe yaraması için kesinlikle günü kurtarmaya yönelik bir plan şeklinde değil, doğru verilere dayalı, sorumlu bir ekiple ve uzun vadeli beklentiler dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Başka örgütlerden kopyalanarak geçirilecek bir stratejik planın kimseye bir faydası olamaz.

Kooperatif birliklerinde yöneticiler, personel ve ortaklar tarafından benimsenmeyen stratejik planlar en yetkin uzmanlar tarafından planlansalar dahi beklenen faydaları sağlamayacaktır. Bu nedenle mutlaka yöneticilerin (yönetim kurulu üyeleri ve yönetici personel) ile ortakların planlama sürecine dahil edilmesi ve planlamaya katılmayanlara anlaşılacak dille anlatılması ve benimsetilmesi gerekir. Ayrıca unutulmaması gereken önemli hususlardan birisi, stratejik planın bir kereye mahsus olarak hazırlanan bir belge olmadığı, tam tersine, değişen koşullar dikkat alınarak sürekli güncellenen dinamik bir plan olması gerektiğidir.

Bu çalışmayla Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Bölge Birliğinin 2018-2023 dönemi için hazırlanmış olan stratejik planı ve eylem planının güncellenerek 2022-2024 dönemi stratejik planının hazırlanması amaçlanmıştır. Hazırlanan stratejik plan ile Birliğin aşağıda sıralanan faydaları elde etmesi beklenmektedir:

- Kaynaklardan en etkin biçimde yararlanmak
- Birliği sürekli olarak geliştirmek ve iyileştirmek
- Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği tanımlamak
- Stratejik yönetimi mümkün kılmak
- Kurumsal kültür ve kimliği yaratmak ve geliştirmek

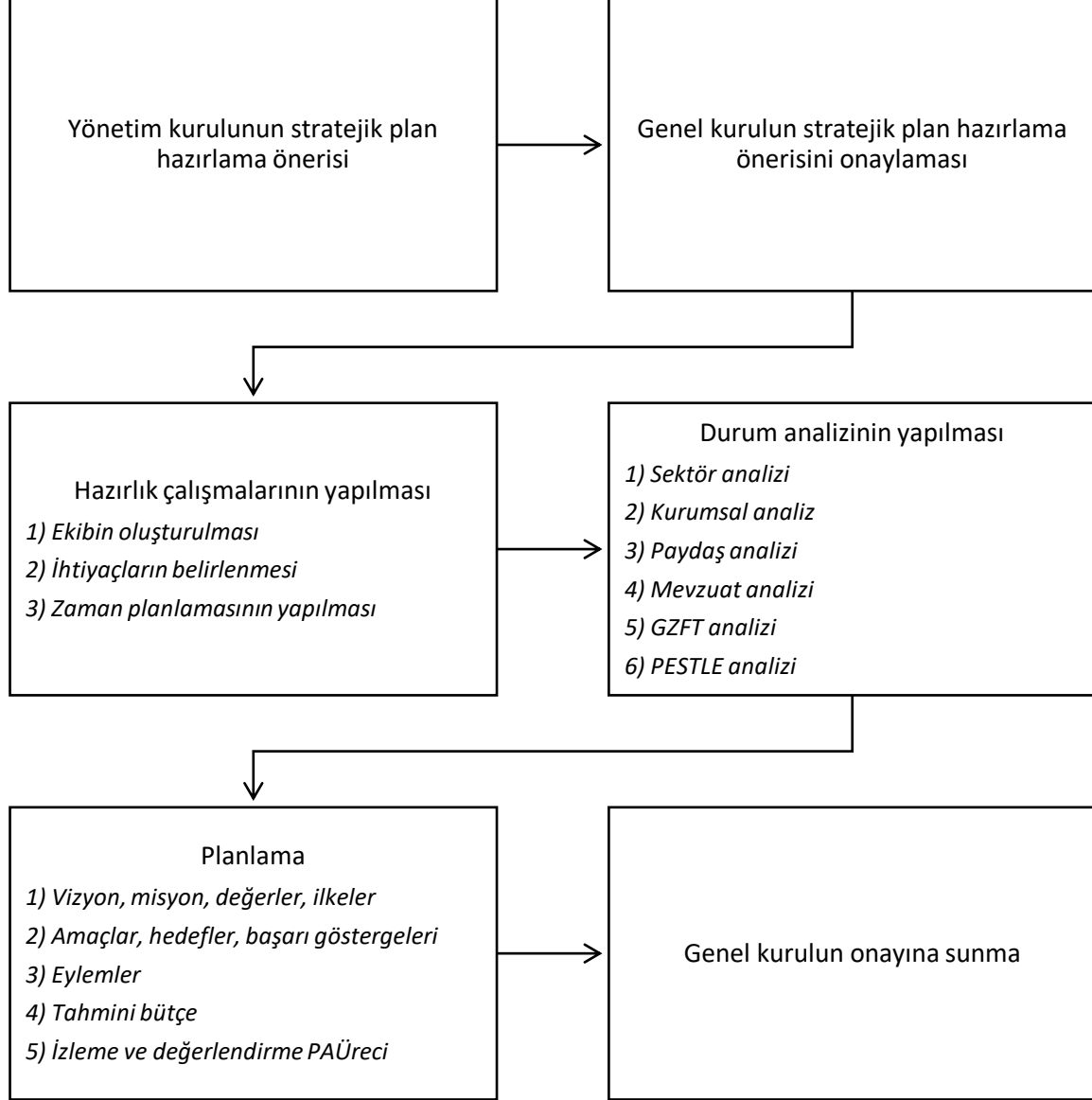
Hazırlanan stratejik planda aşağıda belirtilen hususların yer almasına ve her birinin ayrıntılı biçimde açıklanmasına çalışılmıştır.

- 1) Durum analizi
- 2) Vizyon, misyon, temel ilke ve değerler

- 3) Stratejiler (stratejik amaçlar) ve hedefler
- 4) Eylem planı, başarı göstergeleri ve tahmini bütçe
- 5) İzleme ve değerlendirme süreci

1.2. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama şekil 1.1’de görülen akışla gerçekleştirilmiştir.



Şekil 1.1 Stratejik plan hazırlama Süreci

Akış şemasından anlaşılacağı üzere, ilk yapılan iş yönetim kurulunun bir stratejik plan hazırlama konusunda genel kurula öneride bulunma kararının alınması olmuştur. Bu konuda TAKBİ Projesi danışmanları ile ön çalışmalar yapılmış ve karar bu doğrultuda alınmıştır. İlk genel kurulun gündemine alınan bu konu genel kurulca benimsenerek onaylanmıştır. Akabinde yönetim kurulu hazırlık çalışmalarını başlatmıştır.

Hazırlık aşamasında yapılan ilk iş bir planlama ekibinin kurulmasıdır. Yönetim kurulu planlama ekibine yönetim kurulu, denetleme kurulu ve personelden temsilciler seçip görevlendirmiştir. Daha sonra planlamada kullanılacak ekipman, belge vb. unsurlar tespit edilmiş ve zaman planlaması yapılmıştır.

Planlama ekibi ilk olarak Balıkesir’de sektör analizini yapmıştır. Bunun için tarımın ve tarımda örgütlenmenin durumu incelenmiş ve bu hususta İl Tarım Müdürlüğü ve değişik kurumların kaynaklarından faydalanılmıştır. Yakın bir geçmişte kurumsal analiz, paydaş analizi, GZFT analizi, mevzuat analizi ve üst belge analizi yapıldığından yeniden yapmaktan vazgeçilmiş, mevcut sonuçlardan faydalanma yoluna gidilmiştir.

Durum analizi tamamlandıktan sonra planlama aşamasına geçilmiştir. Birliğin yönetim kurulu ve personelin de katıldığı bir mini çalıştayda Birliğin vizyon tanımı yapılmıştır. Birliğin misyonu ana sözleşmesinde yer alan haliyle kabul edilmiştir. Değerler ve ilkeler ise Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) tarafından açıklanan halleriyle alınmış, değişiklik yapmaya gerek görülmemiştir.

TAKBİ Projesi çalışma grubunda önerilen stratejiler ve hedefler gözetilerek çalışmalar yapılmış ve küçük değişikliklerle kabul edilmiştir. Daha sonra her bir hedef ile ilgili başarıyı ölçmede kullanılacak göstergeler tanımlanmış ve akabinde faaliyetler (eylemler) ve faaliyet planı hazırlanmıştır. Birliğin mali analiz sonuçları dikkate alınarak tahmini bütçe ana hatlarıyla düzenlenmiştir.

Son olarak stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesinde izlenecek yol ve yapılacak çalışmalar planlanmıştır.

2. BÖLÜM: DURUM ANALİZ

2.1. Bölgede Tarımın Durumu

Marmara Bölgesi illerinden olan Balıkesir İli yüzölçümü bakımından Türkiye'nin orta büyüklükteki illerinden birisidir. İlin yarısına yakını (%43'u) ormanlıktır. Bitkisel üretim amacıyla kullanılabilen arazilerin payı %28 dolayındadır.

Çizelge 2.1. Balıkesir İli tarım sektörüne ait genel veriler (2021 Yılı)

ÇKS Kayıtlı Çiftçi Sayısı	42.000
Yüzölçümü (ha)	1.458.300
Toplam tarım alanı (ha)	390.200
Tarımsal alanın toplam alandaki payı (%)	27
Tarımsal alanda meraların payı (%)	6
Sulanan Alan (ha)	74.000
Sulanan alanın ekonomik olarak sulanabilir alandaki payı (%)	62

Balıkesir İli, tarımsal arazilerinin Türkiye'deki payı %1,69 gibi ortalama seviyede olmasına rağmen kayıtlı çiftçi sayısı bakımından %1,82'lik payıyla Türkiye'nin tarım alanındaki diğer illere göre düşük bir konumundadır. Balıkesir her iki denizde de kıyısı olan bir şehir olduğu için turizm de önemli bir gelir kaynağıdır. Çiftçi sayısının azlığı kişilerin diğer gelir getirici faaliyetler içerisinde olduğunu göstermektedir. Özellikle tarımla uğraşan ilçelerdeki nüfus azlığı bunu doğrulamaktadır. Şehrin bir bölümü (denize kıyısı olan ilçeleri) yaz aylarında kalabalıklaşmaktadır. Türkiye'de kayıtlı çiftçi başına ortalama 111 da arazi düşerken bu rakam Balıkesir'de 92 da dolayındadır. Sulanan arazi varlığı bakımından ise Balıkesir %19'luk payla düşük seviyededir.

2002-2020 Dönemi istatistiklerine göre Balıkesir'de tarımsal araziler %29 dolayında azalmıştır. Başka bir deyişle tarımsal kullanımdan çıkan arazi miktarı 1.227.793 ha dolayındadır. Bu, üzerinde durulması gereken çok önemli bir kayıptır. Sorunlarda dikkate alınacak.

Aynı dönemde tarımsal arazilerin kullanımında da değişimler görülmektedir. Nitekim tarla bitkilerine ayrılan arazilerin payı 2002'de %69'ken bu oran 2020'de %59'a gerilemiştir. Başka bir deyişle tarla bitkileri ekilen alanlar 1.153.947 ha azalmıştır. Buna karşın meyvecilik alanları 78.574 ha artmış ve tarımsal arazilerdeki payı %21'den %32'ye yükselmiştir. Tarla bitkileri arazileri kadar olmasa da sebze üretim alanları da daralmıştır. Sebze üretim alanlarındaki azalma %1 dolayındadır.

Çizelge 2.2. Tarımsal arazilerde meyve, sebze ve tarla bitkilerinin payında değişim

Üretim alanı (ha)	2002 Yılı	2020 Yılı	Fark	%
Meyve	891.450	970.024	78.574	9
Sebze	416.990	264.570	- 152.420	- 37
Tarla	2.944.870	1.790.923	- 1.153.947	- 39
Toplam	4.253.310	3.025.517	- 1.227.793	- 29

Tarla bitkileri ve sebze üretiminde kullanılan tarımsal arazilerdeki azalmayla birlikte üretimin de düştüğü gözlenmiştir. Meyve üretimi %29 azalmış, sebze üretimi %18, tarla bitkileri ise %26 bir azalış göstermektedir. Tarla bitkileri arazi bakımında %39 bir alan düşüklüğüne uğramasına

rağmen %26'lık bir üretim düşmesi aslında birim alan başına düşen verimin arttığını gösterse de arazilerin bu kadar küçülmesi Balıkesir ili için dikkatlerin çekilmesi gereken konu olmalıdır.

Çizelge 2.3. Tarımsal arazilerde meyve, sebze ve tarla bitkileri üretiminde değişim

Üretim alanı (ton)	2002 Yılı	2020 Yılı	Fark	%
Meyve	291.029	205.198	- 85.831	- 29
Sebze	1.079.326	886.362	- 192.964	- 18
Tarla	793.261	590.055	- 203.206	- 26

Türkiye'deki üretime katkısı bakımından ele alındığında Balıkesir'de öne çıkan tarla bitkileri arasında çeltik ve çavdar almaktadır.

Çizelge 2.4. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Balıkesir'in karşılaştırılması

Tarla Bitkileri	Türkiye Üretimi (Ton)	İl Üretimi (Ton)	Türkiye Üretimi İçindeki Payı (%)
Buğday	20.500.000	309.857	1,51
Çeltik	980.000	121.935	12,44
Arpa	8.300.000	37.919	0,46
Ayçiçeği	2.067.004	37.740	1,83
Çavdar	295.681	22.625	7,65
Genel Toplam	71.362.848	592.388	0,83

Meyvecilikteki payı incelendiğinde, Balıkesir'in tarla bitkilerine kıyasla genel üretim oranı bakımından çok düşük bir farkla öndedir. Zeytin ve Kiraz üretimi öne çıkan ürünler olarak görünmektedir. Elma ve üzüm üretimi oldukça düşük bir seviyede görünmektedir.

Çizelge 2.5. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Balıkesir'in karşılaştırılması

Meyve	Türkiye Üretimi (Ton)	İl Üretimi (Ton)	Türkiye Üretimi İçindeki Payı
Zeytin	1.316.626	130.574	9,92
Üzüm	4.208.908	12.005	0,29
Elma	4.300.486	10.749	0,25
Mandalina	1.585.629	8.493	0,54
Kiraz	724.944	7.919	1,09
Genel Toplam	23.585.768	205.198	0,87

Balıkesir ili sebze üretiminde önemli bir yere sahiptir.

Çizelge 2.6. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Balıkesir'in karşılaştırılması

Sebze	Türkiye Üretimi (Ton)	İl Üretimi (Ton)	Türkiye Üretimi İçindeki Payı
Domates	13.204.015	485.506	3,68
Biber	2.636.905	80.176	3,04
Karpuz	3.491.554	65.984	1,89
Kavun	1.724.856	65.190	3,78
Patlıcan	835.422	47.232	5,65

Genel Toplam	31.177.124	886.362	2,84
---------------------	-------------------	----------------	-------------

Balıkesir İli hayvancılık bakımından da önemli bir ildir. Nitekim 2020 verilerine göre Türkiye küçükbaş varlığının %2,7'si ile Türkiye'nin 7. sırasında yer alırken, sığır varlığının %3'ü ile 6. sırada, kanatlı hayvan varlığının da %11,'i ile 2. sırada yer almaktadır.

Çizelge 2.7. Balıkesir'de hayvan varlığında değişim

Hayvan türleri	2002	2020	Fark	%
Sığır	237.848	538.796	300.948	127
Kültür ırkı	119.192	377.461	258.269	217
Koyun	686.684	1.299.936	613.252	89
Keçi	151.252	187.456	36.204	24
Kanatlı	19.023.832	38.275.515	19.251.683	101

Son dönemdeki (2002-2022) değişime bakıldığında, tüm hayvan türlerinde, ama özellikle sığır varlığında önemli artışların gerçekleştiği görülecektir. Sığırlar içerisinde kültür ırkı sığırların, özellikle Siyah Alaca sığır ırkının ve melezlerinin sayısı ve payı yükselmiştir. Dolayısıyla, Balıkesir inek sütü üretiminde önemini arttıran iller arasında yer almaktadır. Süt üretimi bakımından Türkiye'nin 5. sırasında yer almaktadır.

Sığır varlığı artarken tarla bitkilerine ayrılan arazilerin azalması önemli bir çelişkidir. Özellikle üretimde miktarı açısından çoğunluğu kapsayan ürünler arasında yem bitkilerinin yer almaması, hayvancılık ürünlerindeki üretim maliyetlerinin artırması gözlerden kaçmamalıdır. Bu durum Balıkesir'in hayvancılığı için önemli bir sorun yaratmaktadır.

Balıkesir'de süt ve süt ürünlerinin işlenmesi konusunda irili ufaklı pek çok işletme bulunmaktadır. Bunların sayısı 800 civarındadır. Şehrin kıyı kesimlerinde ise zeytincilik işleri ile ilgili işletmeler yer almaktadır. Et ve et ürünleri konusunda da önemli işletmeler bulunmaktadır.

Balıkesir kanatlı hayvancılık ve küçükbaş konusunda da önemli bir potansiyele sahiptir. Coğrafi işaretle tescillenen Balıkesir Kuzusu önemli üretim kalemleri arasında yer almaktadır.

Balıkesir'deki süt hayvancılığı ile uğraşan çiftçi örgütleri ülkemizde bir ilke adım atarak il bazında tüm çiftçi örgütlerinin ortağı olduğu bir süt işleme tesisi kurulması için girişimde bulunmuşlardır.

2.2. Kurum analizi

“Sınırlı Sorumlu Balıkesir Bölgesi Hayvancılık Kooperatifleri Birliği” (kısaca “Birlik”) 2004 yılında kurulmuş olan bir kooperatif birliğidir. 1163 Sayılı Kooperatifler Yasası gereğince 7 Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurucu ortak olarak görev almıştır.

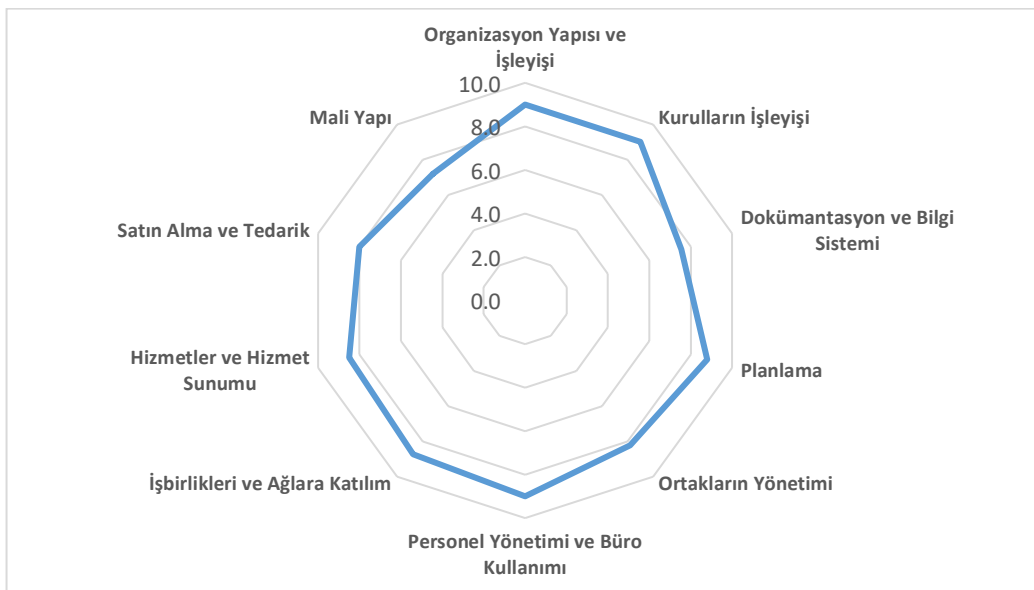
Birliğin kurum analizi TAKBİ Projesi kapsamında geliştirilmiş olan KYE (Kurumsal Yönetim Endeksi) kontrol listesi esas alınarak yapılmıştır. Söz konusu listede 10 kategori ve toplamda 100 kıstas (soru) bulunmaktadır (ek 2.1). Ölçümlerde her bir kıstas için 1 ve 9 dahil olmak üzere 1-9 arasında puan verilmektedir. 9 Puan mükemmel, 1 çok zayıf, 5 ortalama anlamındadır.

Çizelge 2.8. Kurumsal yönetim endeksi (KYE) kontrol listesinde yer alan kategoriler, her kategorideki kıstas sayısı ve Ocak 2022’de yapılan ölçümlerin ortalamaları

Sıra	Kategoriler	Kıstas sayısı	Ocak 22
1	Organizasyon yapısı ve işleyişi	8	9,0
2	Kurulların işleyişi	10	9,0
3	Belge ve bilgi yönetim sistemi	9	7,6
4	Planlama	10	8,8
5	Ortakların yönetimi	9	8,2
6	Personel yönetimi ve büro kullanımı	15	9,0
7	İş birlikleri ve ağlara katılım	8	8,8
8	Hizmetler ve hizmet sunumu	12	8,5
9	Satın alma ve tedarik	8	8,0
10	Mali yapı	11	7,2
	Genel ortalama	100	8,4

Çizelge 2.8’den anlaşılacağı üzere Ocak 2022’de yapılan son ölçümde Balıkesir HAY-KOOP Birliğinin genel ortalaması 8,4 olarak belirlenmiştir. Bunun anlamı, Birliğin ideal değerden sadece 0,6 puan uzak olduğudur.

Hangi kategorilerde daha çok ilerleme kaydedildiği, hangilerinde geri kaldığını toplu olarak görmek için çizelge 2.8 veya şekil 2.1 tercih edilebilir.



Şekil 2.1. Kurumsal yönetim endeksi (KYE) kontrol listesinde yer alan kategorilere göre Ocak 2022’de yapılan ölçümlerin ortalamaları

İlk bakışta fark edilen husus, Birliğin çoğu kategori bakımından 8 puanın üzerinde olduğudur. 8 Puanın altında olduğu kategoriler belge ve bilgi yönetimi (7,6), mali yapı (7,2) kategorileridir. Bunların ortalamaları da 8'e çok yakındır.

Aşağıda her bir kategori bakımından Birliğin durumu kısaca açıklanacak ve bölümün sonunda Birliğin son 3 yılda KYE bakımından gerçekleştirdiği gelişmelere değinilecektir.

2.2.1. Organizasyon yapısı ve işleyişi

Birliğin organizasyon yapısı ve işleyişini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan kıstasların listesi çizelge 2.9'da görülmektedir.

Çizelge 2.9. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin organizasyon yapısı ve işleyişini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Organizasyon Yapısı ve İşleyişi		Puan
1	Organizasyon şeması var mı?	9
2	Görev tanımları var mı?	9
3	Birim sorumlularının taşıması gereken nitelikler belirlenmiş mi?	9
4	Birimler arası iletişimi düzenleyen talimat, yönerge vb. var mı?	9
5	İş akışı şemaları mevcut mu?	9
6	Yetki ve sorumluluklar ilgililere yazılı olarak bildiriliyor mu?	9
7	Gözden geçirme toplantıları yapılıyor ve tutanakları mevcut mu?	9
8	Öneri alma ve değerlendirme sistemi kurulmuş ve işletiliyor mu?	9
Ortalama		9

Son olarak Ocak 2022'de yapılan ölçümlerin sonuçları da çizelgede verilmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere, Birlik bu alandaki çalışmalarını tamamlamış durumdadır. Önemli olan bunların devamlılığının sağlanması olacaktır. Bunun için de gerekli çalışmalar yapılmaktadır.

Birliğin organizasyon şeması şekil 2.2'de görülmektedir. Bu yapılanmanın yanı sıra Birliğin şubeleri de açılmaya başlanmıştır. İlk aşamada 4 adet şube açılması planlanmıştır.



Şekil 2.2 Balıkesir HAY-KOOP Birliğinin organizasyon şeması

2.2.2. Kurulların işleyişi

Çizelge 2.10'daki puanlardan anlaşılacağı üzere kurulların işleyişi bakımından Birliğin genel ortalaması 9'dur. 1163 sayılı kanunda yapılan değişiklik gereği kooperatif yönetim ve denetim kurullarının eğitime tabi tutulması zorunluluğu geldiğinden bu eğitimlere yeniden katılım gösterilecektir. Bölge birliği düzenli olarak gerçekleştirdiği yönetim kurulu toplantılarına denetim kurulunu da davet etmektedir.

Çizelge 2.10. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde kurulların işleyişini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar	Puan
1 Genel kurul hazırlık sürecine uyuluyor mu?	9
2 Genel kurul evrakları üst birliğe ve bakanlığa teslim ediliyor mu?	9
3 Genel kurul evrakları yıl boyunca ortakların incelemesine açık tutuluyor mu?	9
4 Yönetim kurulu olağan toplantılarının takvimi karar defterinde yazılı mı?	9
5 Yönetim kurulu üyeleri KOOP-GEP eğitimine katılmış mı?	9
6 Karar defteri mevzuata uygun tutuluyor mu?	9
7 Denetim kurulu üyeleri KOOP-GEP eğitimine katılmış mı?	9
8 Ara denetimler yapılıyor mu?	9
9 Ara denetim raporları ortakların incelemesine açık tutuluyor mu?	9
10 Kurul rapor ve tutanakları en az 10 yıl korunuyor mu?	9
Ortalama	9

2.2.3. Belge ve bilgi yönetim sistemi

Belge ve bilgi yönetimi bakımından Birliğin genel ortalaması 7,6'dur. Diğer bir deyişle, Birliğin 8 puanın altında kaldığı 2 kategoriden birisi belge ve bilgi yönetimidir. Kıstaslara daha yakından bakıldığında, aslında aksayan yanın bilgi yönetim sistemi olduğu açıkça görülecektir. Bilgi sistemi geliştirilir, düzenli veri girişi, veri işleme ve analizi yapılır ve ihtiyaç ve taleplere uygun raporlar alınabilirse Birlik bu kategoriden de tam puan alabilecektir. Daha açık bir deyişle, bu plan döneminde Birlik ihtiyacı daha iyi karşılayacak işlevsel bir bilgi sistemi geliştirmeye odaklanmalıdır. Yeni bir yapılanma ile Merkez birliği üzerinden kurulacak sistem üzerinden önümüzdeki aylarda bilgilerin aktarılacağı bir veri sistemini düzenli olarak kullanmaya başlayacaklardır.

Çizelge 2.11. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde belge ve bilgi sistemini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar	Puan
1 Evrak kayıt ve koruma yönergesi var mı?	9
2 Evrak kodlama sistemi kullanılıyor mu?	9
3 Arşiv yönergesi var mı?	9
4 Güncelliğini yitiren belgeler yönergeye uygun imha ediliyor mu?	9
5 Veri girişi, işleme, analiz ve raporlamayı mümkün kılan bir bilgi sistemi var mı?	8
6 Veri yönetimi prosedürü var mı?	5
7 Düzenli veri girişi yapılıyor mu?	5
8 Veri işleme ve analizi yapılabiliyor mu?	7
9 İhtiyaç ve talep odaklı raporlama (çizelge, grafik vb.) yapılıyor mu?	7
Ortalama	7,6

2.2.4. Planlama

Planlama kategorisinde Birliğin ortalama puanı 8,8'tir. Puanının yüksek olmasında 2018-2023 dönemine yönelik bir stratejik plan hazırlamış ve uygulamaya koymuş olması rol oynamıştır. Birliğin bu kategorideki zayıf noktaları değerlendirme raporlarında ve gözden geçirme ve güncelleme tutanaklarındaki eksiklerdir.

Çizelge 2.12. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde planlama durumunu ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar	Puan
1 Vizyon ve misyon tanımları var mı?	9
2 Amaç ve hedef tanımları var mı?	9
3 Hedef kitle tanımı yapılmış mı?	9
4 Yıllık eylem planları mevcut mu?	9
5 Yıllık bütçe programları hazırlanmış mı?	9
6 İzleme ve ölçme kriterleri tanımlanmış mı?	9
7 Değerlendirme raporları var mı?	8
8 Gözden geçirme ve güncelleme tutanakları var mı?	8
9 Güncel bir GZFT analizi var mı?	9
10 Orta vadeli bir stratejik plan var mı?	9
Ortalama	8,8

2.2.5. Ortakların yönetimi

Ortakların yönetimi konusunda Birliğin ortalaması 8,2'dur. Ortakların genel kurul evraklarının Bölge birliğine ulaşmasında birtakım sıkıntılar yaşansa da yapılan uyarılar ile kooperatifler evraklarını getirmeye başlamıştır. Gerek duyulması halinde il müdürlüğünden de evrak alınabilmektedir. Ortakların talep ve şikayetleri düzenli olarak alınmakta hatta Birliğin hazırladığı mobil uygulama üzerinden de çeşitli talepleri elde edilmektedir. Bu talep ve şikayetlerin takibi konusunda bazı düzenlemeler yapılacaktır.

Çizelge 2.13. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde ortakların yönetimini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Ortakların Yönetimi	Puan
1 Ortaklarla ilişkiler politikası belirlenmiş mi?	9
2 Ortaklara yıllık eğitim programları hazırlanıp sunuluyor mu?	9
3 Ortakların memnuniyeti düzenli olarak ölçülüyor mu?	6
4 Ortakların talep ve şikayetlerini almak için bir sistem kurulmuş mu?	9
5 Şikayet ve memnuniyet verileri değerlendiriliyor ve raporlanıyor mu?	8
6 Ortakları bilgilendirme ve/veya ortak akıl toplantıları yapılıyor mu?	8
7 Ortaklardan genel kurul evrakları alınabiliyor mu?	6
Ortalama	8,2

2.2.6. Personel yönetimi ve büro kullanımı

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği'nin personel yönetimi ve büro kullanımı bakımından ortalama puanı ideal seviyeyi yakalamıştır. Bunun korunması ve devamlılığın sağlanması için de gerekli önlemler alınmıştır.

Çizelge 2.14. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde personel yönetimi ve büro kullanımını ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar	Puan
1 İnsan kaynakları (IKA) yönergesi var mı?	9
2 Oryantasyon eğitimleri yapılıyor mu?	9
3 Personel ihtiyacı (norm kadro) tanımlanmış mı?	9
4 Görev tanımları ve personel nitelikleri arasındaki ilişki aranıyor mu?	9
5 Personelin eğitim ihtiyaçları belirleniyor mu?	9
6 Yıllık eğitim planları yapılıyor ve uygulanıyor mu?	9
7 Personele iç/dış eğitimlere katılma şansı tanınıyor mu?	9
8 Personelin katıldığı eğitimler ve aldığı sertifikalar kayıt altına alınıyor mu?	9
9 İşe alımda ve görevlendirmede eğitim ve tecrübe dikkate alınıyor mu?	9
10 Personel memnuniyeti düzenli olarak ölçülüyor ve değerlendiriliyor mu?	9
11 Faaliyet alanı ve risk grubu belirlenmiş mi?	9
12 Yerleşim planı ihtiyaca uygun ve gerçekçi mi?	9
13 Hizmet sunumuna uygun yeterli çalışma alanı var mı?	9
14 Hizmet için yeterli ve uygun donanım var mı?	9
15 Çevre ve İSİG acil durum planları hazırlanmış mı?	9
Ortalama	9

2.2.7. İş birlikleri ve ağlara katılım

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin iş birlikleri ve ağlara katılımı bakımından ortalaması 8,8'dur. Sektör paydaşlarıyla iş birliği konusunda bir strateji belirlediği ve güncel bir paydaş analizine sahip olduğunda 1 puanlık eksikliğini tamamladığında ideal puana erişecektir. Özetle, bu konuda Birliğin durumu son derece iyidir.

Çizelge 2.15. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde iş birliği ve ağlara katılımı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar	Puan
1 İş birliği ve iş ortaklıkları stratejileri var mı?	8
2 Güncel bir paydaş analizi var mı?	8
3 Kooperatif üst birliğiyle ilişkileri olumlu ve yoğun mu?	9
4 Kooperatif üst birliğinin yönetim veya denetim kurulunda görev almış mı?	9
5 Sektör paydaşlarıyla ortak girişimleri (ittifak, şirket, dernek vb.) var mı?	9
6 Paydaşlarla iş birlikleri (dayanışma amaçlı toplantılar, lobi çalışmaları vb.) var mı?	9
7 Yurt dışı kuruluşlarla iş birlikleri var mı?	9
8 Fuar, sergi vb. etkinliklere katılıyor mu?	9
Ortalama	8,8

2.2.8. Hizmetler ve hizmet sunumu

Hizmetler ve hizmet sunumu Ocak 2022’de yapılan ölçümde Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin puanı 8,5 puan almıştır. Birtakım geliştirmeler ile ideal puanı yakalaması mümkün olacaktır.

Birliğin 2022 yılında ortaklarına sunduğu ticari amaçlı olan ve olmayan çok sayıda hizmeti bulunmaktadır (çizelge 2.17). Dış denetim, KOOPBİS (Kooperatifçilik Bilgi Sistemi), KOOP-EP (Kooperatifçilik Eğitim Programı) ve süt analizi konulu hizmetler yenidir ve ilk kez 2022’de verilmesi planlanmıştır. Söz konusu hizmetlere aşağıda kısaca değinilecektir.

Çizelge 2.16. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde hizmet ve hizmet sunumunu ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022’de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar	Puan
1 Hizmet politikası ve yönergesi var mı?	7
2 Hizmet sunumunda ortakların ihtiyaç ve talepleri dikkate alınıyor mu?	9
3 Hizmetlerle ilgili kalite hedefleri belirlenmiş mi?	8
4 Hizmet listesi oluşturulmuş mu?	8
5 Hizmet kapasitesi belirlenmiş mi?	8
6 Hizmet sunum planı var mı?	8
7 Hizmet maliyetini takip ve analiz edecek bir sistem kurmuş mu?	9
8 Hizmet pazarlama süreci tanımlanmış mı?	9
9 Kaliteli hizmet sunumu için yeterli sayıda ve kalitede personeli var mı?	9
10 Hizmet sunum sözleşmeleri mevcut mu?	9
11 Müşteri şikayetleri takip ediliyor ve değerlendiriliyor mu?	9
12 Müşteri memnuniyeti ölçülüyor ve sonuçları raporlanıyor mu?	9
Ortalama	8,5

Çizelge 2.17. Birliğin ortaklarına sunduğu ticari ve ticari amaçlı olmayan hizmetler

Ticari Olmayan Hizmetler	Ticari Hizmetler
➤ Temsil	➤ Ürün satışına aracılık
➤ Eğitim	➤ Üretim ve pazarlama
➤ Danışmanlık ve bilgilendirme	➤ Kamu destekleme işlemleri
➤ İndirimli kurumsal anlaşmalar	➤ Dış denetim hizmetleri
	➤ KOOPBİS hizmetleri
	➤ KOOP-EP hizmetleri
	➤ Süt analiz hizmetleri
	➤ Muhasebe
	➤ Proje Hazırlama

2.2.8.1. Temsil hizmetleri

Birliğin temel görevi ortaklarının çıkarlarını temsil etmektir. Ortakların çıkarlarını temsil etmek amacıyla yapmaya gayret ettiği faaliyetler şunlardır:

- Her yılın başında ortakların öncelikli konuları belirlenmekte ve akabinde her bir konu ile ilgili iletişim kurulacak, iş birliği yapılacak veya önlem alınacak paydaşlar tespit edilmektedir.
- Her bir konu ve ilgili paydaş gözetilerek görüş, politika ve strateji geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Bu konuda gerekirse uzmanlardan hizmet alımına başvurulmaktadır.
- Yıl içinde gerçekleştirmek üzere ortaklar ve karar alıcı paydaşların katılacağı toplantılar düzenlenmektedir.
- Ortakların görüş ve isteklerinin medyada yer almasına çalışılmaktadır.
- Ortakların seslerini duyurmak amacıyla sektör paydaşlarıyla ortak etkinlikler planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir.
- HAY-KOOP Merkez Birliğinin lobi çalışmalarına aktif olarak dahil olunmakta ve destek verilmektedir.
- Kamu kurumlarının bölgesel politika geliştirmelerinde katkı sağlanmakta ve dolayısıyla ortakların yararına politikaların geliştirilmesinin önü açılmaktadır.
- Ortakların temsil konusunda öneri ve şikayetleri alınmakta, memnuniyetleri ölçülmekte ve sonuçlar dikkate alınmaktadır

Birliğin temsil konusunda iş birliği yaptığı en yakın paydaşı HAY-KOOP Merkez Birliğidir. Ulusal boyutta merkez birliğinin her faaliyetine aktif olarak katılmakta ve bölgede yapılan çalışmalarda merkez birliğinin görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır.

Ortaklarını temsil etmek amacıyla sık sık bir araya geldiği kurum ise Tarım ve Orman Bakanlığı Tarım Reformu Genel Müdürlüğü Teşkilatlanma Daire Başkanlığı ve Balıkesir Tarım İl ve İlçe Müdürlükleridir. Bu sayede, Bakanlık Merkez ve İl Teşkilatının her hizmetinde ortakların isteklerinin de dikkate alınmasına yönelik ortam sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, TOB aracılığıyla verilen kamu desteklemelerinden ortakların eksiksiz biçimde faydalanması için de her türlü çalışma yapılmaktadır.

Birlik, Türk-Alman İşbirliği ile yürütülmekte olan kooperatif birliklerinin geliştirilmesi amaçlı bir projenin (TAKBİ Projesi) aktif ortağı olarak görev almaktadır. Alman Kooperatifleri Konfederasyonu (DGRV) ile yürütülmekte olan bu proje ile ortaklar sadece yurt içinde değil, yurt dışında da temsil edilir hale gelmiştir.

Ortakların süt satışlarında sorun yaşamaması için bölgedeki süt sanayicileriyle sürekli iletişim ve iş birliği zemini korunmaktadır. Yılın değişik dönemlerinde süt sanayicileri ile kooperatif temsilcileri bir araya getirecek toplantılar yapılmakta ve üreticilerin çıkarlarını gözeterek sürdürülebilir sözleşmelerin yapılması ve uygulanması için çalışmalar yapılmaktadır. Benzer çalışmalar kesif yem tedariki çalışmalarında da gerçekleştirilmektedir.

Birliğin web sayfası aracılığıyla birliğin ve dolayısıyla ortakların sesi Balıkesir’de ve Türkiye’de duyurulmaya çalışılmaktadır. Sosyal medya hesaplarından da Birlik ve ortakları hakkında olumlu kamuoyu yaratma çalışmaları sürdürülmektedir. Ayrıca, Birlik ile ilgili haberler ve duyurular yerel ve ulusal basın-yayın organlarında sıkça yer almaktadır. Hazırladığı mobil uygulama ile de ortaklarına sürekli bilgilendirme yapabilme kabiliyetine sahiptir.

2.2.8.2. Eğitim hizmetleri

Birlik, ortaklarını ve personelini geliştirmek amacıyla eğitim hizmetleri sunmaktadır. Kooperatiflerin temel ilkeleri arasında yer alan eğitim hizmetlerini ortaklarına ve personeline sunabilmek amacıyla Birliğin ihtiyaç ve talep odaklı yıllık eğitim planları hazırlanmakta, uygun eğitimler görevlendirilmekte ve eğitimler sonucunda memnuniyet ölçülmektedir. Birlik her yıl kasım ve aralık aylarından ortaklarından

eğitimlerin taleplerini toplamakta ve yaptığı program ile aralık, ocak, şubat ve mart ayları içerisinde eğitimleri gerçekleştirmektedir.

İzlenen ana strateji kendi uzmanlarıyla ortaklarına ve personeline ihtiyaç odaklı eğitimler sunmaktır. Bunun için personel arasından eğitmen adayları belirlenmekte ve eğiticilerin eğitimi ile ihtiyaç duydukları diğer eğitimlerle geliştirilerek uzmanlaştırılması hedeflenmektedir. Bu yolla Birliğe ait bir eğitmen ve danışman havuzu yaratılmaya çalışılmaktadır. Süreç devam etmektedir. Bu arada ihtiyaç duyulan eğitmenler öncelikle TAKBİ Projesi kapsamında yaratılan eğitmen havuzundan karşılanmaya çalışılmakta, yetersiz kalındığında dışarıdan, profesyonel eğitmenlerden faydalanmaya çalışılmaktadır.

Eğitmen havuzunu geliştirmek ve eğitimleri başarıyla sunmak için yapılan çalışmalar şu şekilde sıralanabilir:

- Ortakların ihtiyaç ve taleplerinin alınması
- Hizmet kalite hedeflerinin tanımlanması/güncellenmesi
- Eğitmen adaylarının belirlenmesi
- Eğitmen adaylarının eğiticilerin eğitimine katılmasının sağlanması
- Eğitim havuzuna farklı uzmanların katılması sağlanarak güçlendirilmesi
- Eğitim planları doğrultusunda eğitmen havuzundan eğitmen görevlendirilmesi
- Eğitim planlarının uygulanması
- Eğitim hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi
- Eğitim alanların öneri ve şikayetlerinin alınması ve raporlanması
- Eğitim alanların memnuniyetinin ölçülmesi ve raporlanması

2.2.8.3. Danışmanlık ve bilgilendirme hizmetleri

Ortaklarına danışmanlık hizmetleri sunmak Birliğin ana sözleşmesi gereği ana görevleri arasında yer almaktadır. Birlik hukuk, insan kaynakları, yönetim, süt pazarlama vb. ortakların ihtiyaç duyduğu her konuda danışmanlık, rehberlik ve koçluk hizmeti vermeye gayret etmektedir. Danışmanlık hizmetlerinde öncelikle Birliğin veya HAY-KOOP Merkez Birliğinin eğitmen havuzunda bulunan uzmanlardan faydalanılır. Zorunlu hallerde dışarıdan hizmet alımına başvurulabilir.

Danışmanlık hizmetlerinden ortakların yanı sıra ihtiyaç sahibi herkes faydalanmak üzere başvurabilir. Danışmanlık hizmet talepleri Birliğin web sayfası üzerinden, e-posta, posta ya da elden dilekçe ile iletilir.

Danışmanlık hizmetlerinde ortakların (ve diğer faydalanıcıların) memnuniyeti esastır. Bu nedenle, danışmanlık hizmetleri sonunda mutlaka bir memnuniyet anketi uygulanır. Ayrıca, hizmet alımı sırasında ve sonrasında faydalanıcılara olumlu ve olumsuz görüşlerini bildirme imkânı verilir.

Birlik ortaklarını başta kamu politikaları ve desteklemeleri olmak üzere çeşitli konularda en doğru bilgiyi, zamanında vermeyi taahhüt etmektedir. Bu konuda web sayfası, sosyal medya araçları, SMS gibi çeşitli araçlardan faydalanılmaktadır. Ayrıca danışmanlar da bu konuda ortaklara bilgi vermekte ve uyarmaktadır.

2.2.8.4. İndirimli Kurumsal Anlaşmalar

Birlik ortağı 150 kooperatifin yaklaşık 14.000 ortağı bulunmaktadır. Ortalama 4 kişilik aile üzerinden hesaplanacak olursa yaklaşık 50-55 bin kişiden oluşan büyük bir nüfus ile karşılaşılır. Hiç kuşku yok ki, bir ilde gerek tedarik ve gerekse pazarlama sektörü açısından bu büyüklükteki bir üretici ve tüketici grubu son derece önemlidir.

İndirimli kurumsal anlaşmaların amacı, adından da anlaşılacağı üzere, ortakların ihtiyaç duydukları mal ve hizmet alımlarında sektörde var olan firmalardan indirimli ve kaliteli hizmet almalarını sağlamak, bu konuda onlara yol göstermektir.

Bu konuda çalışmalar sürdürülmektedir.

2.2.8.5. Ürün satışına aracılık

Birlik şimdilik sadece süt satışına aracılık etmektedir. 2021’de Birlik ortağı 78 kooperatifin sütlerinin satılmasına aracılık hizmeti sunmuştur. Birlik bu konuda ortaklarına süt sanayicileriyle güvenilir sözleşmeler yapılması ile ürün alımı ve bedelinin ödenmesi garantisi vermektedir Bunun karşılığında da süt sanayicilerinden ürün bedelinin %1’i ile %0,1’i kadar bir komisyon almaktadır. 2021 Yılında satışına aracılık edilen süt miktarı 110 bin tonun üzerindedir.

Bu konuda Birliğin yaptığı çalışmalar aşağıda sıralanmıştır:

- Süt satış sözleşmelerinin güncellenmesi
- Ortaklarla ve süt alıcılarıyla süt satış sözleşmesinin imzalanması
- Tarafların sözleşmeye uyma durumunun izlenmesi, gerektiğinde müdahale edilmesi
- Birliğin komisyon payının tahsil edilmesi
- Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi
- Hizmet alanların öneri ve şikayetlerinin alınması ve raporlanması
- Hizmet alanların memnuniyetinin ölçülmesi ve raporlanması

2.2.8.6. Üretim ve pazarlama süreci aktifleştirilmiştir.

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği öncelikle ortaklarının ürünlerini veya zaman zaman TMO’dan aldıkları ürünleri işlemek, paketlemek ve pazarlamak amacıyla ELBİRLİK adı altında bir limitet şirket kurmuştur. Ortaklarından ve TMO’dan alınan arpa, buğday, mısır gibi ürünler alınarak bunlar çeşitli işlemlerden geçtikten sonra yem haline getirilmekte ve ortak kooperatiflere satılmaktadır.

2.2.8.7. Kamu destekleme işlemleri

Bu hizmetin amacı, ortakların kamu desteklerinden firesiz biçimde faydalanmalarını sağlamaktır.

Türkiye’de süt üretiminin kayıt altına alınması amacıyla uzun yıllardan bu yana destek verilmektedir. Öngörülen kurallara uygun olarak zamanında süt üretim kayıtlarının Tarım ve Orman Bakanlığınca geliştirilen elektronik veri tabanına kaydedilmesi halinde üreticiler buradan belirli bir destek almakta, işlemi yapan üretici örgütlerine de belirli bir pay ödenmektedir. 2021 Yılında Birlik personeli tarafından 120’ye yakın kooperatifin ve 5000’nin üzerinde ortağına ait bilgiler Bakanlığın sistemine kaydedilmiş ve karşılığında Bakanlık üzerinden komisyon alınmıştır.

2.2.8.8. Ortak muhasebe hizmetleri

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği kendi içerisinde kurduğu muhasebe departmanı ile ortak kooperatiflerin muhasebe işlemlerini de yürütmektedir. Birlik bünyesinde kurulan ekip ile 20 kooperatifin muhasebesine bakılmaktadır. Ortakların oldukça faydalandığı bu çalışmada hatalar en aza indirilmiştir. Ayrıca neredeyse hemen hemen her ortağımızın genel kurul toplantılarına muhasebe ekibimizden birini göndererek onların sağlıklı genel kurul gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaktadır.

2.2.8.9. Dış denetime hazırlık hizmetleri

2021 Yılında yapılan mevzuat değişikliği sonunda yıllık net satış geliri 30 milyon TL ve üzeri olan kooperatiflerin dış denetime tabi tutulması zorunlu olmuştur. Mali denetim olarak tanımlanan dış denetimi verebileceklerden birisi kooperatif merkez birlikleridir. HAY-KOOP Merkez Birliği dış denetim hizmeti vermek üzere gerekli girişimleri başlatmıştır. Yetki alması halinde HAY-KOOP Merkez Birliğinden hizmet alınması ve sağlıklı uygulama yapılabilmesi için iş birliği yapılması planlanmaktadır.

- Ortakların taleplerinin alınması
- Hizmet kalite hedeflerinin tanımlanması/güncellenmesi
- İhtiyaç ve talepler doğrultusunda dış denetim hizmet planının hazırlanması
- Dış denetçilerle sözleşme yapılması ve görevlendirilmesi
- Dış denetimlerin yapılması
- Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi
- Hizmet alanların öneri ve şikayetlerinin alınması ve raporlanması
- Hizmet alanların memnuniyetinin ölçülmesi ve raporlanması

Birliğin hedefi, yalnızca mevzuat gereği dış denetim yaptırmak zorunda kalan kooperatiflerde değil, tüm kooperatiflerde dış denetimin yapılmasıdır. Çünkü etkin, düzenli ve doğru denetim hizmetlerinin başarıyı arttıracığı ve güven ortamını pekiştireceği bilinmektedir. Bu konuda gerekli girişimler yapılacaktır.

Dış denetim hizmetleri ilgili bakanlığın belirleyeceği çerçevede ücret karşılığı yapılacaktır.

2.2.8.10. KOOPBİS hizmetleri

1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu'nda 2021'de yapılan değişiklik gereği Kooperatifçilik Bilgi Sistemi kurulması ve bu çerçevede bazı işlemlerin yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Buna göre Ticaret Bakanlığı Kasım 2022'ye kadar bir veri tabanı geliştirecek ve kooperatifler ortaklık, genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulu çalışmaları, raporları, ticari ve mali bilgileri gibi kooperatife ait bilgileri 6 aylık bir süre içinde veri tabanına kaydedecek veya kaydedilmesini sağlayacaktır. Daha sonraki süreçte de güncellemeler her ay yapılacaktır. Bunu yapmayan veya yapamayan kooperatiflerin yönetim kurullarına ciddi tutarda para cezaları verilecektir.

Bilgi eksikliği ve bilgilerden gereğince yararlanamamak tüm işletmelerde olduğu gibi kooperatiflerde de başarıyı engelleyen önemli etmenlerdendir. Bu nedenle, sadece yasal zorunluktan değil, başarı için kooperatiflerin bilgi sistemi kurması ve kamu tarafından geliştirilecek KOOPBİS'in bir parçası olması faydalıdır.

Birlik, bu konuda ortaklarına her türlü desteği vermeyi planlamaktadır. Hizmet alacak olan kooperatiflerin maliyeti karşılayacak seviyede bir ücret ödenmesi yeterli olacaktır.

2.2.8.11. KOOP-EP hizmetleri

Kooperatifler Kanunu'nda yapılan değişikliklerden birisi kooperatif yönetim ve denetim kurulları üyelerinin Kooperatifçilik Eğitim Programı (KOOP-EP) olarak adlandırılan ve ilgili yönetmelikte çerçevesi çizilen bir eğitim programını başarıyla tamamlayıp katılım belgesi almalarıdır. Söz konusu yönetmeliğe göre yıllık net satış geliri 20 milyon TL ve üzerinde olan kooperatiflerin bu eğitim programlarına katılması zorunludur. Birlik, ortağı olduğu HAY-KOOP Merkez Birliği ile iş birliği yaparak bu eğitimleri ortaklarına vermeyi planlamaktadır. Öncelikle yasal olarak katılması zorunlu kooperatiflerin kurul üyelerine eğitim verilmesi sağlanacaktır. Akabinde diğer kooperatiflerin ve yönetici personelin bu eğitimlerden faydalanmasına yönelik tedbirler alınacaktır.

Eğitilmeye katılanlar ilgili Bakanlığın belirleyeceği katılım ücretini ödemekle yükümlü olacaktır. Bu eğitimlerin maliyetini karşılamaya yönelik farklı kaynaklardan yararlanmak üzere çeşitli girişimlerde bulunulacaktır.

2.2.8.12. Süt analiz hizmetleri

Tarım ve Orman Bakanlığı süt kalitesini arttırmak amacıyla son dönemlerde yeni bir politika uygulamaya koymuştur. Buna göre süt alım-satımıyla ilgili çalışan kooperatif birlikleri, süt üretici birlikleri ve Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birlikleri Bakanlığın öngördüğü cihazları alıp üreticilerin sütlerini belirli aralıklarla analiz ederler ise hem üreticilere ve hem de analizi yapan birliğe kamu desteği

verilecektir. Süt analiz cihazının alımında da önemli oranda hibe desteği yapılacaktır. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği süt analizi yapmaya aday olmuş, süt analiz cihazını satın almış ve bir laboratuvar ortamı tahsis etmiştir. 2022 Yılı bahar aylarında ilk analizlerin yapılması planlanmaktadır. Bu hizmetin karşılığında Bakanlık üzerinden Birliğe analiz başına belirli bir ücret ödenecektir.

2.2.9. Tedarik ve satın alma

Tedarik ve satın alma konusunda Birliğin ortalama puanı 8 olarak hesaplanmıştır. Bu konuda da ideal değere oldukça yaklaşmış olan Birliğin yapması gereken ilk işi tedarik ve satın alma ile ilgili değerlendirme raporlarının daha sistemli ve düzenli biçimde hazırlanıp yönetime sunulmasının sağlanmasıdır. Ayrıca, satın alınacak hizmet ve ürünler tanımlanması, tedarikçi seçim kriterlerinin daha açık biçimde belirlenmesi, tedarikçi listesinin güncellenmesi ve izleme-değerlendirme sistemini etkin biçimde işletmesi yerinde olacaktır.

Çizelge 2.18. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde tedarik ve satın almayı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar		Puan
1	Satın alma ve tedarik prosedürü tanımlanmış mı?	9
2	Satın alınacak hizmet ve ürünler tanımlanmış mı?	7
3	Şartname ve sözleşme örnekleri hazırlanmış mı?	9
4	Satın alma ve tedarik konusunda tecrübeli personel çalıştırılıyor mu?	9
5	Tedarikçi seçim kuralları ve kriterleri belirlenmiş mi?	9
6	Tedarikçi listesi hazırlanmış mı?	7
7	İzleme ve değerlendirme sistemi kurulmuş mu?	7
8	Düzenli olarak değerlendirme raporları hazırlanıp yönetime sunuluyor mu?	7
Ortalama		8

2.2.10. Mali yapı

Birliğin göreceli olarak düşük puan aldığı hususlardan birisi de mali yapı veya mali yönetimidir. Bunun nedenleri yıllık bilanço ve gelir-gider tablolarına göre değişkenlik göstermektedir. En düşük puan genel yönetim giderlerinin brüt kardaki payı bölümünden almıştır. Bunun gerekçesi de faaliyet gelirlerinin düşük olmasıdır. Ayrıca desteklemelerden gelen ödemelerin diğer gelir kalemleri aktarılarak muhasebeleştirilmesinden dolayı düşük çıkmaktadır.

Çizelge 2.19. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinde mali yapıyı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar		Puan
1	Mali yapıyı değerlendirmede kullanılacak kriterler tanımlanmış mı?	9
2	Mali tablolar tek düzen muhasebe sistemi çıktısı olarak alınıyor mu?	9
3	Ortaklar sermaye yükümlerini yerine getirmiş mi?	6
4	Öz kaynaklar borçları karşılayacak seviyede mi?	9
5	Stoklar hariç dönen varlıkların tutarı kısa vadeli borçları karşılayacak seviyede mi?	9
6	Kısa vadeli ticari alacakların dönen varlıklardaki payı kabul edilebilir seviyede mi?	4
7	Öz kaynak karlılığı yıllık enflasyon oranının üzerinde mi?	5
8	Vergi, SGK borcunu zamanında ödüyor mu?	9
9	Üst birliğine sermaye yükümlüğünü yerine getirmiş mi?	9
10	Ortaklarından alacaklarını tahsil edebiliyor mu?	9
11	Genel yönetim giderlerinin brüt kardaki payı kabul edilebilir seviyede mi?	1
Ortalama		7,2

TAKBİ Projesinin önerileri doğrultusunda Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin kabul ettiği mali değerlendirme kriterleri çizelge 2.20’de görülmektedir.

Çizelge 2.20. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin mali değerlendirme kriterleri

Kriter	Değer	
Cari oran	≥	1,5
Asit Test Oranı	≥	1,0
Öz kaynakların borçları karşılama oranı (%)	≥	100
Net karın öz kaynaklara oranı (mali rantabilite)	≥	Enflasyon oranı+5
Kısa vadeli ticari alacakların dönen varlıklardaki payı	≤	20%
Genel yönetim giderlerinin brüt kardaki oranı	≤	50%
Vergi ve SGK borcu	=	0
Üst birliğe sermaye borcu	=	0
Ortaklarının ödenmiş sermaye oranı	≥	90
Ortaklardan alacakları tahsil etme oranı	=	100

2020 Yılı mali tabloları kullanılarak yapılan hesaplamada çizelge 2.21’teki değerler elde edilmiştir.

Çizelge 2.21. Birliğin 2020 mali yılı mali değerlendirme sonuçları

Kriter	Değer
Cari oran	4,85
Asit Test Oranı	4,23
Öz kaynakların borçları karşılama oranı (%)	88,60
Net karın öz kaynaklara oranı (mali rantabilite) (%)	15,70
Kısa vadeli ticari alacakların dönen varlıklardaki payı (%)	33,35
Genel yönetim giderlerinin brüt kardaki oranı (%)	1870
Vergi ve SGK borcu	-
Üst birliğe sermaye borcu	-
Ortaklarının ödenmiş sermaye oranı (%)	60,30
Ortaklardan alacakları tahsil etme oranı (%)	100

Buradaki değerlerden anlaşılacağı üzere, Birliğin cari oranı ve ATO (stoklar hariç dönen varlıkların kısa vadeli borçları karşılama oranı -Asit Test Oranı) değeri öngörülen asgari değer üzerinde, optimal seviyelerdedir. Dolayısıyla, buradan çıkarılacak sonuç, Birliğin kısa vadeli borçlarını ödeme bakımından risk altında olmadığıdır.

Öz kaynakların borçları karşılama oranı %88,60 seviyededir. Bu göstermektedir ki, Birlik kısa ve uzun vadeli borçlanmaktan kaçınmaktadır. Bu politikanın ne ölçüde faydalı olduğu planlama çalışmalarında ele alınmalıdır.

Net karın öz kaynaklara oranının, yani mali rantabilitenin %15 seviyesinde olması olumludur. Yıllık enflasyon oranının resmi rakamlara göre %15 olduğu 2020’de enflasyonuna eşit olduğu düşünülürse bu oranın bir miktar daha artırılması gerekmektedir. Bilindiği üzere, mali rantabilite yıllık net karın öz kaynaklara oranı şeklinde hesaplanır. Kooperatif tüzel kişiliklerinin amacı da karı azamileştirmek değil, ortaklara faydalı hizmetler sunmaktır.

Kısa vadeli ticari alacakların dönen varlıklardaki payı sadece %33,3’tür. Yani, Birliğin dönen varlıkları kısa vadede nakde dönüşecek varlığının 1/3’ü alacaklardan kaynaklanıyor. Bu oranın düşürülmesi gerekmektedir.

Brüt satış kârı genel yönetim giderlerinin (GYG) yanı sıra araştırma-geliştirme, işleme-pazarlama giderleri ile işletme kârını içerir. GYG ne kadar yüksek olursa diğerlerinin payı azalacaktır. Bu nedenle GYG payının %50'nin altında olması ve mümkününde 45'i geçmemesi istenir.

2020 gelir tablosundan yapılan hesaplamada Birliğin GYG tutarının brüt kârdaki payının aşırı derecede yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu durum Birliğin esas faaliyetinin ticari faaliyetler değil, diğer gelirlerden kaynaklanan kazançlar olduğunu göstermektedir. Bu da destekleme kayıtlarından gelen devlet desteklemesidir. Yani birlik ortaklarının sadece süt kayıtlarını gerçekleştirerek devamlılığını sürdürmekte olduğunu göstermektedir. Bu desteğin kesilmesi ihtimali düşünülerek gelecek dönemlerde yatırımların girişimine başlanılmıştır.

Birlik vergi ve SGK borcunu zamanında ödemiştir ve bu konuda herhangi bir sorun bulunmamaktadır.

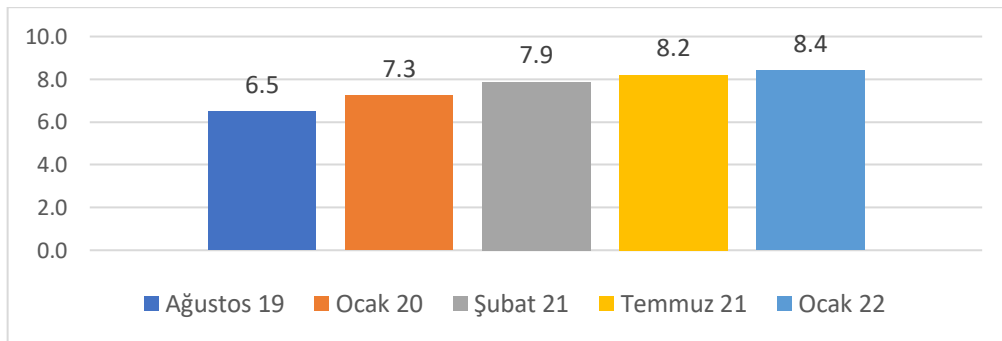
Bir başka olumlu nokta, Birliğin ortağı olduğu HAY-KOOP Merkez Birliğine sermaye yükümlüğünü yerine getirmiş olmasıdır. Başka bir deyişle Birliğin HAY-KOOP Merkez Birliğine sermaye borcu bulunmamaktadır.

Daha önce değinildiği üzere, ne yazık ki, Birliğin ortakları sermaye yükümlerini yerine getirme konusunda Birlik kadar duyarlı olmamıştır. Nitekim 2020'de sermaye borcunu ödemedikleri için çok sayıda kooperatifin ortaklığı düşürülmek zorunda kalmıştır.

2.2.11. Kurumsal Yönetim Endeksi

Daha önce değinildiği üzere, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı ile Almanya Gıda ve Tarım Federal Bakanlığı iş birliği ile uygulanmakta olan Türk-Alman Kooperatif Birlikleri İşbirliği (TAKBİ) Projesi çerçevesinde kooperatif birliklerinin kurumsal gelişmişliklerini ölçmek amacıyla kurumsal yönetim endeksi (KYE) hesaplanmakta ve izlenmektedir. 2017'den itibaren yılda en az bir kez ölçülen ve hesaplanan KYE değerleri birliklerin gelişme yönü ve hızını göstermektedir.

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği TAKBİ Projesi kapsamına başından beri, 2016'dan itibaren katılmıştır. 2016-2019 Döneminde yapılan ilk testler sonucunda onaylanan ölçümlerin 2019-2022 dönemine ilişkin sonuçları şekil 2.2'de verilmiştir. Buradan açıkça görüleceği üzere, birliğin KYE değerleri yaklaşık 2,5 yıl içinde 6,5'ten 8,4'e yükselmiştir. Bu, çok önemli bir ilerlemedir ve ideal değer olan 9'a erişmek için sadece 0,6 puan kalmıştır.



Şekil 2.3 Balıkesir HAY-KOOP Birliğinin farklı zamanlarda ölçülen KYE değerlerindeki değişim

2.3. Paydaş analizi

Birliğin çalışmalarından etkilenen veya birliği etkileyen tüm özel ve tüzel kişiler birliğin paydaşlarıdır. Söz konusu etki olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilir. Yani, bir paydaş yarışmak zorunda olunan bir rakip olabileceği gibi iş birliği yapılması gereken bir ortak da olabilir.

Paydaşlar etkilenme durumu, etki gücü, etki büyüklüğü, etki yönü gibi çeşitli kıstaslar kullanılarak sınıflandırılabilir. En çok kullanılan kıstaslar etkilenme durumu ve etki gücüdür.

Etkilenme durumuna göre paydaşlar iç ve dış paydaşlar olarak ayrılır. İç paydaş birliğin yapısında yer alan ve doğrudan etkileyebileceği, dış paydaş ise birliğin yapısı içinde olmayan ve doğrudan etkileyemeyeceği paydaşlardır. Etki gücü bakımından paydaşlar temel ve stratejik olarak gruplanır. Temel paydaş birliğin faaliyet yapabilmesi için mutlaka iş birliği yapması gereken paydaşlardır. Stratejik paydaş ise duruma göre belirli bir süre iş birliği yapılan, etkileyen veya etkilenen paydaşlardır.

Hangi kıstaslar kullanılırsa kullanılsın, süreç içerisinde değişen koşullarla birlikte paydaşların yer değiştirebileceği unutulmamalıdır. Şöyle ki, örneğin, bir paydaş temel paydaşlar arasında yer alırken süreç içerisinde stratejik paydaş konumuna geçebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Balıkesir HAY-KOOP Birliğinin paydaşları şu şekilde gruplanabilir:

Çizelge 2.22. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin paydaşları

	Temel Paydaş	Stratejik Paydaş
İç Paydaş	<ul style="list-style-type: none">– Yönetim Kurulu– Denetim Kurulu– Genel Kurul	<ul style="list-style-type: none">– Birliğin Personeli– Hizmet satın alınan özel veya tüzel kişiler
Dış Paydaş	<ul style="list-style-type: none">– Ortaklar (kooperatifler)– İl Tarım Müdürlüğü– İl Ticaret Müdürlüğü– Sanayi ve Ticaret Odası	<ul style="list-style-type: none">– Ortaklar (kooperatifler)– HAY-KOOP Merkez Birliği– KÖY-KOOP Merkez Birliği– DGRV (Alman Kooperatifleri Konf.)– GMKA (Güney Marmara Kalkınma Ajansı)– Süt ve yem sanayicileri– Balıkesir Ticaret Borsası– Balıkesir Ticaret Borsası– Bankalar– Üretici Örgütleri (DSYB, SÜB vd.)– Balıkesir Üniversitesi

Çizelge 2.22’te dikkate alınması gereken hususlardan birisi ortakların konumudur. Hem temel-dış paydaş hem de stratejik-dış paydaşlar arasına konulan ortakları temel-iç paydaş olarak göstermek de olasıdır. Bu durum kooperatif tüzel kişiliğinin temel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü, ortaklar kooperatif tüzel kişiliğinin sahibi, patronu, yöneticisi ve aynı zamanda müşterisi konumundadır. Ortaklar olmadan kooperatif tüzel kişiliği ortadan kalkar. Ama kooperatif tüzel kişiliğinin temel ilkelerinden birisi özerk olmasıdır. Ortaklar genel kurulda temsil edildikleri için Birlik ile ilgili alınacak temel kararlarda söz sahibidir; yönetim kuruluna ve denetim kuruluna aday olabilir ve orada görev alabilirler. Öte yandan, Birlik kooperatiflerin iç işlerine karışma hakkına sahip değildir. Ayrıca, ana sözleşme kurallarına uymayan ortaklar ortaklıktan çıkarılabilir. Bu nedenlerle ortaklar diğer paydaşlardan ayrı bir başlık altında ele alınmak zorundadır.

Kuruluş yasası ve ana sözleşmesine göre kooperatiflerin ve kooperatif birliklerinin öncelikli hedef kitlesi ortaklarıdır. İkinci sırada üst birliğinin yer aldığı söylenebilir. Diğer paydaşları arasında çeşitli kamu kurumları, özel sektör kuruluşları vd. yer alır.

Birliğin öncelikle sorumlu olduğu kurum ise üst birliğidir. Her ne kadar ortakları çok amaçlı kooperatiflerse de birlik sadece ana faaliyet konusu hayvancılık olan HAY-KOOP Merkez Birliğine ortaktır. Hesap vermek zorunda olduğu kamu kurumlarının başında İl Tarım Müdürlüğü gelmektedir.

Birliğin paydaş listesi ayrıntılı bilgilerle ek 2.2’de yer almaktadır.



Şekil 2.4 Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin paydaşları

2.3.1. Ortaklar analizi

Birliğin veri tabanından alınabilen bilgilere göre 164 kooperatif Birliğin ortağıdır. Bunlardan 127’si Birlik ile ticari iş yapan kooperatiflerdir. Diğer 37 kooperatif ise Birliğin çalışmalarına katılan, sermaye yükümlerini yerine getiren ama Birlik ile ticari iş yapmayan kooperatiflerdir.

Birlik ile ticari iş yapan kooperatiflerin hepsinin ana faaliyet konusu süt toplama, soğutma ve satıştır. Bunların hepsi süt kayıtlarını Birlik üzerinden süt kayıt sistemine kaydedilir.

Birlik üzerinden çalışan aktif kooperatiflerin ilçelere dağılım tablosuna baktığımız zaman Bigadiç (27), İvrindi (20), Balya (19) ilçeleri aktif kooperatif sayısı bakımından diğerlerinden fazladır. Bu ilçeler genelde hayvancılık konusunda faaliyet gösterilen ilçelerdir. Denize kıyısı olan ilçeler çoğunlukla zeytincilik faaliyetleri yürütmektedir.

Bölge birliğine ortak kooperatiflerin kendilerine ait toplam 12.663 ortağı bulunmaktadır. Bu da kooperatif başına 77 ortak yapmaktadır. Ortaklar arasında en fazla birim ortağı olan kooperatif Yüreğil (510) kooperatifi olup en az ortağı olan ise Kesbit (10) kooperatidir.

2.4. Mevzuat analizi ve yasal yükümlülükler

Birliğin yapısı, işleyişi ve çalışmalarını doğrudan veya dolaylı olarak düzenleyen veya etkileyen kanunlar ve kanun hükmünde kararnameler aşağıda sıralanmıştır.

Sıra	Kanun ve Kanun Hükmünde Kararname	RG Tarihi	RG Sayısı
1	6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu	14.02.2011	27849
2	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu	10.05.1969	13195
3	1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu	28.04.1972	14172
4	Tarım Satış Kooperatifleri Kanunu	16.06.2000	4572
5	4857 Sayılı İş Kanunu	10.06.2003	25134
7	5488 Sayılı Tarım Kanunu	25.04.2006	26149
8	4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu	22.01.2002	24648
9	233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname	18.06.1984	18435
10	Vergi Kanunu	04.01.1961	213
11	2012 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu	29.12.2011	28157
12	5363 Sayılı Tarım Sigortaları Kanunu	21.06.2005	25852
13	5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu	16.06.2006	26200
14	5996 Sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu	13.06.2010	27610
15	6964 Sayılı Ziraat Odaları ve Ziraat Odaları Birliği Kanunu	23.05.1957	9614
16	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kuruluş Kanunu	18.05.2007	26526
17	Türkiye Cumhuriyeti Anayasası	9.11.1982	17863
18	5300 Sayılı Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu	17.02.2005	25730

Birliğin yapısı, işleyişi ve çalışmalarını doğrudan veya dolaylı olarak düzenleyen veya etkileyen yönetmelikler aşağıda sıralanmıştır.

Sıra	Yönetmelikler	RG Tarihi	RG Sayısı
1	Canlı Hayvan Ticareti Yapan Satıcıların Çalışma ve Denetlenmesi İle İlgili Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	18.01.2012	28177
2	Canlı Hayvanlar ve Hayvansal Ürünlerde Belirli Maddeler İle Bunların Kalıntılarının İzlenmesi İçin Alınacak Önlemlere Dair Yönetmelik	17.12.2011	28145
3	Çiftçi Kayıt Sistemi Yönetmeliği	17.02.2006	26083
4	Çiftlik Hayvanlarının Refahına İlişkin Yönetmelik	23.12.2011	28151
5	Çiftlik Muhasebe Veri Ağ Sistemi Kuruluş ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	22.01.2009	27118
6	Çiğ Sütün Değerlendirilmesine Yönelik Destekleme Uygulama Esasları Tebliği	4.03.2011	27864
7	Gıda Hijyeni Yönetmeliği	17.12.2011	28145
8	Gıda İşletmelerinin Kayıt Ve Onay İşlerine Dair Yönetmelik	17.12.2011	28145
9	Gıda Kontrol Laboratuvarlarının Kuruluş, Görev, Yetki ve Sorumlulukları ile Çalışma Usul ve Esasların Belirlenmesine Dair Yönetmelik	29.12.2011	28157
10	Gıda ve Yemin Resmi Kontrollerine Dair Yönetmelik	17.12.2011	28145
11	Hayvanlarda Soy Kütüğü ve Önsoy Kütüğü Esasları İle Çalışma Usulleri Hakkında Yönetmelik	5.12.2011	28133
12	Hayvan Beslemede Kullanılan Yem Katkı Maddeleri Hakkında Yönetmelik	18.07.2013	28711
13	Hayvan Hastalıklarında Tazminat Yönetmeliği	14.01.2012	28173
14	Özel Gıda Kontrol Laboratuvarlarının Kuruluş ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik	4.09.2000	24160
15	Siğir Cinsi Hayvanların Tanımlanması, Tescili ve İzlenmesi Yönetmeliği	2.12.2011	28130
16	Sözleşmeli Üretim İle İlgili Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	26.04.2008	26858
17	Tarımsal Üretici Birlikleri ile Tarımsal Üretici Merkez Birliklerinin Denetlenmesi Hakkında Yönetmelik	1.05.2007	26509

18	Tarım Havzaları Yönetmeliği	7.09.2010	27695
19	Tarım Reformu Genel Müdürlüğü Çiftçi Eğitim Hizmetleri Hakkında Yönetmeliği	29.06.1990	20563
20	Tarım Sigortaları Uygulama Yönetmeliği	18.05.2006	26172
21	Tarım Sigortalılarının Ödemek Zorunda Oldukları Primlerin Hesaplanması, Ödenmesi ve Tahsili Usulleri Hakkında Yönetmelik	8.01.2005	25893
22	Tarımsal Amaçlı Kooperatiflere Kullandırılacak Kredilere İlişkin Yönetmeliği	26.07.2001	24474
23	Tarımsal Üretici Birliklerinin Kuruluş Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmelik	16.01.2005	25702
24	Tarımsal Yayımlar ve Danışmanlık Hizmetlerinin Düzenlenmesine Dair Yönetmelik	8.09.2006	26283
25	Ulusal Kırmızı Et Konseyi Kuruluş İle Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	15.07.2010	27642
26	Ulusal Süt Konseyi Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik	23.09.2008	27006
27	Yem Hijyeni Yönetmeliği	27.12.2011	28155
28	Yurt İçinde Canlı Hayvan ve Hayvansal Ürünlerin Nakilleri Hakkında Yönetmelik	17.12.2011	28145
29	KOOPBİS Yönetmeliği	14.01.2022	31719
30	Kooperatifçilik Eğitim Programı Yönetmeliği	14.01.2022	31719
31	Kooperatif ve Üst Kuruluşlarının Denetimine Dair Yönetmelik	01.02.2022	31737

2.5. Üst belgeler analizi

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği ile ilgili stratejik plan hazırlama aşamasında dikkate alınan ulusal ve bölgesel nitelikli üst belgeler aşağıda sıralanmıştır. Bunlarla ilgili önceki bölümlerde ayrıntılı olarak yer verildiğinden dolayı burada ayrıntılara girilmeyecektir.

a) Ulusal nitelikli üst belgeler

- Onuncu Kalkınma Planı (2014-2023)
- Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)
- Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi (2014-2023)
- Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı (TÜKOSEP) (2012-2016)
- 2019-2023 Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı
- Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Planı

b) Bölgesel nitelikli üst belgeler

- T.C. GMKA Kalkınma Ajansı Bölge Planı
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Tarımsal Yatırımcı Danışma Ofisi Balıkesir Tarımsal Yatırım Rehberi 2021

2.6. GZFT Analizi

Birliğin güçlü ve zayıf yanları ile karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditleri ortaya koymak amacıyla birliğin çalışanlarıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

Birliğin güçlü ve zayıf yanları ile karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditleri ortaya koymak amacıyla birliğin çalışanlarıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

2.6.1. Güçlü yanlar

Birlik çalışanlarına göre birliğin öne çıkan güçlü yanları:

- 1) Ortak sayısı bakımından Balıkesir'in en güçlü (büyük) örgütüdür.
- 2) Ortakların bölge birliğine bağlılığı yüksektir
- 3) Deneyimli ve temsil yeteneği güçlü yönetim kuruluna sahiptir
- 4) Kamu kurumlarıyla iyi ilişkileri mevcuttur
- 5) Genç ve eğitim seviyesi yüksek personele sahiptir.
- 6) Yönetim eğitime, bilgiye, yeniliklere değer vermektedir.
- 7) Birlik maddi açıdan güçlüdür ve dengeli finansal yapıya sahiptir.
- 8) İyi işleyen kayıt ve evrak sistemi vardır.
- 9) Değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilecek alt yapı ve geleneklere sahiptir.
- 10) Proje hazırlama ve uygulama geleneğine sahiptir.
- 11) Sosyal medya ve basın araçlarını güçlü şekilde yönetme kapasitesine sahiptir.
- 12) Bilgilerini derlediği dinamik bir web sayfasına sahiptir.
- 13) Düzenli olarak 3 aylık aralıklarla dergi çıkarmaktadır.
- 14) Ortakların kullanımı için mobil uygulaması mevcuttur.
- 15) Bölgenin süt sanayicileri ile olumlu ilişkilere sahiptir.
- 16) TSE Hizmet yeterlilik belgesine sahiptir
- 17) 5 Yıllık bir stratejik planı mevcuttur ve uygulamaktadır.
- 18) KOOP-KART uygulaması ile ortaklara ucuz hizmet ve ürüne ulaşım imkanına ulaşma girişimi mevcuttur.
- 19) Merkezi bir konuma ve yeterli donanıma sahip, eğitim salonu olan kendine ait bir binası vardır.
- 20) 4 ilçede şubeleşerek ortaklarına daha yakın hizmet vermektedir.
- 21) Yem üretim tesisine sahiptir.
- 22) İştirak şirketine sahiptir.
- 23) Bölgede güçlü bir şirkete ortaktır.

2.6.2. Zayıf yanlar

Personele göre Birliğin mevcut zayıf yanları:

- 1) Süt desteklemede ve süt satışında aracılık dışındaki hizmetlerin getirisi zayıftır. Gelir getirici faaliyetlerin getirisinin kendi arasındaki dağılımının orantısız olması.
- 2) Ortaklara, ortaklık ve kooperatifçilik bilincini anlatmakta zorluk yaşanmaktadır.
- 3) Etkin bir denetim sistemi işletilememektedir.
- 4) Bilgi yönetimi ve raporlama sistemi yetersizdir.
- 5) Ortakların talep ve ihtiyaçlarının güncel olarak belirlenmesi ve takip edilmesi yetersiz seviyededir.
- 6) Kalite yönetim sistemine sahip değildir.
- 7) Birlik olarak kurumsal marka bilinirliği yetersizdir.
- 8) Performans değerlendirme sistemi yetersizdir.
- 9) Zaman yönetimi zayıftır.
- 10) Yeni geliştirilecek hizmet alanlarında hizmet verebilme kapasitesi azdır.
- 11) Sütün pazarlanmasında tüm ortaklara aracılık yapılamaması.
- 12) Ortak kooperatif ziyaretlerinin yeterince yapılamaması.
- 13) Ortaklara yönelik danışmanlık, eğitim ve denetim faaliyetlerinin yeterli olmaması.

2.6.3. Fırsatlar

Personele göre Birliğin dikkate alması gereken fırsatlar:

- 1) Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi Belgesinin kooperatiflere yeni ufuklar sunması
- 2) İlgili bakanlıkların kooperatifçiliği destekleyen politikalar uygulaması
- 3) Kooperatif ortakları ve personelin eğitim seviyesinin giderek yükselmesi
- 4) Kooperatifler arası iş birliği ikliminin gelişmesi
- 5) Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA) ve KOSGEB'in destek ve teşvik programlarının olması
- 6) Yerel yönetimlerin ihalelerde pozitif ayırım yapabilme imkanının olması
- 7) Veri yönetimi ve yazılım sektöründeki hızlı gelişmeler
- 8) Sütte kalitenin öne çıkması ve birliğin kalite kontrol hizmeti sunabilecek alt yapıya sahip olması
- 9) Destekleme politikalarında örgütlü üreticilere ayrıcalık
- 10) Kooperatif ürünlerine talep
- 11) Kültür sığırıcılığının artması
- 12) Uygun faizli ve ödemeli banka kredileri
- 13) Ortak makine ekipman kullanımına yönelim
- 14) TEKNOKENT
- 15) Kooperatifler yasasını güncelleme çalışmaları
- 16) Kooperatiflerin vergi muafiyetleri

2.6.4. Tehlikeler

Birliğin gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilecek olası gelişmeler/tehditler:

- 1) Lider odaklı yönetime yönelimin olması
- 2) Yönetim kurulunun seçimle değişip deneyimsiz bir ekibin seçilme ihtimalinin olması
- 3) Yönetime aday kişilerde liyakatin hukuksal olarak aranmıyor olması
- 4) Benzer yetki ve görevlere sahip farklı örgütlerle rekabetin artma ihtimali
- 5) Ana gelir kaynağı olan süt komisyonlarını sanayicilerin ödemekten kaçınması
- 6) Bilinç seviyeleri ve aidiyet duyguları zayıf ortakların diğer örgütlere yönelmesi
- 7) Kamu desteklemelerinin sona erme veya ödemelerin aksama ihtimali
- 8) Danışmanlık hizmeti alma alışkanlığının olmayışı
- 9) Ortakların üretimi bilinçli yapmıyor olması ve teknik bilgi yetersizliği
- 10) Toplumda kooperatifçilik kültürünü geliştirecek politikaların izlenmemesi
- 11) Dünyada ekonomik ve siyasi krizlerin derinleşmesi
- 12) İthalat politikasının yerli üretimi korumaması
- 13) Uzun vadeli politikaların olmayışı
- 14) Girdi maliyetlerinin yüksekliği
- 15) Krediye ulaşım güçlükleri
- 16) Ticari alacakların tahsilat sorunları
- 17) Yüksek enflasyon
- 18) Bireysel davranma eğilimi
- 19) Dağıtım kanallarında komisyoncuların olması
- 20) Kalifiye işgücüne erişim
- 21) Kırsal kesimden genç nüfusun göçmesi, yaşlanma
- 22) Örgütlenme eksikliği
- 23) Paydaşlar arası iş birliğinin zayıf olması
- 24) Süt ve süt ürünleri tüketiminin düşük olması

- 25) Toplumda negatif kooperatif imajı
- 26) Üreticilerde bilgi eksikliği
- 27) Bilgi sistemlerinin yetersizliği
- 28) Soğuk hava depolarının yetersizliği
- 29) Süt kalitesini belirlemede kullanılacak akredite laboratuvar ve organizasyon eksikliği
- 30) Teknolojinin pahalı olması
- 31) Büyükşehir yasasının hayvancılık işletmelerini zora sokması
- 32) Kayıt dışılık
- 33) Kooperatiflerin birden fazla bakanlığa bağlı olması
- 34) İklim değişikliği
- 35) Kaba yem yetersizliği
- 36) Mera ıslahının yetersizliği
- 37) Planlı üretimin olmaması
- 38) Sulama alt yapısı yetersiz olması
- 39) Kooperatif yöneticilerinin işletmecilik bilgisi ve tecrübesi zayıftır.
- 40)

3. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ

3.1. Değerler ve İlkeler

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği kooperatif tüzel kişiliğine ve dolayısıyla kooperatiflerin dünya genelinde geçerli olan evrensel ilke ve değerlerine sahiptir. Bilindiği üzere son olarak kooperatifçilik değer ve ilkeleri Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) tarafından 1995'te güncellenmiştir. Türkiye'de de kabul gören ve TÜKOSEP (Türkiye Kooperatifçilik Strateji Belgesi ve Eylem Planı) içinde yer alan kooperatifçilik değer ve ilkeleri Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin de değer ve ilkeleridir. Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği aşağıda belirtilen bu değer ve ilkelere uygun olarak yapılanmaya ve hizmet veremeye gayret etmektedir.

Kooperatifçilik değerleri:

- 1) Özyardım
- 2) Özsorumluluk
- 3) Özyönetim
- 4) Eşitlik
- 5) Adalet
- 6) Dayanışma

Kooperatifçiler, yukarıda sıralanan 6 değerın yanı sıra geleneksel olarak dürüstlük, açıklık (şeffaflık), sosyal sorumluluk ve başkalarını önemseme gibi etik değerlere inanırlar.

Kooperatifçilik ilkeleri:

- 1) Gönüllü ve herkese açık ortaklık
- 2) Demokratik yönetim ve denetim
- 3) Ortakların ekonomik sorumluluk alması
- 4) Özerklik ve bağımsızlık
- 5) Eğitim, öğretim ve bilgilendirme
- 6) Kooperatifler arası iş birliği ve dayanışma
- 7) Topluma karşı sorumluluk

Yukarıda belirtilen ilkelere göre Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği;

- 1) Balıkesir İli sınırları içinde yer alan ve Birliğin ana sözleşmesi ile bu belgede tanımlanan vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri ve eylem planını kabul eden tarımsal amaçlı tüm kooperatiflerin ortaklığına açıktır.
- 2) Ortakları tarafından demokratik yolla yönetilmekte ve denetlenmektedir.
- 3) Esas olarak ortakları tarafından finanse edilmektedir.
- 4) Mevzuat ve kamu politikalarının çizdiği çerçevede özerk ve bağımsız olarak faaliyet yapar.
- 5) Başta ortakları olmak üzere toplumun her kesimine eğitim, öğretim ve bilgilendirme hizmeti sunar.
- 6) Diğer kooperatif birlikleri ve kooperatiflerle iş birliği ve dayanışma içindedir.
- 7) Toplumla karşı sorumludur, sosyal fayda yaratan hizmetler sunar.

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği bu ilkelere uygun yapılanma ve hizmet sunumuyla başta Balıkesir Bölgesi olmak üzere Türkiye’de evrensel kooperatifçilik değerlerinin yaygınlaşmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

3.2. Misyon ve Vizyon

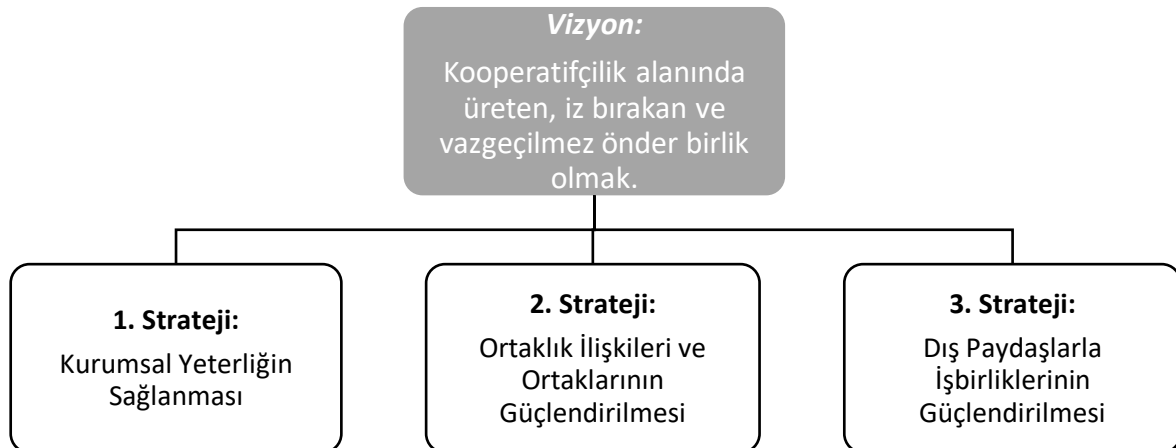
Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin misyonu: *Ortak kooperatiflerimizin çıkarlarını her alanda temsil etmek, ihtiyaç duydukları konularda onlara danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunmak, faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemek, iş birliği ve ortaklıklar kurmalarını ve geliştirmelerini desteklemek, ortakların çıkarlarına yönelik iktisadi çalışmalar yapmak ve kamuoyunu kooperatifçilik ve birliğin çalışmaları hakkında bilgilendirmektir.*

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin vizyonu şu şekilde tanımlanmıştır:

Kooperatifçilik alanında üreten, iz bırakan ve vazgeçilmez önder birlik olmak.

3.3. Stratejiler ve Hedefler

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin 2022-2024 yıllarını kapsayan 3 yıllık bir dönem için hazırlanan stratejik planında 3 strateji belirlenmiştir. Beklenti, kurumsal yeterliğin sağlanması, ortaklık ilişkileri ve ortaklarının güçlendirilmesi ile dış paydaşlarıyla iş birliklerinin geliştirilmesi halinde Birliğin “Örnek Gösterilen Kooperatif Birliği Olmak” vizyonuna erişmesidir.

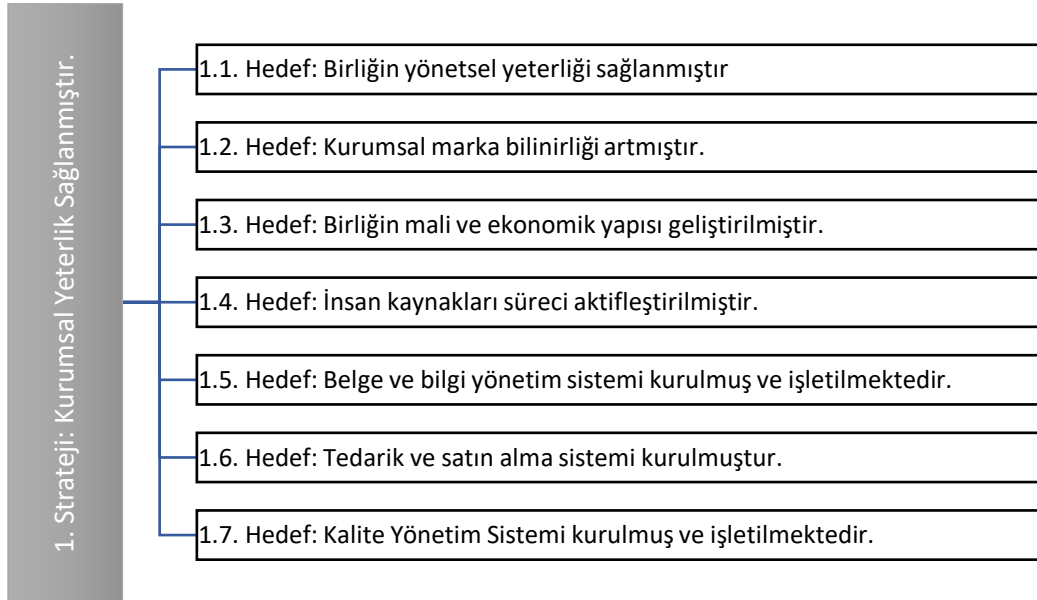


Şekil 3.1 Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin paydaşları

Belirlenen stratejilerin vizyona erişmesindeki payları birbirinden farklıdır. Buna göre, bu stratejik plan döneminde kurumsal yeterliğin payı %40, ortaklık ilişkileri ve ortakların güçlendirilmesi %40, dış paydaşlarla iş birliklerinin geliştirilmesinin payı ise %20 olarak kabul edilmiştir. Bu katsayılar Birliğin öncelikli olarak ortaklarıyla iş birliğini ve onları güçlendirmeye yönelik hizmetleri arttırmaya çalışması gerektiğini göstermektedir. Bu ifade, diğer iki stratejinin önemini azaltmamakta, sadece bu dönemdeki önceliklere ışık tutmaktadır.

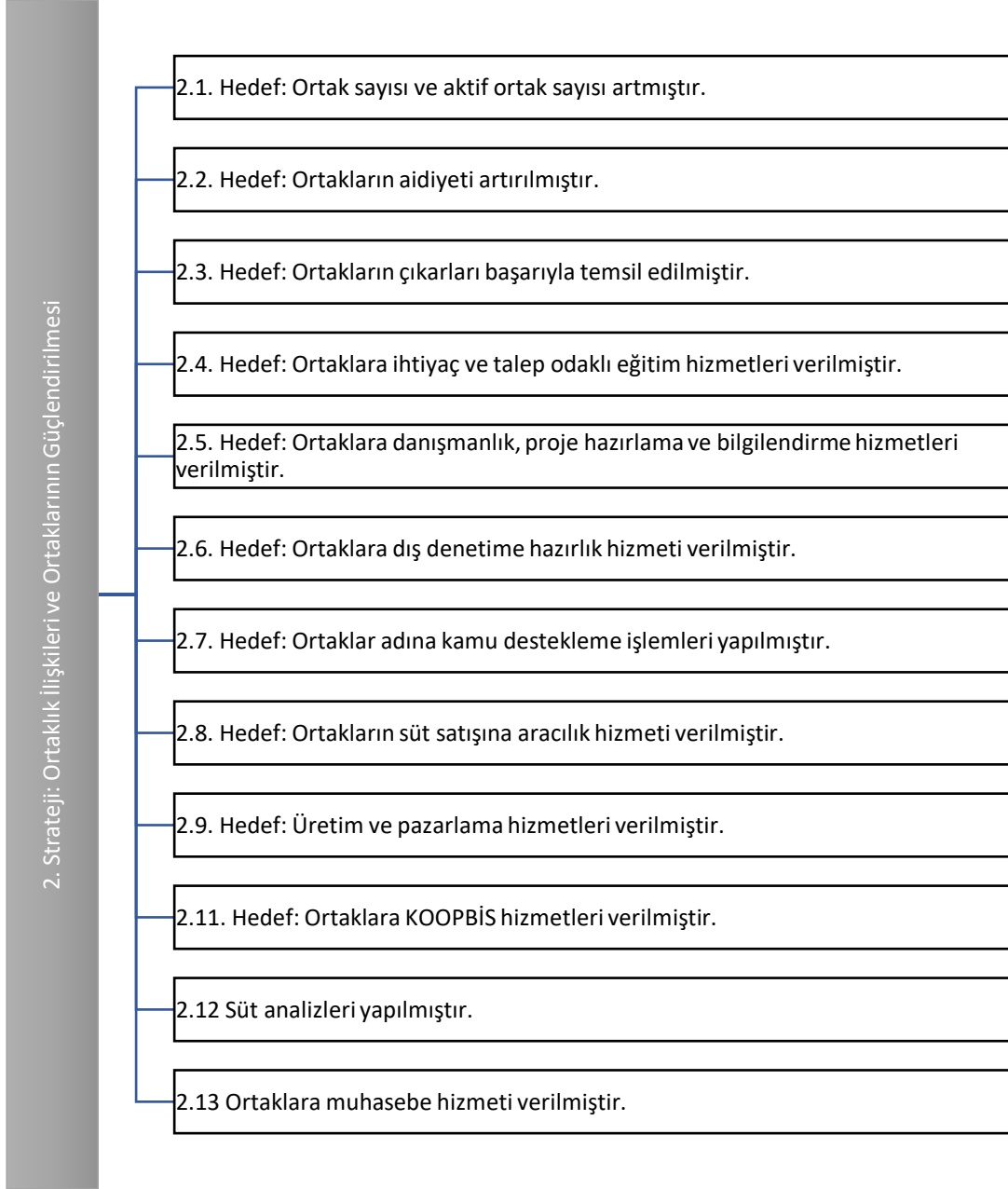
Birliğin kurumsal yeterliği ne kastedildiğini anlamak için bu strateji altında tanımlanan 7 hedefe bakmakta fayda vardır.

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere, kurumsal yeterliğin sağlanması için Birliğin yönetsel yeterliğini sağlaması, kurumsal marka bilinirliğinin artması, birliğin mali ve ekonomik yapısının güçlendirilmesi, insan kaynakları sürecinin aktifleştirilmesi, belge ve bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi, tedarik ve satın alma sisteminin geliştirilmesi ve ürün markasının geliştirilmesi hedefleri tanımlanmıştır. Her bir hedef altında yapılacak faaliyetler ise izleyen bölümün konusudur.



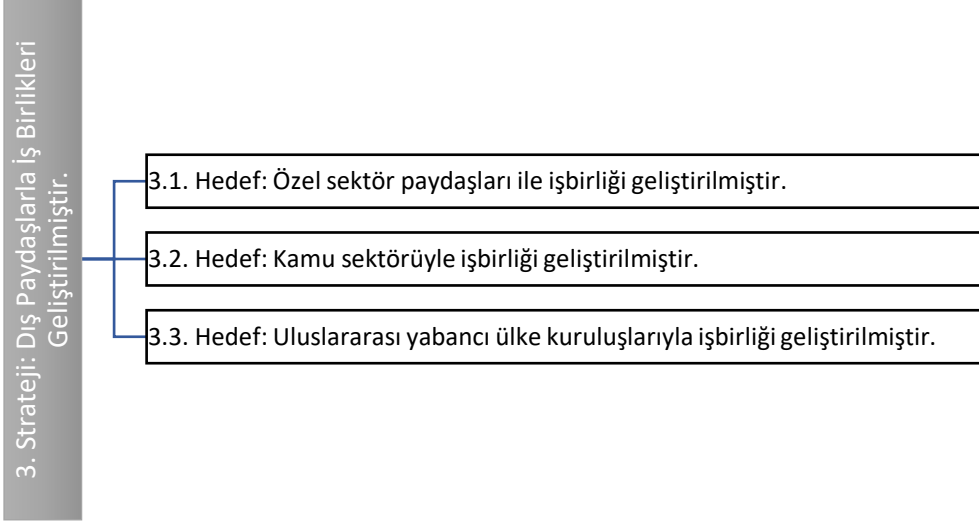
Şekil 3.2 Kurumsal yeterliğin sağlanması için öngörülen hedefler

Ortaklarla ilişkiler ve ortakların güçlendirilmesi stratejisi kapsamında belirlenen hedefler şekil 3.3’te görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, ilk iki hedef ortak sayısını arttırmak, onları aktifleştirmek ve aidiyet duygularını geliştirmek amaçlıdır. Ondaki sonraki hedefler ise bu stratejik plan döneminde (2022-2024) ortakları güçlendirmek amacıyla onlara sunulacak hizmetlerle ilgilidir. Başka bir deyişle, bir çeşit ortaklara hizmet listesi hedefler olarak tanımlanmıştır.



Şekil 3.3 Ortaklık ilişkileri ve ortakların güçlendirilmesine yönelik belirlenen hedefler

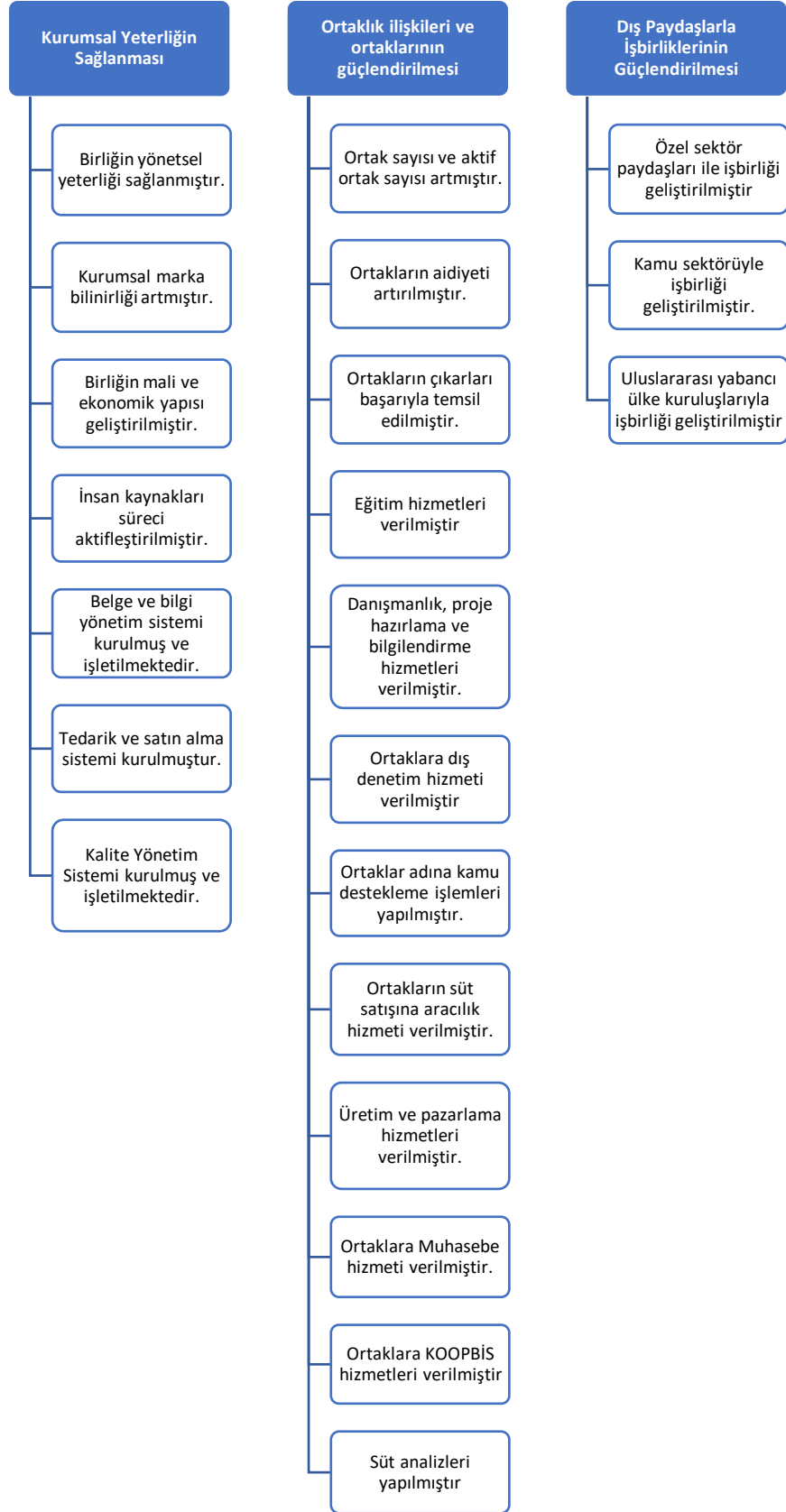
Dış paydaşlarla iş birliklerinin güçlendirilmesi stratejisi kapsamında 4 hedef belirlenmiştir. Bunlardan ilki özel sektör paydaşlarıyla iş birliklerinin geliştirilmesidir. İki numaralı hedef kamu sektörüyle, 3 numaralı hedef de uluslararası yabancı ülke kuruluşlarıyla iş birliklerinin geliştirilmesine yöneliktir. Ayrıca bu plan döneminde halka yönelik kooperatifçilik eğitimlerinin yaygınlaştırılması hedeflenmiştir.



Şekil 3.4 Dış paydaşlarla iş birliğinin geliştirilmesine yönelik hedefler

3.4. Stratejik Dizilimler

Stratejik planda yer alan stratejiler ve hedefleri toplu olarak aşağıda görmek olasıdır.



Şekil 3.5 Stratejik planda yer alan stratejiler ve hedeflere toplu bakış

4. BÖLÜM: EYLEM PLANI, PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE BÜTÇE

Bu bölümde sırasıyla Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin 2022-2024 döneminde uygulayacağı stratejik plana ilişkin eylem planı ve performans göstergeleri ile 2022 için öngörülen bütçe dağılımı verilecektir.

4.1. Eylem Planı ve Performans Göstergeleri

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliğinin 2022-2024 döneminde uygulayacağı stratejik plana ilişkin eylem planı ve performans göstergeleri ek 4.1'de görülmektedir.

Planlamada her bir strateji altında sırasıyla hedefler, her bir hedef altında da başarı göstergeleri ve faaliyetler yer almaktadır. Faaliyetlerin planlanmasında Kurumsal Yönetim Endeksi Kontrol Listesinde yer alan kıstaslar ile Birliğin bu plan döneminde sunacağını beyan ettiği hizmetler esas alınmıştır.

Her bir faaliyet için bir izleme ve bir uygulama sorumlusu tanımlanmıştır. Ayrıca söz konusu faaliyetin hangi yılda yapılacağı da işaretlenmiştir. 2022 Yılı 4 döneme ayrılmıştır: Ocak-Mart, Nisan-Haziran, Temmuz-Eylül ve Ekim-Aralık. İzleyen yıllara ilişkin eylem planları içinde bulunan yılın sonunda gözden geçirilerek dönemlere veya aylara göre yeniden planlanacaktır.

Eylem planında eksik kalan husus, 6 ayda bir yapılacak izleme ve değerlendirme faaliyetidir. Stratejik İzleme ve Değerlendirme Ekibi (SİDE) her yılın şubat ve ağustos aylarında toplanıp uygulama durumunu inceleyecek, değerlendirip raporlayacaktır. Ayrıca, her yılın mart ayında Stratejik Plan Uyum ve Geliştirme Toplantısı da yapılacaktır. Bu konulara izleyen bölümde ayrıntılı olarak değinilecektir.

4.2. Bütçe Dağılımı

Yapılan tahminlere göre 2022'de farklı stratejilere ayrılması gereken bütçe çizelge 4.1'de görülmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, 2022'de en yüksek harcama kalemi ortaklık ilişkileri ve ortakların güçlendirilmesi stratejisine ayrılmıştır. Bunun nedeni ortaklara sunulan hizmetlerin bu başlık altında yer almasıdır.

Çizelge 4.1 2022 Yılı için tahmini bütçe

Stratejiler	2022 Yılı Bütçesi	
	TL	%
1. Kurumsal Yeterliliğin Sağlanması	600.000	20
2. Ortaklık ilişkileri ve Ortakların Güçlendirilmesi	2.100.000	70
2. Dış Paydaşlarla İşbirliklerinin Güçlendirilmesi	300.000	10
Genel Toplam	3.000.000	100

5. BÖLÜM: STRATEJİ İZLEME, DEĞERLENDİRME ve GELİŞTİRME

5.1. Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibi (SİDE)

Balıkesir Bölgesi HAY-KOOP Birliği için hazırlanan bu stratejik planın uygulanabilmesi için Birliğin ilk genel kurulunun onayına sunulması gerekir. Genel kurul bu planı olduğu gibi kabul edebilir, değişiklik yapılması için geri çevirebilir veya tamamen reddedebilir. Genel kurulun reddettiği plan, kurulun gerekçeleri dikkate alınarak yeniden planlanmak zorundadır. Genel kurulda onaylanan plan, öngörülen şekilde uygulamaya konulur. Uygulamadan yönetim kurulu sorumludur.

Stratejik planın görüşüleceği genel kurulun gündemine bir madde daha eklenmelidir. Bu madde stratejik plan uygulamasının izlenmesi ve raporlanmasından yetkili ve sorumlu bir ekibin görevlendirilmesini kapsmalıdır. Bu ekip "Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibi (SİDE)" şeklinde adlandırılabilir.

SİDE'nin görevi stratejik plan eylem planında öngörülen faaliyetlerin ve hedeflere erişme durumunun izlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilerek raporlanmasıdır.

SİDE yönetim kuruluna bağlı olarak çalışır ama özerktir. Denetleme kurulu gibi, ihtiyaç duyulan bütün belge ve bilgileri yönetim kurulu üzerinden alır, incelemelerini yapar ve hazırladığı raporu yönetim kuruluna teslim eder. Yönetim kurulu SİDE raporlarını dikkate almakla yükümlüdür. İlk genel kurulda sunulacak yönetim kurulu faaliyet raporunda SİDE'nin önerileri ve bu önerilerin ne şekilde dikkate alındığına dair bilgilere yer verilme zorunluğu vardır. Denetleme kurulu, denetim öncesinde SİDE raporlarını ve sonuçlarını incelemek üzere talep edebilir ve bunlara raporlarında yer verebilir.

Yönetim kurulu, SİDE üyelerini görevlendirir. SİDE 1 yönetim kurulu üyesi ve 2 personelden oluşur.

SİDE üyelerinin görev süresi yönetim kurulunun görev süresi ile aynıdır.

5.2. Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibinin Çalışma Şekli

SİDE yılda en az iki kere, şubat ve ağustos aylarının ilk haftasında toplanır. Toplantı tarihi ve istenilen belgeler hakkında yönetim kuruluna en az bir hafta önce yazılı bilgi verir.

SİDE en az iki kişinin katılımıyla toplanır. Üyeler toplantıya bizzat katılır ve vekaletle katılım kabul edilmez.

Yönetim kurulunun teslim ettiği bilgi ve belgeleri toplantıda incelenir ve stratejik planda öngörülen performans göstergeleri ile kıyaslayarak değerlendirmeler yapılır. İncelemeler "nasıl yapıldı?" sorusuna cevap verecek şekilde ve iç denetim formatında yapılır. İnceleme sonucunda dönem raporu hazırlanır ve yönetim kuruluna sunulur. Yönetim kurulu, en geç bir ay içinde rapordaki iyileştirme önerilerini dikkate alıp çalışmalar yapmak ve bu konuda SİDE'ye bilgi vermekle yükümlüdür.

5.3. Stratejik Plan Uyum ve Geliştirme Toplantısı

Her yıl mart ayının ikinci haftası “Stratejik Plan Uyum ve Geliştirme Toplantısı” yapılır. Toplantıya SİDE üyelerinin yanı sıra yönetim ve denetim kurulu üyeleri ile yönetici personel katılır. Toplantıya konu uzmanlarının davet edilmesi de mümkündür.

En az bir günlük olarak düzenlenecek bu toplantıda geçen yılın değerlendirilmesi yapılır ve gelişen önemli politik, ekonomik, teknolojik ya da sosyolojik olaylara bağlı olarak strateji ve hedeflerde yapılması gereken değişiklikler hakkında kararlar alınır. Toplantıda mevzuat ve genel kurul kararlarıyla çelişecek kararlar alınamaz.

Kararlar, toplantıya katılan kurul ve ekip üyelerinin oy çokluğuyla alınır. Toplantıya davet edilen uzmanların ve personelin oy kullanma hakkı yoktur. Kararlarda her üyenin sadece bir oy hakkı vardır ve temsilen oy kullanılamaz.

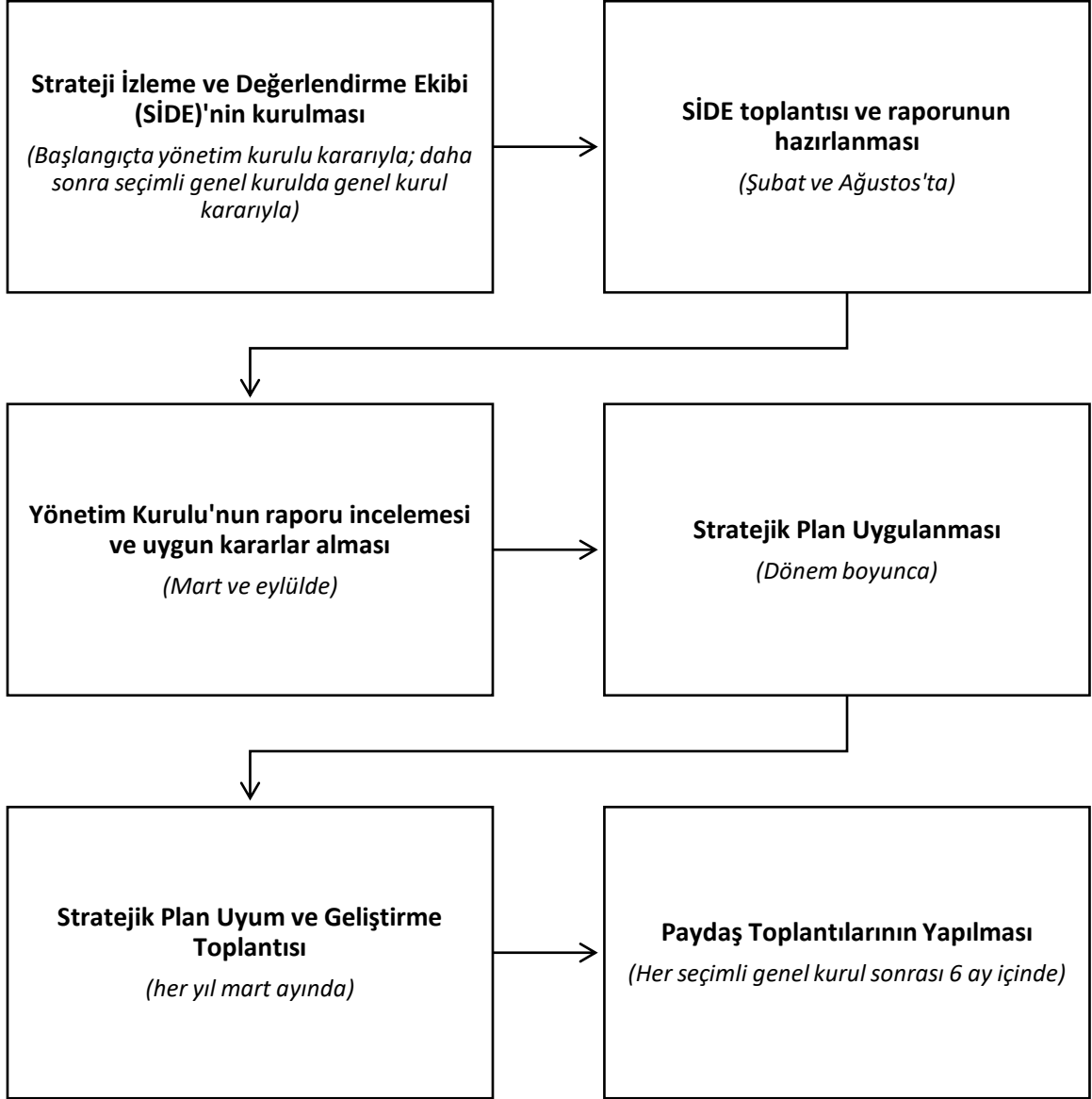
Yönetim kurulu toplantıda alınan kararları ilk genel kurulun onayına sunar. Genel kurulca onaylanan kararlar uygulamaya konulur.

5.4. Paydaş Toplantıları

Seçimlerin yapıldığı genel kurulları izleyen ilk altı ay içinde paydaş toplantıları yenilenir. Yapılacak iç paydaş toplantısında genel kurul tarafından onaylanan stratejik planın güncel hali paylaşılır. Dışa dönük proje ve planlar ise dış paydaşlarla yapılacak bir toplantıda tanıtılır.

5.5. Yıllık Faaliyet Planlarıyla İlişki

Stratejik planın başarısı ve sürdürülebilirliği açısından, genel kurulun onayına sunulacak yıllık faaliyet planlarının stratejik planda yer alan eylem planlarıyla uyumlu olması son derece önemlidir. Alınacak her kararın, uygulanacak her projenin hangi stratejinin ve hedefin bir parçası olduğu açıkça belirtilmeli ve buna bağlı olarak değerlendirilmelidir.



Şekil 5.1 Strateji izleme, değerlendirme ve geliştirme süreci

Ek 1: Paydaş analizi

Sıra	Paydaş Adı	Paydaş Beklentisi	Birliğin Beklentisi
1	Birlik Ortağı Kooperatifler	Temsil, eğitim, danışmanlık, koordinasyon ve denetim hizmetlerinin yanı sıra kamu desteklerinden faydalanma, ürün satışlarında ve girdi temininde aracılık hizmetleri	Ortaklık yükümleri ve görevlerini yerine getirmeleri, işbirliği yapmaları
2	Birlik Personeli	Hizmet içi eğitim, iyi çalışma ortamı, iş güvencesi, terfi ve yükselme, sosyal faaliyetler ve adil ücretlendirme	Verimli çalışma, işyeri kurallarına uyma, kooperatifçilik ilke ve değerlerini kabul etme
3	İl ve İlçe Tarım Md.	Bilgilendirme, iş birliği, politika uygulamada sorumluluk alma	Politika ve strateji geliştirmede görüş alınması, bilgi paylaşımı, ortak faaliyet
4	HAY-KOOP Merkez Birliği	Ortaklık yükümlerini ve görevlerini yerine getirme, işbirliği, maddi ve manevi destek	Temsil, eğitim, danışmanlık, koordinasyon ve denetim hizmetlerinin yanı sıra kamu desteklerinden faydalanmada yardımcı olma
5	Süt Sanayicileri	Kaliteli, sürekli ve uygun fiyatlı hammadde (ürün) sunumu	Sözleşmelere uygun SÜT alımı ve ödemelerin düzenli yapılması
6	Medya	Bilgi paylaşımı	Tarafsız ve adil yayınlar; güncel, güvenilir ve kaliteli bilgilere kolayca erişim
7	Alman Koop. Konfed. (DGRV)	Proje taahhütlerini yerine getirme, işbirliği yapma, çalışmalara katılım	Danışmanlık ve eğitim desteği
8	Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA)	GMKA Politikaları ve stratejilerine uygun çalışmalar, proje başvuruları ve çalışmaları	Bölge koşullarına uygun politika ve stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması, destek ve hibe oralarının yüksek olması, değerlendirmede pozitif ayrımcılık
9	KÖY-KOOP Merkez Birliği	Ortaklık yükümlerini ve görevlerini yerine getirme, işbirliği, maddi ve manevi destek	Temsil, eğitim, danışmanlık, koordinasyon ve denetim hizmetlerinin yanı sıra kamu desteklerinden faydalanmada yardımcı olma
10	Balıkesir DSYB	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması
11	Balıkesir Süt Üreticileri Birliği	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması
12	Balıkesir TARIM-KOOP	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması
13	Balıkesir Ticaret Odası	Üyelik yükümlerinin yerine getirilmesi	Temsil hizmetleri
14	Yem Sanayicileri	Alımda süreklilik ve daha fazla alıcıya ulaşmak, düzenli ödeme	Kaliteli ve uygun fiyatlı ürün, kooperatiflere pozitif ayrımcılıklar
15	Balıkesir Ziraat Odası	Bilgilendirme, kooperatif ortaklarının odayla işbirliği yapmaya özendirilmesi	İşbirliği ve dayanışma
16	Balıkesir Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri	Bilgilendirme, kalkınmaya katkı, kaliteli ürün üretimi ve sunumu, göçü önlemeye katkı, işgücü istihdamı	Politika ve strateji geliştirmede görüş sorulması, projelere ortaklık, arazi yolları, sulama altyapısı yapımı, izinlerde kolaylık
17	İl Ticaret Md.	Bilgilendirme, kamu politikalarının uygulanmasına katkı	Politika ve strateji geliştirmede görüş sorulması, kooperatiflerin desteklenmesi
18	Danışmanlar, eğitmenler, müşavirler	Uygun çalışma ortamı, yakın işbirliği ve dayanışma, zamanında ödemelerin yapılması	Sözleşmelere uygun hizmet sunumu

19	Balıkesir Valiliği	Bilgilendirme, kalkınmaya katkı, kaliteli ürün üretimi ve sunumu, göçü önlemeye katkı, işgücü istihdamı	Politika ve strateji geliştirmede görüş sorulması, çalışmalara dahil edilmek, bürokrasinin azaltılması, ortaklara ekonomik destek, projelere ortaklık
20	Balıkesir KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlüğü	Uygun proje başvuruları ve uygulamalarının yapılması, işbirliği ve dayanışma	Uygun proje konularının açılması, hibe oralarının yüksek olması, değerlendirmede pozitif ayrımcılık
21	Balıkesir Ticaret Borsası	Bilgilendirme, kaliteli ürün	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler
22	Balıkesir Milli Eğitim İl Md.	Kaliteli eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında aktif görev alma	Eğitim plan ve programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında destek
23	Balıkesir Orman Bölge Müdürlüğü	Bilgilendirme, kalkınma, kaliteli ürün, göçü önleme, istihdam	Politika ve strateji geliştirmede görüş alınması, bilgi paylaşımı, ortak faaliyet
24	Ziraat Bankası Balıkesir Şb.	Bankanın kredilerinden faydalanma, borçları zamanında ödeme, işbirliği	Kredi almada kolaylık, kredi maliyetinin düşük olması ve geri ödeme kolaylık
25	Balıkesir Üniversitesi	Ar-ge ortamı hazırlama ve işbirliği yapma, öğrencilerin staj yapmaları tezlerine yardımcı olma	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler, projelere ortaklık
26	Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü	İşbirliği	Bilgi paylaşımı, bilgi sistemi kurmada ve işletmede destek
27	Balıkesir Kırmızı Et Üreticileri Birliği	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması
28	Tarım Kredi Koop.	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması
29	PANKO-BİRLİK Koop.	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması
30	Balıkesir Gıda Mühendisleri Odası	İşbirliği, bilgilendirme, istihdam	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler
31	Balıkesir Ziraat Mühendisleri Odası	İşbirliği, bilgilendirme, istihdam	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler
32	Fuar Organizasyon Şirketleri	İşbirliği, fuar düzenleme ve fuarlara katılım, zamanında ödemelerin yapılması	Kaliteli ve uygun fiyatlı etkinlik organizasyonları
33	Balıkesir Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Tesislerin kanuna uygun kurulması, çevreye zarar verilmemesi	İzinlerde kolaylık, politika, plan ve program geliştirmede birliğin görüşünün alınması

34	Balıkesir İl Sağlık Müdürlüğü	İşçi sağlığı ve iş güvenliğine uygun çalışma ortamı ve hizmetler	Politika, plan ve program geliştirmede birliğin görüşünün alınması
35	Balıkesir Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması
36	Balıkesir Türk Standartları Enstitüsü	TSE standartlarına uygun yapılanma ve çalışmalar, işbirliği	Bilgi paylaşımı, danışmanlık ve rehberlik, pozitif ayrımcılık

SIRA	GRUP	EYLEM	SORUMLU		2022						2023						2024								
			izleme	Uyglm.	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III
1	STRATEJİ	KURUMSAL YETERLİĞİN SAĞLANMASI																							
1.1	Hedef	Birliğin yönetsel yeterliği sağlanmıştır.	YK	Furkan / Zuhal																					
G.1.1.1	Gösterg e	<i>Birliğin kurumsal yönetim endeks puanı yıllara göre, 2022 yılı için 8,5, 2023 yılı için 8,7, 2024 yılı için 9 puana ulaşmıştır.</i>																							
1.1.1	Faaliyet	Verilen ve yeni verilecek hizmetlerle uygun organizasyon şemasının geliştirilmesi		Furkan / Zuhal	x																				
1.1.2	Faaliyet	Organizasyon şemasıyla uyumlu görev tanımlarının yapılması		Furkan / Zuhal	x																				
1.1.3	Faaliyet	Kurumsal iletişim yönergesinin hazırlanması ve uygulanması		Furkan / Zuhal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.1.4	Faaliyet	İş akış şemalarının tamamlanması		Furkan / Zuhal	x	x	x	x	x	x															
1.1.5	Faaliyet	Yönetici ve denetçilerin kooperatifçilik eğitimlerinin tamamlanması	SiDE	YK/DK				x	x	x															
1.1.6	Faaliyet	Yeni yöneticilere uyum eğitimlerinin hazırlanarak, verilmesi		Furkan / Zuhal																					
1.1.7	Faaliyet	Denetim sürecinin aktifleştirilmesi		DK												x	x								
1.1.8	Faaliyet	Stratejik plan doğrultusunda yıllık iş planı ve bütçesinin hazırlanması		Furkan / Zuhal	x					x													x		
1.1.9	Faaliyet	İş planı çalışmalarının aylık izlenmesi ve değerlendirilmesi	SiDE	SiDE	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.1.10	Faaliyet	Toplantı prosedürünün oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi		Furkan / Zuhal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.1.11	Faaliyet	Stratejik plan uygulamalarını değerlendirme raporlarının hazırlanması	SiDE	Furkan / Zuhal			x			x					x							x	x	x	x
1.1.12	Faaliyet	Stratejik plan gözden geçirilerek güncellenmesi	SiDE	Furkan / Zuhal						x					x								x		x
1.2	Hedef	Kurumsal marka bilinirliği artmıştır.		Furkan / Zuhal																					
G.1.2.1	Gösterg e	<i>Sosyal medya etkileşim oranı her yıl %10 artmıştır.</i>																							
G.1.2.2	Gösterg e	<i>Her yıl kurumu anlatan bir video hazırlanmış ve en az bir sosyal medya platformunda paylaşılmıştır.</i>																							

1.4.7	Faaliyet	Personel beceri matrisinin oluşturulması ve uygulanması	SİDE	YK			x			x			x			x			x	x	x	x	x
1.4.8	Faaliyet	İhtiyaç odaklı işletme yerleşim planının hazırlanarak, sergilenmesi	SİDE	Furkan		x	x																
1.4.9	Faaliyet	Personel memnuniyetinin düzenli olarak ölçülmesi	SİDE	YK / İK		x			x			x			x				x	x	x	x	x
1.5	Hedef	Belge ve bilgi yönetim sistemi kurulmuş ve işletilmektedir.		Furkan / Zuhul																			
G.1.5.1	Gösterg e	<i>2024 yılı sonunda iki senelik bir kurumsal hafıza oluşturulmuş, ortakların ve yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgilere en geç belirlenmiş süreler içinde ulaşılmakta ve raporlanmaktadır</i>																					
1.5.1	Faaliyet	Belge yönetim yönergesinin güncellenerek, uygulanması	SİDE	Furkan / Zuhul	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.5.2	Faaliyet	Bilgi yönetim yönergesinin güncellenmesi	SİDE	Furkan / Zuhul	x	x																	
1.5.3	Faaliyet	Bilgi yönetim sisteminin kurulması	SİDE	YK			x	x	x														
1.5.4	Faaliyet	Yazılım ve donanım ihtiyacının periyodik olarak belirlenmesi ve karşılanması	YK	YK / Furkan					x			x			x					x	x	x	x
1.5.5	Faaliyet	İhtiyaç duyulan veri ve bilgilerin toplanması ve kaydedilmesi	SİDE	Tüm Personel								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.5.6	Faaliyet	Verilerin düzenli aralıklarla analiz edilmesi ve raporlanması	SİDE	Tüm Personel									x			x				x	x	x	x
1.5.7	Faaliyet	Kurumsal hafızanın oluşturulması	SİDE	YK								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.5.8	Faaliyet	Raporlama standartlarının oluşturulması ve takvimlendirilmesi	SİDE	Furkan / Zuhul																			
1.6	Hedef	Tedarik ve satın alma sistemi kurulmuştur.		Cemal																			
G.1.6.1	Gösterg e	<i>Tedarik maliyetlerinde her yıl %5 azalma sağlanmıştır.</i>																					
G.1.6.2	Gösterg e	<i>Tedarikçiler hakkında gelen şikayet sayılarında azalma görülmüştür</i>																					
1.6.1	Faaliyet	Tedarik ve satın alma yönergesinin güncellenmesi	SİDE	Cemal	x	x																	
1.6.2	Faaliyet	Satın alınacak hizmet ve ürünlerin tanımlanmış ve listelenmiş olması	SİDE	Cemal			x	x															
1.6.3	Faaliyet	Örnek şartname ve sözleşmelerin hazırlanması	YK	Cemal				x	x	x													
1.6.4	Faaliyet	Tedarikçi seçim kuralları ve kıstaslarının güncellenmesi	SİDE	Cemal			x	x															
1.6.5	Faaliyet	Tedarikçi listesinin hazırlanması	SİDE	Cemal					x	x													
1.6.6	Faaliyet	İzleme ve değerlendirme sisteminin kurulması	SİDE	YK						x													
1.6.7	Faaliyet	Değerlendirme raporlarının hazırlanıp sunulması	SİDE	Cemal								x			x						x	x	x
1.7	Hedef	Kalite Yönetim Sistemi kurulmuş ve işletilmektedir.		Zuhul																			

2.2.5	Faaliyet	Ortakların seslerini duyurmak amacıyla sektör paydaşlarıyla ortak etkinlikler yapılması	SİDE	YK				x		x			x		x			x						x	x	x	x	x
2.2.6	Faaliyet	Destek ve hibeler ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması	SİDE	Furkan				x		x			x		x									x	x	x	x	x
2.2.7	Faaliyet	Bölgesel fırsatlarla ilgili bilgilendirme yapılması	SİDE	Furkan				x		x			x		x									x	x	x	x	x
2.2.8	Faaliyet	İlçelerde şubelerin açılması	SİDE	YK				x																				x
2.2.9	Faaliyet	Ortaklık değeri (faydaları) hakkında ortaklara güncel bilgiler sunulması	SİDE	YK / Personel									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2.10	Faaliyet	Ortak akıl danışma toplantılarının düzenli olarak yapılması	SİDE	YK											x										x	x	x	x
2.2.11	Faaliyet	Hizmet planlamada ortakların ihtiyaç ve önerilerinin dikkate alınması	SİDE	YK / Personel									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2.12	Faaliyet	Ortak kooperatiflerin düzenli olarak medyada tanıtılması	SİDE	Furkan / Zuhal																					x	x	x	x
2.2.13	Faaliyet	Ortakların öneri ve şikayetlerinin alınması ve raporlanması	SİDE	Furkan / Merve									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2.14	Faaliyet	Ortakların memnuniyetinin ölçülmesi ve raporlanması	SİDE	Furkan / Merve									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3	Hedef	Ortaklara ihtiyaç ve talep odaklı eğitim hizmetleri verilmiştir.		Furkan																								
G.2.3.1	Gösterge	<i>Ortak birim kooperatiflerinden en az ortak her yıl Bölge Birliğinden Koop-EP eğitimi almıştır.</i>																										
G.2.3.2	Gösterge	<i>Ortakların ihtiyaçlarına yönelik her yıl en az 5 eğitim önlemi uygulanmıştır.</i>																										
2.3.1	Faaliyet	Ortakların ihtiyaç ve taleplerinin alınması	SİDE	Furkan				x		x			x		x										x	x	x	x
2.3.2	Faaliyet	Hizmet kalite hedeflerinin güncellenmesi	SİDE	Furkan									x	x														
2.3.3	Faaliyet	Eğitmen adaylarının belirlenmesi	SİDE	Furkan									x	x														
2.3.4	Faaliyet	Eğitmen adaylarının eğitimcilerin eğitimine katılmasının sağlanması	SİDE	Furkan										x	x													
2.3.5	Faaliyet	Eğitim havuzuna farklı uzmanların katılımı sağlanarak güçlendirilmesi	SİDE	Furkan											x	x												
2.3.6	Faaliyet	Yıllık eğitim programlarının düzenli olarak hazırlanması	SİDE	Furkan	x					x																x		
2.3.7	Faaliyet	Eğitim planları doğrultusunda eğitimden eğitimden görevlendirilmesi	SİDE	YK / Furkan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3.8	Faaliyet	Eğitim planlarının uygulanması	SİDE	Furkan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3.9	Faaliyet	Eğitim hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	SİDE	Furkan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3.10	Faaliyet	Eğitim alanların öneri ve şikayetlerinin alınması ve raporlanması	SİDE	Furkan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3.11	Faaliyet	Eğitim alanların memnuniyetinin ölçülmesi ve raporlanması	SİDE	Furkan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.3.12	Faaliyet	KOOP-EP Eğitimine tabi olacak kişilerin belirlenmesi	SİDE	Furkan					x																	x	x	x

2.8.7	Faaliyet	Satış sürecinin belirlenmesi	SiDE	Tuncay				x	x	x																		
2.9	Hedef	Ortaklara KOOPBİS hizmetleri verilmiştir.		Furkan / Zuhale																								
G.2.9.1	Gösterg e	<i>Koopbis hizmeti alan kooperatif sayısı her yıl en az artmıştır.</i>																										
2.9.1	Faaliyet	Ortaklardan hizmet taleplerinin alınması	SiDE	Furkan / Zuhale						x	x						x	x					x	x	x	x		
2.9.2	Faaliyet	KOOPBİS hizmet sözleşmelerin karşılıklı imzalanması	SiDE	YK								x	x							x	x			x	x	x	x	
2.9.3	Faaliyet	Hizmet planlamasının yapılması	SiDE	Furkan / Zuhale									x	x									x	x	x	x		
2.9.4	Faaliyet	Verilerin sisteme kaydedilmesi	SiDE	Furkan / Zuhale									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
2.10	Hedef	Süt analiz hizmetleri verilmiştir.		Personel																								
G.2.10.1	Gösterg e	<i>Her yıl süt analizi yapılan kişi sayısı en az artmıştır.</i>																										
G.2.10.2	Gösterg e	<i>Süt analizi hizmetinden elde edilen gelir her yıl %... artmıştır.</i>																										
2.10.1	Faaliyet	Ortaklardan (ve diğerlerinden) hizmet taleplerinin alınması	SiDE	Zuhale					x	x																		
2.10.2	Faaliyet	Süt analiz hizmet sözleşmelerin karşılıklı imzalanması	SiDE	YK								x	x															
2.10.3	Faaliyet	Hizmet planlamasının yapılması	SiDE	Merve									x	x	x													
2.10.4	Faaliyet	Süt örneklerinin analiz edilmesi	SiDE	Personel									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
2.10.5	Faaliyet	Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	SiDE	Furkan									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
2.11	Hedef	Ortaklara muhasebe hizmeti verilmiştir.																										
G.2.11.1	Gösterg e	<i>Muhasebe hizmeti verilen ortak sayısı her yıl en az 3 yeni hizmet verilen ortak olma üzere artmıştır</i>																										
2.11.1	Faaliyet	Mevcut hizmet verilenler için ve yeni gelecek defterler için bir sözleşmenin hazırlanması	SiDE	YK / Muhasebe																					x	x	x	
2.11.2	Faaliyet	Muhasebe sistemi için evrak gelişinin sağlanması	SiDE	YK / Muhasebe																					x	x	x	
2.11.3	Faaliyet	Verilen hizmetin 6 aylık aralıklarla raporlanması	SiDE	Muhasebe																						x	x	x
3	STRATE Ji	DiĞER PAYDAŞLARLA İŞBİRLİKLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ																										

3.1	Hedef	Özel sektör paydaşları ile işbirliği geliştirilmiştir.																																					
G.3.1.1	Gösterg e	<i>Her yıl en az bir özel sektör kurumu veya tedarikçi firmalar ile sponsorluk anlaşmaları çerçevesinde en az bir etkinlik (yurt içi bölgesel teknik gezi veya fuar gibi) düzenlenmiş, sonuçları medya da paylaşılmıştır.</i>																																					
3.1.1	Faaliyet	Güncel bir paydaş listesi ve analizinin olması	SİDE	Merve			x			x																													
3.1.2	Faaliyet	Paydaş analizi sonuçlarına uygun işbirliği stratejilerinin tanımlanmış olması ve düzenli olarak güncellenmesi	SİDE	YK						x																													
3.1.3	Faaliyet	Ulusal ve/veya bölgesel ağlara dahil olunması	SİDE	YK						x																													
3.1.4	Faaliyet	Tedarikçi firmalarla sponsorluk anlaşmalarının yapılması	SİDE	YK			x			x																													
3.1.5	Faaliyet	Sektör paydaşlarıyla yıllık istişare toplantılarının düzenlenmesi	SİDE	YK	x					x																													
3.1.6	Faaliyet	Fuar, sergi vb. etkinliklere katılması	SİDE	Merve	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
3.2	Hedef	Kamu sektörüyle işbirliği geliştirilmiştir.		YK																																			
G.3.2.1	Gösterg e	<i>Verilen hizmetler sonrasında her yıl en az bir ortak tarafından en az üç proje fikri geliştirilerek başvuru yapılmıştır.</i>																																					
G.3.2.2	Gösterg e	<i>Tarım ve Orman İl Müdürlüğü ile birlikte her yıl en az bir etkinlik düzenlenmiştir.</i>																																					
3.2.1	Faaliyet	Tarım İl Müdürlüğü ile kooperatifçiliği geliştirmeye yönelik işbirliğinin yapılması	SİDE	YK	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
3.2.2	Faaliyet	Kalkınma Ajansı ve diğer bölgesel fonlardan faydalanmaya yönelik işbirliği yapılması	SİDE	YK	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
3.2.3	Faaliyet	Kooperatif faaliyetlerinin kolaylaştırılması için yerel yönetimlerle protokol imzalanması	SİDE	YK						x																													
3.2.4	Faaliyet	İhale önceliği ile ilgili yerel yönetimlerle işbirliği yapılması	SİDE	YK								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
3.2.5	Faaliyet	Üniversitelerle kooperatifçilik alanında ortak çalışmaların yapılması	SİDE	YK							x																												
3.3	Hedef	Uluslararası yabancı ülke kuruluşlarıyla işbirliği geliştirilmiştir.		YK																																			
G.3.3.1	Gösterg e	<i>En az bir uluslararası ağa katılımış ve etkinlikler ortaklara duyurulmuştur.</i>																																					
3.3.1	Faaliyet	Uluslararası ağlara dahil olunması	SİDE	YK							x																												
3.3.3	Faaliyet	DGRV ile kooperatifleri güçlendirme projelerinin sürdürülmesi	SİDE	YK	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																									
3.3.4	Faaliyet	Ortaklara yönelik yurtdışı teknik gezi ve bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi	SİDE	YK							x																												