

S.S. DENİZLİ BÖLGESİ KÖY KOOP BİRLİĞİ

STRATEJİK PLAN

2022-2024 DÖNEMİ



S.S. DENİZLİ BÖLGESİ KÖY KOOP BİRLİĞİ
DENİZLİ, 2022

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
İçindekiler	1
Çizelgeler Dizini	3
Şekiller Dizini	5
Sunuş	7
1. BÖLÜM: GİRİŞ	8
1.1 Amaç ve Kapsam	8
1.2 Stratejik Planlama Süreci	9
2. BÖLÜM: DURUM ANALİZ	11
2.1 Bölgede Tarımın Durumu	11
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	16
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	19
2.2.8 Hizmetler ve hizmet sunumu	19
2.2.8.1 Temsil hizmetleri	20
2.2.8.2 Eğitim hizmetleri	21
2.2.8.3 Danışmanlık ve bilgilendirme hizmetleri	22
2.2.8.4 İndirimli Kurumsal Anlaşmalar	22
2.2.8.5 Ürün satışına aracılık	22
2.2.8.6 Üretim ve pazarlama süreci aktifleştirilmiştir.	23
2.2.8.7 Kamu destekleme işlemleri	23
2.2.8.8 Ormancılık işlemleri	23
2.2.8.9 Dış denetim hizmetleri	23
2.2.8.10 KOOPBİS hizmetleri	24
2.2.8.11 KOOP-EP hizmetleri	24
2.2.8.12 Süt analiz hizmetleri	24
2.2.9 Tedarik ve satın alma	24
2.2.10 Mali yapı	25
2.2.11 Kurumsal Yönetim Endeksi	27

2.3	Paydaş analizi	27
2.3.1	Ortaklar analizi	29
2.3.1.1	Birliğe ortak kooperatiflerin genel özellikleri	30
2.3.1.2	Birliğe ortak kooperatiflerin görüşleri ve beklentileri	30
2.3.2	Diğer paydaşların analizi	32
2.4	Mevzuat analizi ve yasal yükümlülükler	33
2.5	Üst belgeler analizi	35
2.6	GZFT Analizi	35
2.7	PESTLE Analizi	37
3.	BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ	44
3.1	Değerler ve İlkeler	44
3.2	Vizyon ve Misyon	45
3.3	Stratejiler ve Hedefler	45
3.4	Stratejik Dizilimler	48
4.	BÖLÜM: EYLEM PLANI, PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE BÜTÇE	49
4.1	Eylem Planı	49
4.2	Bütçe Dağılımı	49
5.	BÖLÜM: STRATEJİ İZLEME, DEĞERLENDİRME ve GELİŞTİRME	50
5.1	Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibi (SİDE)	50
5.2	Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibinin Çalışma Şekli	50
5.3	Stratejik Plan Uyum ve Geliştirme Toplantısı	50
5.4	Paydaş Toplantıları	51
5.5	Yıllık Faaliyet Planlarıyla İlişki	51
Ek 2.1.	Kurumsal Yönetim Endeksi (KYE) kontrol listesi ve Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin Ocak 2022’de yapılan ölçüm sonuçları	53
Ek 2.2.	Paydaş analizi	56
Ek 4.1	Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği 2022-2024 Dönemi Stratejik Plan Eylem Planı	60

Çizelgeler Dizini

	Sayfa
Çizelge 2.1. Denizli İli tarım sektörüne ait genel veriler (2020 Yılı)	11
Çizelge 2.2. Tarımsal arazilerde meyve, sebze ve tarla bitkilerinin payında değişim	11
Çizelge 2.3. Tarımsal arazilerde meyve, sebze ve tarla bitkileri üretiminde değişim	11
Çizelge 2.4. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Denizli'nin karşılaştırılması	12
Çizelge 2.5. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Denizli'nin karşılaştırılması	12
Çizelge 2.6. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Denizli'nin karşılaştırılması	12
Çizelge 2.7. Denizli'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. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin organizasyon yapısı ve işleyişini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	14
Çizelge 2.10. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde kurulların işleyişini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	15
Çizelge 2.11. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde belge ve bilgi sistemini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	16
Çizelge 2.12. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde planlama durumunu ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	16
Çizelge 2.13. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde ortakların yönetimini ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	17
Çizelge 2.14. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde personel yönetimi ve büro kullanımını ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	17
Çizelge 2.15. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde personel memnuniyet derecesi	18
Çizelge 2.16. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin farklı faaliyetlerine çeşitli pozisyondaki personelin ayırdığı iş süreleri (100 puan 1 işgücüne eşittir)	18
Çizelge 2.17. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde iş birliği ve ağlara katılımı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	19
Çizelge 2.18. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde hizmet ve hizmet sunumunu ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	20
Çizelge 2.19. Birliğin ortaklarına sunduğu ticari ve ticari amaçlı olmayan hizmetler	20
Çizelge 2.20. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde tedarik ve satın almayı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	25
Çizelge 2.21. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde mali yapıyı ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları	25
Çizelge 2.22. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin mali değerlendirme kıstasları	26
Çizelge 2.23. Birliğin 2020 mali yılı mali değerlendirme sonuçları	26
Çizelge 2.24. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin paydaşları	28

Çizelge 2.25. KÖY KOOP Denizli Birliğine ortak kooperatiflerin ilçelere göre dağılımı ile ortak sayıları	30
Çizelge 2.26. Politik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler	38
Çizelge 2.27. Ekonomik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler	39
Çizelge 2.28. Sosyolojik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler	40
Çizelge 2.29. Teknolojik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler	41
Çizelge 2.30. Çevresel tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler	42
Çizelge 2.31. Yasal tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler	43
Çizelge 4.1 2022 Yılı için tahmini bütçe	49

Şekiller Dizini

	Sayfa
Şekil 1.1 Stratejik plan hazırlama süreci	9
Şekil 2.1. Kurumsal yönetim endeksi (KYE) kontrol listesinde yer alan kategorilere göre Ocak 2022’de yapılan ölçümlerin ortalamaları	14
Şekil 2.2 Denizli KÖY KOOP Birliğinin organizasyon şeması	15
Şekil 2.3 Denizli KÖY KOOP Birliğinin farklı zamanlarda ölçülen KYE değerlerindeki değişim	27
Şekil 2.4 Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin paydaşları	29
Şekil 2.5. Kooperatif başkanlarının birliğe bakış açıları (%)	31
Şekil 2.6. Paydaş temsilcilerinin Birliğin katkılarına bakış açıları (%)	32
Şekil 2.7. Paydaş temsilcilerinin Birliğe bakış açıları (%)	33
Şekil 3.1 Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin paydaşları	45
Şekil 3.2 Kurumsal yeterliğin sağlanması için öngörülen hedefler	46
Şekil 3.3 Ortaklık ilişkileri ve ortakların güçlendirilmesine yönelik belirlenen hedefler	47
Şekil 3.4 Dış paydaşlarla iş birliğinin geliştirilmesine yönelik hedefler	48
Şekil 3.5 Stratejik planda yer alan stratejiler ve hedeflere toplu bakış	48
Şekil 5.1 Strateji izleme, değerlendirme ve geliştirme süreci	52

SUNUŞ

Dünyamıza bakıldığında, dar gelirli insanların bir yandan açlık, sefalet ve işsizlikle mücadele ederken, bir yandan da emperyalist güçlerin çıkar kavgaları arasındaki savaşlarda yok oldukları ya da ülkelerini, topraklarını terk ederek, başka ülkelere göç etmek zorunda kaldıkları görülmektedir.

Ülkemizin ise, daha düne kadar ekilebilir arazileri, yeraltı ve yerüstü su kaynakları ile Dünyanın sayılı ülkeleri arasında yer alırken, bugüne gelindiğinde, maalesef iyi durumda olmadığını görüyoruz. Dışa bağımlı üretim modeliyle ülkemizdeki tarımsal üretim, girdiler, iç ve dış ticaretimiz maalesef yabancı emperyalist güçlerin elindedir.

Tarım, topraktır, sudur, insandır, yaşamdır. Su olmadan tarım, tarım olmadan hayvancılığın olması düşünülmemeyeceği gibi, tarım gıda üretir, gıda canlı yaşam için olmazsa olmaz. Onun içindir ki, tarım yabancılara emanet edilemeyecek kadar önemli ve stratejik bir sektördür.

Yaşanılabilir bir ülkede, sağlıklı üretim yapabilmek, girdi maliyetlerini düşürüp, ülke ve Dünya pazarlarına açılabilme için, birlikte üretmek, örgütlü üretmek zorundayız.

Gelişmiş ülkelere bakıldığında, tarımsal üretim ve tüketimde örgütlülüğün en yaygın ve düzenli işlediği ülkelerden birisinin Almanya olduğu görülür.

Ülkemiz genelinde, 11.536 tarımsal amaçlı olmak üzere toplamda 48.809 kooperatif, yüzlerce kooperatif birliği, onlarca merkez birliği var olmasına rağmen, tarımsal ekonomi içinde, kooperatifler yok denilecek kadar azdır. Çünkü kooperatiflerimizin sermayeleri az, yöneticilerin çoğunun bilinç ve eğitim seviyesi düşük ve ortaklarında da sahiplenme duygusu yok denilecek kadar azdır.

Kooperatiflerimizin büyük bir çoğunluğu ihtiyaç olduğu için değil, cazip kamu desteklemelerinden faydalanmak amacıyla kurulmuş, sonuçta da başarısız olup kurucularına ve ülkeye yük olmuştur.

Kooperatif birliklerinin, kooperatiflere danışmanlık yapması ve yol gösterici olması gerekir. Bunun için de birliklerin kurumsal yapısının iyileştirilmesi şarttır.

Bu yapının oluşturulması için, T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı ve Alman Federal Gıda ve Tarım Bakanlığı arasında imzalanan protokol sonucu hayata geçen TAKBİ (Türk Alman Kooperatif Birlikleri İşbirliği) Projesi ile birliğimiz model birlik seçilmiş, proje kapsamında yapılan çalışmalarla kurumsal yapısı iyileştirilmiş, akredite edilerek, önce TSE HYB belgesini almıştır.

2018 Yılında uzun ve yoğun çalışmalarla hazırlanan 2019-2023 Stratejik Planımız halen uygulamadadır. Bu çalışmada TAKBİ Projesi uygulayıcılarından DGRV (Alman Kooperatifler Konfederasyonu) Türkiye Temsilciliği'nin uzmanları eşliğinde stratejik planımızı güncelledik ve 2022-2024 dönemini kapsayan yepyeni bir stratejik plan ve eylem planı hazırladık.

Bu stratejik planın hazırlanmasında bize destek olan TAKBİ Projesi ekibine, özellikle de DGRV uzmanlarına şükranlarımızı sunuyoruz.

Mehmet VAROL

Yönetim Kurulu Başkanı

Stratejik Planlama Ekibi Başkanı

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 dikkate alınarak sürekli güncellenen dinamik bir plan olması gerektiğidir.

Bu çalışmayla Denizli Bölgesi KÖY 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:

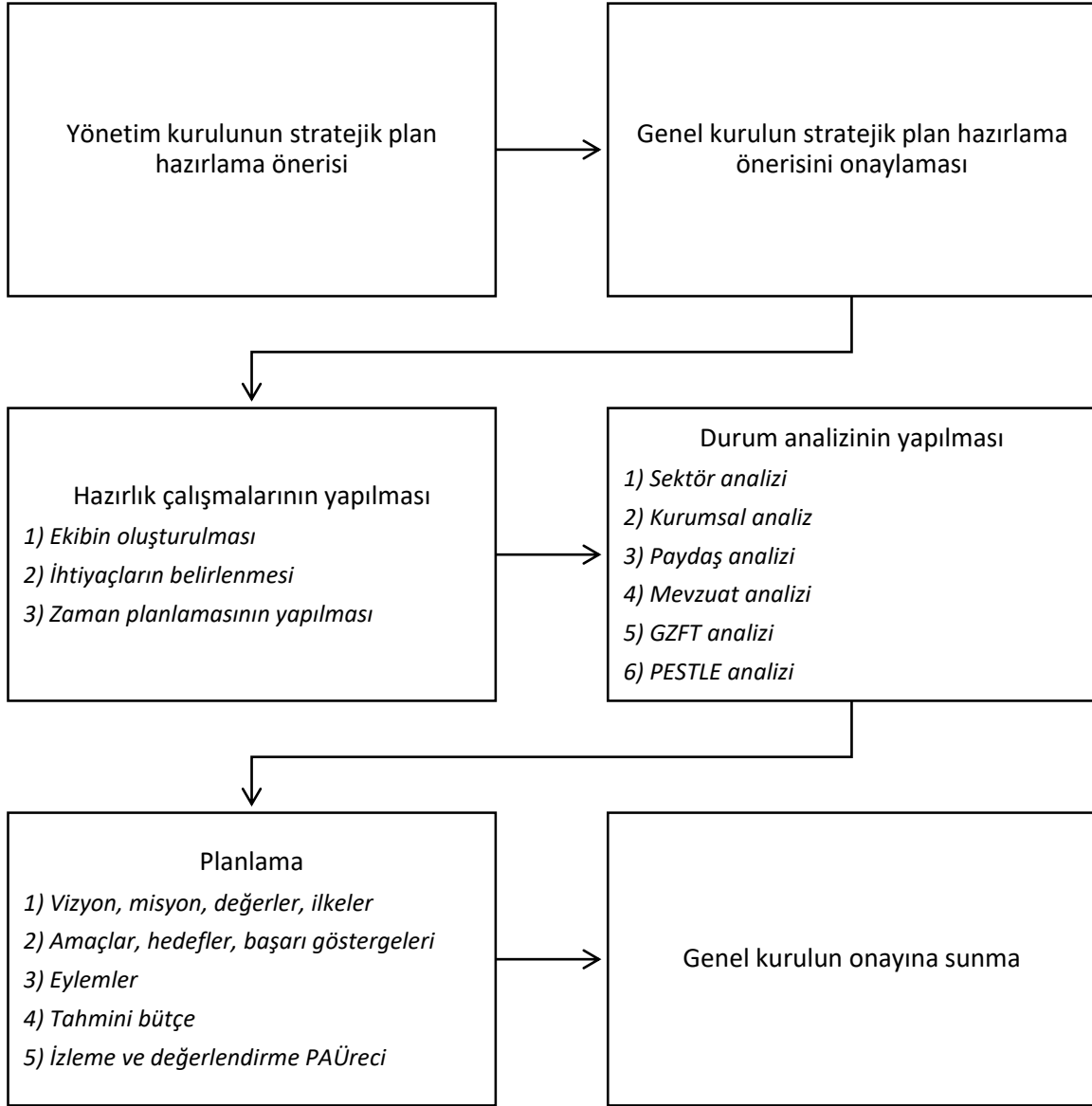
- Kaynaklardan en etkin biçimde yararlanmak
- Birliği sürekli olarak geliştirmek ve iyileştirmek
- Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği tanımlamak
- Stratejik yönetimi mümkün kılmak
- Kurumsal kültür ve kimliği yaratmak ve geliştirmek

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 Denizli’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

Ege Bölgesi illerinden olan Denizli İli yüzölçümü bakımından Türkiye'nin orta büyüklükteki illerinden birisidir. Bitkisel üretim amacıyla kullanılabilen arazilerin payı %30 dolayındadır.

Çizelge 2.1. Denizli İli tarım sektörüne ait genel veriler (2020 Yılı)

ÇKS Kayıtlı Çiftçi Sayısı	46.000
Yüzölçümü (ha)	1.213.400
Toplam tarım alanı (ha)	363.200
Tarımsal alanın toplam alandaki payı (%)	30
Tarımsal alanda meraların payı (%)	19
Sulanan Alan (ha)	150.000
Sulanan alanın ekonomik olarak sulanabilir alandaki payı (%)	79

Denizli İli, tarımsal arazilerinin Türkiye'deki payı %1 gibi düşük seviyede olmasına rağmen kayıtlı çiftçi sayısı bakımından %2'lik payıyla Türkiye'nin önemli illerinden birisi konumundadır. Çiftçi sayısının yüksek, tarımsal arazi varlığının düşük olması çiftçi başına ortalama arazi varlığının düşük olduğu anlamına gelmektedir. Nitekim, Türkiye'de kayıtlı çiftçi başına ortalama 111 da arazi düşerken bu rakam Denizli'de 79 da dolayındadır. Sulanan arazi varlığı bakımından ise Denizli önde yer alan illerden birisidir.

2002-2020 Dönemi istatistiklerine göre Denizli'de tarımsal araziler %14 dolayında azalmıştır. Başka bir deyişle tarımsal kullanımdan çıkan arazi miktarı 495.999 ha dolayındadır. Bu, üzerinde durulması gereken önemli bir kayıptır.

Aynı dönemde tarımsal arazilerin kullanımında da değişimler görülmektedir. Nitekim tarla bitkilerine ayrılan arazilerin payı 2002'de %77'ye bu oran 2020'de %63'e gerilemiştir. Başka bir deyişle tarla bitkileri ekilen alanlar 776.338 ha azalmıştır. Buna karşın meyvecilik alanları 311.005 ha artmış ve tarımsal arazilerdeki payı %18'den %32'ye yükselmiştir. Tarla bitkileri arazileri kadar olmasa da sebze üretim alanları da daralmıştır. Sebze üretim alanlarındaki azalma %18 dolayındadır.

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

Üretim alanı (ha)	2002 Yılı	2020 Yılı	Fark	%
Meyve	643.450	954.455	311.005	48
Sebze	173.220	142.554	-30.666	-18
Tarla	2.675.130	1.898.792	-776.338	-29
Toplam	3.491.800	2.995.801	-495.999	-14

Tarla bitkileri ve sebze üretiminde kullanılan tarımsal arazilerdeki azalmaya rağmen üretimde artış gerçekleşmiştir. Meyvecilikte artış %62 gibi oldukça yüksek seviyededir.

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

Üretim miktarı (ton)	2002 Yılı	2020 Yılı	Fark	%
Meyve	546.547	884.649	338.102	62
Sebze	399.247	470.737	71.490	18
Tarla	753.248	808.238	54.990	7

Türkiye'deki üretime katkısı bakımından ele alındığında Denizli'de öne çıkan tarla bitkileri arasında dane pamuk, arpa ve dane mısır yer almaktadır.

Çizelge 2.4. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Denizli'nin karşılaştırılması

Tarla bitkileri	Türkiye	Denizli	Pay (%)
Pamuk	1.773.646	49.986	2,8
Arpa	8.300.000	134.080	1,6
Mısır (Dane)	6.500.000	99.163	1,5
Buğday	20.500.000	211.625	1,0
Şekerpancarı	23.025.738	237.557	1,0

Meyvecilikteki payı incelendiğinde, Denizli'nin tarla bitkilerine kıyasla çok daha önemli bir yere sahip olduğu ileri sürülebilir. Örneğin Türkiye kekik üretiminin %89'u Denizli'de üretilmektedir. Üzüm, şeftali, nar ve elma üretiminde de ortalamanın çok üzerinde bir paya sahiptir.

Çizelge 2.5. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Denizli'nin karşılaştırılması

Meyve	Türkiye	Denizli	Pay (%)
Kekik	23.866	21.324	89
Üzüm	4.208.908	371.603	9
Şeftali	892.048	75.771	9
Nar	600.021	44.233	7
Elma	4.300.486	279.614	7

Denizli kavun ve karpuz üretiminde de önemli bir yere sahiptir.

Çizelge 2.6. Bazı tarla bitkilerinin üretimi bakımından Türkiye ve Denizli'nin karşılaştırılması

Sebze	Türkiye	Denizli	Pay (%)
Kavun	1.724.856	145.470	8,4
Karpuz	3.491.554	96.479	2,8
Biber	2.636.905	31.700	1,2
Domates	13.204.015	125.379	0,9
Soğan (Kuru)	2.280.000	16.683	0,7

Denizli İli hayvancılık bakımından da önemli bir ildir. Nitekim 2020 verilerine göre Türkiye keçi varlığının %4,4'ü, sığır varlığının 1,7'si, kanatlı hayvan varlığının da %1,5'i Denizli'de yetiştirilmektedir.

Çizelge 2.7. Denizli'de hayvan varlığında değişim

Hayvan türleri	2002	2020	Fark	%
Sığır	79.422	306.953	227.531	286
Kültür ırkı	30.317	267.310	236.993	782
Koyun	139.601	201.358	61.757	44
Keçi	216.002	539.305	323.303	150
Kanatlı	2.076.310	5.693.485	3.617.175	174

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, Denizli inek sütü üretiminde önemini arttıran iller arasında yer almaktadır.

Sığır varlığı artarken tarla bitkilerine ayrılan arazilerin azalması önemli bir çelişkidir. Eğer süt sığırıcılığının gelecekte de gelişmesi isteniyorsa tarla bitkileri arasında yem bitkilerine daha çok yer verilmesi ve kaliteli kaba yem üretiminin artırılması sağlanmalıdır.

Denizli İlinde tarımsal ürünlerin toplanmasına, işlenmesine ve pazarlanmasına yönelik çok sayıda tesis bulunmaktadır. Bunlar arasında 40 meyve sebze işleme ve paketlenme tesisi, 33 süt ve süt ürünleri tesisi, 29 et ve et ürünleri tesisi, 10 yem tesisi, 10 yumurtlama tesisi, 4 zeytinyağı üretim tesisi bulunmaktadır.

Denizli’de tarımsal alanlar azalma eğiliminde olsa da doğru politikalarla tarım sektörünü ileri seviyelere taşımak mümkündür. İlin Ege-Akdeniz ve Orta Anadolu geçiş bölgesi iklim özelliklerine sahip, farklı rakımlarda geniş ovaların bulunması nedeniyle birçok ürünün yetiştirilebilmesi, seracılık için gerekli ısı enerjisinin kolayca sağlanabildiği geniş jeotermal alanlara ve seracılık için uygun iklim ve altyapıya sahip olması, zengin yeraltı ve yerüstü sulama kaynaklarının varlığı ve sulanabilen tarım alanlarının fazlalığı, çok sayıda tarımsal ürün işleme tesisleri ile yem fabrikalarının bulunması, Türkiye’nin en geniş bağ alanlarına sahip 2. İli olması ve sofralık, kurutmalık ve şaraplık birçok üzüm çeşidinin kolayca yetiştirilebilmesi, meyvecilik ve bağcılıkta ihracat potansiyeline sahip olması ve üretilen ürünleri işleyecek tarımsal sanayi tesislerine sahip olması tarım sektörünü cazip ve umut vadeden sektör konumuna getirmektedir.

Diğer illerde olduğu gibi Denizli’de da tarımı geliştirmeye yönelik çeşitli kamu destekleme programlarının uygulanıyor olması da ilde tarımı geliştirme umutlarını arttırmaktadır. Kırsal Kalkınma Yatırımlarını Destekleme Programı, TKDK destekleri, düşük faizli yatırım ve işletme kredileri, GEKA (Güney Ege Kalkınma Ajansı) destekleri gibi çeşitli programlar bulunmaktadır.

2.2 Kurum analizi

“Sınırlı Sorumlu Denizli Bölgesi Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Birliği” (kısaca “Birlik”) 2004 yılında kurulmuş olan bir kooperatif birliğidir. 1163 Sayılı Kooperatifler Yasası gereğince 7 Tarımsal Kalkınma Kooperatifi kurucu ortak olarak görev almıştır. Kuruluş ana sözleşmesinde Birliğin merkezinin Denizli’de olduğu, çalışma bölgesinin Denizli İliyle sınırlı ve süresinin de 49 yıl olduğu belirtilmiştir.

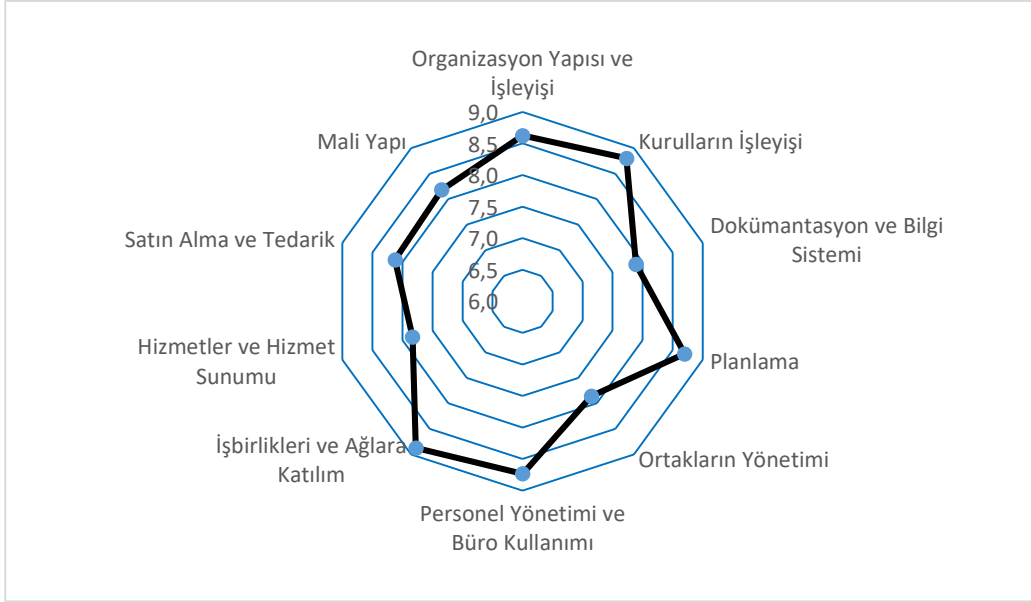
Birliğin kurum analizi TAKBİ Projesi kapsamında geliştirilmiş olan KYE (Kurumsal Yönetim Endeksi) kontrol listesi esas alınarak yapılmıştır. Söz konusu listede 10 kategori ve toplamda 100 kıstas (soru) bulunmaktadır (ek 2.1). Ölçümlerde her bir kıstas için 1 ve 9 dahil olmak üzere 1-9 arasında puan verilmektedir. 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	8,6
2	Kurulların işleyişi	10	8,8
3	Belge ve bilgi yönetim sistemi	9	7,9
4	Planlama	10	8,7
5	Ortakların yönetimi	9	7,9
6	Personel yönetimi ve büro kullanımı	15	8,7
7	İş birlikleri ve ağlara katılım	8	8,9
8	Hizmetler ve hizmet sunumu	12	7,8
9	Satın alma ve tedarik	8	8,1
10	Mali yapı	11	8,2
	Genel ortalama	100	8,4

Çizelge 2.8'den anlaşılacağı üzere Ocak 2022'de yapılan son ölçümde Denizli KÖY 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 kalındığını 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 hizmetler ve hizmet sunumu (7,8), belge ve bilgi yönetim sistemi (7,9) ve planlama (7,9) 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

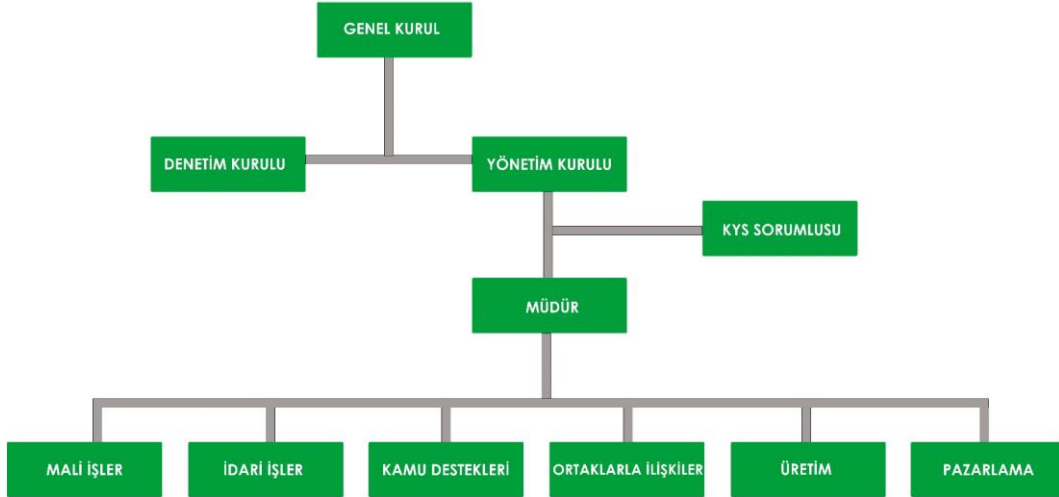
Birliğin organizasyon yapısı ve işleyişini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla hazırlanan kıstasların listesi çizelge 2.9'da görülmektedir.

Çizelge 2.9. Denizli Bölgesi KÖY 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?	7
8	Öneri alma ve değerlendirme sistemi kurulmuş ve işletiliyor mu?	8
Ortalama		8,6

Son olarak Ocak 2022’de yapılan ölçümlerin sonuçları da çizelgede verilmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere, Birliğin bu kategoride yer alan 9 kıstastan sadece ikisinden ideal puan alamamıştır. Gözden geçirme toplantıları düzenli olarak yapılır ve tutanakları tutulursa ve öneri sistemi de biraz daha aktifleştirilirse Birlik bu kategoride ideal puana erişmiş olacaktır.

Birliğin organizasyon şeması şekil 2.2’de görülmektedir.



Şekil 2.2 Denizli KÖY KOOP Birliğinin organizasyon şeması

2.2.2 Kurulların işleyişi

Çizelge 2.10’daki puanlardan anlaşılacağı üzere kurulların işleyişi bakımından Birliğin genel ortalaması 8,8’dir. Ara denetimler de mevzuata uygun olarak yapılıyor olsaydı Birliğin herhangi bir eksiği olmayacak, kurulların işleyişi bakımından 9 tam puana erişebilecekti. Birlik, ara denetimler ve denetim raporlarının ortaklara açık tutulması konusunda da acilen önlem almalıdır.

Çizelge 2.10. Denizli Bölgesi KÖY 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?	7
9 Ara denetim raporları ortakların incelemesine açık tutuluyor mu?	9
10 Kurul rapor ve tutanakları en az 10 yıl korunuyor mu?	9
Ortalama	8,8

2.2.3 Belge ve bilgi yönetim sistemi

Belge ve bilgi yönetimi bakımından Birliğin genel ortalaması 7,9'dur. Diğer bir deyişle, Birliğin 8 puanın altında kaldığı 3 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.

Çizelge 2.11. Denizli Bölgesi KÖY 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?	6
6 Veri yönetimi prosedürü var mı?	9
7 Düzenli veri girişi yapılıyor mu?	7
8 Veri işleme ve analizi yapılabiliyor mu?	7
9 İhtiyaç ve talep odaklı raporlama (çizelge, grafik vb.) yapılıyor mu?	6
Ortalama	7,9

2.2.4 Planlama

Planlama kategorisinde Birliğin ortalama puanı 8,5'tir. Puanının yüksek olmasında 2019-2023 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. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde planlama durumunu ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

Planlama	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?	7
8 Gözden geçirme ve güncelleme tutanakları var mı?	6
9 Güncel bir GZFT analizi var mı?	9
10 Orta vadeli bir stratejik plan var mı?	9
Ortalama	8,5

2.2.5 Ortakların yönetimi

Ortakların yönetimi konusunda Birliğin ortalaması 7,9'dur. Ortalamanın 8'in altında kalmasına yol açan iki kıstastan birisi ortakların memnuniyetinin düzenli olarak ölçülmemesi ve diğeri ise şikayet ve memnuniyet verilerinin değerlendirilmesinde görülen aksamalardır. Bu iki kıstasa ilave olarak ortakları bilgilendirme ve ortak akıl toplantılarının daha yağın yapılması ve ortaklardan genel kurul evraklarının zamanında alınması halinde Birlik ideal puana erişebilecektir.

Çizelge 2.13. Denizli Bölgesi KÖY 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?	6
6	Ortakları bilgilendirme ve/veya ortak akıl toplantıları yapılıyor mu?	8
7	Ortaklardan genel kurul evrakları alınabiliyor mu?	8
Ortalama		7,9

2.2.6 Personel yönetimi ve büro kullanımı

Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği’nin personel yönetimi ve büro kullanımı bakımından ortalama puanı 8,7 gibi oldukça yüksektir. Bu konudaki en önemli zaafı personele yönelik yıllık eğitim planlarının hazırlanması ve uygulanmasındadır. Buna ek olarak personel memnuniyetinin düzenli olarak ölçülüp değerlendirilmesi ve yerleşim planını ihtiyaç doğrultusunda iyileştirdiği takdirde 9 tam puana erişmesi işten bile değildir.

Çizelge 2.14. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde personel yönetimi ve büro kullanımını ölçmede kullanılan kıstaslar ve Ocak 2022’de yapılan ölçüm sonuçları

Kıstaslar		Puan
1	İnsan kaynakları (İKA) 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?	7
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?	8
11	Faaliyet alanı ve risk grubu belirlenmiş mi?	9
12	Yerleşim planı ihtiyaca uygun ve gerçekçi mi?	8
13	Hizmet sunumuna uygun yeterli çalışma alanı var mı?	9
14	Hizmet için yeterli ve uygun donanım var mı?	9
15	Çevre ve İSiG acil durum planları hazırlanmış mı?	9
Ortalama		8,7

Son olarak Şubat 2022’de yapılan personel memnuniyeti anketine göre memnuniyet derecesi %90 gibi oldukça yüksek seviyede bulunmuştur. Ankete 10 personel katılmıştır. Personelin memnuniyetini daha da arttırmak için Birlik yönetiminin nelere dikkat etmesi hakkında ipuçları elde edebilmek amacıyla tam sadece tam puan verenlerin oranları hesaplanmıştır. Çizelge 2.15’te verilen sonuçlardan anlaşılacağı üzere, “Görev ve sorumluluklarımız açık ve net biçimde tanımlanmıştır” ve “İşverenimden memnunum” konusunda personelin %90’ı hemfikiridir. Buna karşın, personelin sadece %10’u, yani 10 kişiden sadece 1 kişi “Çalışma ortamımız adil ve demokratiktir” görüşüne tam puan vermiştir. Tam

puanların oranının en düşük olduğu diğer iki husus “Aldığım ücret günün koşullarına uygun seviyededir” ve “İş güvencem var” hususlarıdır. “İş arkadaşlarımdan memnunum” konusunda 10 kişiden sadece 4 kişinin kesinlikle katılması da düşündürücüdür.

Çizelge 2.15. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinde aşağıdaki kıstaslar bakımından çok memnun olan personelin oranı

Kıstas	%
Görev ve sorumluluklarımız açık ve net biçimde tanımlanmıştır.	90
İşverenimden memnunum.	90
Çalışma şartlarından memnunum.	80
Bu iş yerinde çalışmaktan mutluyum.	70
İşimi seviyorum	70
Çevremdekilere burada çalışmayı öneririm.	70
Amirim ne yapılacağını iyi bilen tecrübeli birisidir.	70
Kendimi ekibin bir parçası olarak görüyorum	60
Hayalimdeki işi yapıyorum	60
Amirlerimiz fikirlerimize değer verir.	50
Eğitimle insanların gelişeceğine inanıyorum.	40
İş arkadaşlarımdan memnunum.	40
Aldığım ücret günün koşullarına uygun seviyededir	30
İş güvencem var.	20
Çalışma ortamımız adil ve demokratiktir.	10

Özetle; Birliğin personelinin memnuniyet seviyesi yüksektir ama daha da yükseltmek için çalışma ortamının daha adil ve demokratik olması, iş güvencesi konusunda çalışanların endişesinin azaltılması ve ücret konusunda düzeltme yapılması gibi hususlara öncelikle dikkat edilmesi gerekmektedir.

Müdür dahil olmak üzere farklı pozisyonlarda görev yapmakta olan personelin hangi işe ne kadar zaman ayırdığına ilişkin veriler çizelge 2.16’da görülmektedir.

Çizelge 2.16. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin farklı faaliyetlerine çeşitli pozisyondaki personelin ayırdığı iş süreleri (100 puan 1 işgücüne eşittir)

Konu	MD	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Toplam
Temsil	10	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15
Halkla İlişkiler	10	15	5	5	10	10	5	-	-	-	-	60
Danışmanlık	10	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	20
Eğitim	10	-	10	-	10	-	10	-	-	-	-	40
Kamu desteklemeleri	-	-	70	-	80	70	60	70	-	-	-	350
KOOP-KART	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Süt satışına aracılık	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Üretim ve Pazarlama	10	-	-	55	-	-	-	-	50	-	70	185
Tedarik ve satın alma	5	-	-	40	-	-	-	-	-	-	30	75
Personel işleri	5	20	-	-	-	10	-	-	-	-	-	35
Mali işler	5	50	-	-	-	-	-	-	50	-	-	105
Ortaklarla ilişkiler	10	5	5	-	-	10	5	10	-	-	-	45
Web Sayfası Tasarım	5	-	-	-	-	-	20	-	-	-	-	25
Muhasebe-mali müşavirlik	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
Diğer	5	-	-	-	-	-	-	20	-	100	-	125
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100

Her bir personelin 100 birim iş süresine sahip olduğu ve bunun ne kadarını hangi işe ayırdığını dikkate alarak hazırlanan Çizelge 2.16'daki sonuçlara göre en çok kamu destekleme işlemlerine zaman ayrılmaktadır. Daha açık bir deyişle, 11 personelden 3,5'i zamanlarının tamamını kamu destekleme işlemlerine harcamaktadır. İkinci sırada ise 1,85 personel iş süresiyle ürün alım, işleme, paketleme ve satış hizmetleri bulunmaktadır. Süt satışına aracılık ve temsil hizmetleri yönetim kurulu başkanı tarafından üstlenildiği için personele bu konuda çok az iş düşmektedir. Danışmanlık ve eğitim hizmetleri ile ortaklarla ilişkilerin payının çok düşük olması önemli bir sorundur. Birliğin KOOP-KART (indirimli kurumsal anlaşmalar) konusuna da daha fazla zaman ayırması gerektiği de açıktır.

Muhasebe ve mali müşavirlik hizmetleri dış hizmet olarak satın alınmaktadır. Birlik personeli bu konuda sadece ön muhasebe için zaman harcamaktadır.

2.2.7 İş birlikleri ve ağlara katılım

Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin iş birlikleri ve ağlara katılımı bakımından ortalaması 8,9'dur. Sektör paydaşlarıyla iş birlikleri ve iş ortaklıkları konusunda 1 puanlık eksikliğini tamamladığında ideal puana erişecektir. Özetle, bu konuda Birliğin durumu son derece iyidir.

Çizelge 2.17. Denizli Bölgesi KÖY 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?	9
2	Güncel bir paydaş analizi var mı?	9
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?	8
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		8,9

2.2.8 Hizmetler ve hizmet sunumu

Hizmetler ve hizmet sunumu Ocak 2022'de yapılan ölçümde Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin en zayıf puanı aldığı kategorilerden birisidir. 7,8 olarak ölçülen ortalamayı ideal değer olan 9'a erişirebilmesi için Birliğin öncelikle, hizmet alanların (ortakların ve diğer müşterilerin) memnuniyetini daha etkin biçimde ölçüp raporlaması ve hizmet maliyetlerini takip ve analiz edecek sistemini güçlendirmesi gerekecektir. Ayrıca, ortakların ihtiyaç ve taleplerinin düzenli aralıklarla belirlenmesi ve buna uygun hizmet planlamasının yapılması, Birliğin hizmet kapasitesinin belirlenmesi, hizmet alanların şikayetlerinin takip edilmesi ve değerlendirilmesi konularında da iyileştirmeler yapılmalıdır. Hizmet pazarlama sürecinin tanımlanması ve kaliteli hizmet sunumu için yeterli sayıda ve kalitede personel istihdamı veya görevlendirilmesi konularında da ilerleme sağlanmalıdır.

Birliğin 2022 yılında ortaklarına sunduğu ticari amaçlı olan ve olmayan çok sayıda hizmeti bulunmaktadır (çizelge 2.19). 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 2.18. Denizli Bölgesi KÖY 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?	9
2	Hizmet sunumunda ortakların ihtiyaç ve talepleri dikkate alınıyor mu?	7
3	Hizmetlerle ilgili kalite hedefleri belirlenmiş mi?	9
4	Hizmet listesi oluşturulmuş mu?	9
5	Hizmet kapasitesi belirlenmiş mi?	7
6	Hizmet sunum planı var mı?	9
7	Hizmet maliyetini takip ve analiz edecek bir sistem kurmuş mu?	6
8	Hizmet pazarlama süreci tanımlanmış mı?	8
9	Kaliteli hizmet sunumu için yeterli sayıda ve kalitede personeli var mı?	8
10	Hizmet sunum sözleşmeleri mevcut mu?	9
11	Müşteri şikayetleri takip ediliyor ve değerlendiriliyor mu?	7
12	Müşteri memnuniyeti ölçülüyor ve sonuçları raporlanıyor mu?	6
Ortalama		7,8

Çizelge 2.19. 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	➤ Ormancılık
	➤ Dış denetim hizmetleri
	➤ KOOPBİS hizmetleri
	➤ KOOP-EP hizmetleri
	➤ Süt analiz hizmetleri

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.
- KÖY 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 KÖY 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 Denizli 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; Denizli İlinde Valilik, Ticaret İl Müdürlüğü, Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA), Pamukkale Üniversitesi gibi kamu kurumlarında ortakların sesi olarak her alanda yer almaya gayret etmektedir. Ziraat Odası, Ticaret ve Sanayi Odası, Ticaret Borsası gibi meslek kuruluşlarında da ortakların çıkarlarını temsil edecek çalışmalar yürütülmektedir.

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 Denizli'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.

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 eğitmenler görevlendirilmekte ve eğitiler sonucunda memnuniyet ölçülmektedir. 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 KÖY KOOP Merkez Birliğinin eğitimci 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 iletilebilir.

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 95 kooperatifin 13.763 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. 2020’de Birlik ortağı 62 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 kadar bir komisyon almaktadır. 2020 Yılında satışına aracılık edilen süt miktarı 60 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

Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği öncelikle ortaklarının ürünlerini işlemek, paketlemek ve pazarlamak amacıyla DNZ-KOOP adı altında bir limitet şirket kurmuştur. Ortaklar dışından da ürünler alınıp işlenmekte, paketlenip satılmaktadır. Ayrıca Çivril İlçesinde bir meyve kurutma tesisi kurmuş ve işletmeye almıştır.

Bu çerçevede yapılan faaliyetler şunlardır:

- Ürün planlamasının yapılması
- Ürün listesinin oluşturulması
- Kalite hedeflerinin tanımlanması
- Ürün bileşenleri ve üretim maliyetinin belirlenmesi
- Pazarlama yöntemi ve sürecinin tanımlanması
- Hedef kitlenin tanımlanması
- Satış sürecinin belirlenmesi
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi
- Faaliyet raporlarının hazırlanması ve değerlendirilmesi

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. 2020 Yılında Birlik personeli tarafından 79 kooperatifin 4.109 ortağına ait bilgiler Bakanlığın sistemine kaydedilmiş ve karşılığında Bakanlık üzerinden komisyon alınmıştır.

2.2.8.8 Ormancılık işlemleri

Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğine ortak ormancılık alanıyla da çalışmalar yapan kooperatifler bulunmaktadır. Birlik bu kooperatiflere verdiği hizmetler karşılığında da kamu kurumlarından belirli bir komisyon almaktadır.

2.2.8.9 Dış denetim 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. KÖY KOOP Merkez Birliği dış denetim hizmeti vermek üzere gerekli girişimleri başlatmıştır. Yetki alması halinde KÖY 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 KÖY 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.

Eğitime 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. Denizli Bölgesi KÖY 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 8,1 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 2.20. Denizli Bölgesi KÖY 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?	8
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?	8
6	Tedarikçi listesi hazırlanmış mı?	8
7	İzleme ve değerlendirme sistemi kurulmuş mu?	8
8	Düzenli olarak değerlendirme raporları hazırlanıp yönetime sunuluyor mu?	6
Ortalama		8,1

2.2.10 Mali yapı

Birliğin göreceli olarak düşük puan aldığı hususlardan birisi de mali yapı veya mali yönetimdir. Ortalamayı en çok düşüren kıstas ortakların sermaye yükümlerini yerine getirmesine ilişkin olanıdır. 2020 verilerine göre Birlik bu konuda 9 üzerinden sadece 2 puan alabilmiştir. Çünkü ödenmiş sermaye oranı %23 seviyesinde kalmıştır. Genel kurulda alınan karara dayanarak sermaye borcu olan ortaklar 2020’de uyarılmış ve borcunu ödemeyen 30 kooperatifin ortaklığı düşürülmüştür. 2021’de yapılacak değerlendirmede ödenmiş sermaye payı yükselmiş olduğundan dolayı Birliğin puanının önemli ölçüde yükselmesi beklenmektedir.

Çizelge 2.21. Denizli Bölgesi KÖY 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?	2
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?	3
7	Öz kaynak karlılığı yıllık enflasyon oranının üzerinde mi?	8
8	Vergi, SGK borcunu zamanında ödüyor mu?	9
9	Üst birliğine sermaye yükümlüğünü yerine getirmiş mi?	9
10	Ortaklarından alacaklarını tahsil edebiliyor mu?	8
11	Genel yönetim giderlerinin brüt kardaki payı kabul edilebilir seviyede mi?	9
Ortalama		7,6

TAKBİ Projesinin önerileri doğrultusunda Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin kabul ettiği mali değerlendirme kıstasları çizelge 2.22’de görülmektedir.

Çizelge 2.22. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin mali değerlendirme kıstasları

Kıstas	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 2.23'teki değerler elde edilmiştir.

Çizelge 2.23. Birliğin 2020 mali yılı mali değerlendirme sonuçları

Kıstas	Değer
Cari oran	2,12
Asit Test Oranı	2,04
Öz kaynakların borçları karşılama oranı (%)	1.080
Net karın öz kaynaklara oranı (mali rantabilite) (%)	20
Kısa vadeli ticari alacakların dönen varlıklardaki payı (%)	10
Genel yönetim giderlerinin brüt kardaki oranı (%)	34
Vergi ve SGK borcu	-
Üst birliğe sermaye borcu	-
Ortaklarının ödenmiş sermaye oranı (%)	23
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 %1.080 gibi inanılmaz 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 %20 seviyesinde olması olumludur. Yıllık enflasyon oranının resmi rakamlara göre %15 olduğu 2020'de enflasyonun 5 puan üzerinde karlılık sağlanması ticari açıdan başarılı olduğunu bir göstergesidir. 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 %10'dur. Yani, Birliğin kısa vadede borç ödeme sorunu görünmemektedir.

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

2020 gelir tablosundan yapılan hesaplamada Birliğin GYG tutarının brüt kârdaki payının sadece %34 seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da göstermektedir ki, Birliğin GYG makul seviyededir ve gerekli görülmesi halinde araştırma-geliştirme ve pazarlama çalışmalarına daha çok kaynak aktarılabilecek durumdadır.

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

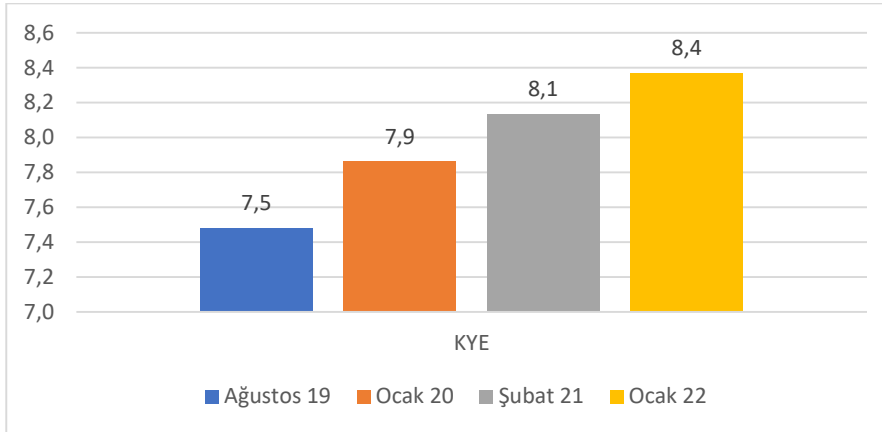
Bir başka olumlu nokta, Birliğin ortağı olduğu KÖY KOOP Merkez Birliğine sermaye yükümlüğünü yerine getirmiş olmasıdır. Başka bir deyişle Birliğin KÖY KOOP Merkez Birliğine sermaye borcu bulunmamaktadır.

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.

Denizli Bölgesi KÖY 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 7,5’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 Denizli KÖY 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 evrilebilir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Denizli KÖY KOOP Birliğinin paydaşları şu şekilde gruplanabilir:

Çizelge 2.24. Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin paydaşları

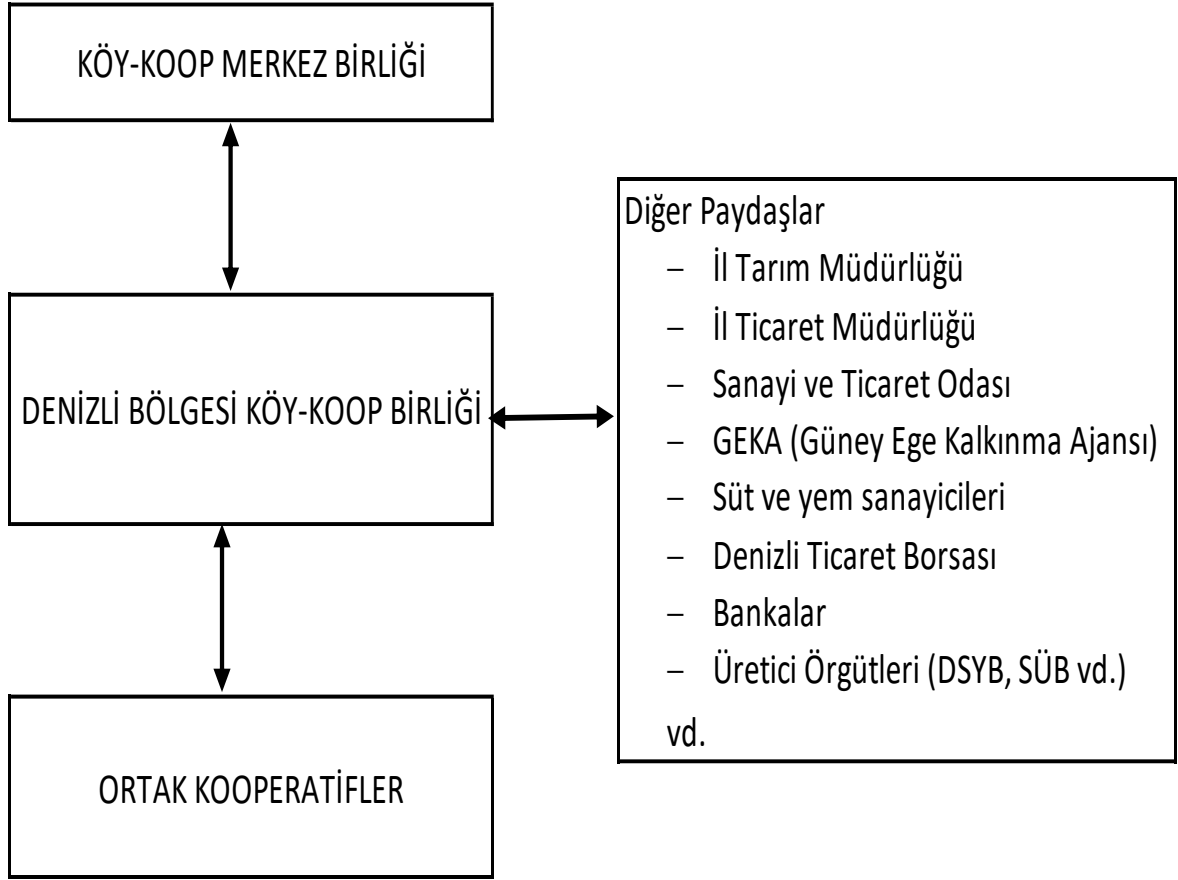
	Temel Paydaş	Stratejik Paydaş
İç Paydaş	<ul style="list-style-type: none">– Yönetim Kurulu– Denetim Kurulu– Genel Kurul	<ul style="list-style-type: none">– Birliğin Personeli– Hizmet satın alınan özel veya tüzel kişiler
Dış Paydaş	<ul style="list-style-type: none">– Ortaklar (kooperatifler)– İl Tarım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

Çizelge 2.24'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 ortaklardır. İkinci sırada üst birliğin 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 KÖY 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 Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin paydaşları

2.3.1 Ortaklar analizi

Birliğin veri tabanından alınabilen bilgilere göre 95 kooperatif Birliğin ortağıdır. Bunlardan 79'u Birlik ile ticari iş yapan kooperatiflerdir. Diğer 16 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 satışır. Bunların hepsi süt kayıtlarını Birlik üzerinden süt kayıt sistemine kaydederken sadece 62'si sütlerinin Birlik üzerinden satılmasına onay vermektedir.

Çizelge 2.25'ten anlaşılacağı üzere, Birliğe ortak 95 kooperatifin yaklaşık 1/3'ü Acıpayam ve Çivril İlçelerinde bulunmaktadır. Acıpayam'da 16, Çivril'de 15 ortak kooperatif varken Buldan'da sadece 1, Çameli'nde 2, Serinhisar, Honaz ve Güney'de ise 3'er ortak kooperatif bulunmaktadır. Kooperatif sayısının azalması il merkezinden ilçeye hizmet götürmenin maliyetini daha çok arttıracaktır. Bu nedenle, ortak kooperatif sayısı az olan ilçelerde ortak olma potansiyeline sahip başka kooperatiflerin araştırılmasında fayda vardır.

Ortalama ortak sayısı bakımından en büyük kooperatifler Acıpayam'da, en küçüğü ise Serinhisar'da bulunmaktadır. Kooperatiflerde ortak sayısı ile gücü arasında yakın bir iş birliği vardır. Her şeyden önce, kooperatiflerin sermayesi esas olarak ortakların sermaye yükümlerinin toplamından oluşur. Başka bir deyişle, ortak sayısı arttıkça sermaye gücünün de artması beklenir. Bu nedenle, ortak kooperatiflerin ortak sayılarının arttırılmasının imkanları araştırılmalıdır.

Çizelge 2.25. KÖY KOOP Denizli Birliğine ortak kooperatiflerin ilçelere göre dağılımı ile ortak sayıları

İlçe	Kooperatif sayısı	Ortak sayısı	Ortalama Ortak sayısı
Acipayam	16	3.694	231
Çivril	15	1.781	119
Pamukkale	8	1.184	148
Çardak	8	1.102	138
Kale	8	1.070	134
Bozkurt	7	785	112
Baklan	7	652	93
Tavas	5	622	124
Çal	5	548	110
Sarayköy	4	468	117
Honaz	3	404	135
Güney	3	385	128
Serinhisar	3	230	77
Çameli	2	747	374
Buldan	1	91	91
Genel	95	13.763	145

2.3.1.1 Birliğe ortak kooperatiflerin genel özellikleri

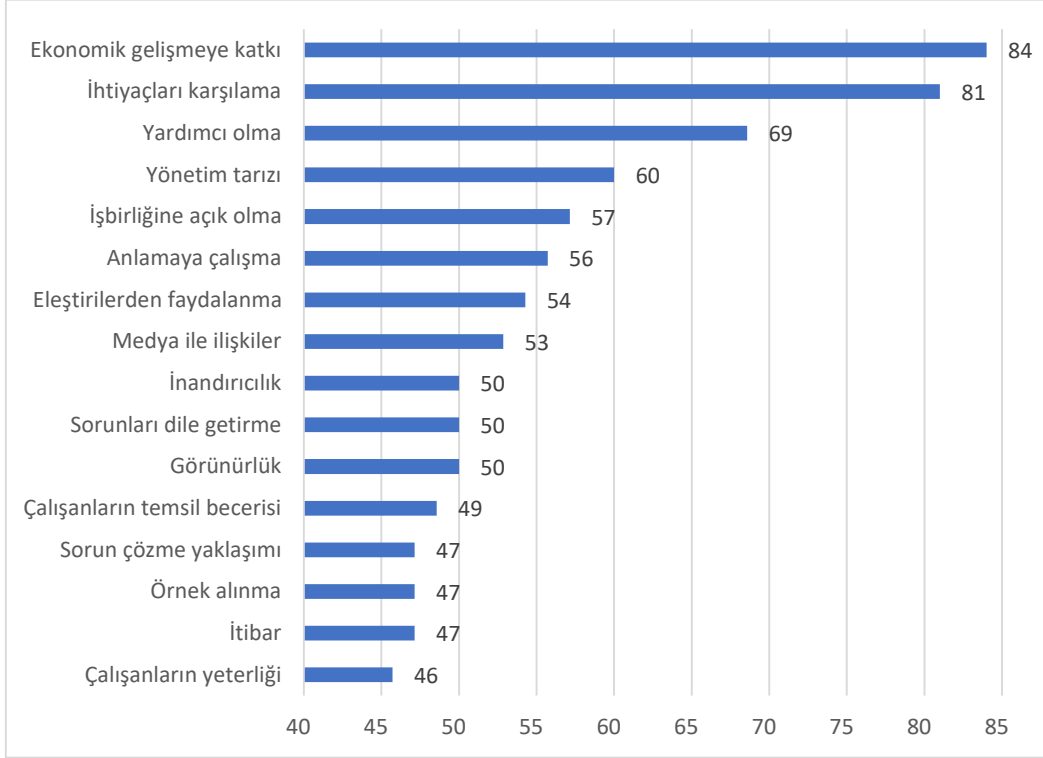
Birlik ortağı kooperatiflerin analizini yapmak üzere bir anket çalışması yapılmıştır. Ankete 70 kooperatif katılmıştır. Ankette elde edilen sonuçlar aşağıda kısaca özetlenecektir.

- Yönetim kurulu başkanının yarısından fazlası (%56'sı) ilköğretim mezunudur. Lise ve dengi okul mezunlarının payı %41 gibi önemsenecek seviyededir. Lisans ve yüksek lisans mezunlarının toplam payı ise %1 seviyesinde kalmıştır.
- Yönetim kurulu başkanlarının yaklaşık yarısı (%49'u) 50 ve daha ileri yaştadır. 40 yaştan daha gençlerin payı sadece %25'tir. Bu da hem kooperatifçilik hem de tarımda yaş ortalamasının yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.
- Ankete katılan kooperatiflerin %91'inin ana faaliyeti süt ticaretidir. Kooperatiflerin %7'si ormancılığı ve %1'i ise sulamayı öncelikli faaliyet göstermiştir.
- Personeli olmayan kooperatif oranı %7, sadece bir personeli olanların oranı %60, iki ve daha fazla personel çalıştıran kooperatif oranı %33'tür.
- Yasal zorunluluk olmasına rağmen genel kurul evraklarını Birliğe zamanında teslim eden kooperatiflerin oranı sadece %20'dir.
- Kooperatiflerin %90'ının en önemli geliri süt ticaretinden kaynaklanmaktadır. Diğerlerinin ise ormancılık, market işletmeciliği, zeytin yağı üretimi gibi farklı gelir kaynakları bulunmaktadır.

2.3.1.2 Birliğe ortak kooperatiflerin görüşleri ve beklentileri

Ankete katılan kooperatif temsilcilerinin %84'ü kooperatiflerinin ekonomik açıdan gelişmesine Birliğin daha çok katkıda bulunabileceğini; %81'i ihtiyaçlarının karşılanmasına daha fazla katkıda bulunabileceğini, %69'u kooperatiflerine daha çok yardımcı olabileceğini ileri sürmüştür. Birlik çalışanlarının temsil becerisi ve yeterliliği, birliğin itibarı, örnek alınırılığı ve sorun çözme yaklaşımı konuları ise en az eleştiri alan hususlar olmuştur.

Yukarıda belirtilen eleştirilere rağmen birliğin faaliyetlerini yeterli bulanların oranı %90 gibi son derece yüksek çıkmıştır. Yetersiz bulduğunu söyleyen kişilere önerileri sorulmuş ama karşılığında kayda değer bir öneri alınamamıştır.



Şekil 2.5. Kooperatif başkanlarının birliğe bakış açıları (%)

“Birliğin sunduğu hangi hizmetten daha çok faydalanıyorsunuz?” sorusuna katılımcıların %66’sı kamu desteklemeleri konusundaki hizmetini belirtmiştir. İkinci sırada ise %25’lik payla süt satışındaki aracılık hizmetleri yer almıştır. Eğitim hizmetlerinden çok faydalandığını belirtenlerin oranı %9’da kalmıştır.

Birliğin en memnun kalınan hizmetinde de benzer sıralama olmuştur. Kamu desteklemeleri hizmetlerinden memnun olanların oranı %48 olurken süt satış hizmetlerinin payı %32 olmuştur. Eğitim ve danışmanlık hizmetleri ve ortaklarla ilişkilerdeki tutumdan memnun kaldıklarını söyleyenlerin payı %20 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Yeni bir hizmet talepleri olup olmadığı sorusuna 70 kooperatif temsilcisinden sadece 26’sı cevap vermiştir. Bu da kooperatif yönetim kurulu başkanlarının %63’ünün görüş bildirmede ve fikir geliştirmede sorun yaşadığını ve bu konularda danışmanlık ve eğitim hizmetleri sunulması gerektiğini göstermektedir.

Yeni hizmet taleplerinde süt işleme ve yem üretim tesisleri öne çıkmıştır. Ayrıca, finansmana erişim, damızlık hayvan temini, ortak makine parkı kurulması gibi konularda da hizmet talepleri gelmiştir.

Birliğin en güçlü yanı hakkında yöneltilen soruya katılımcıların önemli bir kısmı (%70’i) birliğin yönetim ve temsil gücünün yüksek olduğu şeklinde cevap vermiştir. İkinci sırada süt piyasasındaki rolü (%11) ve üçüncü sırada hizmet kalite ve kapasitesi (%13) belirtilmiştir.

Katılımcılar Birliğin daha faydalı hizmet sunabilmesi için Nazilli ÖR-KOOP örneğinde olduğu gibi hem süt ve hem de yem üretim tesisi kurup işletmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Proje hazırlama, denetim hizmeti sunma, kredi temini gibi konularda Birliğin aktif olması istenmiştir.

2.3.2 Diğer paydaşların analizi

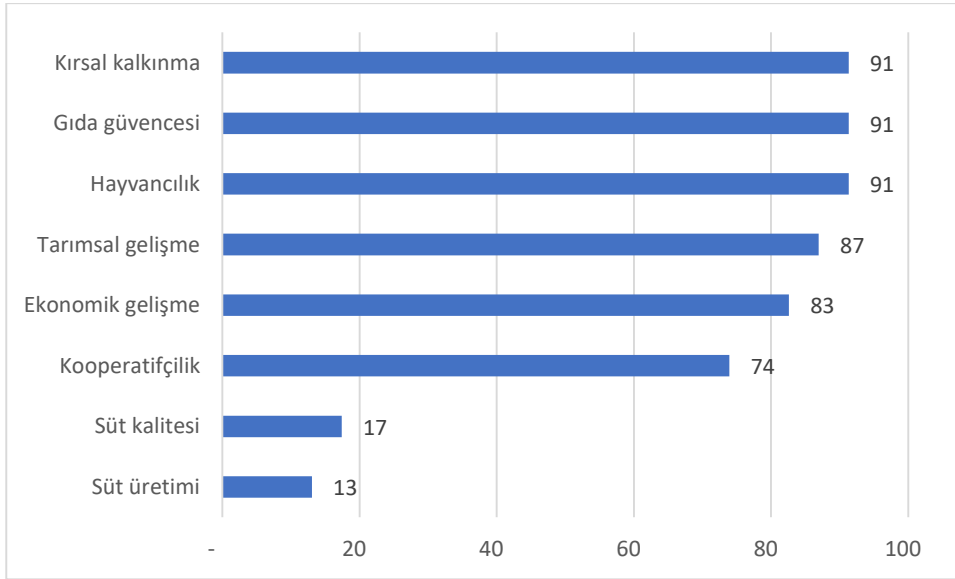
Stratejik plan hazırlama sürecinde gerçekleştirilen paydaş toplantısında çalıştaya katılan 23 temsilcinin Denizli KÖY KOOP Birliği hakkında görüşleri alınmıştır.

Çalıştaya katılanları tanımlamak amacıyla alınan bilgilere göre;

- Sadece %17’si 50 yaş üstündedir;
- %65’i üniversite mezunudur;
- %40’ı kamu kurumlarında %30’u özel sektörde, %13’ü STK’larda, %9’u yerel yönetimlerde çalışmaktadır;
- %48’i karar verici, %35’i kısmen karar verici pozisyonda bulunmaktadır.

Yukarıda yer alan bilgilerden anlaşılacağı üzere, paydaş toplantısına katılanlar oldukça geniş bir yelpazeyi temsil eder niteliktedir.

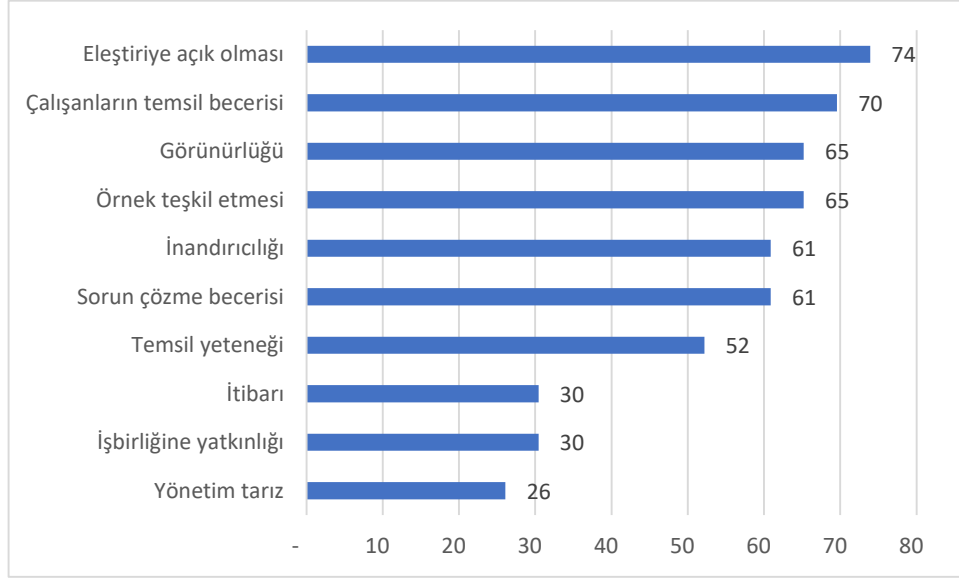
Üç bölümde gerçekleştirilen anketin ilk bölümünde katılımcılardan Denizli KÖY KOOP Birliğinin bölgeye katkıları ve oynadığı rol hakkında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Her bir soru için 6 seçenek verilmiştir: Çok yüksek, yüksek, orta, zayıf, çok zayıf, fikrim yok. Alınan sonuçların değerlendirilmesinde “çok yüksek” dışında kalan tüm seçenekler birlikte değerlendirilmiş ve “Birliğin katkısı daha iyi olabilir” başlığı altında toplanmıştır.



Şekil 2.6. Paydaş temsilcilerinin Birliğin katkılarına bakış açıları (%)

Şekil 2.6’da Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin çeşitli hususlarda katkısının daha iyi olabileceğini ileri sürenlerin payları görünmektedir. Buna göre, katılımcıların %91 Birliğin kırsal kalkınma, gıda güvenesi ve hayvancılık konularında daha fazla katkıda bulunabileceğini ileri sürmüştür. Bölgenin tarımsal ve ekonomik bakımdan gelişmesi ve bölgede kooperatifçiliğin gelişmesi konusunda Birliğin daha etkin olmasını isteyenlerin oranı %74 ve üzerindedir. Süt üretiminde katkısı daha iyi olabilir diyenlerin oranı ise sadece %13’tür.

Anketin ikinci bölümünde Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin çeşitli özellikleri hakkında görüşler alınmaya çalışılmıştır. Alınan sonuçlara göre, katılımcıların %74'ü Birlik yönetiminin eleştiriye daha açık olmasını, %70'i Birlik çalışanlarının temsil becerisinin daha yüksek olmasını istemiştir. Birliğin en az eleştiri alan yönleri ise yönetim tarzı, işbirliğine yatkınlığı ve itibarıdır.



Şekil 2.7. Paydaş temsilcilerinin Birliğe bakış açıları (%)

Anketin son kısmında katılımcılardan birliğin güçlü ve zayıf yanları, yeni hizmet talepleri, önerileri ve proje fikirleri hakkında bilgi vermeleri istenmiştir.

Alınan sonuçlara göre Birliğin en güçlü yanı yönetiminin güçlü olmasıdır. İkinci sırada ise süt sektöründeki rolünün altı çizilmiştir.

Birliğin zayıf yanıyla ilgili katılımcıların en çok belirttikleri hususlar arasında bitkisel üretime eğilmemesi, tanıtıma yeterli gayret göstermemesi, kooperatiflerle yeterince iletişim kurumaması öne çıkmıştır.

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	17.022.005	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 Ağı Sisteminin 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 Yayım 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

Denizli Bölgesi KÖY 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. GEKA Kalkınma Ajansı Bölge Planı
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Tarımsal Yatırımcı Danışma Ofisi Denizli 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 Denizli'nin en güçlü örgütüdür
- 2) Ortakların bölge birliğine bağlılığı yüksektir
- 3) Deneyimli bir yönetim kurulu başkanına ve personele sahiptir
- 4) Kamu kurumlarıyla iyi ilişkileri mevcuttur
- 5) Genç ve eğitim seviyesi yüksek yeterli sayıda 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) Bilgilerini derlediği dinamik bir web sayfasına sahiptir.
- 12) Bölgenin süt sanayicileri ile olumlu ilişkilere sahiptir.
- 13) Hizmet yeterlilik belgesine sahiptir
- 14) 5 Yıllık bir stratejik planı mevcuttur ve uygulamaktadır.
- 15) KOOP-KART uygulaması ile ortaklara ucuz hizmet ve ürüne ulaşım imkanına ulaşma girişimi mevcuttur.
- 16) Danışmanlık hizmeti alma alışkanlığı gelişmiştir
- 17) Ortakların ürünlerini pazarlamada kullanılan e ticaret sitesi ve şirketi var
- 18) Ön muhasebe sistemi birlik bünyesinde tutuluyor

- 19) ISO 22000 Gıda güvenliği belgesine sahiptir
- 20) Yaş meyve sebze kurutma, paketleme tesisi var
- 21) Kadın personel sayısı yönünden güçlü ve kadın istihdamına destek veriyor

2.6.2 Zayıf yanlar

Personele göre Birliğin mevcut zayıf yanları:

- 1) Ticari alacakları yüksektir ve bunu tahsil etmekte güçlük çekmektedir
- 2) Ortaklara düzenli ziyaret yapılmamaktadır
- 3) Ortakların girdi maliyetlerini düşürecek ticari aracılık yapılmamaktadır
- 4) Ortakların kooperatifçilik bilinci ve aidiyet duygusu zayıftır
- 5) Kooperatif yöneticilerinin işletmecilik bilgisi ve tecrübesi zayıftır
- 6) Raporlama sistemi yetersizdir.
- 7) Ortakların talep ve ihtiyaçlarının güncellenmesi yetersizdir.
- 8) Kalite yönetim sistemine sahip değildir.
- 9) Birlik olarak kurumsal marka bilinirliği yetersizdir.
- 10) Kurumsal kimlik çalışması yapılmamıştır.
- 11) KOOP-KART kullanım durumu analiz edilmemektedir.
- 12) Her ilçede örgütlememiştir.
- 13) Ortakların yönetim ve denetçilerine oryantasyon eğitimi verilememektedir.
- 14) Performans değerlendirme sistemi yetersizdir.
- 15) Zaman yönetimi zayıftır.

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 Ege Kalkınma Ajansı (GEKA) 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
- 17) Örtüaltı sebzeçiliğinin artması
- 18) Kaba yem üretim potansiyeli yüksektir
- 19) Bölgenin geniş ürün desenine sahip olması
- 20) Orman alanlarının fazla olması
- 21) Orta vadeli planlarda kooperatifçiliğin öne çıkarılması

2.6.4 Tehditler

Birliğin gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilecek olası gelişmeler/tehditler:

- 1) Yönetim kurulunun seçimle değişip deneyimsiz bir ekibin seçilme ihtimalinin olması
- 2) Bilinç seviyeleri ve aidiyet duyguları zayıf ortakların diğer örgütlere yönelmesi
- 3) Kamu desteklemelerinin sona erme veya ödemelerin aksama ihtimali
- 4) Danışmanlık hizmeti alma alışkanlığının olmayışı
- 5) İthalat politikasının yerli üretimi korumaması
- 6) Uzun vadeli politikaların olmayışı
- 7) Girdi maliyetlerinin yüksekliği
- 8) Krediyeye ulaşım güçlükleri
- 9) Ticari alacakların tahsilat sorunları
- 10) Yüksek enflasyon
- 11) Bireysel davranma eğilimi
- 12) Dağıtım kanallarında komisyoncuların olması
- 13) Kalifiye işgücüne erişim
- 14) Kırsal kesimden genç nüfusun göçmesi, yaşlanma
- 15) Örgütlenme karmaşası ve görev karmaşası
- 16) Paydaşlar arası iş birliğinin zayıf olması
- 17) Süt ve süt ürünleri tüketiminin düşük olması
- 18) Toplumda negatif kooperatif imajı
- 19) Üreticilerde bilgi eksikliği
- 20) Bilgi sistemlerinin yetersizliği ve ulaşım zorluğu
- 21) Süt kalitesini belirlemede kullanılacak bakanlığa ait akredite laboratuvar yetersizliği, fiyatların yüksek olması ve organizasyon eksikliği
- 22) Teknolojinin pahalı olması
- 23) Büyükşehir yasasının hayvancılık işletmelerini zora sokması
- 24) Kayıt dışılık
- 25) Kooperatiflerin birden fazla bakanlığa bağlı olması
- 26) İklim değişikliği
- 27) Kaba yem yetersizliği
- 28) Mera ıslahının yetersizliği ve büyükbaşaya uygun mera eksikliği
- 29) Planlı üretimin olmaması
- 30) Sulama alt yapısı yetersiz olması
- 31) Kadın kooperatiflerinin yapısının yanlış anlaşılması ve yanlış yönlendirmeler

2.7 PESTLE Analizi

PESTLE politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, hukuk (legal) ve çevre (environmental) kelimelerin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Amaç fırsat ve tehditleri değerlendirerek ne yapılması, nasıl yapılması ve kimlerle yapılması sorularına yanıt aramaktır.

PESTLE paydaşların katılımıyla çalıştay şeklinde yapılmalıdır. Ne yazık ki, bazı sorunlar nedeniyle bu nitelikte bir çalıştay yapılamamış, daha önce Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği için yapılmış olan PESTLE analiz sonuçları Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği için uyarlanmıştır. Bu konuda Birliğin personeli ve yönetim kurulu temsilcilerinin katılımıyla çalışmalar yapılmıştır.

Çizelge 2.26. Politik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler

Tespitler	Etki türü	Ne yapılmalı?	Nasıl yapılmalı?	Hangi paydaşlarla yapılmalı?
Orta vadeli planlarda kooperatifçiliğin öne çıkarılması	Fırsat	Lobi çalışmaları	Toplantılar, raporlar ve çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi	Kooperatifler, kooperatif merkez birlikleri
Kalkınma ajanslarının kooperatiflere özel ilgi göstermesi	Fırsat	Faydalanmak amaçlı projeler hazırlayıp başvurulmalı	KÖY KOOP proje ekibinin kurulması	Kooperatifler, GEKA, danışmanlık kuruluşları
Destekleme politikalarında örgütlü üreticilere ayrıcalık	Fırsat	Lobi çalışmaları, takip, bilgilendirme, başvuru yapma	Toplantılar, raporlar ve çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi	Kooperatifler, kooperatif merkez birlikleri, Tarım İl Md.
Aynı alanda üretici örgüt türü ve sayısının fazla olması	Tehdit	Kooperatifler birleştirilmeli, örgütler arası çatışmayı önleyecek şekilde mevzuat düzenlenmeli	Eğitim ve danışmanlık hizmetleri, lobi çalışmalarının yapılması	Kooperatifler, MB'leri, TİM, Meslek Odaları, GEKA
Kooperatiflerin desteklemelerden pay alamaması ihtimali	Tehdit	Gerekçe raporu hazırlanmalı, karar noktalarına sunulmalı	İlgili karar noktaları ile görüşülmesi	Kooperatifler, MB'leri, TİM
Uzun vadeli politikaların olmayışı	Tehdit	Politika önerileri hazırlanıp sunulmalı	Lobi çalışmaları	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları, üniversiteler
İthalat politikasının yerli üretimi korumaması	Tehdit	İthalat politikasının yerli üretime zarar vermeyecek şekilde planlanmalı	Öneri raporu sunulması	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları, Üniversiteler

Çizelge 2.27. Ekonomik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler

Tespitler	Etki türü	Ne yapılmalı?	Nasıl yapılmalı?	Hangi paydaşlarla yapılmalı?
Kamu destek ve teşvikleri	Fırsat	Proje hazırlama kapasitesi arttırılmalı ve proje ekibi kurulmalı	Proje hazırlanıp başvuruların yapılması	Merkez birlikleri, kooperatifler, GEKA, KOSGEP, TKDK
Yüksek enflasyon	Tehdit	Üreticileri kooperatifleri enflasyondan koruyacak politikalar geliştirilmeli	Lobi çalışmaları	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Krediye ulaşım güçlükleri	Tehdit	Kooperatiflerin ve üreticilerin kredi almasını kolaylaştırıcı önlemler alınmalı	Devletle ve özel bankaların merkez görüşmelerinin yapılması	Bankalar, Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Uygun faizli ve ödemeli banka kredileri	Fırsat	Lobi çalışmaları ile baskı oluşturulmalı, takip, bilgilendirmeler yapılmalı	KÖY KOOP içinde süre ile ilgili görevlendirme yapılması	Kooperatifler, kooperatif merkez birlikleri, STK, Tarım İl Md., Ticaret İl Md.
Ticari alacakların tahsilat sorunları	Tehdit	Mali ve işletme danışmanlık hizmeti alınmalı, uyarılı yazılım Sistemleri kurulmalı	İşletme planlamasının yapılması, ön muhasebe ve raporlamalar geliştirilmesi ve mali disiplinin sağlanması	Kooperatifler, MB, Meslek Odaları
Girdi maliyetlerinin yüksekliği	Tehdit	Girdi maliyetini azaltmak amaçlı planlama, toplu alım vb. önlemlerin alınmalı, ihtiyaç duyulan girdilerin mümkünse üretimi yapılmalı	Piyasa ve ihtiyaç analizlerinin yapılması, planlama ve toplu alım anlaşmalarının yapılması	Kooperatifler, MB, PAÜ
Kültür sığırılığının artması	Fırsat	Soğuk süt zinciri genişletilmeli	Sanayici ve yerel yönetimlerle işbirliğinin yapılması	Kooperatifler, yerel yönetimler, sanayiciler
Kooperatif ürünlerine talep	Fırsat	Ürün çeşitliliği, kalitesi ve miktarı artmalı, marka oluşturulmalı	KÖY KOOP ortağı kooperatiflerin üretime özendirilmesi, markanın oluşturulması ve bu marka ile ürünlerin tüketiciye sunulması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., TSE, KOSGRP, GEKA

Çizelge 2.28. Sosyolojik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler

Tespitler	Etki türü	Ne yapılmalı?	Nasıl yapılmalı?	Hangi paydaşlarla yapılmalı?
Eğitim seviyesinin artması	Fırsat	Nitelikli işgücü istihdamı koşulları için desteklerin artırılması için lobi yapılmalı	Nitelikli işgücü istihdam gerekliliği raporunun hazırlanması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., KOSGEP, GEKA
TÜKOSEP vb. çalışmaların kooperatif imajını iyileştirmesi	Fırsat	Eğitim ve tanıtım çalışmalarının yaygınlaştırılması	Eğitim ve tanıtım çalışmalarının yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP
Kırsal kesimden genç nüfusun göçmesi, yaşlanma	Tehdit	Genç nüfusu özendirerek proje çalışmaları yapmak	Gençlere yönelik mesleki eğitimler, kamu desteklerinden faydalandırma amaçlı projeler	Kooperatifler, MB, GEKA, TİM, yerel yönetimler
Toplumda negatif kooperatif imajı	Tehdit	Kötü imajın nedenleri saptanmalı ve kooperatif tiplerinin ayrımı iyi anlatılmalı	Yönelim ve memnuniyet belirme anketlerinin ve tanıtım çalışmalarının yapılması	MB, kooperatifler, TİM, PAÜ, yerel yönetimler
Süt ve süt ürünleri tüketiminin düşük olması	Tehdit	Tanıtım ve özendirme faaliyetleri yapılmalı	Kamu spotları ve ürün çeşitliliğinin sağlanması	MB, kooperatifler, PAÜ, yerel yönetimler
Bireysel davranma eğilimi	Tehdit	Kooperatif bilinci ve faydasını tanıtmaya çalışmalar yapılmalı	Tanıtım, eğitim ve lobi çalışmalarının yapılması	MB, kooperatifler, TİM, PAÜ, yerel yönetimler
Dağıtım kanallarında komisyoncuların olması	Tehdit	Yasaların uygulanması için baskı ve kamuoyu oluşturulmalı	Yerel yönetimlerle işbirliğinin yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., Ticaret İl Md.
Üreticilerde bilgi eksikliği	Tehdit	Teknik eğitimler düzenlenmeli	İhtiyaç analizi ve mesleki eğitimlerin yapılması	Kooperatifler, MB, TİM, PAÜ, yerel yönetimler
Paydaşlar arası işbirliğinin zayıf olması	Tehdit	Daha fazla bir araya gelinmeli	Periyodik buluşma ve toplantıların yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., KOSGEP, GEKA
Örgütlenme Eksikliği	Tehdit	Daha fazla bir araya gelinmeli, kamunun desteği alınmalı	Periyodik buluşma ve toplantıların yapılması, il müdürlüklerinde rehberlik servisi oluşturulması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., KOSGEP, GEKA
Kalifiye İşgücüne erişim	Tehdit	Kamunun işgücünün Denizli'ye çekmesini sağlama	Denizli için konu ile ilgili proje yapılmalı	İŞKUR, valilik, özel istihdam büroları, üniversiteler, kooperatifler
Ortak makine ekipman kullanımına yönelim	Fırsat	Ortak makine parkı kurulmalı	Ortak kullanım farkındalığı ve faydalarının çifti ve örgütlere anlatılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP

Çizelge 2.29. Teknolojik tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler

Tespitler	Etki türü	Ne yapılmalı?	Nasıl yapılmalı?	Hangi paydaşlarla yapılmalı?
Bilgi teknolojisi kullanımının artması	Fırsat	Otomasyon ve bilgi aktarımı	Bilgi sisteminin kurulması, teknoloji gelişimi ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP
TEKNOKENT	Fırsat	İhtiyaca yönelik proje yarışmaları yapılmalı	Ortak projelerin geliştirilmesi	TEKNOKENT, Üniversiteler, araştırma kurumları, kooperatifler
Teknolojinin pahalı olması	Tehdit	Teknolojik yatırımlar için destek programlarının takip edilmesi	Destek programları için lobi yapılması	MB, kooperatifler, KOSGEB, PAÜ, yerel yönetimler
Bilgi sistemlerinin yetersizliği	Tehdit	Veri yönetimi ve ihtiyaçlar doğru tespit edilmeli	Alternatif sistemlerin araştırılması ve temin yöntemlerinin incelenmesi	MB, kooperatifler, KOSGEB, PAÜ, TEKNOKENT
Süt kalitesini belirlemede kullanılacak akredite laboratuvar ve organizasyon eksikliği	Tehdit	Ortak laboratuvar kurulmalı	İlgili aktörlerin işbirliği sağlanarak giriş yapılması	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP
Soğuk hava depolarının yetersizliği	Tehdit	Fizibilite yapılmalı ürün ve konum gereklilikleri analiz edilmeli, atıl olanlar aktifleştirilmeli	İlgili aktörlerin işbirliği sağlanarak giriş yapılmalı	Kooperatifler, merkez birlikleri, Tarım İl Md., GEKA, KOSGEP

Çizelge 2.30. Çevresel tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler

Tespitler	Etki türü	Ne yapılmalı?	Nasıl yapılmalı?	Hangi paydaşlarla yapılmalı?
Sulama alt yapısı yetersiz	Tehdit	İklim değişikliğinin tarımsal faaliyetlere etkisi ve iyileşme önerileri ile ilgili çalışma yapılmalı	İlgili kurumlara ihtiyaç ve talepler ile ilgili rapor hazırlanması	DSİ, Tarım İl Md., Sulama Kooperatifleri, MB
İklim değişikliği	Tehdit	Konu ile ilgili bilimsel destekler alınmalı	Denizli'nin risklerinin anlatılacağı çalıştay ve sempozyumların düzenlenmesi	Üniversiteler, Yerel Yönetimleri, Valilik, Borsa
Planlı üretimin olmaması	Tehdit	Planlı üretim denemeleri yapılmalı	Kontrollü alanda üreticiler arasında ürün dağılımı yapılması	MB, kooperatifler, PAÜ, yerel yönetimler
Mera ıslahının yetersizliği	Tehdit	Islah çalışmalarının yapılmalı	Öncelikli ıslah alanlarının belirlenmesi ve tarım il ile projelendirilmesi	MB, kooperatifler, PAÜ, Tarım İl Md.
Kaba yem yetersizliği	Tehdit	Çiftçilerin üretime özendirilmeli	Destek ve teşvikler için lobi yapılması	MB, kooperatifler, Tarım İl Md.
Örtüaltı Sebzeciliğin artması	Fırsat	Konu ile ilgili eğitimlerin yaygınlaştırılmalı	İlgili kamu ile ortak projenin yapılması	MB, kooperatifler, PAÜ, Tarım İl Md.

Çizelge 2.31. Yasal tehdit ve fırsatlar ile bu konuda alınması gereken önlemler

Tespitler	Etki türü	Ne yapılmalı?	Nasıl yapılmalı?	Hangi paydaşlarla yapılmalı?
Kooperatiflerin birden fazla bakanlığa bağlı olması	Tehdit	Tek muhatap oluşturulmalı	Bakanlıklar arası görev dağılımı ve yasal düzenlemelerin yapılması	Bakanlıklar, Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Büyükşehir yasasının hayvancılık işletmelerini zora sokması	Tehdit	Sorunlara ilişkin rapor hazırlanmalı	Lobi çalışmalarının yapılması ve taleplerin iletilmesi	Kooperatifler, MB, STK, Meslek Odaları
Kooperatifler yasasını güncelleme çalışmaları	Fırsat	Güncelleme talepleri kesinleştirilmeli	Toplantılar, raporlar ve çeşitli etkinlikler ve lobi çalışmalarının yapılması	Kooperatifler, kooperatif merkez birlikleri, STK, Tarım İl Md., Ticaret İl Md.
Kooperatiflerin vergi muafiyetleri	Fırsat	Başarılı mali müşavirlerden hizmet alınmalı	KÖY KOOP muhasebe ve mali danışmanlık hizmetinden faydalanılması	SMMO, Kooperatifler
Kayıt Dışılık	Tehdit	Kayıta özendirilmeli	Vergisel teşviklerin oluşturulması	Bakanlıklar, MB, vergi dairesi, KOSGEB, İŞKUR, MB, Kooperatifler

3. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ

3.1 Değerler ve İlkeler

Denizli Bölgesi KÖY 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 Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin de değer ve ilkeleridir. Denizli Bölgesi KÖY 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 Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği;

- 1) Denizli 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) Topluma karşı sorumludur, sosyal fayda yaratan hizmetler sunar.

Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği bu ilkelere uygun yapılanma ve hizmet sunumuyla başta Denizli Bölgesi olmak üzere Türkiye'de evrensel kooperatifçilik değerlerinin yaygınlaşmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

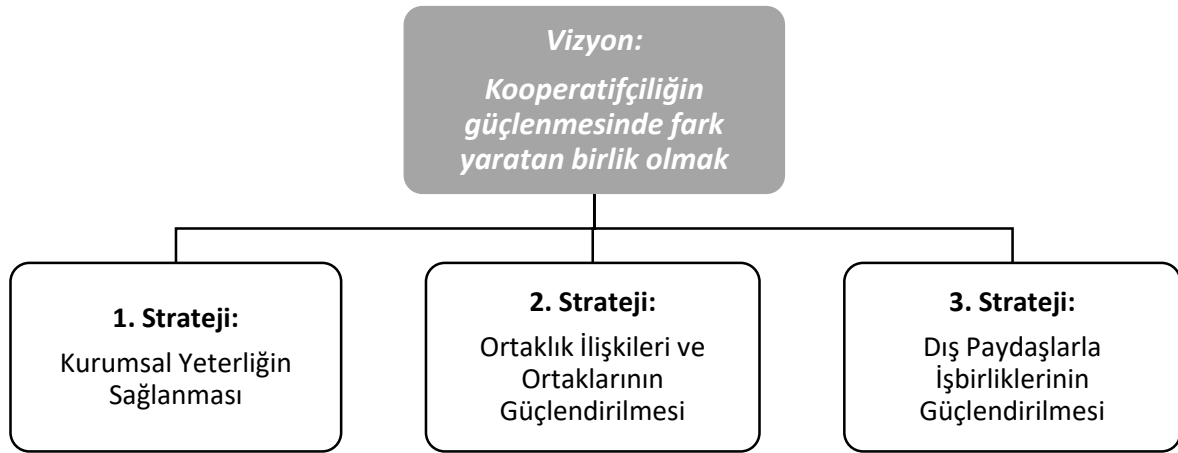
3.2 Vizyon ve Misyon

Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin **vizyonu** şu şekilde tanımlanmıştır: *Kooperatifçiliğin güçlenmesinde fark yaratan birlik olmak.*

Denizli Bölgesi KÖY 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*

3.3 Stratejiler ve Hedefler

Denizli Bölgesi KÖY 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 “Kooperatifçiliğin güçlenmesinde fark yaratan birlik olmak” vizyonuna erişmesidir.

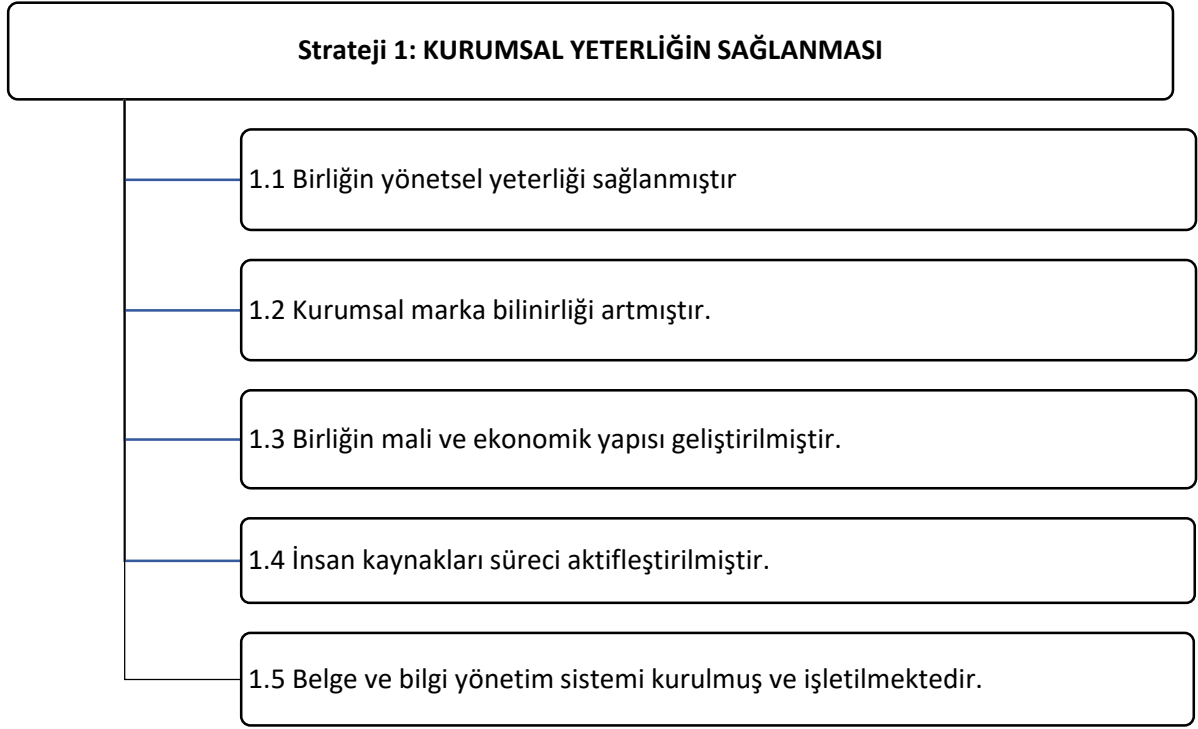


Şekil 3.1 Denizli Bölgesi KÖY KOOP vizyonu ve stratejileri

Belirlenen stratejilerin vizyona erişmesindeki payları birbirinden farklıdır. Buna göre, bu stratejik plan döneminde kurumsal yeterliğin payı %30, ortaklık ilişkileri ve ortakların güçlendirilmesi %50, 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.

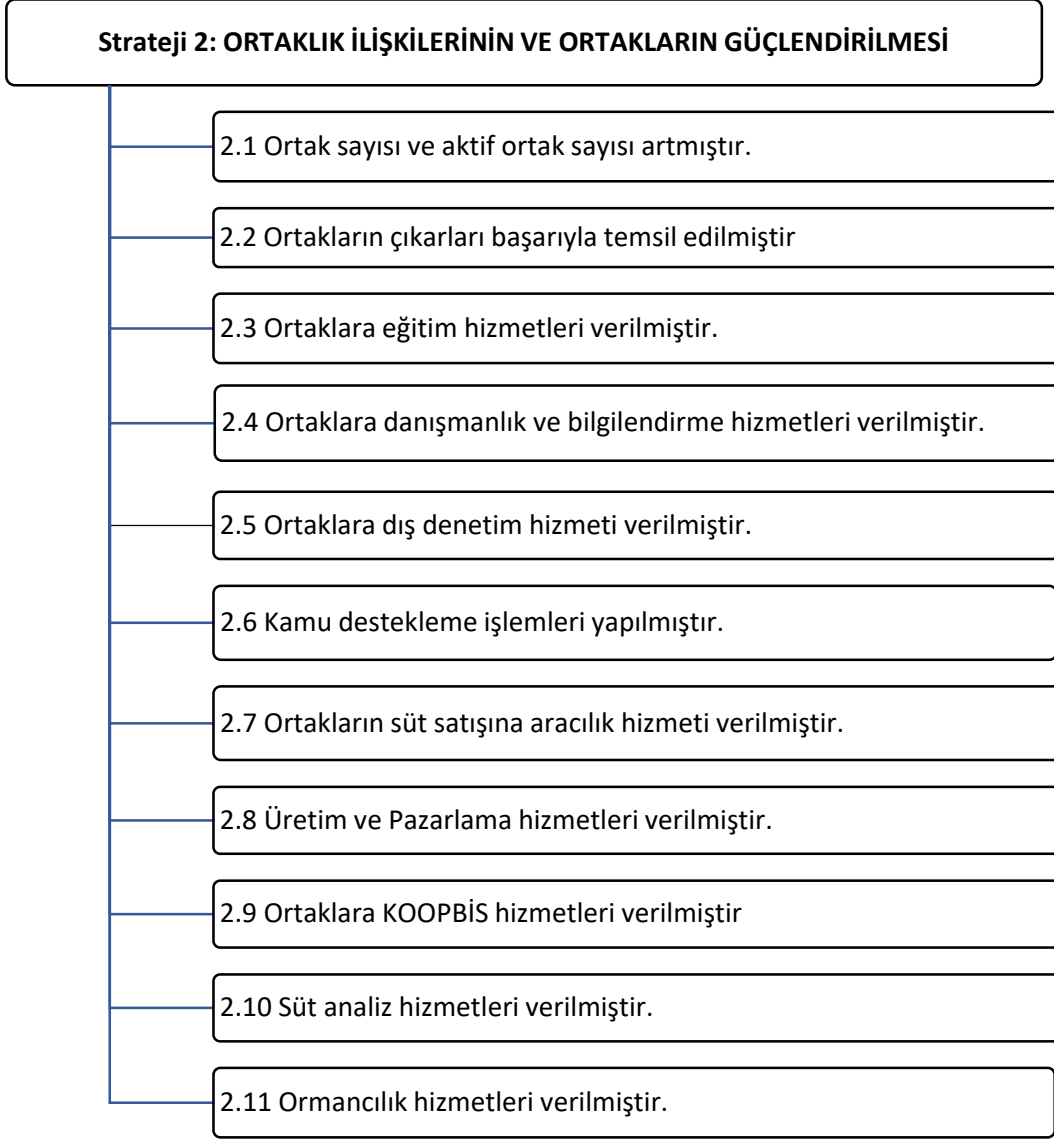
Birliğin kurumsal yeterliği ne kastedildiğini anlamak için bu strateji altında tanımlanan 7 hedefe bakmakta fayda vardır.

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.



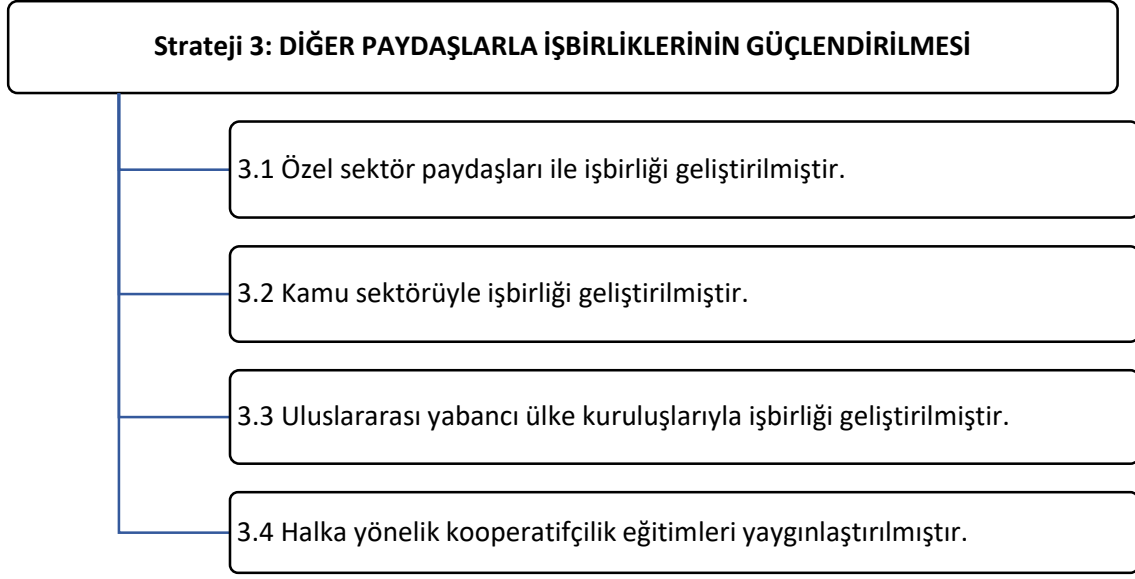
Şekil 3.2 Kurumsal yeterliğin sağlanması için öngörülen hedefler

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. Ondan 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.

STRATEJİLER	KURUMSAL YETERLİĞİN SAĞLANMASI	ORTAKLIK İLİŞKİLERİNİN VE ORTAKLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ	DİĞER PAYDAŞLARLA İŞBİRLİKLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ
HEDEFLER	1) Birliğin yönetsel yeterliği sağlanmıştır.	1. Ortak sayısı ve aktif ortak sayısı artmıştır.	1) Özel sektör paydaşları ile işbirliği geliştirilmiştir.
	2) Kurumsal marka bilinirliği artmıştır.	2. Ortakların çıkarları başarıyla temsil edilmiştir.	2) Kamu sektörüyle işbirliği geliştirilmiştir.
	3) Birliğin mali ve ekonomik yapısı geliştirilmiştir.	3. Ortaklara eğitim hizmetleri verilmiştir.	3) Uluslararası yabancı ülke kuruluşlarıyla işbirliği geliştirilmiştir.
	4) İnsan kaynakları süreci aktifleştirilmiştir.	4. Ortaklara danışmanlık ve bilgilendirme hizmetleri verilmiştir.	4) Halka yönelik kooperatifçilik eğitimleri yaygınlaştırılmıştır.
	5) Belge ve bilgi yönetim sistemi kurulmuş ve işletilmektedir.	5. Ortaklara dış denetim hizmeti verilmiştir.	
		6. Kamu destekleme işlemleri yapılmıştır.	
		7. Ortakların süt satışına aracılık hizmeti verilmiştir.	
		8. Üretim ve Pazarlama hizmetleri verilmiştir.	
		9. Ortaklara KOOPBİS hizmetleri verilmiştir.	
		10. Süt analiz hizmetleri verilmiştir.	
		11. Ormancılık hizmetleri verilmiştir.	

Şekil 3.5 Stratejik planda yer alan stratejiler ve hedeflere toplu bakış

4. BÖLÜM: EYLEM PLANI, PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE BÜTÇE

Bu bölümde sırasıyla Denizli Bölgesi KÖY 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

Denizli Bölgesi KÖY 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 bulunulan yılın sonunda gözden geçirilerek dönemlere veya aylara göre yeniden planlanacaktır.

Eylem planında eksik kalan husus, 6 ayda bir yapılacak izleme ve değerlendirme faaliyetidir. Stratejik izleme 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	26
2. Ortaklık ilişkileri ve Ortakların Güçlendirilmesi	1.500.000	65
2. Dış Paydaşlarla İşbirliklerinin Güçlendirilmesi	200.000	9
Genel Toplam	2.300.000	100

5. BÖLÜM: STRATEJİ İZLEME, DEĞERLENDİRME ve GELİŞTİRME

5.1 Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibi (SİDE)

Denizli Bölgesi KÖY 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 kapsamalıdır. 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 seçerek görevlendirir. SİDE 3 üyeden oluşur. Üyelerden birisi Birliğin yönetim kurulu üyeleri, bir diğeri de personel arasından seçilir. Diğer üye ise merkez birliğinin görevlendireceği bir uzmandır. Bu uzmanın giderleri Birlik tarafından karşılanır. Merkez birliği uygun bir uzman görevlendiremez ise, Birlik yönetim kurulu dışarıdan bir profesyonel görevlendirebilir.

5.2 Strateji İzleme ve Değerlendirme Ekibinin Çalışma Şekli

SİDE yılda 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 yapmakla 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 geliŒen önemli politik, ekonomik, teknolojik ya da sosyolojik olaylara bağlı olarak strateji ve hedeflerde yapılması gereken deęiŒiklikler hakkında kararlar alınır. Toplantıda mevzuat ve genel kurul kararlarıyla eliŒecek 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.

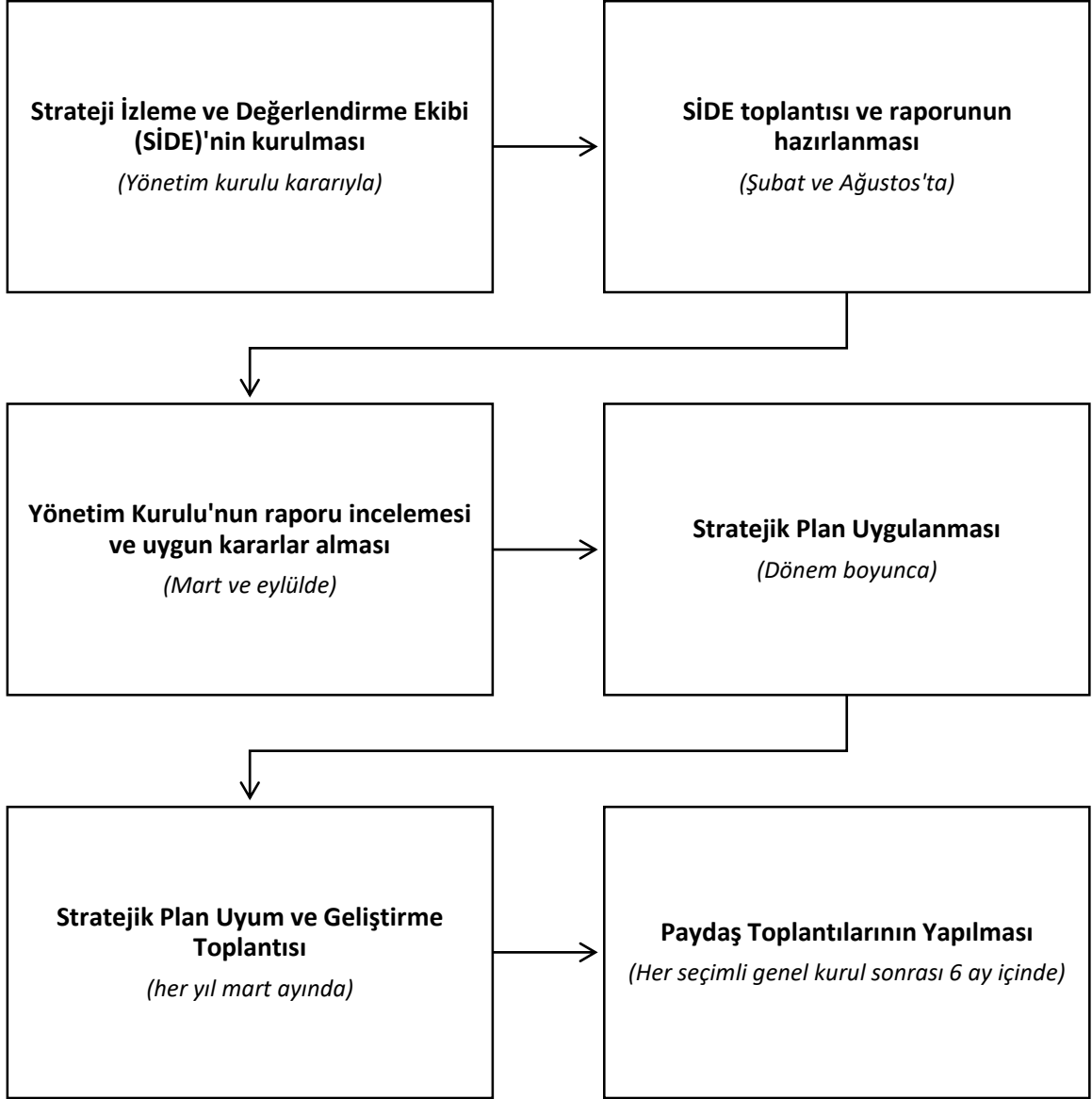
Yönetim kurulu toplantıda alınan kararları ilk genel kurulun onayına sunar. Genel kurulca onaylanan kararlar uygulamaya konulur.

5.4 PaydaŒ Toplantıları

Seçimlerin yapıldığı genel kurulları izleyen ilk altı ay içinde paydaŒ toplantıları yenilenir. Yapılacak i paydaŒ toplantısında genel kurul tarafından onaylanan stratejik planın güncel hali paylaŒılır. DıŒa dönük proje ve planlar ise dıŒ paydaŒlarla yapılacak bir toplantıda tanıtılır.

5.5 Yıllık Faaliyet Planlarıyla İliŒki

Stratejik planın baŒarısı 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 2.1. Kurumsal Yönetim Endeksi (KYE) kontrol listesi ve Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliğinin Ocak 2022'de yapılan ölçüm sonuçları

STANDART KURUMSALLAŞMA KONTROL LİSTESİ			PUAN
1		Organizasyon Yapısı ve İşleyişi	7
1	1	Organizasyon şeması var mı?	9
2	2	Görev tanımları var mı?	9
3	3	Birim sorumlularının taşınması gereken nitelikler belirlenmiş mi?	6
4	4	Birimler arası iletişimi düzenleyen talimat, yönerge vb. var mı?	4
5	5	İş akışı şemaları mevcut mu?	4
6	6	Yetki ve sorumluluklar ilgililere yazılı olarak bildiriliyor mu?	6
7	7	Gözden geçirme toplantıları yapılıyor ve tutanakları mevcut mu?	7
8	8	Öneri alma ve değerlendirme sistemi kurulmuş ve işletiliyor mu?	7
2		Kurulların İşleyişi	7
1	9	Genel kurul hazırlık sürecine uyuluyor mu?	9
2	10	Genel kurul evrakları üst birliğe ve bakanlığa teslim ediliyor mu?	9
3	11	Genel kurul evrakları yıl boyunca ortakların incelemesine açık tutuluyor mu?	9
4	12	Yönetim kurulu olağan toplantılarının takvimi karar defterinde yazılı mı?	9
5	13	Yönetim kurulu üyeleri KOOP-GEP eğitimine katılmış mı?	4
6	14	Karar defteri mevzuata uygun tutuluyor mu?	9
7	15	Denetim kurulu üyeleri KOOP-GEP eğitimine katılmış mı?	4
8	16	Ara denetimler yapılıyor mu?	6
9	17	Ara denetim raporları ortakların incelemesine açık tutuluyor mu?	6
10	18	Kurul rapor ve tutanakları en az 10 yıl korunuyor mu?	9
3		Belge ve Bilgi Sistemi	6
1	19	Evrak kayıt ve koruma yönergesi var mı?	4
2	20	Evrak kodlama sistemi kullanılıyor mu?	6
3	21	Arşiv yönergesi var mı?	5
4	22	Güncelliğini yitiren belgeler yönergeye uygun imha ediliyor mu?	8
5	23	Veri girişi, işleme, analiz ve raporlamayı mümkün kılan bir bilgi sistemi var mı?	6
6	24	Veri yönetimi prosedürü var mı?	4
7	25	Düzenli veri girişi yapılıyor mu?	7
8	26	Veri işleme ve analizi yapılabiliyor mu?	6
9	27	İhtiyaç ve talep odaklı raporlama (çizelge, grafik vb.) yapılıyor mu?	6
4		Planlama	6
1	28	Vizyon ve misyon tanımları var mı?	9
2	29	Amaç ve hedef tanımları var mı?	8
3	30	Hedef kitle tanımı yapılmış mı?	7
4	31	Yıllık eylem planları mevcut mu?	6
5	32	Yıllık bütçe programları hazırlanmış mı?	4
6	33	İzleme ve ölçme kriterleri tanımlanmış mı?	4
7	34	Değerlendirme raporları var mı?	4
8	35	Gözden geçirme ve güncelleme tutanakları var mı?	4
9	36	Güncel bir GZFT analizi var mı?	6
10	37	Orta vadeli bir stratejik plan var mı?	4
5		Ortakların Yönetimi	7
1	38	Ortaklarla ilişkiler politikası belirlenmiş mi?	7
2	39	Ortaklara yıllık eğitim programları hazırlanıp sunuluyor mu?	4

3	40	Ortakların memnuniyeti düzenli olarak ölçülüyor mu?	7
4	41	Ortakların talep ve şikayetlerini almak için bir sistem kurulmuş mu?	7
5	42	Şikayet ve memnuniyet verileri değerlendiriliyor ve raporlanıyor mu?	7
6	43	Ortakları bilgilendirme ve/veya ortak akıl toplantıları yapılıyor mu?	9
7	44	Ortaklardan genel kurul evrakları alınabiliyor mu?	8
8	45	Ortaklarından hizmet karşılığı ücret alıyor mu?	8
9	46	Ortaklarına risturn dağıtıyor mu?	2
6		Personel Yönetimi ve Büro Kullanımı	7
1	47	İnsan kaynakları (İKA) yönergesi var mı?	4
2	48	Oryantasyon eğitimleri yapılıyor mu?	7
3	49	Personel ihtiyacı (norm kadro) tanımlanmış mı?	4
4	50	Görev tanımları ve personel nitelikleri arasındaki ilişki aranıyor mu?	8
5	51	Personelin eğitim ihtiyaçları belirleniyor mu?	7
6	52	Yıllık eğitim planları yapılıyor ve uygulanıyor mu?	6
7	53	Personele iç/dış eğitimlere katılma şansı tanınıyor mu?	9
8	54	Personelin katıldığı eğitimler ve aldığı sertifikalar kayıt altına alınıyor mu?	9
9	55	İşe alımda ve görevlendirmede eğitim ve tecrübe dikkate alınıyor mu?	8
10	56	Personel memnuniyeti düzenli olarak ölçülüyor ve değerlendiriliyor mu?	3
11	57	Faaliyet alanı ve risk grubu belirlenmiş mi?	9
12	58	Yerleşim planı ihtiyaca uygun ve gerçekçi mi?	9
13	59	Hizmet sunumuna uygun yeterli çalışma alanı var mı?	9
14	60	Hizmet için yeterli ve uygun donanım var mı?	9
15	61	Çevre ve İSİG acil durum planları hazırlanmış mı?	9
7		İşbirlikleri ve Ağlara Katılım	7
1	62	İşbirliği ve iş ortaklıkları stratejileri var mı?	3
2	63	Güncel bir paydaş analizi var mı?	5
3	64	Kooperatif üst birliğiyle ilişkileri olumlu ve yoğun mu?	9
4	65	Kooperatif üst birliğinin yönetim veya denetim kurulunda görev almış mı?	9
5	66	Sektör paydaşlarıyla ortak girişimleri (ittifak, şirket, dernek vb.) var mı?	7
6	67	Paydaşlarla işbirlikleri (dayanışma amaçlı toplantılar, lobi çalışmaları vb.) var mı?	7
7	68	Yurt dışı kuruluşlarla işbirlikleri var mı?	5
8	69	Fuar, sergi vb. etkinliklere katılıyor mu?	8
8		Hizmetler ve Hizmet Sunumu	5
1	70	Hizmet politikası ve yönergesi var mı?	3
2	71	Hizmet sunumunda ortakların ihtiyaç ve talepleri dikkate alınıyor mu?	8
3	72	Hizmetlerle ilgili kalite hedefleri belirlenmiş mi?	6
4	73	Hizmet listesi oluşturulmuş mu?	3
5	74	Hizmet kapasitesi belirlenmiş mi?	3
6	75	Hizmet sunum planı var mı?	3
7	76	Hizmet maliyetini takip ve analiz edecek bir sistem kurmuş mu?	3
8	77	Hizmet pazarlama SÜreci tanımlanmış mı?	3
9	78	Kaliteli hizmet sunumu için yeterli sayıda ve kalitede personeli var mı?	7
10	79	Hizmet sunum sözleşmeleri mevcut mu?	3
11	80	Müşteri şikayetleri takip ediliyor ve değerlendiriliyor mu?	8
12	81	Müşteri memnuniyeti ölçülüyor ve sonuçları raporlanıyor mu?	6
9		Satın Alma ve Tedarik	3
1	82	Satın alma ve tedarik prosedürü tanımlanmış mı?	3

2	83	Satın alınacak hizmet ve ürünler tanımlanmış mı?	3
3	84	Şartname ve sözleşme örnekleri hazırlanmış mı?	3
4	85	Satın alma ve tedarik konusunda tecrübeli personel çalıştırılıyor mu?	3
5	86	Tedarikçi seçim kuralları ve kriterleri belirlenmiş mi?	3
6	87	Tedarikçi listesi hazırlanmış mı?	3
7	88	İzleme ve değerlendirme sistemi kurulmuş mu?	3
8	89	Düzenli olarak değerlendirme raporları hazırlanıp yönetime sunuluyor mu?	3
10		Mali Yapı	7
1	90	Mali yapıyı değerlendirmede kullanılacak kriterler tanımlanmış mı?	8
2	91	Mali tablolar tek düzen muhasebe sistemi çıktısı olarak alınıyor mu?	9
3	92	Ortaklar sermaye yükümlerini yerine getirmiş mi?	7
4	93	Öz kaynaklar (ÖK) borçları karşılayacak seviye de mi?	2
5	94	Stoklar hariç dönen varlıkların tutarı kısa vadeli borçları karşılayacak seviyede mi? (Ödeme gücü yeterli mi?)	9
6	95	Kısa vadeli ticari alacakların dönen varlıklardaki payı kabul edilebilir seviyede mi?	1
7	96	Öz kaynak karlılığı (mali rantabilite) yıllık enflasyon oranının üzerinde mi?	9
8	97	Vergi, SGK borcunu zamanında ödüyor mu?	9
9	98	Üst birliğine sermaye yükümlüğünü yerine getirmiş mi?	9
10	99	Ortaklarından alacaklarını tahsil edebiliyor mu?	7
11	100	Genel yönetim giderlerinin brüt kardaki payı kabul edilebilir seviyede mi?	4

Ek 2.2. Paydaş analizi

Sıra	Paydaş Adı	Paydaşlık Nedeni	Paydaşlık türü	Paydaş Beklentisi	Birliğin Beklentisi	Etki	Önemi (0-10 puan)
1	Birlik Ortağı Kooperatifler	Yapısal, stratejik	Temel/Stratejik dış paydaş	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	İZ, ÇG, BL, BÇ, LE	10
2	Birlik Personeli	Yapısal, stratejik	İç stratejik paydaş	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	İZ, ÇG, BL, BÇ, LE	10
3	İl ve İlçe Tarım Md.	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	Bilgilendirme, iş birliği, politika uygulamada sorumluluk alma	Politika ve strateji geliştirmede görüş alınması, bilgi paylaşımı, ortak faaliyet	İZ, ÇG, BL, BÇ	9
4	KÖY KOOP Merkez Birliği	Stratejik	Dış stratejik paydaş	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	İZ, ÇG, BÇ	9
5	Süt Sanayicileri	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Kaliteli, sürekli ve uygun fiyatlı hammadde (ürün) sunumu	Sözleşmelere uygun Süt alımı ve ödemelerin düzenli yapılması	İZ, ÇG, BL, BÇ	9
6	Medya	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Bilgi paylaşımı	Tarafsız ve adil yayınlar; güncel, güvenilir ve kaliteli bilgilere kolayca erişim	İZ, ÇG, BL, BÇ	8
7	Alman Koop. Konfed. (DGRV)	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Proje taahhütlerini yerine getirme, işbirliği yapma, çalışmalara katılım	Danışmanlık ve eğitim desteği	İZ, ÇG, BL, BÇ	8
8	Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA)	Stratejik	Dış stratejik paydaş	GEKA 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	İZ, ÇG, BL, BÇ	8
9	KÖY-KOOP Merkez Birliği	Stratejik	Dış stratejik paydaş	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	İZ, ÇG, BÇ	8
10	Denizli DSYB	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ	7

11	Denizli Süt Üreticileri Birliği	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ	7
12	Denizli TARIM-KOOP	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ	7
13	Denizli Ticaret Odası	Yapısal zorunluluk	Dış temel paydaş	Üyelik yükümlerinin yerine getirilmesi	Temsil hizmetleri	İZ, ÇG, BL, BÇ	7
14	Yem Sanayicileri	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Alımda süreklilik ve daha fazla alıcıya ulaşmak, düzenli ödeme	Kaliteli ve uygun fiyatlı ürün, kooperatiflere pozitif ayrıcalıklar	İZ, ÇG, BL, BÇ	7
15	Denizli Ziraat Odası	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Bilgilendirme, kooperatif ortaklarının odayla işbirliği yapmaya özendirilmesi	İşbirliği ve dayanışma	İZ, ÇG, BL, BÇ	6
16	Denizli Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	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	İZ, ÇG, BL, BÇ	6
17	İl Ticaret Md.	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	Bilgilendirme, kamu politikalarının uygulanmasına katkı	Politika ve strateji geliştirmede görüş sorulması, kooperatiflerin desteklenmesi	İZ, ÇG, BL, BÇ	6
18	Danışmanlar, eğitimciler, müşavirler	Stratejik	İç stratejik paydaş	Uygun çalışma ortamı, yakın işbirliği ve dayanışma, zamanında ödemelerin yapılması	Sözleşmelere uygun hizmet sunumu	İZ, ÇG, BL, BÇ	6
19	Denizli Valiliği	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	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	İZ, ÇG, BL, BÇ	6
20	Denizli KOSGEB Hizmet Merkezi Müdürlüğü	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Uygun proje başvuruları ve uygulamalarının yapılması, işbirliği ve dayanışma	Uygun proje konularının açılması, hibe oralarının yüksek olması, değerlendirmede pozitif ayrımcılık	İZ, ÇG, BL, BÇ	6
21	Denizli Ticaret Borsası	Yapısal zorunluluk	Dış stratejik paydaş	Bilgilendirme, kaliteli ürün	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler	İZ, ÇG, BL, BÇ	6
22	Denizli Milli Eğitim İl Md.	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	Kaliteli eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasında aktif görev alma	Eğitim plan ve programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında destek	İZ, ÇG, BL, BÇ	5

23	Denizli Orman Bölge Müdürlüğü	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	Bilgilendirme, kalkınma, kaliteli ürün, göçü önleme, istihdam	Politika ve strateji geliştirmede görüş alınması, bilgi paylaşımı, ortak faaliyet	İZ, ÇG, BL, BÇ	5
24	Ziraat Bankası Denizli Şb.	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Bankanın kredilerinden faydalanma, borçları zamanında ödeme, işbirliği	Kredi almada kolaylık, kredi maliyetinin düşük olması ve geri ödeme kolaylık	İZ, ÇG, BL, BÇ	5
25	Pamukkale Üniversitesi	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Ar-ge ortamı hazırlama ve işbirliği yapma, öğrencilerin staj yapmaları tezlerine yardımcı olma	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler, projelere ortaklık	İZ, ÇG, BL, BÇ	5
26	Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü	Stratejik	Dış stratejik paydaş	İşbirliği	Bilgi paylaşımı, bilgi sistemi kurmada ve işletmede destek	İZ, ÇG, BL, BÇ	5
27	Denizli Kırmızı Et Üreticileri Birliği	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ	5
28	Tarım Kredi Koop.	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ	5
29	PANKO-BİRLİK Koop.	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ	5
30	Denizli Gıda Mühendisleri Odası	Stratejik	Dış stratejik paydaş	İşbirliği, bilgilendirme, istihdam	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler	İZ, ÇG, BL, BÇ	4
31	Denizli Ziraat Mühendisleri Odası	Stratejik	Dış stratejik paydaş	İşbirliği, bilgilendirme, istihdam	Bilgi paylaşımı, ortak faaliyetler	İZ, ÇG, BL, BÇ	4
32	Fuar Organizasyon Şirketleri	Stratejik	Dış stratejik paydaş	İşbirliği, fuar düzenleme ve fuarlara katılım, zamanında ödemelerin yapılması	Kaliteli ve uygun fiyatlı etkinlik organizasyonları	İZ, ÇG, BÇ	4
33	Denizli Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	Tesislerin kanuna uygun kurulması, çevreye zarar verilmemesi	İzinlerde kolaylık, politika, plan ve program geliştirmede birliğin görüşünün alınması	İZ, ÇG, BL, BÇ	4
34	Denizli İl Sağlık Müdürlüğü	Hukuksal zorunluluk	Dış temel paydaş	İşçi sağlığı ve iş güvenliğine uygun çalışma ortamı ve hizmetler	Politika, plan ve program geliştirmede birliğin görüşünün alınması	İZ, ÇG, BL, BÇ	4

35	Denizli Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Stratejik	Dış stratejik paydaş	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	Dayanışma, işbirliği, ortak girişimler, çıkar birliğinin sağlanması	İZ, ÇG, BÇ	4
36	Denizli Türk Standartları Enstitüsü	Stratejik	Dış stratejik paydaş	TSE standartlarına uygun yapılanma ve çalışmalar, işbirliği	Bilgi paylaşımı, danışmanlık ve rehberlik, pozitif ayrımcılık	İZ, ÇG, BL, BÇ	4

Ek 4.1 Denizli Bölgesi KÖY KOOP Birliği 2022-2024 Dönemi Stratejik Plan Eylem Planı

SIRA NO	GRUP	EYLEM	SORUMLU		2022 YILI		2023 YILI	2024 YILI
			İzleme	Uyglm.	III	IIII		
1	STRATEJİ	KURUMSAL YETERLİĞİN SAĞLANMASI						
1.1	Hedef	Birliğin yönetsel yeterliği sağlanmıştır.						
<i>G1.1.1</i>	<i>Gösterge</i>	<i>Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)</i>	<i>TT</i>	<i>GA</i>	<i>70</i>		<i>70</i>	<i>70</i>
<i>G1.1.2</i>	<i>Gösterge</i>	<i>Yıl içerisinde düzenlenen denetim kurulu rapor sayısı</i>	<i>TT</i>	<i>GA</i>		<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>G1.1.3</i>	<i>Gösterge</i>	<i>Stratejik plan değerlendirme rapor sayısı</i>	<i>TT</i>	<i>GA</i>		<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
1.1.1	Faaliyet	İşlevsel ve mevzuata uygun bir organizasyon şemasının güncel tutulması	TT	ÖT	X	X	X	X
1.1.2	Faaliyet	Organizasyon şemasıyla uyumlu görev tanımlarının yapılması ve güncel tutulması	TT	ÖT	X	X	X	X
1.1.3	Faaliyet	Kurumsal iletişim yönergesinin hazırlanması ve uygulanması	TT	ÖT		X	X	X
1.1.4	Faaliyet	İş akış şemalarının oluşturulması ve güncel tutulması	TT	ÖT	X	X	X	X
1.1.5	Faaliyet	Yönetici ve denetçilerin kooperatifçilik eğitimini tamamlaması	MV	TT			X	X
1.1.6	Faaliyet	Yeni yöneticilere oryantasyon eğitiminin verilmesi	MV	TT	X		X	X
1.1.7	Faaliyet	Denetim sürecinin aktifleştirilmesi	MV	TT	X	X	X	X
1.1.8	Faaliyet	Çalışma programı ve bütçesinin hazırlanması	MV	TT			X	X
1.1.9	Faaliyet	İş planı çalışmalarının aylık izlenmesi ve değerlendirilmesi	MV	TT	X	X	X	X
1.1.10	Faaliyet	Toplantı prosedürünün oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi	TT	ÖT	X	X	X	X
1.1.11	Faaliyet	Stratejik plan uygulamalarını değerlendirme eğitimlerinin alınması	MV	TT		X	X	X
1.1.12	Faaliyet	Stratejik plan gözden geçirilerek güncellenmesi	MV	TT				X
1.1.13	Faaliyet	Stratejik plan bireysel izleme panolarının hazırlanması	TT	ÖT	X	X	X	X
1.2	Hedef	Kurumsal marka bilinirliği artmıştır.						
<i>G1.2.1</i>	<i>Gösterge</i>	<i>Yıllık Medya görünürlüğü artış oranı (%)</i>	<i>TT</i>	<i>GA</i>	<i>50</i>		<i>50</i>	<i>50</i>
<i>G1.2.2</i>	<i>Gösterge</i>	<i>Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)</i>	<i>TT</i>	<i>GA</i>	<i>70</i>		<i>70</i>	<i>70</i>
1.2.1	Faaliyet	Marka bilinirliği ile ilgili danışmanlık hizmetinin alınması	MV	TT	X			
1.2.1	Faaliyet	Kurumsal kimlik kılavuzunun hazırlanması	TT	ÖT	X			
1.2.2	Faaliyet	Marka iletişim planının oluşturulması	TT	MG	X			
1.2.3	Faaliyet	Medya görünürlüğünün arttırılması	TT	ÜO	X	X	X	X
1.2.4	Faaliyet	İnteraktif uygulamaya izin veren, yabancı dil destekli güncel bir web sitesinin olması	MV	TT	X			

1.2.5	Faaliyet	Hizmet kataloğunun hazırlanması	TT	MG	X		X	X
1.3	Hedef	Birliğin mali ve ekonomik yapısı geliştirilmiştir.						
G1.3.1	Gösterge	A gurubu tedarikçi sayısında artış oranı (%)	TT	GA	2		2	2
G1.3.2	Gösterge	Yaşlandırma gün sayısında azalma oranı (%)	TT	GA	5		5	5
5	Gösterge	Gelir artışı (%)	TT	GA	45		45	45
1.3.1	Faaliyet	Mali beyanların yönetim kurulu tarafından üç aylık aralıklarla gözden geçirilmesi	MV	TT	X	X	X	X
1.3.2	Faaliyet	Ön muhasebenin aktif şekilde kullanılmaya başlanması	TT	SO	X	X	X	X
1.3.3	Faaliyet	Yeni gelir kalemlerinin araştırılması ve oluşturulması	MV	TT/MG	X	X	X	X
1.3.4	Faaliyet	Ticari alacakların zamanında tahsil edilmesi	TT	SO	X	X	X	X
1.3.5	Faaliyet	Eş finansman kaynaklarının bulunması ve kullanılması	MV	TT	X	X	X	X
1.3.6	Faaliyet	Tedarikçi değerlendirmelerinin yapılması	TT	MG/SO		X	X	X
1.4	Hedef	İnsan kaynakları süreci aktifleştirilmiştir.						
G1.4.1	Gösterge	Yıl içerisinde personele verilen eğitim sayısı	TT	GA	5		5	5
G1.4.2	Gösterge	Personel memnuniyet oranı (%)	TT	GA	80		80	80
1.4.1	Faaliyet	İnsan kaynakları yönergesinin güncel tutulması	TT	BA	X	X	X	X
1.4.2	Faaliyet	İş planı doğrultusunda norm kadronun güncel tutulması	TT	BA	X	X	X	X
1.4.3	Faaliyet	Yeni personele oryantasyon eğitiminin yapılması	TT	BA	X	X	X	X
1.4.4	Faaliyet	Personelin eğitim ihtiyaç ve taleplerinin alınması	TT	BA		X	X	X
1.4.5	Faaliyet	Personel yıllık eğitim planlarının hazırlanması ve uygulanması	TT	BA	X	X	X	X
1.4.6	Faaliyet	Kurumdaşlık ve performans eğitimlerinin verilmesi	TT	BA	X			
1.4.7	Faaliyet	Personel memnuniyetinin ölçülmesi	TT	BA		X	X	X
1.4.8	Faaliyet	Öneri ve şikayet sisteminin kurulması ve işletilmesi	TT	BA	X	X	X	X
1.5	Hedef	Belge ve bilgi yönetim sistemi kurulmuş ve işletilmektedir.						
G1.5.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetleri gerçekleştirme oranı (%)	TT	GA	70		70	70
1.5.1	Faaliyet	Bilgi yönetim yönergesinin güncellenmesi	TT	GA	X	X	X	X
1.5.2	Faaliyet	Bilgi yönetim sisteminin kurulması	TT	GA			X	
1.5.3	Faaliyet	İhtiyaç duyulan veri ve bilgilerin toplanması ve kaydedilmesi	TT	GA	X	X	X	X
1.5.4	Faaliyet	Verilerin düzenli aralıklarla analiz edilmesi ve raporlanması	TT	GA	X	X	X	X
1.5.5	Faaliyet	Mevcut verilerin kullanım alanı ile ilgili eğitim alınması	TT	GA	X	X	X	X
1.5.6	Faaliyet	Verilerin analiz içinde kullanılmaya başlanması	TT	GA	X	X	X	X

1.5.7	Faaliyet	Kurumsal hafızanın oluşturulması	TT	ÖT	X	X	X	X
1.5.8	Faaliyet	Raporlama standartlarının oluşturulması ve kullanılması	TT	GA	X	X	X	X
2	STRATEJİ	ORTAKLIK İLİŞKİLERİNİN VE ORTAKLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ						
2.1.	Hedef	Ortak sayısı ve aktif ortak sayısı artmıştır.						
G2.1.1	Gösterge	Ortak sayısındaki artış (%)	TT	GA	5	5	5	5
G2.1.2	Gösterge	Aktif ortak sayısındaki artış (%)	TT	GA	5	5	5	5
G2.1.3	Gösterge	Yeni sunulan hizmet sayısında artış (%)	TT	GA	10	10	10	10
G2.1.4	Gösterge	İndirimli kurumsal anlaşma sayısı artış (%)	TT	GA	10	10	10	10
2.1.1	Faaliyet	Güncel ve mevzuata uygun bir ortaklık listesinin mevcut olması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.1.2	Faaliyet	Ortak olabilecek kooperatiflerin ortak olmasına yönelik çalışmaların yapılması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.1.3	Faaliyet	Kooperatiflerin bulunmadığı yerlerde kooperatif kurma çalışmalarının yapılması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.1.4	Faaliyet	Ortaklık değeri (faydaları) hakkında ortaklara güncel bilgiler sunulması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.1.5	Faaliyet	Ortak akıl danışma toplantılarının yapılması	MV	TT		X	X	X
2.1.6	Faaliyet	Ortakların ihtiyaç ve taleplerinin alınması uygun olanları değerlendirilmesi	TT	ÜO		X	X	X
2.1.7	Faaliyet	Kooperatiflerin bakanlığın kıstaslarına uygun olarak derecelendirilmesi	MV	TT			X	X
2.1.8	Faaliyet	Kurumsal özel indirim anlaşmalarının (KOOP-KART) sayısının artırılması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.1.9	Faaliyet	Sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesi	TT	ÜO	X	X	X	X
2.2	Hedef	Ortakların çıkarları başarıyla temsil edilmiştir.						
G2.2.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)	TT	GA	70	70	70	70
G2.2.2	Gösterge	Yapılan Etkinlik Sayısı	TT	GA	20	20	20	20
2.2.1	Faaliyet	Ortaklar, karar alıcılar ve sektör paydaşlarının katılacağı toplantılar yapılması	YKUR	MV		X	X	X
2.2.2	Faaliyet	Merkez birliğinin lobi çalışmalarına dahil olunması	YKUR	MV	X	X	X	X
2.2.3	Faaliyet	Ortakların görüş, istek ve önerilerinin medyada yer alması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.2.4	Faaliyet	Bölgesel fırsatlar, tehditler, destek ve hibeler ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.2.5	Faaliyet	Ortakların öneri ve şikayetlerinin alınması ve raporlanması	TT	ÜO		X	X	X
2.2.6	Faaliyet	Ortakların memnuniyetinin ölçülmesi ve raporlanması	TT	ÜO		X	X	X
2.3	Hedef	Ortaklara eğitim hizmetleri verilmiştir.						
G2.3.1	Gösterge	Eğitime katılan kişi sayısı	TT	GA	100	100	100	100
G2.3.2	Gösterge	Yapılan Eğitim Sayısı	TT	GA	5	10	10	10
G2.3.3	Gösterge	Eğitim memnuniyet oranı (%)	TT	GA	80	80	80	80

2.3.1	Faaliyet	Ortakların ihtiyaç ve taleplerinin alınması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.3.2	Faaliyet	Güncel eğitim planının olması ve uygulanması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.3.3	Faaliyet	Eğitim hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	TT	ÜO	X	X	X	X
2.4	Hedef	Ortaklara danışmanlık ve bilgilendirme hizmetleri verilmiştir.						
G2.4.1	Gösterge	Danışmanlık başvuru sayısı	TT	GA	2		10	10
G2.4.2	Gösterge	Yapılan danışmanlık sayısı	TT	GA	2		10	10
G2.4.3	Gösterge	Danışmanlık memnuniyet oranı (%)	TT	GA	80		80	80
2.4.1	Faaliyet	Ortakların ihtiyaç ve taleplerinin alınması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.4.2	Faaliyet	İhtiyaç ve talepler doğrultusunda danışmanlık hizmet planının hazırlanması ve uygulanması	TT	ÜO	X	X	X	X
2.4.3	Faaliyet	Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	TT	ÜO	X	X	X	X
2.5	Hedef	Ortaklara dış denetim hizmeti verilmiştir.						
G2.5.1	Gösterge	Verilen Dış denetim sayısı	TT	GA	95		95	95
G2.5.2	Gösterge	Dış denetim memnuniyet oranı (%)	TT	GA	80		80	80
2.5.1	Faaliyet	Ortakların taleplerinin alınması	MV	TT			X	X
2.5.2	Faaliyet	İhtiyaç ve talepler doğrultusunda dış denetim hizmet planının hazırlanması ve uygulanması	MV	TT			X	X
2.5.3	Faaliyet	Dış denetçilerle sözleşme yapılması ve görevlendirilmesi	MV	TT			X	X
2.5.4	Faaliyet	Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	MV	TT			X	X
2.6	Hedef	Kamu destekleme işlemleri yapılmıştır.						
G2.6.1	Gösterge	Yapılan sözleşme sayısı	TT	GA	95		95	95
G2.6.2	Gösterge	Girilen veri sayısı (makbuz bazında)	TT	GA	5000		6000	6000
G2.6.3	Gösterge	Birim hizmet kazancının artırılması (%)	TT	GA	10		10	10
2.6.1	Faaliyet	Ortaklarla iş sözleşmesinin imzalanması	TT	ÖT	X	X	X	X
2.6.2	Faaliyet	Ortaklardan verilerin toplanması	TT	YK	X	X	X	X
2.6.3	Faaliyet	Verilerin sisteme kaydedilmesi	TT	ÖT+	X	X	X	X
2.6.4	Faaliyet	Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	TT	ÖT	X	X	X	X
2.7	Hedef	Ortakların süt satışına aracılık hizmeti verilmiştir.						
G2.7.1	Gösterge	Aracılık yapılan kooperatif sayısı	TT	GA	95		95	95
G2.7.2	Gösterge	Aracılık yapılan firma sayısı	TT	GA	14		14	14
G2.7.3	Gösterge	Aracılık yapılan süt miktarı artışı (%)	TT	GA	10		10	10
2.7.1	Faaliyet	Süt satış sözleşmelerinin güncellenmesi	TT	SS	X	X	X	X

2.7.2	Faaliyet	Ortaklarla ve süt alıcılarıyla süt satış sözleşmesinin imzalanması	TT	SS	X	X	X	X
2.7.3	Faaliyet	Tarafların sözleşmeye uyma durumunun izlenmesi, gerektiğinde müdahale edilmesi	YKUR	MV	X	X	X	X
2.7.4	Faaliyet	Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	YKUR	MV/SO	X	X	X	X
2.8	Hedef	Üretim ve Pazarlama hizmetleri verilmiştir.						
G2.8.1	Gösterge	Ürünleri satılan ortak üretici sayısı	TT	GA	15	30	45	
G2.8.2	Gösterge	Satılan ürün sayısı içinde ortağa ait ürü sayısının payı (%)	TT	GA	50	50	50	
G2.8.3	Gösterge	Çalışılan kooperatif sayısı	TT	GA	5	10	15	
G2.8.4	Gösterge	Tesisin kapasitesinin kullanım oranındaki artış (%)	TT	GA	10	10	10	
G2.8.5	Gösterge	Ürün satış gelirinde artış (%)	TT	GA/SS	40	40	40	40
G2.8.6	Gösterge	Ürün satış miktarında artış (%)	TT	GA/SS	35	35	35	35
G2.8.7	Gösterge	Mevcut kâr marjı (%29) değişim oranı (%)	TT	GA/SS	0	0	0	0
2.8.1	Faaliyet	Ortakların satmaya hazır ürün bilgilerinin toplanması	TT	MG/SO	X	X	X	X
2.8.2	Faaliyet	Ortak tedarik ağlarına dahil olunması	TT	MG/SO	X	X	X	X
2.8.3	Faaliyet	Ürün standartlarının kurumsal hafızaya alınması	TT	MG/SO		X	X	X
2.8.4	Faaliyet	Pazarlama ve satış süreçleri için danışmanlık hizmetinin alınması	TT	MG/SO		X	X	X
2.8.5	Faaliyet	Satış bütçe planının hazırlanması	TT	MG/SO		X	X	X
2.8.6	Faaliyet	Üretim maliyetlerinin takip edilmesi	TT	MG/SO	X	X	X	X
2.8.7	Faaliyet	Satış ve pazarlama prosedürünün oluşturulması	TT	MG/SO	X		X	X
2.8.8	Faaliyet	Hedef kitlenin tanımlanması	TT	MG/SO	X		X	X
2.8.9	Faaliyet	İhracat faaliyetlerine başlanması	TT	MG/SO		X		
2.8.10	Faaliyet	Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi	TT	MG/SO	X	X	X	X
2.8.11	Faaliyet	ISO 2200 çalışmalarının başlatılması ve sürdürülmesi	TT	MG/TT	X	X	X	X
2.9	Hedef	Ortaklara KOOPBİS hizmetleri verilmiştir.						
G2.9.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)	TT	GA	70	70	70	
G2.9.2	Gösterge	Hizmet alan kooperatif sayısı	TT	GA	95	95	95	
2.9.1	Faaliyet	Ortaklardan hizmet taleplerinin alınması	TT	ÖT		X	X	X
2.9.2	Faaliyet	KOOPBİS hizmet sözleşmelerin karşılıklı imzalanması	TT	ÖT		X	X	X
2.9.3	Faaliyet	Hizmet planlamasının yapılması	TT	ÖT		X	X	X
2.9.4	Faaliyet	Verilerin sisteme kaydedilmesi	TT	ÖT		X	X	X
2.9.5	Faaliyet	Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	TT	ÖT		X	X	X

2.10	Hedef	Süt analiz hizmetleri verilmiştir.						
G2.10.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı	TT	GA	70	70	70	
G2.10.2	Gösterge	Çıkan verilerden üretilen rapor sayısı	TT	GA	3	3	3	
2.10.1	Faaliyet	Ortaklardan (ve diğerlerinden) hizmet taleplerinin alınması	TT	HC/MG	X	X	X	X
2.10.2	Faaliyet	Hizmet planlamasının yapılması	TT	HC/MG	X	X	X	X
2.10.3	Faaliyet	Süt örneklerinin analiz edilmesi	TT	HC+	X	X	X	X
2.10.4	Faaliyet	Hizmet maliyetinin takip ve analiz edilmesi	TT	HC/MG	X	X	X	X
2.11	Hedef	Ormancılık hizmetleri verilmiştir.						
G2.11.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)	TT	GA	70	70	70	
2.11.1	Faaliyet	Ormancılık faaliyeti kapsamında MYB sahibi olmayan ortakların belirlenmesi	TT	ÖT		X	X	X
2.11.2	Faaliyet	Yeterlilik sınavlarının organize edilmesi ve uygulanması	TT	ÖT		X	X	X
2.11.3	Faaliyet	Ormancılık faaliyeti kapsamında raporların oluşturulması	TT	ÖT		X	X	X
3	STRATEJİ	DIĞER PAYDAŞLARLA İŞBİRLİKLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ						
3.1	Hedef	Özel sektör paydaşları ile işbirliği geliştirilmiştir.						
G3.1.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)	TT	GA	70	70	70	
G3.1.2	Gösterge	Düzenlen etkinlik sayısı	TT	GA	1	2	2	
3.1.1	Faaliyet	Ulusal ve/veya bölgesel topluluklara dahil olunması	YKUR	MV/TT	X	X	X	X
3.1.2	Faaliyet	Faaliyetler ile ilgili sponsorluk anlaşmalarının yapılması	YKUR	MV/TT	X	X	X	X
3.1.3	Faaliyet	Sektör paydaşlarıyla yıllık istişare toplantılarının düzenlenmesi	YKUR	MV/TT		X	X	X
3.1.4	Faaliyet	İhracatçı birliklerinin sunduğu fırsatlardan faydalanılması	TT	MG	X	X	X	X
3.1.5	Faaliyet	Fuar, sergi vb. etkinliklere katılması	TT	MG/SO	X	X	X	X
3.2	Hedef	Kamu sektörüyle işbirliği geliştirilmiştir.						
G3.2.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)	TT	GA	70	70	70	
G3.2.2	Gösterge	Düzenlen etkinlik sayısı	TT	GA	1	2	2	
3.2.1	Faaliyet	Tarım İl Müdürlüğü ile kooperatifçiliği geliştirmeye yönelik işbirliğinin yapılması	YKUR	MV/TT	X	X	X	X
3.2.2	Faaliyet	Kalkınma Ajansı ve diğer bölgesel fonlardan faydalanmaya yönelik işbirliği yapılması	YKUR	MV/TT	X	X	X	X
3.2.3	Faaliyet	Kooperatif faaliyetlerinin kolaylaştırılması için yerel yönetimlerle protokol imzalanması	YKUR	MV/TT	X	X	X	X
3.2.4	Faaliyet	İhale önceliği ile ilgili yerel yönetimlerle işbirliği yapılması	YKUR	MV/TT	X	X	X	X
3.2.5	Faaliyet	Üniversitelerle kooperatifçilik alanında ortak çalışmaların yapılması	TT	MG/BA	X	X	X	X
3.3	Hedef	Uluslararası yabancı ülke kuruluşlarıyla işbirliği geliştirilmiştir.						

G3.3.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)	TT	GA	70	79	70
G.3.3.2	Gösterge	Düzenlen etkinlik sayısı	TT	GA	1	1	1
3.3.1	Faaliyet	Uluslararası topluluklara dahil olunması	YKUR	MV	X	X	X
3.3.2	Faaliyet	DGRV ile kooperatifleri güçlendirme projelerinin sürdürülmesi	YKUR	MV/TT	X	X	X
3.3.3	Faaliyet	Ortaklara yönelik yurtdışı teknik gezi ve bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi	YKUR	MV		X	X
3.4	Hedef	Halka yönelik kooperatifçilik eğitimleri yaygınlaştırılmıştır.					
G3.4.1	Gösterge	Hedefle ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilme oranı (%)	TT	GA	70	70	70
G3.4.2	Gösterge	Düzenlen etkinlik sayısı	TT	GA	-	1	1
3.4.1	Faaliyet	Kooperatifçiliği tanıtmak ve halkı bilinçlendirmek amaçlı eğitim planlarının hazırlanması	MV	TT		X	X
3.4.2	Faaliyet	Eğitim etkinliklerinin düzenlenmesi	MV	TT		X	X
3.4.3	Faaliyet	Katılımcıların memnuniyetinin ölçülmesi ve raporlanması	TT	ÜO		X	X

YKUR YÖNETİM KURULU

M G MURAT ÜNSAL GÜNEY

B A BURÇİN AR

MV MEHMET VAROL

S O SÜLEYMAN ORHAN

G A GÖKÇE ATEŞ

TT TOLGA TANRIVERDİ

Ö T ÖNDER TAVUS

Y K YASİN KIZILYAR

H A HALİL CAN

Ü O ÜMRAN OTAKLI

S S SÜHEYLA SÜLEK