

# 2016-2020

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı

# STRATEJİK PLANI

Rev. No:1  
31/07/2017



# 2016-2020

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı

# STRATEJİK PLANI

**Rev. No:1**  
31/07/2017

Rev. No:0 Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı 2016-2020 Stratejik Planı, Ajansın 25/10/2016 tarihinde gerçekleştirilen 2016/9 sayılı Yönetim Kurulu toplantısında onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

Rev. No:1 Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı 2016-2020 Stratejik Planı'nda gerçekleştirilen değişiklikler, Ajansın 31/07/2017 tarihinde gerçekleştirilen 2017/6 sayılı Yönetim Kurulu toplantısında kabul edilmiştir.

## İÇİNDEKİLER

1. VİZYON, MİSYON .....	9
2. KALKINMA AJANSLARI .....	11
3. BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI .....	17
4. BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI TEŞKİLAT YAPISI .....	19
4.1. Ajans Personeline İlişkin İstatistikler .....	22
5. AJANSIN GEÇMİŞ YILLARA İLİŞKİN İSTATİSTİKLERİ (2010-2015) .....	26
6. AJANSIN FİZİKSEL YAPISI .....	35
7. BİLGİ İŞLEM ve TEKNOLOJİK ALTYAPI .....	37
7.1. Bilgi İşlem ve Teknolojik Altyapı Kapsamında Yürütülen Faaliyetler .....	38
8. BÖLGENİN TARİHİ .....	41
9. BÖLGENİN EKONOMİK YAPISI .....	43
10. BÖLGENİN DEMOGRAFİK VE SOSYO EKONOMİK YAPISI .....	47
10.1. Demografik Yapı .....	47
10.1.1. Batı Karadeniz Bölgesi Göç Eğilimleri .....	49
10.2. Sosyoekonomik Yapı .....	50
10.2.1. Sağlık .....	50
10.2.2. Eğitim .....	50
10.2.3. İstihdam ve İşgücü Göstergeleri .....	51
10.2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği .....	52
10.2.5. Kültür .....	53
11. BÖLGENİN COĞRAFİ KONUMU ve YAPISI .....	55
11.1. Bölgeye Genel Bakış .....	55
11.2. Bölgenin Türkiye İçindeki Yeri .....	56
12. STRATEJİK PLAN NEDİR? .....	59
12.1. Neler Yaptık? .....	59
13. STRATEJİK PLAN DAYANAĞI .....	61
14. STRATEJİK PLAN TAKİP YÖNTEMİ .....	63
15. PAYDAŞ ANALİZİ .....	65
16. 2011-2015 SWOT ANALİZİ DEĞERLENDİRME SONUÇLARI .....	67
17. 2011-2015 STRATEJİK PLAN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI .....	72
18. 2016-2020 STRATEJİK PLAN EKİBİ .....	81
19. 2016-2020 STRATEJİK PLAN TAKVİMİ .....	83
20. 2016-2020 SWOT ANALİZİ .....	86



**T.C.**  
**BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI**

Güney Mah. Zonguldak Yolu Cad. No 36 67600 Kozlu / ZONGULDAK  
Tel: 0 (372) 257 74 70 Faks: 0 (372) 257 74 72  
www.bakka.gov.tr

**Grafik Tasarım ve Baskıya Hazırlık**  
Tel: 0212 234 99 83  
www.soliva.com.tr

21. 2016-2020 PEST ANALİZİ .....	90
21.1. PEST Analizi Sonuç Paretosu - Zonguldak .....	90
21.2. Öncelikli Sorunlar - Zonguldak .....	92
21.3. PEST Analizi Sonuç Paretosu - Karabük .....	93
21.4. Öncelikli Sorunlar - Karabük .....	95
21.5. PEST Analizi Sonuç Paretosu - Bartın .....	96
21.6. Öncelikli Sorunlar – Bartın .....	97
22. 2016-2020 DÖNEMİ DIŞ PAYDAŞ GÖZÜYLE BAKKA .....	100
22.1. Sizce BAKKA İnsan Olsa Onu 5 Kelimeyle Nasıl Tanımlarsınız Analizi .....	100
22.2. Değişim İstenecek Yönler .....	101
23. 2016-2020 STRATEJİK PLAN TABLOLARI .....	104
24. 2016-2020 STRATEJİK PLAN KATILIMCILARI .....	115

## ŞEKİLLER

Şekil 1 İstatistiki Bölge Birimleri Düzey 2 Sınıflandırması ve Kurulan Kalkınma Ajansları .....	14
Şekil 2 Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının Faaliyet Bölgesi .....	17
Şekil 3. BAKKA Organizasyon Şeması .....	19
Şekil 4. Personelin Unvana Göre Dağılımı .....	22
Şekil 5. Personelin Cinsiyet ve Deneyim Durumu Dağılımları .....	22
Şekil 6. Personelin Eğitim Durumu ve Mezun Olunan Bölümler .....	23
Şekil 7. Personelin Yaş Dağılımı ve İşe Giriş Şekli .....	24
Şekil 8. 2010-2016 Yılları Ajans Personel Sayısı .....	26
Şekil 9. 2009-2015 BAKKA Gelirleri .....	28
Şekil 10. 2009-2015 BAKKA Giderleri .....	30
Şekil 11. 2009-2015 Yılları Arası Verilen Destekler .....	30
Şekil 12. 2009-2015 Yılları Arası KOBİ'lere Yönelik Mali Destek Programı Bilgileri .....	31
Şekil 13. 2009-2015 Yılları Arası Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yönelik Mali Destek Bilgileri .....	31
Şekil 14. 2009-2015 Yılları Arası Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Bilgileri .....	32
Şekil 15. 2009-2015 Yılları Arası Teknik Destek Programı Bütçeleri .....	32
Şekil 16. 2009-2015 Yılları Arası Teknik Destek Programı Kapsamında Verilen Eğitim Bilgileri .....	33
Şekil 17. 2009-2015 Yılları Arası Teknik Destek Programı Proje Sayıları .....	33
Şekil 18. Ajansın Web Siteleri .....	38
Şekil 19. Bölgede Yer Alan OSB'ler .....	45
Şekil 20. TR81 Batı Karadeniz Bölgesinin İller Bazında Nüfusu (2009-2015) (TÜİK 2016) .....	47
Şekil 21. TR81 İllerinin 2007-2014 Yılları Arasında Nüfus Artış Hızları (Binde) .....	48
Şekil 22. Batı Karadeniz Bölgesinin Verdiği ve Aldığı Göç (TÜİK 2016) .....	49
Şekil 23. İllere Göre Nüfus Hareketi .....	50
Şekil 24. 6 Yaş ve Üzeri Nüfus İçin İller Bazında Okuryazar Nüfus Oranı 2012-2015 (%) .....	51
Şekil 25. İşgücüne Katılım, İstihdam ve İşsizlik Oranları .....	51
Şekil 26. Bölgenin Türkiye İçindeki Yeri .....	56
Şekil 27. 2011-2015 Stratejik Plan Değerlendirme Sonuçları .....	78
Şekil 28. 2016-2020 Stratejik Plan Ekibi .....	81

## TABLolar

Tablo 1 Kuruluş Kararnameleri ve Kurulan Kalkınma Ajansı Bilgileri .....	14
Tablo 2. Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarına Dair Bilgiler .....	15
Tablo 3. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Listesi .....	21
Tablo 4. Personelin Birimlere Göre Dağılımı .....	24
Tablo 5. Personelin Mezuniyetlerine Göre Dağılımı .....	24
Tablo 6. BAKKA 2009-2015 Yılları Arası Gerçekleşen Gelirler .....	26
Tablo 7. BAKKA 2009-2015 Yılları Arası Gerçekleşen Giderler .....	28
Tablo 8. TR81 Bölgesi 2012-2023 Nüfus Projeksiyonu (TÜİK) .....	48
Tablo 9. İllere Göre İş Kazası, Meslek Hastalığı, İş Göremezlik ve Ölüm Sayıları .....	52
Tablo 10. Paydaş Analizi Tablosu.....	65
Tablo 11. 2011-2015 SWOT Analizi Değerlendirme .....	67
Tablo 12. 2011-2015 Stratejik Plan Değerlendirme Sonuçları Tablosu .....	72
Tablo 13. 2016-2020 Stratejik Plan Takvimi Tablosu.....	83
Tablo 14. 2016-2020 SWOT Analizi.....	86

## ÖNSÖZ

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak ve bölgesel kalkınmayı sağlamak amacıyla; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliği ve koordinasyonu geliştirmek, üst ölçekli planlar ile bölge planında belirtilen stratejiler doğrultusunda kendine tahsis edilen kaynakları etkili ve verimli şekilde kullanmak ve gerçekleştirdiği proje ve faaliyetlerle yerel potansiyelleri ve bölge dinamiklerini harekete geçirmekle görevlidir.

Ajans üst ölçekli plan, strateji ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgede birçok proje, faaliyet ve etkinlik gerçekleştirmektedir. Bu çalışmaların belirli bir stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi belirlenen hedeflere ulaşılması açısından büyük önem arz etmektedir.

Buradan hareketle, kurumsal vizyon ve politika geliştirme ile etkin uygulama fırsatları yaratma bağlamında Ajans, 2016-2020 yıllarını kapsayan Kurumsal Stratejik Planı katılımcı bir anlayışla hazırlamaya karar vermiştir. Kurumsal Stratejik Plan hazırlanırken kurumun hizmet kalitesinin ve paydaş memnuniyetinin yükseltilmesi, şeffaflığın ve yönetişimin artırılması ve kalite yönetim süreçlerine de başlanarak kurumsallaşmanın tamamlanması ve belirlenen hedeflere ulaşılması amaçlanmıştır.

Ajans 2016 yılında üst ölçekli politika dokümanları ile bölgesel nitelikli strateji ve raporları da dikkate alarak yeni döneme ilişkin Stratejik Plan hazırlıklarını yürütmüştür. Bu hazırlıklar sırasında Ajansın bu hedefleri gerçekleştirmedeki rolü belirlenmiş ve kurumsal gelişim süreci uzun vadeli bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Ayrıca bir önceki Stratejik Plan'da yer alan ve devam ettirilmesi düşünülen faaliyetlere de yeni planda yer verilmiştir. Plan hazırlığında katılımcı bir anlayış benimsenmiş, bölgedeki paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda Ajansın çok yönlü gelişimi esas alınmıştır. Hazırlanan planın hayata geçirilmesi için gereken faaliyetlerin yıllık dilimleri çalışma programı ve bütçe dokümanlarına yıllık bazda yansıtılacak ve uzun vadede planın başarıya ulaşması bu şekilde sağlanacaktır.

Bölgesel kalkınmanın sağlanması için katılımcı bir yaklaşımla uygulanabilir ve sürdürülebilir bir Kurumsal Stratejik Plan hazırlanmış, önümüzdeki beş yıllık dönemde Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının kurumsallaşma sürecine ve hedeflerine ulaşmada rehberlik etmesi planlanmıştır. Planın bölgenin kalkınmasına yönelik çalışmalara katkı sağlamasını temenni ederiz.

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı  
Genel Sekreterliği

## 1. VİZYON MİSYON

### VİZYON

*Kurumsal yapısı güçlü, bölgesel  
kalkınmada öncü, dinamik bir  
Ajans olmak*

### MİSYON

*Yetişmiş insan kaynağıyla Batı Karadeniz  
Bölgesinin sosyal ve ekonomik kalkınması  
için paydaşlar arasındaki işbirliği  
kültürünü geliştirerek kaynakların etkin  
kullanımını sağlar.*

## 2. KALKINMA AJANSLARI

Türkiye’de yerel ve bölgesel gelişme ile mekânsal gelişmişlik farklarının azaltılması hususları, 1963 yılından bu yana uygulanmakta olan kalkınma planlarında en öncelikli alanlar arasında yer almıştır. Ülkemizde bölgeler arası gelişmişlik farklarının dengeli bir yapıya kavuşturulması, bölgesel ve yerel kalkınmanın hızlandırılması ve sürdürülebilir dengeli bir gelişmenin sağlanması için tarihsel süreçte çok çeşitli politika ve araçlar uygulanmıştır. Ancak tarihsel süreç içerisinde uygulanmaya çalışılan birçok bölgesel kalkınma projesi; çoğu zaman bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasında ve hedeflenen gelişme düzeyinin ve ortamının oluşturulmasında beklenen etkiyi doğuramamış ve kapsamlı olarak uygulanma şansı bulamamıştır. Bu nedenle gerek Türkiye’nin tam üye olarak katılmayı hedeflediği Avrupa Birliği ülkeleri ile olan gelir farkı, gerekse ülke içinde bölgeler arası gelir ve gelişmişlik farklılıkları somut gelişmeler sağlanması gereken önemli bir sorun alanı olarak gündemdeki yerini korumuştur.

Bu kapsamda öncelikle Avrupa Birliği’ne uyum sürecinin bir gereği olarak ve bölgesel gelişmeler ile gelişmişlik farklarının istatistiki bazda daha iyi izlenmesi, bölgelerin sosyo-ekonomik analizlerinin yapılması ve bölgesel politikaların çerçevelerinin belirlenmesi için 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın uygulama döneminde Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine (NUTS) paralel bir şekilde üç düzey halinde İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) yapılmış ve bu sınıflandırma, 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulmuştur.

Öte yandan, 14 Nisan 2003 tarihinde AB Konseyi tarafından kabul edilen Türkiye için Katılım Ortaklığı Belgesi’nde, Türkiye’den, orta vadede “Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu” başlığı altında “Bölgesel kalkınma planlarını uygulamak üzere, NUTS 2 düzeyinde bölge birimlerinin kurulması” istenilmiştir. Katılım Ortaklığı Belgesi temelinde, Avrupa Birliği’ne ekonomik ve sosyal uyum sürecinin çerçevesini oluşturan ve 2004-2006 dönemini içine alan Ön Ulusal Kalkınma Planı’nın (ÖUKP), “5.1-Ulusal Düzeyde Bölgesel Gelişme Stratejisi” başlıklı bölümünün “Yönetişim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi ve Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi” başlıklı alt bölümünde, bölge planlarının uygulama sürecinde etkinliğin sağlanması, kamu ve özel sektör yanında sivil toplum kuruluşlarının da ekonomik imkanlarının plan stratejisi doğrultusunda harekete geçirilmesi ve kalkınma sürecine katılımın sağlanması hedefi doğrultusunda bölgesel kalkınma ajanslarının kurulmasına yönelik yasa tasarısı gibi yasal düzenlemeler üzerinde çalışıldığı; “8.1-Yönetim” başlıklı bölümünde ise Kalkınma Bakanlığının (mülga DPT Müsteşarlığının) Ön Ulusal Kalkınma Planının (ÖUKP) yönetim otoritesi olarak belirlenmiş olduğu ve uygulamaya ilişkin görevlerin sektörel ve bölgesel kurumlar gibi “ara kurumlara” devredilebileceği, bölgesel alanda hizmet birlikleri ve bölgesel kalkınma ajanslarının ara kurumlar olarak faaliyet göstereceği ve orta vadede bölgesel gelişme alanındaki program ve projelerin

yönetimine ilişkin görevlerin bölgesel kalkınma ajanslarına devredilmesinin öngörüldüğü belirtilmiştir.

Bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluşu, 58. Hükümet tarafından hazırlanarak yürürlüğe konulan 03.01.2003 tarihli Acil Eylem Planı'nda da gerçekleştirilmesi öngörülen en önemli hukuki, kurumsal ve yapısal düzenlemeler arasında yer almıştır. Acil Eylem Planı'nda öngörülen Kamu Yönetimi Reformları arasında "KYR-37" kodunda; kaynakların merkezden dağılımının bu güne kadar bir yandan gereksiz ve verimsiz yatırımların yapılması yoluyla kaynak kullanımında israfa neden olduğu, diğer taraftan ise bölgeler arasında ve iller arasında gelişmişlik farklılıklarının artmasına yol açtığı, bu nedenle kaynakların yerinde ve daha etkin kullanılması, iller arası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesini sağlamak amacıyla AB İstatistik Bölge Düzeyleri (NUTS) dikkate alınarak alt bölge düzeyinde yeni hizmet bölgeleri ve birimlerinin oluşturulmasının hedeflendiği açıklanmıştır.

Söz konusu süreçler neticesinde, yeni bölgesel gelişme ve planlama anlayışı da dikkate alınarak, gelişmiş ülkelerde de birçok örnekleri görülen kalkınma ajanslarının kuruluşu ve işler hale getirilmesi 5449 sayılı Kanun ile kabul edilmiştir. 5449 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde kalkınma ajanslarının kuruluş sebebi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

*"Yerel/bölgesel dinamiklerin ve potansiyelin tespiti, bunların ulusal öncelikler ile uyumlu olarak yerinde ve katılımcı bir anlayışla, ortak akıl kullanılarak planlanması, esnek, aksiyona dayalı, rol paylaşımına açık ve insan odaklı programlar, gelişme politikaları ve rekabetçi projeler ile desteklenmesi aşamalarında yerelde teknik kapasitesi yüksek bir kurum gerekli olmaktadır. Bu bakımdan, bölgesel gelişme uygulamamız ile bölge planlarımızın etkinliğinin ve başarısının yükseltilmesi, bölgelerin ülkemizin genel büyümesi, gelişmesine, refahına ve istikrarına katkısının artırılması, sosyal uyum ve adaletin temini ve değişen küresel rekabet şartlarına adaptasyonun sağlanması amacıyla, çağdaş gereklere uygun olarak, gelişmiş ülkelerde birçok örnekleri görülen kalkınma ajanslarının en kısa zamanda kuruluşu ve işler hale getirilmesi gerekli görülmektedir."*

5449 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde, kalkınma ajanslarının kuruluş nedenleri içerisinde belirtilen işlevleri ve faydaları on beş madde halinde ayrıntılı olarak değerlendirilmiş olup, 5449 sayılı Kanun'un genel gerekçesinde, kalkınma ajanslarından beklenen faydalar şu şekilde özetlenmiştir:

- Yerel-bölgesel potansiyeli, dinamikleri ve özgünlükleri ortaya çıkararak bunları en iyi şekilde değerlendirip, planlamak.
- Potansiyeli ve dinamikleri rekabetçi, katılımcı, esnek, aksiyona dayalı bir yaklaşımla harekete geçirme ve ulusal, uluslararası pazarlarda ekonomik, sosyal, kültürel birer değer haline dönüştürmek.

- Bütün kurum, kuruluş ve şahıslara sağladığı idari, mali, teknik desteklerle başta girişimciler olmak üzere bütün kesimlerde bir kalkınma bilinci ve ivmesi oluşturmak.
- Yenilikçi, rekabete dayalı kaynak tahsisi mekanizması, etkin izleme ve değerlendirme işlevleri ile kalkınma planları, bölgesel gelişme planları ve programların uygulama kapasitesini geliştirmek.
- Hem ulusal, hem de bölgesel yerel düzeyde, başta istihdam ve gelir olmak üzere ekonomik ve sosyal göstergelerin iyileştirilmesine, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına ve dolayısıyla ülkenin genel refah ve istikrarına olumlu katkılar sağlamak.

5449 sayılı Kanun'un genel gerekçesinin sonunda; *"Bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının, yerel ve küresel rekabetteki değişimlerin, AB'ye uyum sürecindeki yükümlülüklerin, finansal ve beşeri kaynakların rasyonel dağılımı zorunluluğunun, çevresel duyarlılıktaki artışın ve yerel kalkınma ve örgütlenme taleplerinin artışı ile bu taleplerin etkin yönlendirilmesi gibi nedenlerin; katılımcı, esnek bir yapıya sahip ve teknik kapasitesi güçlü olan, yerel ve bölgesel gelişmeyi hızlandırmaya odaklı kalkınma birimleri konumundaki kalkınma ajanslarının oluşumunda ihtiyaçtan öte bir zorunluluk yarattığı"* belirtilerek, kalkınma ajanslarının kuruluşundaki gereksinim açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Kalkınma ajanslarının kuruluş esasları, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 3. maddesinde düzenlenmiştir. Söz konusu madde düzenlemesine göre kalkınma ajansları, bölgeler esas alınarak Kalkınma Bakanlığının (mülga Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın) teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile kurulur. 5449 sayılı Kanun'da, kalkınma ajanslarının kuruluşunda esas alınacak olan bölgelerin, 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenen Düzey 2 İstatistik Bölge Birimleri olduğu ve söz konusu bölgelerin yeniden düzenlenmesinde ve kurulmuş olan ajansların kaldırılmasında Bakanlar Kurulunun yetkili olduğu belirtilmiştir. 5449 sayılı Kanun'un verdiği yetki kapsamında, Bakanlar Kurulu; 2006, 2008 ve 2009 yıllarında çıkardığı üç ayrı karar ile aşağıdaki şekilde gösterilen 26 Düzey 2 Bölgesinin tamamında kalkınma ajansı kurmuş ve ajans merkezlerinin bulunacağı illeri belirlemiştir.

Bu kapsamda öncelikle 06.07.2006 tarihli ve 26220 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Adana İli merkez olmak üzere Adana ve Mersin illerini kapsayan TR62 ve İzmir İli merkez olmak üzere TR31 Düzey 2 bölgelerinde kalkınma ajansları kurulmuştur. Sonrasında ise, 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile sekiz Düzey 2 Bölge



sinde; 25.07.2009 tarihli ve 27299 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile de ülke sınırlarını tamamlayan diğer on altı Düzey 2 Bölgesinde kalkınma ajansı kurulması kararlaştırılmıştır.

**Tablo 1 Kuruluş Kararnameleri ve Kurulan Kalkınma Ajansı Bilgileri**

Kuruluş Kararnamesinin Yılı	Kuruluş Kararnamesinin Sayısı	Kurulan Kalkınma Ajansı Sayısı
2006	2006/10550	2
2008	2008/14306	8
2009	2009/15236	16

Ayrıca, bu kuruluş kararları ile 5449 sayılı Kanun’un 8. maddesi uyarınca, kalkınma kurullarına temsilci gönderecek kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının gönderecekleri temsilcilerin sayısı, görev süresi ve diğer hususlar da belirlenmiştir.

**Şekil 1 İstatistikî Bölge Birimleri Düzey 2 Sınıflandırması ve Kurulan Kalkınma Ajansları**



5449 sayılı Kanun çerçevesinde kurulan kalkınma ajanslarının kuruluş yılları, bölgeleri, isimleri, isim kısaltmaları, kapsadığı iller ve merkezleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2. Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarına Dair Bilgiler**

Kuruluş Yılı	Düzey-2 Bölgesi	Kalkınma Ajansı	Kısaltma	Kapsadığı İller <sup>1</sup>
2006	TR31	İzmir Kalkınma Ajansı	İZKA	İzmir
	TR62	Çukurova Kalkınma Ajansı	ÇKA	<b>Adana</b> , Mersin
2008	TR10	İstanbul Kalkınma Ajansı	İSTKA	İstanbul
	TR52	Mevlana Kalkınma Ajansı	MEVKA	Karaman, <b>Konya</b>
	TR83	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	OKA	Amasya, Çorum, <b>Samsun</b> , Tokat
	TRA1	Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı	KUDAKA	Bayburt, Erzincan, <b>Erzurum</b>
	TRB2	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	DAKA	Bitlis, Hakkâri, Muş, <b>Van</b>
	TRC1	İpekyolu Kalkınma Ajansı	İKA	Adıyaman, <b>Gaziantep</b> , Kilis
	TRC2	Karacadağ Kalkınma Ajansı	KARACADAĞ	<b>Diyarbakır</b> , Şanlıurfa
	TRC3	Dicle Kalkınma Ajansı	DİKA	Batman, <b>Mardin</b> , Siirt, Şırnak
2009	TR21	Trakya Kalkınma Ajansı	TRAKYAKA	Edirne, Kırklareli, <b>Tekirdağ</b>
	TR22	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	GMKA	<b>Balıkesir</b> , Çanakkale
	TR32	Güney Ege Kalkınma Ajansı	GEKA	Aydın, <b>Denizli</b> , Muğla
	TR33	Zafer Kalkınma Ajansı	ZAFER	Afyonkarahisar, <b>Kütahya</b> , Manisa, Uşak
	TR41	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	BEBKA	Bilecik, <b>Bursa</b> , Eskişehir
	TR42	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	MARKA	Bolu, Düzce, <b>Kocaeli</b> , Sakarya, Yalova
	TR51	Ankara Kalkınma Ajansı	ANKARAKA	<b>Ankara</b>
	TR61	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	BAKA	Antalya, Burdur, <b>Isparta</b>
	TR63	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	DOĞAKA	<b>Hatay</b> , Kahramanmaraş, Osmaniye
	TR71	Ahiler Kalkınma Ajansı	AHİKA	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, <b>Nevşehir</b> , Niğde
	TR72	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	ORAN	<b>Kayseri</b> , Sivas, Yozgat
	TR81	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	BAKKA	Bartın, Karabük, <b>Zonguldak</b>
	TR82	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	KUZKA	Çankırı, <b>Kastamonu</b> , Sinop
	TR90	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	DOKA	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, <b>Trabzon</b>
	TRA2	Serhat Kalkınma Ajansı	SERKA	Ağrı, Ardahan, Iğdır, <b>Kars</b>
	TRB1	Fırat Kalkınma Ajansı	FKA	Bingöl, Elazığ, <b>Malatya</b> , Tunceli

<sup>1</sup> Koyu renkte gösterilmiş olan iller, kalkınma ajanslarının merkezlerini ifade etmektedir.

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA), 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanuna istinaden, 25.07.2009 tarih ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Zonguldak merkezli TR81 Düzey 2 (Zonguldak-Karabük-Bartın) Batı Karadeniz Bölgesinde faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. Ajans 1 Mart 2010 tarihinde uzman ve destek personelin işe başlamasıyla faaliyetlerine başlamıştır.

**Şekil 2 Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının Faaliyet Bölgesi**



Kaynak: TÜİK 2002, (Yüz ölçümünde göller hariç tutulmuştur)

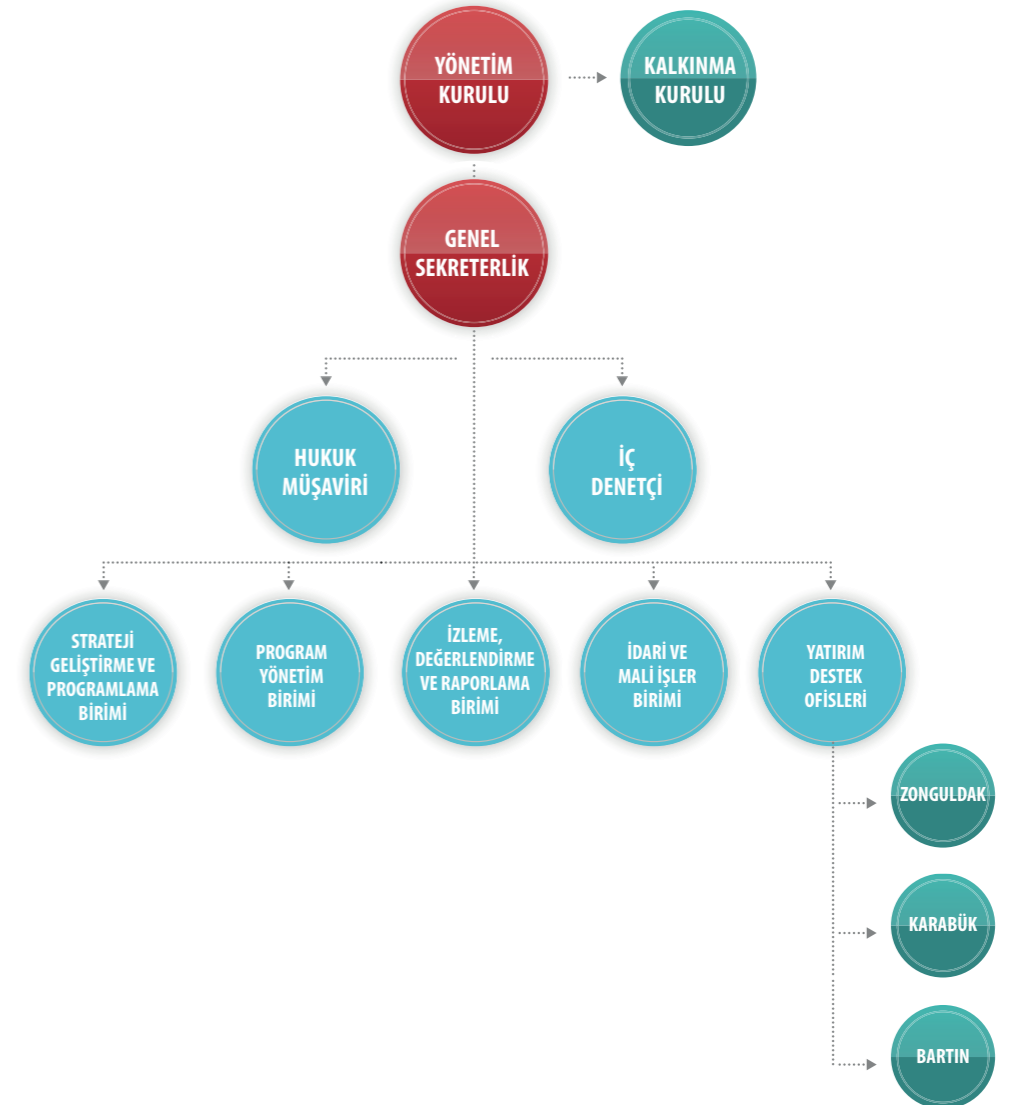
### 3. BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun 7. Maddesinde ifade edildiği üzere Ajans, Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofislerinden müteşekkildir.

Kalkınma Kurulu Ajansın danışma kurulu, Yönetim Kurulu karar organı, Genel Sekreterlik ise icra organı olarak belirtilmiştir. Yatırım Destek Ofisleri bölge illerinde yatırım ve tanıtım kapasitesinin oluşturulması ile geliştirilmesine yönelik faaliyetlerle kurumlar arası koordinasyon sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmakta, yatırım tanıtımı için veri sağlayacak araştırmaları gerçekleştirmekte, yatırım ortamının iyileştirilmesi ve görünürlüğünün artırılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmektedir.

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı organizasyon yapısı aşağıda görülmektedir.

**Şekil 3. BAKKA Organizasyon Şeması**



## 4. BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI TEŞKİLAT YAPISI

### Kalkınma Kurulu

Kalkınma Kurulu, Ajansın danışma kuruludur. Bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve Ajansı yönlendirmek üzere illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak bir yapı teşkil etmektedir.

19.08.2016 tarihli ve 29806 sayılı Resmi Gazete’de 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı yayımlanmıştır. Söz konusu kararda “Kalkınma Ajansları Kalkınma Kurullarına Temsilci Gönderecek Kurum ve Kuruluşların Belirlenmesi ve Bazı Bakanlar Kurulu Kararlarında Değişiklik Yapılması Hakkında Karar”ın ekinde yer alan Kalkınma Kurulu Üye Listelerine ilişkin tablonun yürürlükten kaldırıldığı belirtilmektedir.

Kararla birlikte mevcut Kalkınma Kurulu üyelikleri sonlandırılmıştır. Kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarından seçilen Kalkınma Kurulu üyelik yapısı Kalkınma Bakanlığı tarafından yeniden oluşturulacaktır. Bu kararın uygulanmasıyla ilgili usul ve esasları belirlemeye, uygulamayı yönlendirmeye ve ortaya çıkabilecek tereddütleri gidermeye Kalkınma Bakanlığı yetkilidir.

### Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, Ajansın karar organıdır. Yönetim Kurulu Başkanlığı; ilk yıl Ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki diğer valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülmektedir.

2016 yılı Eylül ayından bu yana Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Bartın Valisi Nusret DİRİM yürütmektedir. 10 Ekim 2016 tarihi itibarıyla Yönetim Kurulu üye kurum listesi aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Listesi**

UNVAN	GÖREVİ
Başkan	Bartın Valisi
Başkan V.	Karabük Valisi
Üye	Zonguldak Valisi
Üye	Zonguldak Belediye Başkanı
Üye	Karabük Belediye Başkanı
Üye	Bartın Belediye Başkanı
Üye	Zonguldak İl Genel Meclisi Başkanı
Üye	Karabük İl Genel Meclisi Başkanı
Üye	Bartın İl Genel Meclisi Başkanı
Üye	Zonguldak Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
Üye	Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
Üye	Bartın Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı

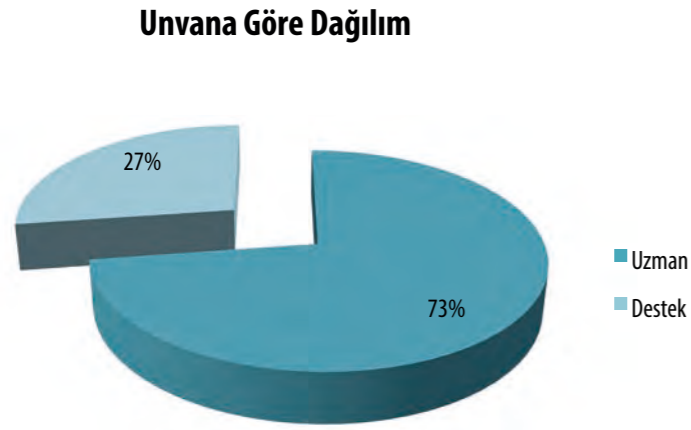
### Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik Ajansın icra organıdır ve Genel Sekreter Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreterliğe bağlı mevcut birimler aşağıda verilmektedir.

- Strateji Geliştirme ve Programlama Birimi (SGPB)
- Program Yönetim Birimi (PYB)
- İzleme, Değerlendirme ve Raporlama Birimi (İDRB)
- İdari ve Mali İşler Birimi (İMİB)
- Yatırım Destek Ofisleri (YDO)
  - ✓ Zonguldak Yatırım Destek Ofisi
  - ✓ Karabük Yatırım Destek Ofisi
  - ✓ Bartın Yatırım Destek Ofisi

#### 4.1. Ajans Personeline İlişkin İstatistikler

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı mevzuatta tanımlı görevleri yerine getirmek amacıyla Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği doğrultusunda istihdam edilen personelle faaliyetlerini sürdürmektedir.

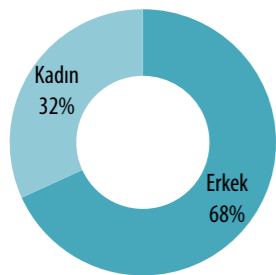


Şekil 4. Personelin Unvana Göre Dağılımı

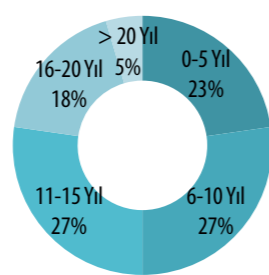
10 Ekim 2016 tarihi itibarıyla toplam 22 kişiden oluşan Ajans personelinin 16'sı (%73) uzman ve 6'sı (%27) destek personelidir. 5449 sayılı Kanun'un 18'inci maddesinin üçüncü fıkrasındaki hüküm gereği, kurumlarının muvafakatiyle istihdam edilen personel sayısı ikidir.

Ajans personelinin cinsiyetlere göre dağılımına bakıldığında 22 kişilik Ajans kadrosunun %68'lik kısmını erkeklerin, %32'lik kısmını ise kadınların oluşturduğu görülmektedir. Personelin yaş ortalaması 35,0 olup Ajansın genç ve dinamik bir yapısı vardır.

##### Personelin Cinsiyet Dağılımı

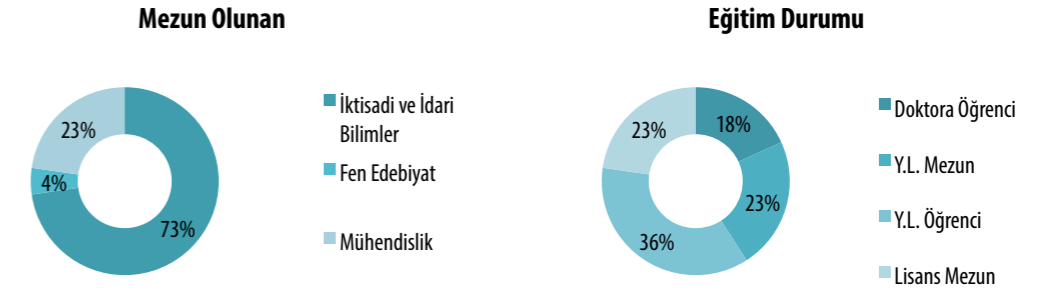


##### Personelin Deneyim Durumu



Şekil 5. Personelin Cinsiyet ve Deneyim Durumu Dağılımları

Ajans personelinin %23'ü 5 yıl ve daha az tecrübeye sahipken, %27'si 6-10 yıl arası, %27'si 11-15 yıl arası, %18'i 16-20 yıl ve %5'i 20 yıl üstü iş tecrübesine sahiptir. Personelin ortalama iş tecrübesi 10,5 yıl olup bu sürenin ortalama 4 yılı kalkınma ajansı bünyesinde gerçekleşmiştir.



Şekil 6. Personelin Eğitim Durumu ve Mezun Olunan Bölümler

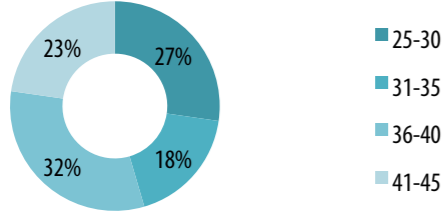
Ajans personelinin tamamı en az lisans mezunudur. Ajans personelinin 4'ü doktora, 8'i yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir. Personelin 5'i yüksek lisans mezunu olup yükseköğrenime devam etmemektedir. Lisans mezunu olup lisansüstü eğitime devam etmeyen 5 personel bulunmaktadır.

Mezun olunan bölümlere göre sıralandığında Ajansta en çok İktisadi ve İdari Bölümler mezunlarının olduğu (16 kişi) ve bunu sırasıyla Mühendisliğin (5 kişi) ve Fen Edebiyat Fakültesi (1 kişi) mezunlarının izlediği görülmektedir. Personelin çok disiplinli yapısı Ajanstın bölgedeki farklı konu ve alanlarda kapsayıcı bir yaklaşım sergilemesini sağlamaktadır.

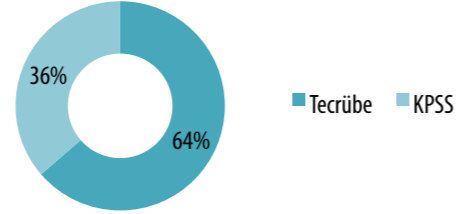
Personelin tamamı İngilizce bilmektedir, ilave olarak Arapça ve Almanca personel tarafından kullanılan diller arasındadır.

Personelin yaşları 27-45 arasında değişmektedir. Ajansın genel yaş ortalaması 35,0 olup genç ve dinamik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Mevcut personelin %64'ü işe tecrübeyle, %36'sı ise KPSS puanıyla yerleştirilmiştir.

### Yaş Dağılımı



### İşe Giriş Şekli



**Şekil 7. Personelin Yaş Dağılımı ve İşe Giriş Şekli**

10 Ekim 2016 tarihi itibarıyla mevcut personelin birimlere göre dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4. Personelin Birimlere Göre Dağılımı**

Birim Adı	Uzman	Destek	Toplam
Strateji Geliştirme ve Programlama Birimi	3	-	3
Program Yönetim Birimi	2	-	2
İzleme, Değerlendirme ve Raporlama Birimi	4	1	5
İdari ve Mali İşler Birimi	2	4	6
Zonguldak Yatırım Destek Ofisi	2	-	2
Karabük Yatırım Destek Ofisi	2	-	2
Bartın Yatırım Destek Ofisi	1	1	2
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>22</b>

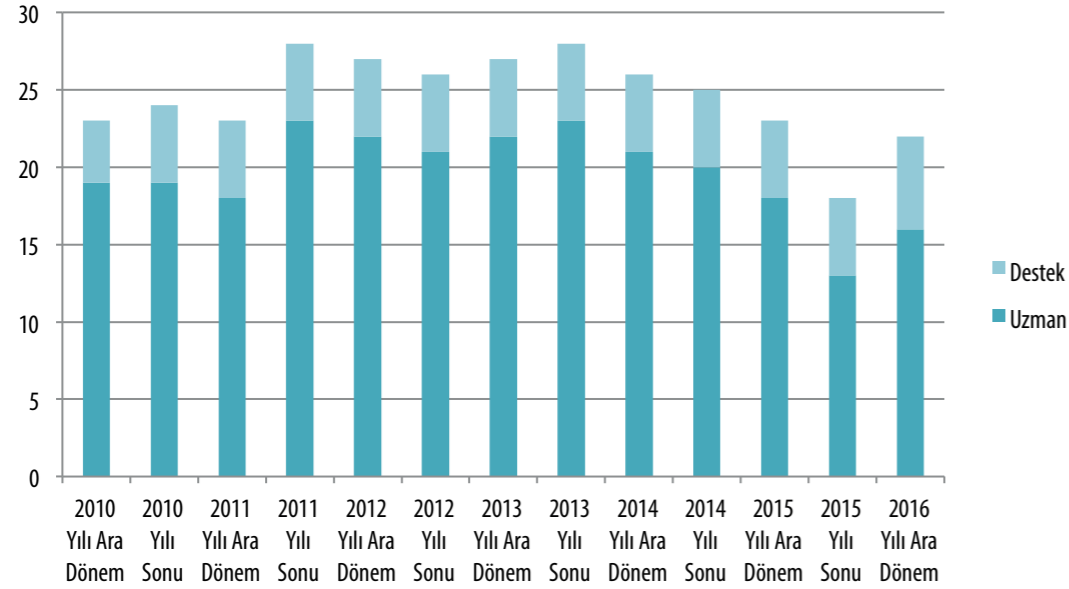
Personelin unvana ve mezun oldukları bölümlere göre dağılımı aşağıda verilmiştir.

**Tablo 5. Personelin Mezuniyetlerine Göre Dağılımı**

Bölümü	Uzman	Destek	Toplam
İşletme	5	3	8
Kamu Yön.	1	1	2
Uluslararası İlişkiler	2	-	2
Endüstri Müh.	1	-	1
İnşaat Müh.	1	-	1
Elektrik-Elektronik Müh.	1	-	1
Gemi Makinaları ve Gemi İnşaatı Müh.	1	-	1
Fizik Müh.	1	-	1
İktisat	1	1	2
Matematik	1	-	1
Maliye	1	-	1
Çalışma Ekonomisi	-	1	1
<b>TOPLAM</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>22</b>

## 5. AJANSIN GEÇMİŞ YILLARA İLİŞKİN İSTATİSTİKLERİ (2010-2015)

Ajansın altı aylık dönemler halinde 2010 yılından 2016 yılı ortasına kadar geçen süredeki uzman ve destek personeli sayılarındaki değişim aşağıdaki grafikte görülmektedir.



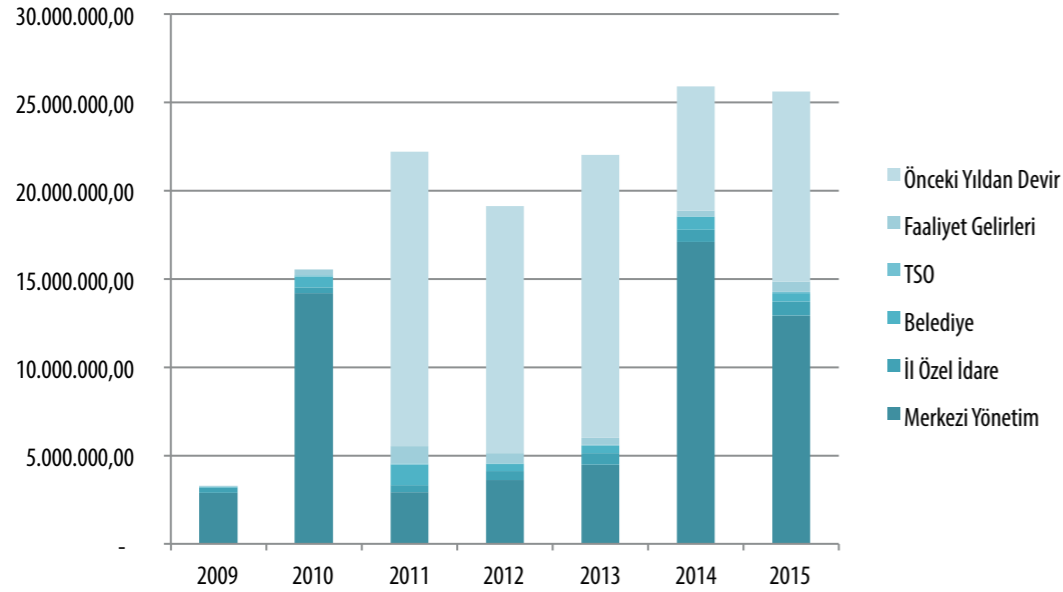
Şekil 8. 2010-2016 Yılları Ajans Personel Sayısı

Ajansın 2009 yılından 2015 yılına kadar olan gelir gerçekleştirmeleri aşağıdaki tablodadır;

Tablo 6. BAKKA 2009-2015 Yılları Arası Gerçekleşen Gelirler

YIL	GELİR KALEMİ	GERÇEKLEŞME GELİR (TL)	YÜZDE
2009	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	2.904.914,00 TL	89,38
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	274.844,00 TL	8,46
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	48.230,19 TL	1,48
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	21.308,47 TL	0,66
	Faaliyet Gelirleri	651,00 TL	0,02
	<b>Toplam</b>	<b>3.249.947,66 TL</b>	<b>100,00</b>
2010	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	14.186.717,00 TL	91,21
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	334.582,22 TL	2,15
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	636.482,65 TL	4,09
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	42.051,21 TL	0,27
	Faaliyet Gelirleri	354.451,80 TL	2,28
	<b>Toplam</b>	<b>15.554.284,88 TL</b>	<b>100,00</b>

YIL	GELİR KALEMİ	GERÇEKLEŞME GELİR (TL)	YÜZDE
2011	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	2.907.000,00 TL	13,10
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	424.911,77 TL	1,91
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	1.158.571,96 TL	5,22
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	47.758,91 TL	0,22
	Faaliyet Gelirleri	1.013.456,06 TL	4,57
	Bir Önceki Yıldan Devreden	16.643.936,66 TL	74,99
	<b>Toplam</b>	<b>22.195.635,36 TL</b>	<b>100,00</b>
2012	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	3.600.000,00 TL	18,80
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	517.285,00 TL	2,70
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	409.655,59 TL	2,14
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	33.703,15 TL	0,18
	Faaliyet Gelirleri	578.592,17 TL	3,02
	Bir Önceki Yıldan Devreden	14.007.887,72 TL	73,16
	<b>Toplam</b>	<b>19.147.123,63 TL</b>	<b>100,00</b>
2013	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	4.500.000,00 TL	20,41
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	636.322,77 TL	2,89
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	425.023,86 TL	1,93
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	39.329,48 TL	0,18
	Faaliyet Gelirleri	417.492,82 TL	1,89
	Bir Önceki Yıldan Devreden	16.028.038,15 TL	72,70
	<b>Toplam</b>	<b>22.046.207,08 TL</b>	<b>100,00</b>
2014	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	17.095.894,00 TL	66,00
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	675.593,90 TL	2,61
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	725.660,10 TL	2,80
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	38.779,76 TL	0,15
	Faaliyet Gelirleri	323.515,86 TL	1,25
	Bir Önceki Yıldan Devreden	7.041.850,72 TL	27,19
	<b>Toplam</b>	<b>25.901.294,34 TL</b>	<b>100,00</b>
2015	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	12.936.772,00 TL	50,48
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	808.526,12 TL	3,16
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	460.901,87 TL	1,80
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	47.672,81 TL	0,19
	Faaliyet Gelirleri	613.662,05 TL	2,39
	Bir Önceki Yıldan Devreden	10.758.210,61 TL	41,98
	<b>Toplam</b>	<b>25.625.745,46 TL</b>	<b>100,00</b>
2009-2015 TOPLAMI	Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	58.131.297,00 TL	43,47
	İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	3.672.065,78 TL	2,75
	Belediyelerden Aktarılan Paylar	3.864.526,22 TL	2,89
	TSO'lardan Aktarılan Paylar	270.603,79 TL	0,20
	Faaliyet Gelirleri	3.301.821,76 TL	2,47
	Bir Önceki Yıldan Devreden	64.479.923,86 TL	48,22
	<b>Toplam</b>	<b>133.720.238,41 TL</b>	<b>100,00</b>



Şekil 9. 2009-2015 BAKKA Gelirleri

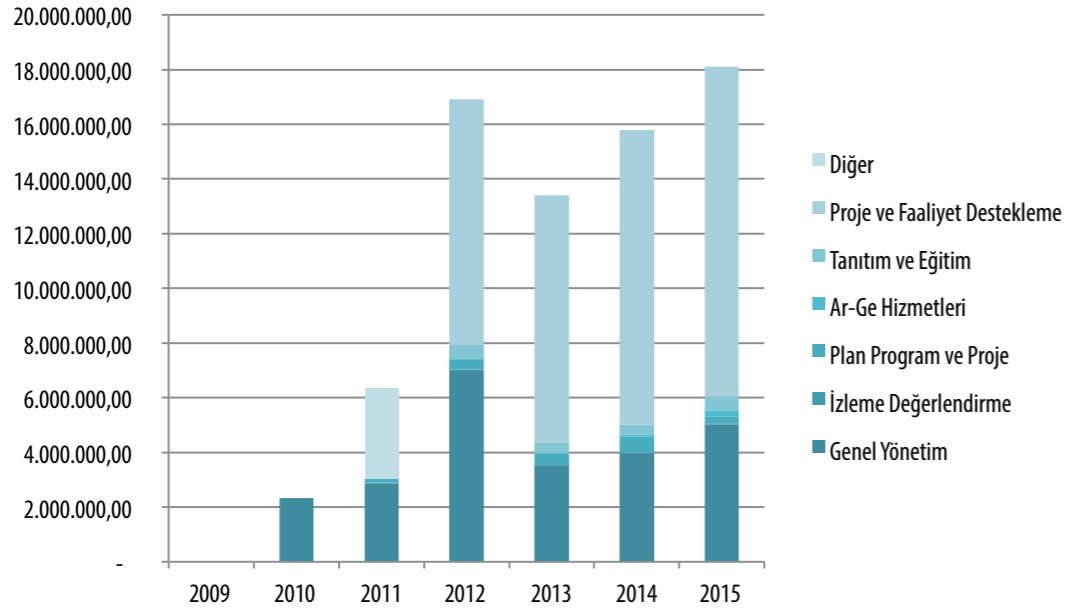
Ajansın 2009 yılından 2015 yılına kadar olan gider gerçekleştirmeleri aşağıdaki tablodadır;

Tablo 7. BAKKA 2009-2015 Yılları Arası Gerçekleşen Giderler

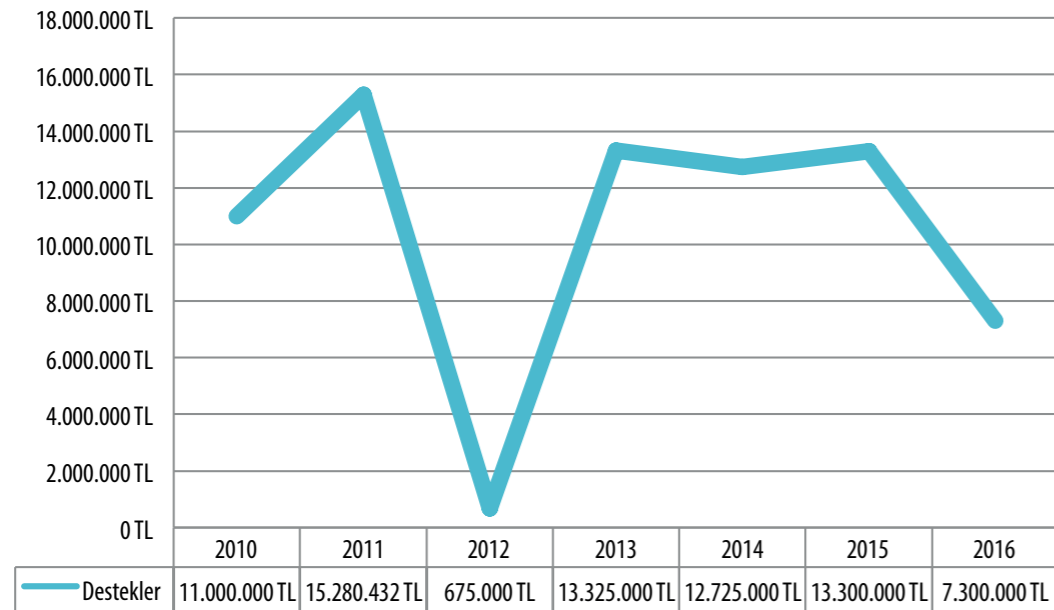
YIL	GİDER KALEMİ	GERÇEKLEŞME GİDER (TL)	YÜZDE
2009	Genel Yönetim Hizmetleri	10.191,26	100,00
	İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	0,00	0,00
	Plan, Program ve Proje Hizmetleri	0,00	0,00
	Ar-Ge Hizmetleri	0,00	0,00
	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	0,00	0,00
	Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	0,00	0,00
	<b>TOPLAM</b>	<b>10.191,26</b>	<b>100,00</b>
2010	Genel Yönetim Hizmetleri	2.331.877,87	100,00
	İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	0,00	0,00
	Plan, Program ve Proje Hizmetleri	0,00	0,00
	Ar-Ge Hizmetleri	0,00	0,00
	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	0,00	0,00
	Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	0,00	0,00
	<b>TOPLAM</b>	<b>2.331.877,87</b>	<b>100,00</b>

YIL	GİDER KALEMİ	GERÇEKLEŞME GİDER (TL)	YÜZDE
2011	Genel Yönetim Hizmetleri	2.880.232,58	45,37
	İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	5.613,36	0,09
	Plan, Program ve Proje Hizmetleri	155.877,49	2,46
	Ar-Ge Hizmetleri	0,00	0,00
	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	0,00	0,00
	Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	0,00	0,00
	Diğer Giderler	3.306.929,99	52,09
	<b>TOPLAM</b>	<b>6.348.653,42</b>	<b>100,00</b>
2012	Genel Yönetim Hizmetleri	7.010.920,35	41,47
	İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	22.880,44	0,14
	Plan, Program ve Proje Hizmetleri	379.870,29	2,25
	Ar-Ge Hizmetleri	7.670,00	0,05
	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	532.775,49	3,15
	Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	8.952.004,51	52,95
	<b>TOPLAM</b>	<b>16.906.121,08</b>	<b>100,00</b>
	2013	Genel Yönetim Hizmetleri	3.513.564,20
İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri		10.747,70	0,08
Plan, Program ve Proje Hizmetleri		442.386,28	3,30
Ar-Ge Hizmetleri		0,00	0,00
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri		374.113,32	2,79
Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri		9.066.666,09	67,62
<b>TOPLAM</b>		<b>13.407.477,59</b>	<b>100,00</b>
2014	Genel Yönetim Hizmetleri	3.971.261,76	25,15
	İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	21.739,45	0,14
	Plan, Program ve Proje Hizmetleri	588.805,65	3,73
	Ar-Ge Hizmetleri	58.377,28	0,37
	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	384.549,85	2,44
	Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	10.765.351,54	68,18
	<b>TOPLAM</b>	<b>15.790.085,53</b>	<b>100,00</b>
2015	Genel Yönetim Hizmetleri	5.012.792,37	27,69
	İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	35.734,76	0,20
	Plan, Program ve Proje Hizmetleri	256.048,36	1,41
	Ar-Ge Hizmetleri	241.428,00	1,33
	Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	505.012,11	2,79
	Proje ve Faaliyet Desteklemeleri	12.053.545,51	66,58
	<b>TOPLAM</b>	<b>18.104.561,11</b>	<b>100,00</b>

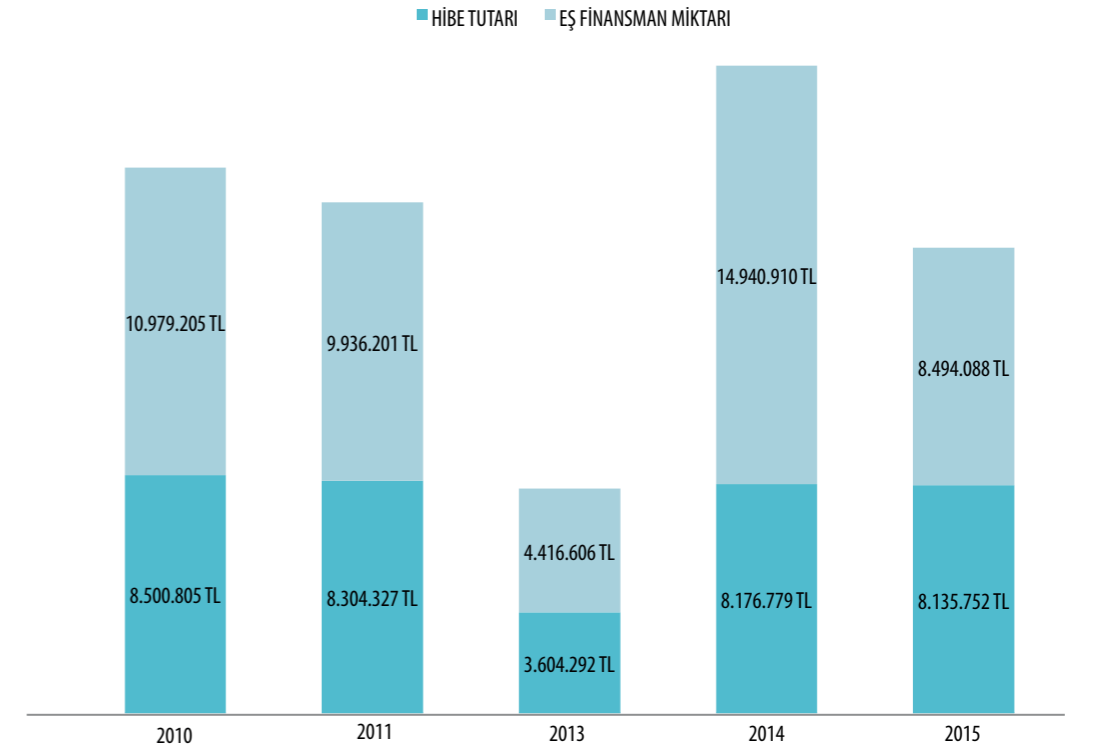




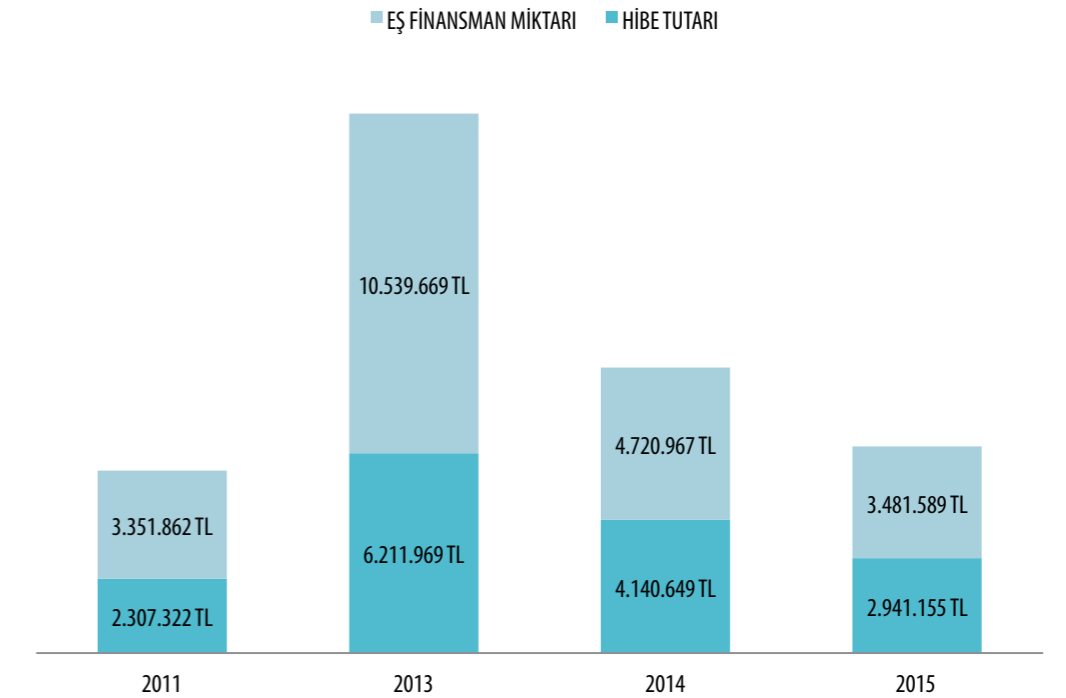
Şekil 10. 2009-2015 BAKKA Giderleri



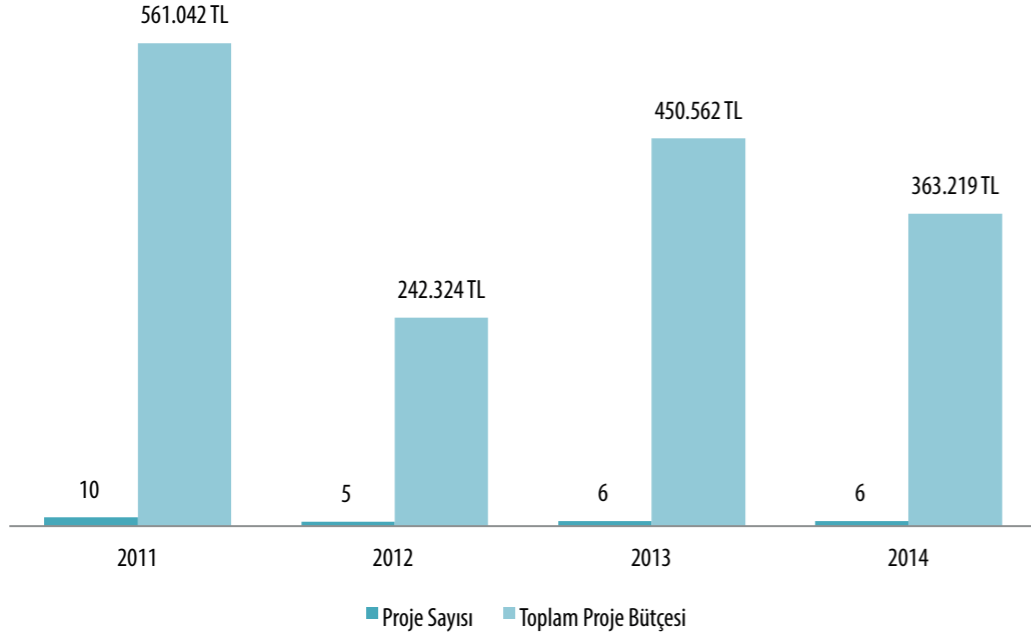
Şekil 11. 2009-2016 Yılları Arası Verilen Destekler



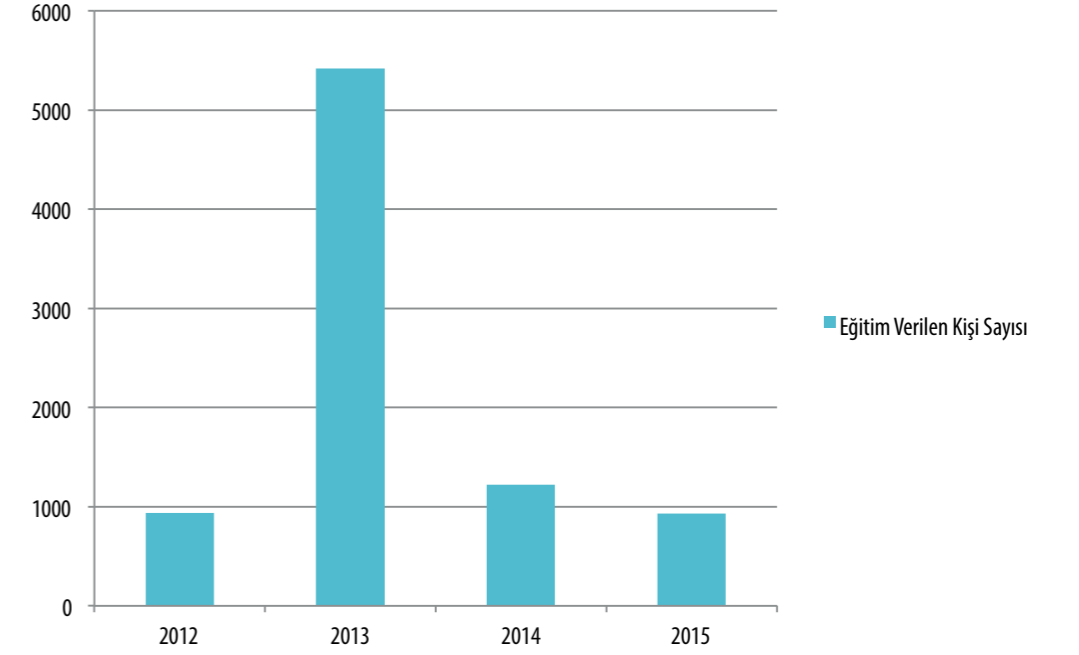
Şekil 12. 2009-2015 Yılları Arası KOBİ'lere Yönelik Mali Destek Programı Bilgileri



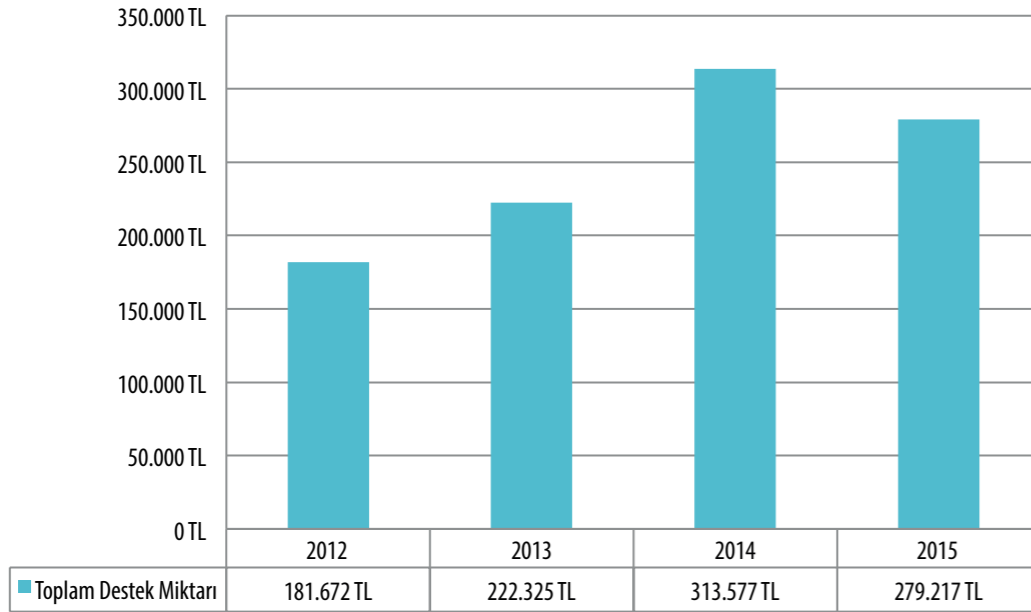
Şekil 13. 2009-2015 Yılları Arası Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yönelik Mali Destek Bilgileri



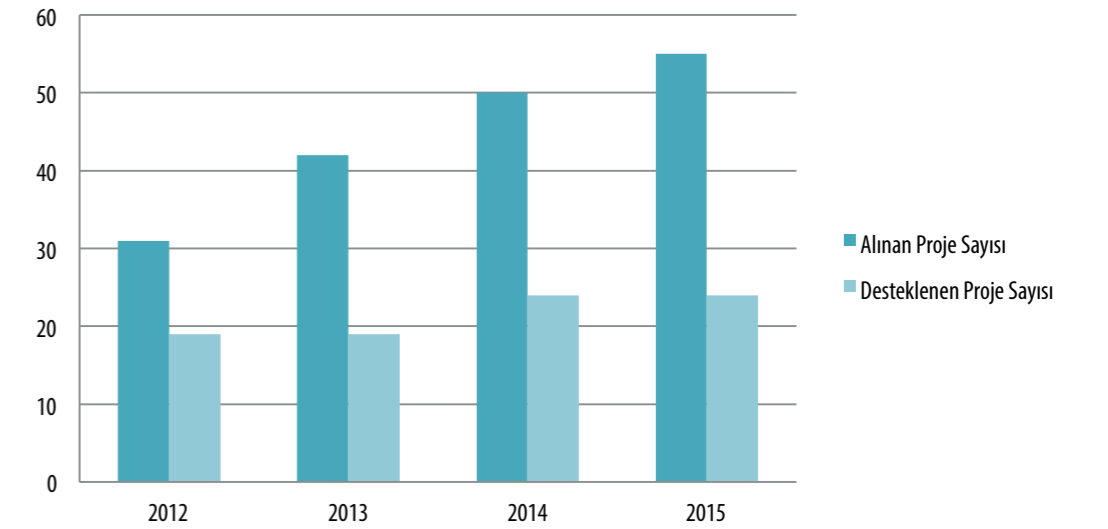
Şekil 14. 2009-2015 Yılları Arası Doğrudan Faaliyet Desteği Programı Bilgileri



Şekil 16. 2009-2015 Yılları Arası Teknik Destek Programı Kapsamında Verilen Eğitim Bilgileri



Şekil 15. 2009-2015 Yılları Arası Teknik Destek Programı Bütçeleri



Şekil 17. 2009-2015 Yılları Arası Teknik Destek Programı Proje Sayıları

Ajans kurumsal bir yapıya kavuşmak ve faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yürütmek amacıyla 15 Aralık 2012 tarihinde müstakil hizmet binasına taşınarak faaliyetlerini burada sürdürmeye başlamıştır.

Yeni hizmet binası Zonguldak İl Özel İdaresi'nden 10 yıllığına kiralanmış olup 2.782 m<sup>2</sup>'lik bir kullanım alanına sahiptir. Bodrum kat, giriş katı, birinci ve ikinci katlardan oluşan Ajans hizmet binasında konferans salonu, eğitim odası, toplantı salonları, yemekhane, arşiv gibi birçok imkân bulunmaktadır.



**Merkez Ofis ve Zonguldak YDO**  
Güney Mah. Zonguldak Yolu Cad. No:36  
Kozlu / ZONGULDAK



**Karabük YDO**  
Ömer Lütfi Özyaytaç Cad Özçelik İş Merkezi No:5 D:3  
78100 Merkez/ KARABÜK



**Bartın YDO**  
Bülent Ecevit Bulvarı Dağlıoğlu Sitesi D Blok No:70 D:3  
Merkez / BARTIN

Karabük Yatırım Destek Ofisi ise Karabük il merkezinde ve yukarıda verilen adreste bulunan kiralık hizmet ofisinde faaliyetlerine devam etmektedir.

Bartın Yatırım Destek Ofisi, 2014 yılının ikinci yarısında Bartın Valilik binasından yukarıda belirtilen adrese taşınmıştır ve faaliyetlerini kiralanılan bu ofiste sürdürmektedir.

## 6. AJANSIN FİZİKSEL YAPISI

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı görev ve sorumlulukları bakımından teknolojiyi yakından takip etmekte ve ihtiyaç duyulan donanımsal ve yazılımsal alt yapılarını geliştirmektedir. Teknolojinin ülkemize hızla adapte olmasıyla birlikte, Ajans yeni teknolojiye adapte olma ve bilgilerini diğer kurumlara aktarma konusunda sürekli bir çalışma içerisinde. Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı yeteri kadar sunucu, bilgisayar, kesintisiz güç kaynağı, jeneratör, toplantı ve seminer ekipmanları ile yazıcı ve tarayıcı bulundurmakta olup ayrıca bu cihazlarının çevre birimlerini de bünyesinde bulundurarak personeline kullanma imkânı sunmaktadır.

2012 yılı sonlarında yeni hizmet binasında hizmet vermeye başlayan Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı network alt yapısını en yeni teknoloji üzerine kurmuş ve bilgi işlem alt yapısındaki fiziki şartlardan kaynaklanan eksikliklerini gidermiştir. Ajansın hali hazırda 1 adet sistem odası bulunmakta olup iklimlendirme, nem ve FM 200 yangın söndürme tertibatlı alt yapısı oluşturulmuştur.

Tüm çalışanlarımızın elektronik yazışmalarını daha rahat gerçekleştirebilmelerine olanak sağlayan kurumsal e-posta ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) kullanılmaktadır. E-posta sunucu güvenliği için, internet ve yerel ağ üzerinden gelebilecek tüm e-posta tehlikelerine karşı koruma sağlayan önlemler alınmakta, sürekli değişmekte olan spam ve virüsler tespit edilerek, bunların tanımlamaları yapılmakta ve böylece ajansımıza özel spam veritabanı oluşturulmaktadır. Bu sayede spam yakalama oranı yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışanlarımızın ihtiyacı olan depolama alanları oluşturulmakta ve yetkisiz kullanımlara kapatılmaktadır. Ayrıca belirli periyotlarda çalışmaların yedekleri alınarak kurum içerisinde ve kurum dışarısında güvenli bir ortamda saklanmaktadır.

Ajansta veri ve bilgilerinin güvenliği sağlanmaktadır. Veri güvenliği politikaları geliştirilmektedir. Tüm personelimiz bilgi güvenliği konusunda bilinçlendirilmektedir. Gelişen bilişim teknolojileri izlenmekte ve bunların Ajans bünyesine aktarımı konusunda görüş ve önerilerde bulunmaktadır.

Ajansta bilişim ve bilgi güvenliği eğitim ve öğretimini destekleyerek çalışanlarına ve paydaşlarına öncülük edilmektedir.

## 7. BİLGİ İŞLEM ve TEKNOLOJİK ALTYAPI

## 7.1. Bilgi İşlem ve Teknolojik Altyapı Kapsamında Yürütülen Faaliyetler

- **İnternet Hizmeti:** İnternet çıkışı için gerekli yazılım ve donanım altyapısı kurulmuştur.
- **Ağ Yönetimi:** Ajansın ağ yapısını kurmak ve işletmek için gerekli yazılım ve donanım altyapısı kurulmuştur. Güncel duruma göre revizyonlar yapılmaktadır.
- **Elektronik Posta:** Kullanıcıların mesaj alıp vermesini sağlayan altyapı hazırlanmış güncelleştirmeleri takip edilmektedir.
- **EBYS:** Kurum içi ve kurum dışı resmi yazışmalar için kullanılmak üzere Elektronik Belge Yönetim Sistemi kurulmuştur.
- **Araç Takibi:** Araç görevi oluşturulması ve araçların uydu üzerinden konumlarının belirlenmesi ve kaynakların etkin kullanımı için alt yapı oluşturulmuştur.
- **İnsan Kaynakları Yazılımları:** Personelin özlük işlemlerinin yapılması ve demirbaş işlemlerinin takip edilmesi için gerekli olan yazılımsal ve donanımsal çalışmalar yapılmıştır.
- **Web Sitesi Hizmetleri:** Ajansımızın dış dünyaya açılan kapısı olarak görülen web siteleri kurulmuş ve güncelleştirme çalışmaları devam etmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki web siteleri sürekli takip edilmekte ve Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı kimliği altında hizmet vermektedir.



Şekil 18. Ajansın Web Siteleri

- **Bilgi İşlem Envanter Takibi:** Ajans bünyesi kapsamında envanteri takip etmek için gerekli olan yazılım kurulmuştur.
- **Sistem Yazılımları:** Sunucular ve bilgisayarların çalışması için lisanslı işletim sistemleri kullanılmaktadır.
- **Anti Virüs:** Güvenlik amaçlı lisanslı anti virüs programları kullanılmaktadır.
- **Uygulama Yazılımları:** Grafik tasarım, çizim ve coğrafi bilgi sistemleri gibi ihtiyaca göre şekillenen yazılımlar temin edilmektedir.



## 8. BÖLGENİN TARİHİ

**Zonguldak:** Şehrin oluşumu, bu havzadaki kömür madeninin işletilmesiyle başlamıştır. Madenlerin faaliyete geçmesiyle havzaya yerli ve yabancı sermaye girişi başlamıştır. Bu suretle kömür ocakları, birbiri ardına açıldıkça baş gösteren ekonomik ve sosyal koşullar, maden ocaklarının açıldığı bu sahada yeni bir yerleşim birimi meydana getirmiştir. 1896 yılına kadar yapılan yazışmalarda Zonguldak, Ereğli livasına bağlı "Zonguldak nam mevki" olarak anılmıştır. 1893'de Zonguldak limanı mendireğinin inşası ile faaliyet sahası daha da genişleyen Zonguldak mevkinin nüfusu ve bina sayısı hızla çoğaldığından, tarihi Zonguldak'a oranla çok eski olan Gaca Köyü, konumunu muhafaza ederken, Elvan Köyü'nün mahallesi olan Zonguldak mevkii 1899 yılında kaza olmuştur. Zonguldak 1920 yılına kadar kaza teşkilatı olarak yönetilmiştir. Ancak maden cevherinin üretimi ve satışı arttıkça, daha doğrusu ekonomik koşullara şartlara paralel olarak şehirde nüfus ve yapı adedi de arttığından, Zonguldak, 1 Haziran 1920 tarihinde kaza sınıfından çıkarılarak mutasarrıflık (ilçe) sınıfına alınmıştır. Kurtuluş Savaşı ve sonrasında kurulan Cumhuriyet'le birlikte havza hak ettiği önemi görmüş ve Zonguldak 1 Nisan 1924 tarihinde Cumhuriyet sonrası kurulan ilk il olmuştur.

**Karabük:** Safranbolu ilçesinin Öğlebeli Köyüne bağlı 13 haneli bir köyaltı yerleşim birimi olan Karabük, Ankara - Zonguldak Demiryolu üzerinde küçük bir istasyon konumunda iken, sanayileşme ile birlikte önemli bir merkez haline gelmiştir. 3 Nisan 1937'de temeli atılan Karabük Demir Çelik Fabrikaları 6 Haziran 1939'da faaliyete geçmiştir. Buna paralel olarak nüfus yoğunluğunun artmaya başladığı Karabük'te 25 Haziran 1939'da belediye teşkilatı kurulmuştur. 1941 yılında Safranbolu ilçesine bağlı bucak olan Karabük 3 Mart 1953 tarihinde 6068 sayılı kanunla Zonguldak İline bağlı bir ilçe haline gelmiştir. Karabük, 6 Haziran 1995 gün ve 22305 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 550 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Çankırı'dan; Ovacık ve Eskipazar ilçeleri ile Zonguldak'tan; Eflani, Safranbolu ve Yenice ilçelerinin birleştirilmesiyle Türkiye'nin 78. İli olmuştur.

**Bartın:** Osmanlı döneminin 1460-1692 yılları arasında Anadolu Beylerbeyliği'ne bağlı Bolu Sancağı sınırları içinde yer aldı. Bolu Sancağının kaldırılmasıyla 1692-1811 yılları arasında Voyvodalıkla yönetilen Bartın, 1811 yılında da Kastamonu Vilayetine bağlı olarak yeniden kurulan Bolu Sancağına bağlanmıştır. Bu dönemde ticari potansiyeliyle bölgenin Pazar yeri olan ve Oniki Divan adını alan Bartın, 1867 yılında ilçe olmuştur. 1876 yılında da Belediye Teşkilatı kurulmuştur. 1920 yılında Zonguldak Mutasarrıflığına bağlanan Bartın'ın 1924 yılında Zonguldak'ın il olmasıyla birlikte bu ilin ilçesi haline gelmiştir. 07 Eylül 1991 tarihinde de 28.08.1991 tarih ve 3760 sayılı yasayla il statüsüne kavuşmuştur.

Zonguldak, Karabük ve Bartın illerine kapsayan Ajansın görev bölgesi; Bakanlar Kurulu'nun 22 Eylül 2002 tarihli 2002/4720 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan kararı ile İBBS kapsamında TR81 Düzey 2 Bölgesi olarak adlandırılmıştır.

## 9. BÖLGENİN EKONOMİK YAPISI

Bölge, sahip olduğu zengin taşkömürü, yer altı kaynakları ve bu zenginliklerine bağlı olarak gelişmiş olan demir-çelik endüstrisiyle tanınmaktadır. Bölgedeki sanayi faaliyetleri günümüz itibarıyla hala ağırlıklı olarak madencilik ve demir-çelik endüstrisine dayansa da, zaman içerisinde madencilikte yaşanan sıkıntılar nedeniyle bu sektörlerde istihdam oranlarında düşüş yaşanmaya başlanmıştır. Madencilik sektöründe uzun süredir var olan fakat son yıllarda iyice ortaya çıkan sıkıntının aksine, demir-çelik ve buna bağlı yan sanayi ürünleri sektörünün bölge ekonomisi içindeki payı giderek artmaktadır. Son yıllarda daha hızlı gelişim gösteren bu sektör bölge için büyük bir umut teşkil eder hale gelmektedir. Türkiye İhracatçılar Meclisi verilerine göre 2015 yılında bölge ihracatının yaklaşık %70'ini çelik ihracatı oluşturmaktadır.

Baskın olan bu iki sektör haricinde mobilya ve orman ürünleri ile enerji sektörlerinin de bölge ekonomisi içindeki payları artmaya başlamıştır. Batı Karadeniz Bölgesi ekonomisinde tarımsal faaliyetler önemli bir yer tutmamaktadır. TÜİK verilerine göre, 2011 yılı içerisinde sektörlerin gayri safi katma değer içindeki payları açısından bölgede tarım sektörünün payı yalnızca %6'dır. Tarımsal faaliyetlerin az olmasında bölgenin makineli tarıma elverişli olmayan topoğrafik yapısı ve zaten kısıtlı olan tarım arazilerinin parçalı ve dağınık yapıda olması etkindir. Mevcutta kısıtlı alanlarda yapılan tarım ve hayvancılık faaliyetleri de küçük hacimli işletmeler boyutunda sürdürüldüğünden bölgeye yeterli ekonomik gelir sağlamamaktadır.

Bölgede tarımın yanında kırsal faaliyetlere destek olabilecek bir diğer sektör de turizm sektörüdür. % 63'ünü orman ve fundalık alanların oluşturduğu bölge, kırsal kalkınmaya da destek olabilecek doğa turizmine elverişli pek çok değeri bünyesinde barındırmaktadır. Küre Dağları Milli Parkı ve Yenice Ormanları bu değerlerden yalnızca ikisidir. Bölge, doğa turizminin yanı sıra kültür-tarih-kongre ve kıyı turizmi için de elverişlidir. UNESCO tarafından "Dünya Miras Kenti" unvanı verilen Safranbolu ve Dünya Mirası Geçici Listesine eklenen Amasra Kalesi turizm açısından marka değeri taşımaktadır.

Yıllardır süregelen plansız kentleşme ve sanayileşme nedeniyle altyapıya gereken önemin verilmediği bölgede, buna bağlı oluşan çevre kirliliği önemli boyutlardadır. Altyapı kapsamında değerlendirilebilecek ulaşım olanaklarına bakıldığında, bölgenin kara, deniz, demiryolu ve havayolu açısından çeşitlilik arz ettiği görülmektedir. Bölgede karayolu aksları kısmen yeterlidir ancak bölgenin ulaşılabilirlik ve erişilebilirliğinin artırılması için ilave yatırımlar gerekmektedir. Mevcut durumda havayolu taşımacılığı henüz yeterli düzeyde değildir. Bölgede dördü Zonguldak'ta ikisi Bartın'da olmak üzere hâlihazırda toplam 6 adet liman mevcuttur. Bunlar haricinde Zonguldak'ta yapılacak olan iki adet ilave liman projesi bulunmaktadır. Bunlardan biri Alaplı'da yapılması planlanan Alport

Liman Projesi olup diğeri de 25 milyon ton nihai kapasitesi olması hedeflenen Filyos Limanı Projesi'dir. Filyos Limanı, Filyos Vadisi Projesi kapsamında Zonguldak'ın Çaycuma İlçesi'nde gerçekleştirilecek olan bir projedir. Bölgede yapılacak sanayi yatırımlarında Endüstriyel Simbiyoz uygulamasının da hayata geçirilmesi için çalışmaların yürütüldüğü Filyos Vadisi Projesi, Batı Karadeniz Bölgesi ve Türkiye için büyük önem arz etmektedir.

Kalkınma Bakanlığı'nın 2011 yılında güncellediği SEGE çalışması kapsamında iller ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeylerine göre 6 bölgeye ayrılmıştır. Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülmekte olan Bölgesel Teşvik Uygulamaları illerin üretim ve ihracat potansiyellerini arttırarak iller arasındaki gelişmişlik farkını azaltmayı amaçlamaktadır. Yeni Teşvik Sisteminde bölge illerinden Zonguldak ve Karabük 3'üncü, Bartın ise 4'üncü bölgede yer almaktadır.

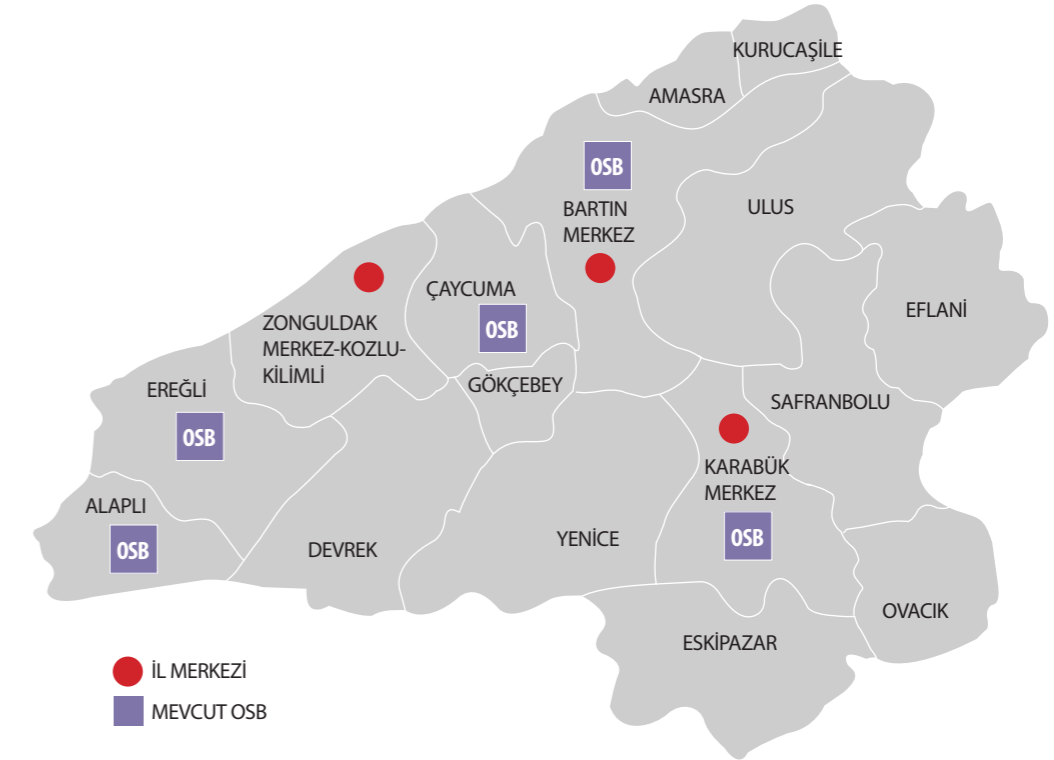
Batı Karadeniz Bölgesi ülke ithalatının yaklaşık %0,70'ini gerçekleştirmektedir. Bölgenin ithalatında öne çıkan sektörler madencilik ve taş ocakçılığı, imalat, toptan ve perakende ticarettir.

Bölgenin ülke ihracatındaki payı ise 2016 yılı Haziran ayı itibariyle %0,29 seviyesindedir. 2002 yılından sonra ülke ihracatındaki genel artışa paralel olarak bölge ihracatı da artmıştır. Hatta bölge ihracatı ülke ihracatından daha fazla büyümüş ve 2010 yılına kadar bölgenin payı oransal olarak her yıl artmıştır. 2010 yılında ekonomik krizin etkisiyle bölge ihracatı azalmış ancak 2011 yılında yükselmiş ve rekor kırarak toplam 680 Milyon ABD Doları seviyesine çıkmıştır. 2016 yılında ise tekrar 420 Milyon ABD Doları Seviyesine inmiştir. Bölgenin ihracatında öne çıkan sektörler imalat, madencilik ve taş ocakçılığı ile tarım ve ormancılıktır.

Ülke nüfusunun %1,30'una sahip olan bölgede mevcut yatırımlar ülke genelinin %0,7'si düzeyindedir. Kamu yatırımlarının yurt içi dağılımına bakıldığında bölgenin yeterli payı alamadığı görülmektedir. Kamu yatırımlarının nüfusa adil dağılımı esasına göre bölgeye, mevcut yatırımın neredeyse iki katı kadar daha yatırım yapılması gerekmektedir. Bölgede en fazla kamu yatırımı yapılan il Zonguldak olmuştur.

Sektörler bazında dağılıma bakıldığında yalnızca iki sektörde Türkiye ortalamalarının üzerinde yatırım yapıldığı görülmektedir. Bunlardan ilki madencilik yatırımlarıdır: Ülke genelinde toplam madencilik yatırımları içerisinde bölge yatırımları %5,58'lik bir paya sahiptir. Bu oranın yüksek olmasında bölgenin madencilik sektörünün gelişmiş olmasının payı büyüktür. İkinci fazla pay alan sektör %2,16'lık oranla turizm sektörü olmuştur. Turizmden en fazla pay alan bölge ili ise Bartın olurken bu ili Karabük izlemiştir. Bu yatırımlarda Bartın ve Karabük'ün turizm sektör gelişmişlikleri ile Amasra ve Safranbolu gibi değerlere sahip olması önemli bir etken olmuştur.

Batı Karadeniz Bölgesinde 4 adedi aktif olmak üzere toplam 5 adet Organize Sanayi Bölgesi bulunmaktadır. Zonguldak Ereğli ve Çaycuma ilçelerinde bulunan Organize Sanayi Bölgelerinde yatırım çalışmaları devam etmektedir. Alaplı ilçesi Organize Sanayi Bölgesi'nde ise yer seçimi yapılmış olup, OSB'nin faaliyete geçirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir. Bölgede yer alan diğer OSB'ler Karabük ve Bartın Organize Sanayi Bölgeleridir.



Kaynak: Batı Karadeniz Bölgesi Organize Sanayi Bölgeleri Mevcut Durum Analizi, 2011, BAKKA

Şekil 19. Bölgede Yer Alan OSB'ler



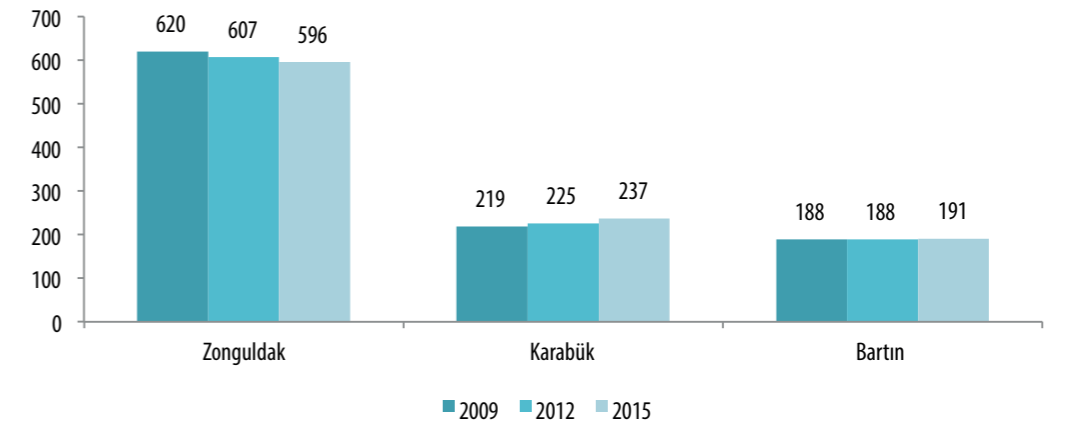
## 10. BÖLGENİN DEMOGRAFİK VE SOSYOEKONOMİK YAPISI

### 10.1. Demografik Yapı

Batı Karadeniz Bölgesi'nin nüfusu 2015 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi'ne göre 1.023.593 kişidir. Buna göre Türkiye nüfusunun %1,30'u Batı Karadeniz Bölgesi'nde yaşamaktadır.

TR81 Batı Karadeniz illeri (Zonguldak-Karabük-Bartın) arasında en fazla nüfusa sahip olan il Zonguldak'tır. 2015 yılı ADNKS verilerine göre toplam 595.907 kişilik bir nüfusa sahip olan Zonguldak bölgenin diğer illeri olan Karabük ve Bartın illerinin toplam nüfusundan daha fazla bir nüfusa sahiptir.

**Batı Karadeniz Bölgesi Nüfus (Bin Kişi)**



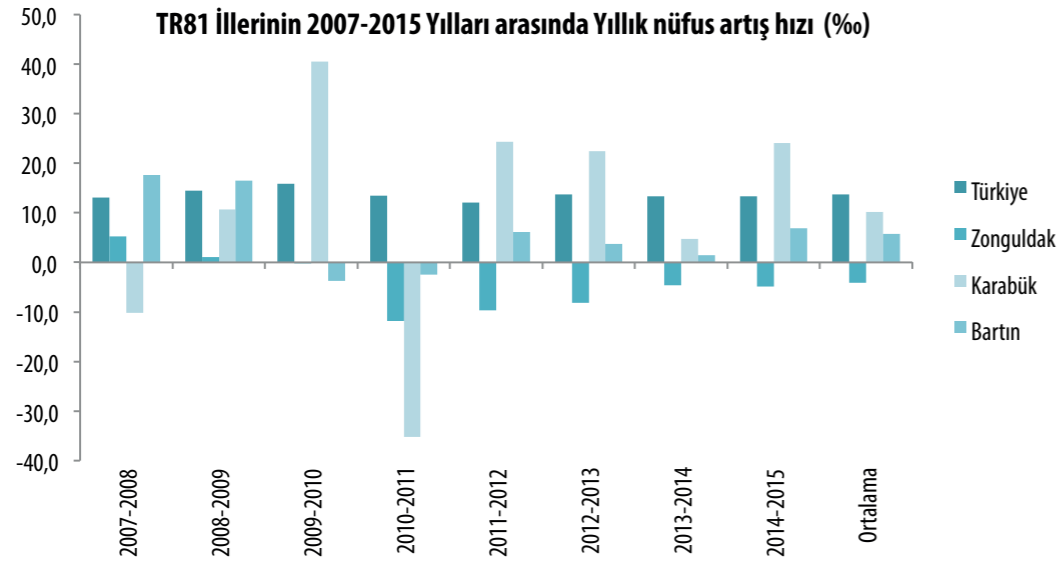
**Şekil 20. TR81 Batı Karadeniz Bölgesinin İller Bazında Nüfusu (2009-2015) (TÜİK 2016)**

Aşağıdaki tabloda Türkiye geneli ve Batı Karadeniz illerine ait 2023 yılı TÜİK nüfus projeksiyonları yer almaktadır. Tabloda veriler bindelik olarak verilmiştir. Buna göre 2023 yılına kadar Türkiye geneli için nüfus artış hızının binde 9,8 olacağı tahmin edilmekte, Zonguldak ilinde ise nüfus artışının binde -10,6, Karabük'te binde 6,2 olarak gerçekleşeceği öngörülmektedir, Bartın'da değişim öngörülmemektedir.

**Tablo 8. TR81 Bölgesi 2012-2023 Nüfus Projeksiyonu (TÜİK)**

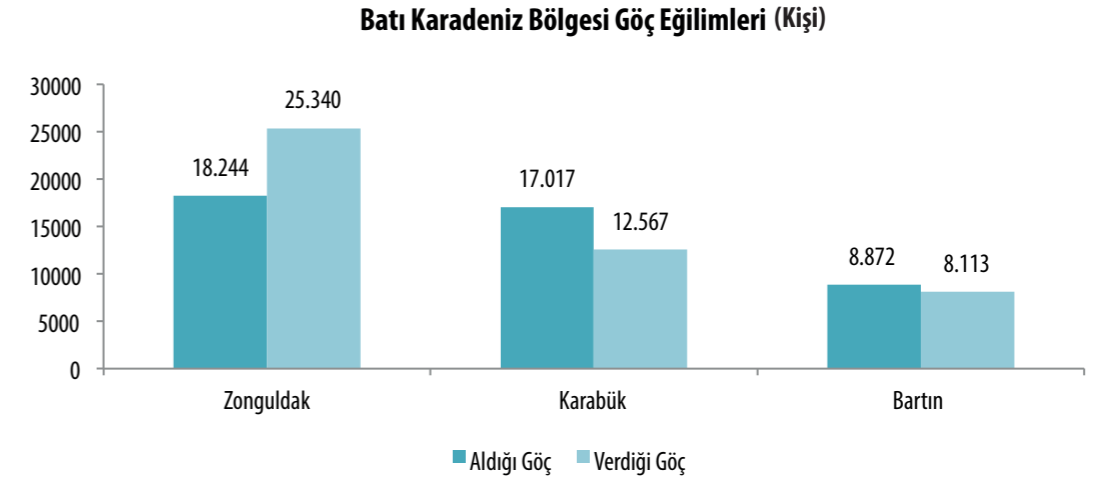
	2012	2023	Yıllık ortalama artış hızı (%)
<b>Türkiye Toplam</b>	<b>75.627.384</b>	<b>84.247.088</b>	<b>9,8</b>
<b>Zonguldak</b>	606.527	539.515	-10,6
<b>Bartın</b>	188.436	188.529	0,0
<b>Karabük</b>	225.145	240.987	6,2

Aşağıda TR81 Batı Karadeniz illeri ile Türkiye'deki nüfus artış hızlarının 2007-2015 yılları arasındaki 8 yıllık seyir tablosu görülmektedir. Tabloya göre Zonguldak için öngörülen nüfus artış hızının "-10,6" değerinin üzerinde olduğu ve gittikçe sığa doğru yaklaştığı görülmektedir. Karabük ve Bartın illerinin nüfus artış hızı seyirleri 2023 nüfus projeksiyonunda öngörülenden daha iyi veriler sunmaktadır.



**Şekil 21. TR81 İllerinin 2007-2014 Yılları Arasında Nüfus Artış Hızları (Binde)**

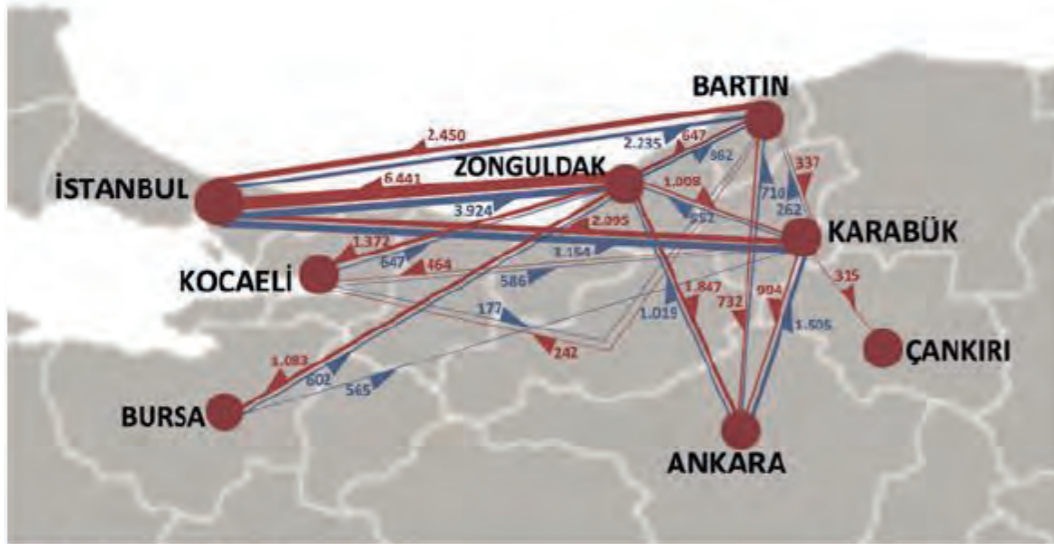
### 10.1.1. Batı Karadeniz Bölgesi Göç Eğilimleri



**Şekil 22. Batı Karadeniz Bölgesinin Verdiği ve Aldığı Göç (TÜİK 2016)**

Batı Karadeniz Bölgesindeki illerin 2014-2015 yılları arasında aldığı ve verdiği göç Şekil 22'de gösterilmiştir. İstanbul göç verilen iller sıralamasında bölge illerinin hepsi açısından ilk sırada yer alırken, Ankara, Bursa ve Kocaeli her üç il için ortak hedef şehirler konumundadır. Bölge illerinin hepsinin birbirleriyle güçlü bir göç ilişkisi içinde olduğunu söylemek mümkündür.

Göç alınan illere bakıldığında Zonguldak açısından en çok göç alınan iller sırasıyla Trabzon, Bartın, Karabük, İstanbul, Ankara, Kastamonu, Kocaeli, Bursa'dır. Karabük'e en çok göç veren iller ise sırasıyla Zonguldak, Kastamonu, İstanbul, Ankara ve Çankırı şeklinde sıralanmaktadır. Bartın'ın en çok göç aldığı iller ise sırasıyla Zonguldak, İstanbul, Ankara ve Karabük'tür. Alınan göçe ilişkin veriler ele alındığında bölge illeri arasındaki göç ilişkisi daha açık biçimde ortaya çıkmaktadır. Hem Zonguldak hem de Bartın bölge içi göç açısından ön plandadır.



TÜİK 2013 Verilerinden Hazırlanmıştır.

Şekil 23. İllere Göre Nüfus Hareketi

## 10.2. Sosyoekonomik Yapı

### 10.2.1. Sağlık

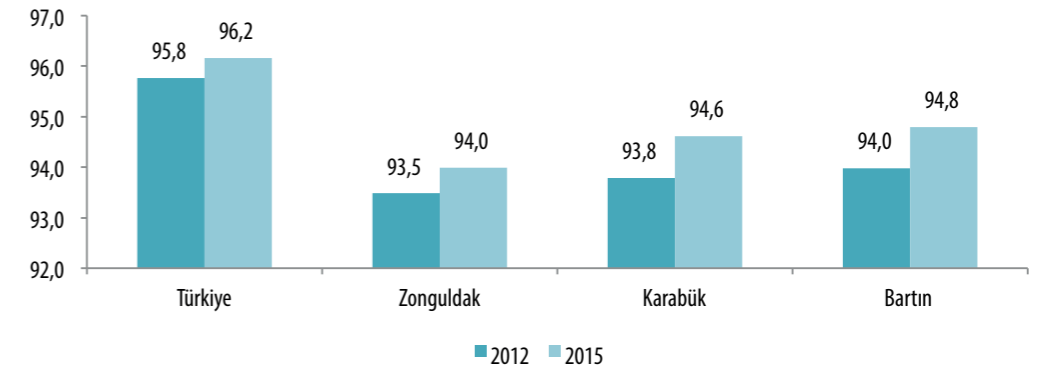
Bölgede 4'ü özel, 17'si kamu olmak üzere toplam 21 hastane bulunmaktadır. Özel hastanelerin üçü Zonguldak'ta, biri ise Karabük'tedir. Bölgedeki iki üniversite hastanesi vardır, bunlar Zonguldak'ta bulunan Bülent Ecevit Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesidir. Hastanelerde bulunan radyoterapi ve kemoterapi merkezlerinin fiziksel koşulları iyileştirildiğinde ve kapasiteleri arttırıldığında çevre illere ve hatta Ankara ve İstanbul gibi büyük kentlere de hizmet verebilecek duruma gelebilecektir.

### 10.2.2. Eğitim

Bölge illeri net okullaşma oranı açısından Türkiye ortalamasının üzerindedir. 2015 TÜİK verilerine göre bölge genelinde kadın ve erkek okullaşma oranları arasında ciddi bir fark bulunmamaktadır. 2015 TÜİK verilerine göre her üç ilde de okuma yazma bilmeyen nüfus oranı %6 civarındadır. Okul mezuniyet oranlarına bakıldığında en fazla değeri ilköğretim okulu mezunlarının aldığı görülmektedir. Lise ve dengi ile yükseköğretim fakülte mezun oranlarına bakıldığında ise Karabük ilinin diğer illere göre daha yüksek değerler aldığı görülmektedir. Yüksek lisans ve doktora mezunları oldukça azdır. Kadın okuryazarlığı ile kadınların bir okuldan mezun olma oranları ise erkeklere göre daha düşüktür.

Bölgede üç adet üniversite bulunmaktadır. Bunlar; 1992 yılında kurulan Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, 2007 yılında kurulan Karabük Üniversitesi ve son olarak 2008 yılında kurulan Bartın Üniversitesi'dir. Mayıs 2016 itibarıyla, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nde toplam 29.024, Bartın Üniversitesi'nde 10.700 ve Karabük Üniversitesi'nde toplam 42.971 öğrenci bulunmaktadır.

### 6 Yaş ve Üzeri Okuryazar Nüfus Oranı (%)

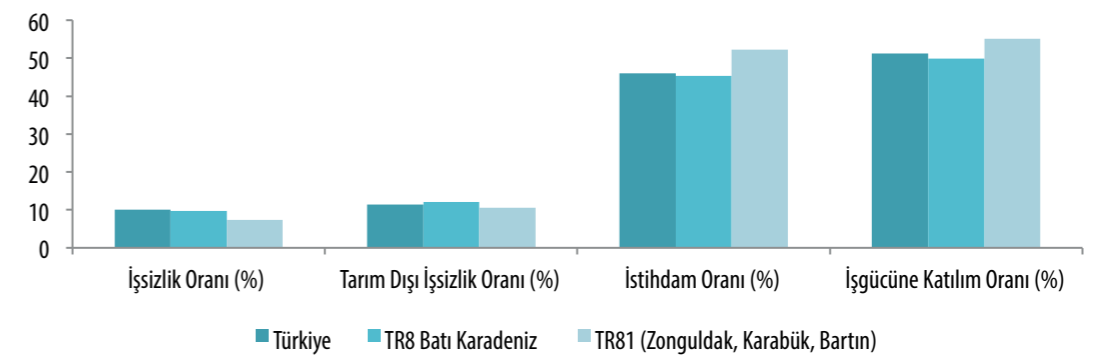


Şekil 24. 6 Yaş ve Üzeri Nüfus İçin İller Bazında Okuryazar Nüfus Oranı 2012-2015 (%)

### 10.2.3. İstihdam ve İşgücü Göstergeleri

2015 yılı TÜİK verilerine göre TR81 bölgesinin istihdam ve işgücü göstergeleri Türkiye ortalamalarına göre daha olumlu seyretmektedir. 2015 yılında Türkiye'de işsizlik oranı %10,3 iken bu oran Zonguldak'ta %7,6, Karabük'te %8 ve Bartın'da %6,2 olarak hesaplanmaktadır. İşgücüne katılım oranı Zonguldak'ta %55,3 iken, Karabük'te %55,1, Bartın'da ise %58,5'tir.

### 2015 Yılı İşgücü Verileri (%)



Şekil 25. İşgücüne Katılım, İstihdam ve İşsizlik Oranları

Bölge illeri, istihdam oranı %46 olan Türkiye ortalamasının üzerindedir. Bölgenin istihdam oranı %56,3'tür. Bölge toplam işsizlik oranı yüzde 7,3, erkeklerde işsizlik oranı yüzde 6,5, kadınlarda yüzde 8,6'dır.

#### 10.2.4. İş Sağlığı ve Güvenliği

SGK'nın sektörel bazda iş kazaları istatistiklerine göre bölgede yaşanan iş kazaları en çok emek yoğun çalışılan madencilik sektöründe yaşanmaktadır. İkinci sırada metal sektörü gelmekte, bunu gemi, inşaat ve enerji takip etmektedir. Türkiye genelinde yaşanan iş kazalarının %6'sı madencilik ve demir çelik faaliyetlerinin yoğun olduğu Zonguldak'ta, %2'si Karabük'te, %1'i Bartın'da meydana gelmiştir.

TÜİK istatistikleri baz alınarak hazırlanan tabloya bakıldığında toplam sürekli iş görmezlik sayısı ve ölüm sayısı konusunda Zonguldak'ın bölge içerisinde ilk sırada olduğu görülmektedir. Karabük'te yoğun olarak gerçekleştirilen demir-çelik faaliyetlerinin bir sonucu olarak ilde iş kazası sayıları yüksek miktarlarda seyretmektedir.

**Tablo 9. illere Göre İş Kazası, Meslek Hastalığı, İş Göremezlik ve Ölüm Sayıları**

İller	Yıllar	İş Kazası	Meslek Hastalığı Sayısı	Sürekli İşgörmezlik Sayısı			Ölüm Sayısı		
				Meslek Hastalığı	İş Kazası	Toplam	Meslek Hastalığı	İş Kazası	Toplam
Zonguldak	2014	4140	2678	57	2	59	12	0	12
	2013	4229	2761	11	0	11	20	0	20
	2012	3198	221	57	58	115	14	0	14
	2011	3943	159	84	39	123	29	4	33
Karabük	2014	566	224	1	0	1	9	0	9
	2013	587	235	1	0	1	12	0	12
	2012	929	1	9	0	9	3	0	3
	2011	1152	1	5	2	7	6	0	6
Bartın	2014	1166	659	3	0	3	6	0	6
	2013	1204	690	3	0	3	3	0	3
	2012	271	4	9	2	11	3	0	3
	2011	500	0	8	0	8	5	0	5

#### 10.2.5. Kültür

Batı Karadeniz Bölgesi sahip olduğu kültürel ve sosyal donatı yapısı bakımından ülke ortalamasının altında kalmaktadır fakat bölgenin sosyal ve kültürel yapısı 1992 yılında kurulan Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi ve sonraki yıllarda kurulan Karabük Üniversitesi ve Bartın Üniversitesi'nin etkisi ile değişime uğramış, canlılık kazanmaya başlamıştır. Üniversitelerle bölgeye gelen genç ve eğitimli nüfusun bölgeye katkısı başta festival, sinema ve kütüphane sayısındaki artış olmak üzere farklı alanlarda kendini göstermeye devam etmektedir.



## 11. BÖLGENİN COĞRAFİ KONUMU ve YAPISI

### 11.1. Bölgeye Genel Bakış

Batı Karadeniz Bölgesi, Zonguldak ile birlikte Zonguldak'ın ilçesi iken 1991 yılında il statüsüne kavuşan Bartın ve aynı şekilde Zonguldak'ın ilçesi iken 1995 yılında il statüsüne kavuşan Karabük illerini kapsamaktadır. Göller hariç 9.493,04 km<sup>2</sup> yüzölçümlü bölge; 2015 yılı verilerine göre Zonguldak 595.907, Karabük 236.978, Bartın 190.708 olmak üzere toplam 1.023.593 nüfusa sahiptir. Bölge, güneybatıda Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya ve Yalova illerini kapsayan TR42 Doğu Marmara Bölgesi ile doğuda ise Kastamonu, Çankırı ve Sinop illerini kapsayan TR82 Kuzey Anadolu Bölgesi ile komşudur.

Bölge illerinin gelişmişlik düzeyleri incelenirken Kalkınma Bakanlığı tarafından yapılan çalışmalar esas alınmıştır. Bakanlık tarafından 2003 yılında hazırlanan "İllerin ve Bölgelerin Sosyoekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması" 2011 yılında yine Bakanlık tarafından güncellenmiştir. Çalışmaya göre Karabük 28. sırada, Zonguldak 29. sırada ve Bartın 48. sırada yer almaktadır. SEGE çalışmasına göre bölge içerisindeki en gelişmiş il Karabük'tür. TÜİK tarafından hazırlanan sektörler bazında bölgesel paylar çalışmasına göre Batı Karadeniz Bölgesi, ülke genelinde 26 bölge arasında 22. sırada yer almaktadır.

Bölge, sahip olduğu zengin taşkömürü, yer altı kaynakları ve bu zenginliklerine bağlı olarak gelişmiş olan demir-çelik endüstrisiyle tanınmaktadır. Bölgedeki sanayi faaliyetleri günümüz itibarıyla hala ağırlıklı olarak madencilik ve demir-çelik endüstrisine dayansa da, zaman içerisinde madencilikte yaşanan sıkıntılar nedeniyle istihdam oranlarında düşüş yaşanmaya başlanmıştır. Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüklerinden alınan veriler doğrultusunda madencilik sektöründeki istihdam oranlarının yıllar arasındaki farklılıkları net bir biçimde görülmektedir. 2000 yılında madenciliğin tüm sektörler içerisindeki payı % 49 iken bu oran 2013 senesinde % 33'e gerilemiştir. Bölgedeki kurum ve kuruluşlarla gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde bölgenin en büyük probleminin işsizlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Artan işsizlik oranlarında ve buna bağlı ekonomik güvensizlik ortamının oluşmasında madencilikte yaşanan bu sıkıntılar büyük paya sahiptir.

Yıllardır süregelen plansız kentleşme ve sanayileşme nedeniyle altyapıya gereken önemin verilmediği bölgede, buna bağlı oluşan çevre kirliliği önemli boyutlardadır. Altyapı kapsamında değerlendirilebilecek ulaşım olanaklarına bakıldığında, bölgenin kara, deniz, demiryolu ve havayolu açısından çeşitlilik arz ettiği görülmektedir.

## 11.2. Bölgenin Türkiye İçindeki Yeri

Avrupa Birliği'nin bölgesel düzeyde uyguladığı müktesebata uyum çerçevesinde; Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda ve Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı'nın da katkılarıyla İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) çalışması hazırlanmıştır. Bölgesel istatistiklerin toplanması, geliştirilmesi, bölgelerin sosyoekonomik analizlerinin yapılması, bölgesel politikaların çerçevesinin belirlenmesi ve Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemi'ne uygun karşılaştırılabilir istatistikî veri tabanı oluşturulması amacıyla ülke genelinde İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması tanımlanmıştır.

İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasında iller "Düzy 3" olarak tanımlanmış; ekonomik, sosyal ve coğrafi yönden benzerlik gösteren komşu iller ise bölgesel kalkınma planları ve nüfus büyüklükleri ile dikkate alınarak "Düzy 1" ve "Düzy 2" olarak gruplandırılmak suretiyle hiyerarşik İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda Düzy 2 olarak 26 adet İstatistikî Bölge Birimi tanımlanmış olup, Bakanlar Kurulu'nun 2002/4720 sayılı kararı 22 Eylül 2002 tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanmıştır. İBBS kapsamında Zonguldak, Bartın ve Karabük illerini kapsayan Batı Karadeniz Bölgesi, **TR81 Düzy 2 Bölgesi** olarak adlandırılmıştır.

Batı Karadeniz Bölgesi, güneybatıda Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya ve Yalova illerini kapsayan TR42 Doğu Marmara Bölgesi ile doğuda Kastamonu, Çankırı ve Sinop illerini kapsayan TR82 Kuzey Anadolu Bölgesi ile komşu olup kuzeyde Karadeniz ile çevrilidir. Kentsel ve kırsal nüfusun birbirine yakın olduğu bölgede 2015 yılı TÜİK verilerine göre toplam nüfusun yaklaşık %39'u kırsal alanda yaşamaktadır.



Şekil 26. Bölgenin Türkiye İçindeki Yeri

## 12. STRATEJİK PLAN NEDİR?

Stratejik planlama bir yönetim aracıdır. Amacı;

- Organizasyonun işini daha iyi yapmasına ve kendi enerjisine odaklanmasına yardımcı olmak,
- Çalışanlarının aynı amaç için çalışıyor olmalarını sağlamak,
- Faaliyette bulunduğu ortamın çevresindeki değişikliklere göre yönünü belirleyip o yöne doğru gitmesini sağlamaktır.

Kısaca stratejik planlama bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve ona bu konularda kılavuzluk yapan temel kararları ve eylemleri geleceğe odaklı olarak üreten sistemli çabadır.

**Stratejik Plan aşağıdaki soruların cevaplarını ortaya çıkarır.**

- Şu anda neredeyiz?
- Gelecekte nerede olmak istiyoruz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşırız? Hangi adımları atmamız gerekir?
- Bu adımları atarken rekabet üstünlüklerimiz ne olur? Kayıplarımız olur mu? Bu kayıpları nasıl fırsata dönüştürürüz?
- Bu yolculukta gelişimimizi nasıl izleyecek ve değerlendireceğiz?

### 12.1. Neler Yaptık?

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı olarak 31.12.2015 tarihinde nihayetlenen 2011-2015 yılı Stratejik Planımızı kapatarak güncellenen Misyon ve Vizyonumuz çerçevesinde 2016-2020 yıllarına ait Yeni Stratejik Planı oluşturduk. Bu planın hazırlığı aşamasında Kalkınma Kurulunda<sup>2</sup> bulunan toplam 90 adet paydaşa gönderilen görüş talebinden 46 adet geri bildirim aldık. Ajans bünyesindeki tüm personelin katılımı ile iç paydaş çalıştayını gerçekleştirdik. İç paydaş ve dış paydaş verilerimizi birleştirerek ana ve alt stratejilerimizi oluşturduk. Bu alt stratejilerin altına stratejik faaliyetler tanımladık ve bu faaliyetleri bütçelerek yol haritamızı çizmiş olduk.

<sup>2</sup> 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı 15 Ağustos 2016 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak Ajansların Kalkınma Kurulu üyelerinin kuruldaki görevleri başka bir işleme gerek kalmaksızın sona ermiştir. Stratejik Plan hazırlama süreci çerçevesinde Dış Paydaş Analizleri 15 Ağustos 2016 tarihinden önce gerçekleştirilmiştir.

Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü tarafından 07.09.2015/44489265106.03E. 3773 tarih ve no'lu yazı ekinde Ajans'a iletilen Kalkınma Ajansları 2016 Yılı Çalışma Programı ve Bütçe Hazırlama Usul ve Esaslarında; Kurumsal Gelişim Yönetimi için Kalkınma Ajanslarının 2016 yılı faaliyetlerine, Kurumsal Stratejik Plan hazırlık çalışmalarının eklenmesi öngörülmüştür. Bu dokümanda Stratejik Plan için şu ifadeler yer almaktadır:

- Ajansın bölge planındaki hedeflerin gerçekleştirilmesinde oynayacağı rolü ve kurumsal stratejik yönelimini ortaya koyan bir stratejik plan hazırlık süreci başlatılacaktır.
- Ajansın kurumsal gelişim süreci uzun vadeli (5 yıllık) bir bakış açısıyla ele alınacak ve bunun yıllık dilimi çalışma programında yer alacaktır.

Kalkınma Bakanlığının ilgili Usul ve Esaslarını kapsayan stratejik planımız 26.5.2006/26179 tarihli ve no'lu Resmi gazetede yayınlanan **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik** referans alınarak **kendi içinde özgün bir tasarım** ile hazırlanmıştır.

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı 2016-2020 Stratejik Planı, Ajansın 25/10/2016 tarihinde gerçekleştirilen 2016/9 sayılı Yönetim Kurulu toplantısında onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

## 13. STRATEJİK PLAN DAYANAĞI





## **14. STRATEJİK PLAN TAKİP YÖNTEMİ**

Stratejik Planda tanımlanan tüm faaliyetler için rasyonel performans göstergeleri belirlenmiştir. Bu performans göstergeleri özelliklere göre aylık, 3 aylık, 6 aylık ya da yıllık olarak takip edilir. Bu konuda hazırlanan rapor her yılsonunda BAKKA web sitesinde yayınlanır. Stratejik Plan gerçekleştirme oranının artırılması için her sene gerekli olan düzeltici faaliyetler planlanır ve uygulanır.

## 15. PAYDAŞ ANALİZİ

Tablo 10. Paydaş Analizi Tablosu

PAYDAŞ ADI	PAYDAŞ NEDENİ	PAYDAŞ BEKLENTİSİ	İÇ PAYDAŞ	DIŞ PAYDAŞ	YARARLANICI	TEMEL ORTAK	STRATEJİK ORTAK	Paydaşın BAKKA'ya Etkisi		BAKKA'nın Paydaş Talebine Verdiği Önem		SONUÇ	ÖNEM DERECESESİ (10 üzerinden)
								Zayıf	Güçlü	Önemsiz	Önemli		
Kalkınma Kurulu	Danışma Kurulu	Görüş ve önerilerinin dikkate alınması	X			X		X	X		X	BÇ <sup>3</sup>	9
Yönetim Kurulu	Yönetim Kurulu	Prosedürlere uyum	X			X			X		X	BÇ	10
Kalkınma Kurulu	Yaratılancısı	Mali ve teknik destek		X	X		X	X	X		X	BÇ	7
TSO'lar - YK'da yer alan	Yaratılancısı	Mali ve teknik destek		X	X		X	X	X		X	BÇ	7
Belediyeler - YK'da yer alan	Yaratılancısı	Mali ve teknik destek		X	X		X	X	X		X	BÇ	6
KOBİ'ler	Yaratılancısı	Mali destek		X	X		X	X	X		X	BÇ	9
Büyük firmalar	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme		X	X		X	X	X		X	izle	6
Girişimciler / Yatırımcılar	Yaratılancısı	Mali ve teknik destek		X	X		X	X	X		X	BÇ	8
Bankalar	Ortak çalışma	Ortak çalışma		X	X		X	X	X		X	BÇ	7
Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı	Yatırım desteği	Yatırımların yönlendirilmesi		X	X		X	X	X		X	ÇG <sup>4</sup>	7
Tedarikçiler	Ürün / hizmet alımı	İşin sürekliliği, ödeme, şartnameye uyum		X	X		X	X	X		X	BÇ	10
Kalkınma Bakanlığı	İlgili kuruluş / üst kuruluş	Mevzuat ve bütçe uyum		X	X		X	X	X		X	BÇ	10
Ekonomi Bakanlığı	İlgili kuruluş	Mevzuat uyum		X	X		X	X	X		X	BÇ	10
BAKKA personeli	İşlerin yürütülmesi	İşin sürekliliği, ödeme, güven, huzur vb.		X	X		X	X	X		X	BÇ	10
Diğer Kalkınma Ajansları	Bilgi tecrübe paylaşımı, ortak çalışma	Uyum, destek, işbirliği		X	X		X	X	X		X	BÇ	9
Maliye Bakanlığı	Yasal yükümlülükler	Yasaya uyum, kaynakların etkin kullanımı		X	X		X	X	X		X	BÇ	10
Savıştay	Denetim	Kaynakların etkin kullanımı		X	X		X	X	X		X	BÇ	10
AB Bakanlığı	Uluslararası projeler, hibe	Projelerin prosedürlere uygun yürütülmesi		X	X		X	X	X		X	ÇG	7
Kültür ve Turizm Bakanlığı	Kültürel tanıtım, ISBN	Kültürel tanıtım, mevzuata uyum		X	X		X	X	X		X	BÇ	8

3 BÇ: Birlikte Çalış

4 ÇG: Çıkarlarını Gözet Çalışmalarına Dâhil Et

Tablo 11. 2011-2015 SWOT Analizi Değerlendirme

GÜÇLÜ	Sonuç	Açıklama
Tüzel kişiliğinin olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Bilgi işlem altyapısının güçlü olması	😊	Bilgi işlem altyapısı sürekli güncellenmektedir. Yazılım, donanım ve programlar güncel tutulup ihtiyaç halinde yenilenmektedir. Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi'ne bağlı Siber Olaylara Müdahale Ekibi kurulmuştur. Bu çerçevede eğitim çalışmaları devam etmektedir. Güvenlik cihazları ve aktif donanımlar güvenlik testlerinden geçirilerek gelecek dış tehditlere karşı önlem alınmaktadır.
Bölge ölçeğinde faaliyet gösteriyor olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Yetki görev ve sorumluluklarının tanımlı olması	😊	Kurum mantığı gereği olması gereken bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Bölgedeki tüm paydaşları doğrudan ve dolaylı olarak bir araya getirebilme potansiyelinin olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Mevcut kamu kurumlarından daha esnek bir yapıya sahip	😊	Yönetim kurulu tarafından genel sekreterliğe her yıl güncellenen bir harcama yetkisi verilmiş olduğundan bazı işler daha hızlı yürümektedir.
İşbirliği potansiyelinin yüksek olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Kamu kurum ve kuruluşlarından bilgi isteme yetkisinin olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Merkezi düzeyde olan kararlara etki edebilme kabiliyeti	😊	Mevzuat gereği görüş verilmesi aşamasına katılma zorunluluğu olduğundan güçlü yön değildir.
Merkezi teşvik sisteminin kapsamı dışında kalan alanlara destek verebilmesi	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Erişilebilirlik	😊	Yeni taşınan hizmet binası karayolu üzerinde olmasından dolayı çabuk erişilebilir durumdadır.
Fiziki çalışma ortamı koşulları	😊	Yeni taşınan hizmet binası ajansın birçok faaliyetinin eksiksiz ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

## 16. 2011-2015 SWOT ANALİZİ DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

GÜÇLÜ	Sonuç	Açıklama
Hibe veriyor olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Çalışanların genç olması	😊	Bu güçlü bir yön olarak değerlendirilmemiştir.
Genç ve nitelikli işgücü için istihdam olanağı sunuluyor olması	😊	Bu güçlü bir yön olarak değerlendirilmemiştir.
Ajansın insan kaynakları politikasının eğitimler yolu ile gelişime açık olması	😊	Eğitimler yolu ile kalifikasyonun artırılmasına çalışmalara devam edilmektedir.
Yatırım destek ofislerinin merkeze yakın olması	😊	Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinde yer alan YDO'lar hizmet vermeye devam etmektedir.
Ajansın en büyük kaynaklardan birine sahip olması	😊	Ajansın bölge genelinde büyük bir bütçeli kuruluşlardan biri olma özelliği oluşu devam etmektedir.
Güçlü mali yapımızın olması	😊	Bu ifade mali süreçlerin doğru ve etkin kullanımı için tanımlanmış olup aynı şekilde devam etmektedir.
Üst yönetimin pozitif olması	😊	Yönetişim (Katılımcı Yönetim) anlayışı her süreçte devam etmektedir.
Ajans personelinin yapılan işle ilgili inisiyatif kullanabilmesi	😊	Yönetişim (Katılımcı Yönetim) anlayışı her süreçte devam etmektedir.
Genel sekreterliğin karar alma süreçlerinde etkin olması	😊	Yönetişim (Katılımcı Yönetim) anlayışı her süreçte devam etmektedir.
Yönetim yapısının esnek olması	😊	Yönetişim (Katılımcı Yönetim) anlayışı her süreçte devam etmektedir.
Performans sisteminin uygulamaya geçmiş olması	😊	360 derece performans sistemine geçiş yapılmadığı için klasik değerlendirme sürecinde devam etmektedir.
Kaliteli işgücü	😊	İşe alımlarda kalifiye personel istihdamı uygulaması devam etmektedir.
Ayrı bir bütçesinin olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.
Girişimciler için finans kaynağı olması	😊	Mevzuat gereği bir özellik olduğundan güçlü yön değildir.

GÜÇSÜZ	Sonuç	Açıklama
Bölge planının yaptırım gücünün olmaması	😞	Bu kriterin güçlendirilmesi kurumumuzun inisiyatifinde olmamasından yeni planda tehditler kısmına alınması uygun görülmüştür.
Tanınırlık	😊	Kurumsal ve bölgesel tanıtım filmleri, dokümanları, verilen desteklerin artması, yapılan faaliyetlerin çeşitlenmesi vb. sebeplerle güçsüz durumdan güçlü duruma geçilmiştir.
Materyallerin olmaması	😊	Kurumsal ve bölgesel tanıtım filmleri, dokümanları, verilen desteklerin artması, yapılan faaliyetlerin çeşitlenmesi vb. sebeplerle güçsüz durumdan güçlü duruma geçilmiştir.
Protokolde yerinin belli olmaması	😊	Protokoldeki yeri belirlenmiş olup bu faaliyet normal akışında devam etmektedir.
Bütçe öngörülerinin realize edilemiyor olması	😞	Kurumsallaşma süreci tamamlanamadığı için devam etmektedir.
Kalkınma Kurulunun çalışmalara yeterli katkıda bulunmaması	😞	Kalkınma ajansları teşkilat yapısının fonksiyonel biçimde kurgulanmaması sebebiyle tehdit olarak değerlendirilmiştir.
Ajansın müstakil bir binasının olmaması	😊	Donanımlı yeni bir binaya taşınması sağlanmıştır
Kurumsal kültür bilincinin oluşmamış olmaması	😞	Kurumsallaşma süreci tamamlanamadığı için devam etmektedir.
Yönetim kurulunun mevzuata hâkim olmaması	😊	Yapılan danışmanlıklar sayesinde bu durum ortadan kaldırılmıştır.
Kariyer olanaklarının kısıtlı olması	😞	Kanun gereği gerçekleştirilemediğinden ötürü çıkarılması uygun bulunmuştur.
Ulusal ve uluslararası tanıtım ve işbirliği fonksiyonlarını yerine getirecek ayrı bir birimin olmaması	😊	Mevcut personele görev olarak bölüştürülmüş şekilde ilgili faaliyet gerçekleştirilmektedir.
Yatırım destek ofisleri mevzuatının net olmaması	😊	Mevzuat belirlendiğinden güçsüzlük ortadan kaldırılmıştır.
Kurum içi ücret makasının çok açık olması	😊	YPK kararları gereği bu durum hakkında bir faaliyet yapılamamaktadır.
Çalışanların genç olması	😊	Bu güçsüz bir yön olarak değerlendirilmemiştir.
Sosyal aktivite yetersizliği	😞	Kurumsallaşma süreci tamamlanamadığı için devam etmektedir.

FIRSAT	Sonuç	Açıklama
Türkiye'deki tüm ajansların birbiri ile etkin iletişim ve işbirliği	😊	Ajanslar arası işbirliği ve ortak akıl toplantıları devam etmektedir.
AB Süreci fonlarından faydalanma imkânı	😊	AB uyum sürecindeki fonlardan yararlanma imkânı devam etmektedir.
Kalite ve verimlilik anlayışının yaygınlaşması	😊	Yapılan etki analizinde ajansa sunulan projelerin bütüncül verimliliğinin arttığı görülmektedir.
Farklı teşviklerle Ajans tarafından sağlanan desteklerin entegre edilebilmesi	😐	Kanunen yasak olduğu için kapsam dışı bırakılmıştır.
Yeni bir kurum olmaktan kaynaklı olumlu beklentiler	😐	Bu fırsat olarak değerlendirilecek bir parametre değildir.
Genç ve nitelikli işgücü açısından tercih ediliyor olması	😐	666 Sayılı KHK gereği maaş düzeyinin gerilemesi sebebi ile eskisi kadar tercih edilmemekte olduğundan nötr olarak değerlendirilmiştir.
Yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler	😊	Bölgemizde gerçekleştirilmesi planlanan liman, serbest bölge, kara ve demir yolu, turizm koridorları vb. yatırımlar devam etmektedir.
AB Fonlarından yararlanma kapasitesi	😊	AB uyum sürecindeki fonlardan yararlanma imkânı devam etmektedir.

TEHDİT	Sonuç	Açıklama
Ajansların heyecanını kaybederek klasik kamu kurumlarına dönüşme riski	😞	Bu tehdit kurumsallaşma süreci tamamlanmadığı için devam etmektedir.
Ajansın kurumsal niteliğinin tartışılıyor olması	😊	Yapılan toplantı ve tanıtımlarla ilgili tehdit bertaraf edilmiştir.
Ajansın AB projelerinde kontak noktası olmaması	😞	Bu tehdit devam etmektedir.
Küçük yerlerde destek verilen kesimin ajans personeli üzerinde tesirli olabilmesi	😊	Projeler ile ilgili başvuruların KAYS üzerinden alınması ile bertaraf edilmiştir.
Bölgeyi ilgilendiren konularda kurumların ajansı gerektiği gibi bilgilendirmemesi	😊	Yapılan toplantı ve tanıtımlarla ilgili tehdit bertaraf edilmiştir.
Teşviklerin farklı kurumlar aracılığı ile uygulanması ve bu kurumlar arasında koordinasyon bulunmaması	😞	Yatırım Destek Ofisi ile birlikte teşviklerde sadece ajansın yetkilendirilmesi sonucu bu tehdit ortadan kalkmıştır.
Uzun vadeli projeksiyonlar ile kısa vadeli projeksiyonlar arasında uyum olmaması	😊	Üst ölçekli planlar ile bölge planı arasında uyum sağlanarak bertaraf edilmiştir.
İlin yaşam kalitesinin düşük olması	😞	Bu tehdit devam etmektedir.
Mevcut kamu kurumlarının çalışma sistematığının ajanslardan farklı olmasından kaynaklı entegrasyon problemi	😊	Her yıl güncellenen ve en günceli Kalkınma Bakanlığı'nın 12.05.2016 tarihli 44489265-106.03-E.1952 sayılı yazısı ile iletilen Kalkınma Ajansları mali desteklerinden yararlanan kamu idarelerine tahsis edilen kaynakların aktarımı, kullanımı, muhasebeleştirilmesi ile diğer hususlara ilişkin usul ve esaslar uyarınca bertaraf edilmiştir.
Kamu işlemlerinde bürokratik engellerin fazlalığı ve sürecin uzunluğu	😞	Bu tehdit devam etmektedir.
Tüzel kişiliğin bulunmasına rağmen merkezi müdahalenin çok fazla olması	😐	Bu durum kanunen zorunluluk olduğu için tehdit olarak görülmemektedir.

## 17. 2011-2015 STRATEJİK PLAN DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Tablo 12. 2011-2015 Stratejik Plan Değerlendirme Sonuçları Tablosu

AMAÇ-1: Kurumsal Yapı, İnsan Kaynakları Ve Teknik Altyapı Açısından Bölge İhtiyaçlarını Karşılatabilen Yenilikçi Ve Dinamik Bir Kurum Olarak Çözüm Odaklı Bir Yapı Sergilemek				
Hedef No	Hedefler	Sorumlu Birim	Strateji	Sonuç
1	Uluslararası standartlarda hizmet veren bir kurum haline gelinmesi	İMİB PYB İDRB SGPB	<b>Strateji 1:</b> Bilgi teknolojileri altyapısının geliştirilmesi ve yenilikçi çözümlerin sürekliliğinin sağlanması	Bilgi işlem altyapısı sürekli güncellenmektedir. Yazılım, donanım ve programlar güncel tutulup ihtiyaç halinde yenilenmektedir. Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi'ne bağlı Siber Olaylara Müdahale Ekibi kurulmuştur. Bu çerçevede eğitim çalışmaları devam etmektedir. Güvenlik cihazları ve aktif donanımlar güvenlik testlerinden geçirilerek gelecek dış tehditlere karşı önlem alınmaktadır.
			<b>Strateji 2:</b> Kurumsal kimliği ve bölgeye özgü değerleri en iyi biçimde yansıtabilecek ulaşılabilir hizmet binalarının temin edilmesi	Merkez Hizmet binası, Karabük ve Bartın YDO binaları hizmete sunulmuştur.
			<b>Strateji 3:</b> Sosyal sorumluluklarının bilincinde ve çevreye duyarlı örnek bir kurum haline gelinmesi	Bu strateji hakkında herhangi bir faaliyet gerçekleştirilmemiştir.
2	Ajans insan kaynakları politikasının dinamik olarak değerlendirilip ihtiyaca yönelik tedbirler alınması	İMİB	<b>Strateji 1:</b> Ajans personelinin nitelik ve uzmanlık düzeyinin kurumsal önceliklere uygun olarak geliştirilmesi	Kurumsal eğitim planı doğrultusunda personele uzmanlığını geliştirici eğitimler aldırılmıştır.
			<b>Strateji 2:</b> Ajans personelinin kurum içi süreçlerde katılımının artırılmasının sağlanması	Yönetişim (Katılımcı Yönetim) anlayışı her süreçte devam etmektedir.

AMAÇ-1: Kurumsal Yapı, İnsan Kaynakları Ve Teknik Altyapı Açısından Bölge İhtiyaçlarını Karşılatabilen Yenilikçi Ve Dinamik Bir Kurum Olarak Çözüm Odaklı Bir Yapı Sergilemek				
Hedef No	Hedefler	Sorumlu Birim	Strateji	Sonuç
3	Ajansın bölgesel, ulusal ve uluslararası platformlarda tanınırlığının artırılması	YDO SGPB	<b>Strateji 1:</b> Bölgesel, ulusal ve uluslararası fuarlar, kongreler gibi organizasyonlarda katılım ve düzenleyici olarak yer alınması	19. EMITT Doğu Akdeniz Uluslararası Turizm ve Seyahat Fuarı, ITB Berlin Turizm Fuarı, Arabian Travel Market Dubai Fuarı ve Japonya-Kitakyushu Eco-Techno 2016 Fuarı'na katılım sağlanmıştır.
			<b>Strateji 2:</b> Ajansın faaliyetleri ile sunduğu hizmetlerin etkin tanıtımının yapılarak kamuoyu farkındalığının artırılması	Kurumsal ve bölgesel tanıtım filmleri, dokümanları, verilen desteklerin artması, yapılan faaliyetlerin çeşitlenmesi gibi süreçler yürütülmüştür.
			<b>Strateji 3:</b> Kurum ve kuruluşlarla ikili ve çoklu ilişkiler kurulması	Bakanlıklar, Diğer Ajanslar, Kamu Kurum Kuruluşları, STK'lar, vb. kurum ve kuruluşlarla çalışmalar ve işbirlikleri yapılmıştır.
			<b>Strateji 4:</b> Ajans iletişim stratejisinin geliştirilerek kullanılan araçların etkinliğinin sağlanması	Bu faaliyet gerçekleştirilmemiştir.
4	Ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülen proje ve programlara katılım sağlanması	YDO PYB SGPB	<b>Strateji 1:</b> Ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülen proje ve programların takip edilmesi	CSD-IV/REG/ Civil Society Dialog between EU and Turkey-IV Regional Policy and Coordination of Structural Instruments Grand Scheme
			<b>Strateji 2:</b> Ortaklık ağlarına katılım sağlanması ve yeni ağların kurulması	WAIPA'ya (World Association of Investment Promotion Agencies) katılım sağlanmıştır.
			<b>Strateji 3:</b> Ajansın bölgeyi temsil eden irtibat noktası haline gelmesi	Bartın YDO Türk Patent Enstitüsü irtibat bürosu olmuştur. 27.08.2014 tarih ve 29101 sayılı resmi gazetede yayınlanan Kalkınma ajansları yatırım destek ofisleri yönetmeliği uyarınca Ekonomi Bakanlığı'nun teşviklerini yürütülmesi ve yönlendirilmesinde resmi irtibat noktası haline gelmiştir.

AMAÇ-2: Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, bölgesel gelişmeyi sağlamaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik çalışmalar yapmak ve yaptırmak				
Hedef No	Hedefler	Sorumlu Birim	Strateji	Sonuç
1	Bölgenin mevcut durumu ile potansiyel gelişme eksenleri ve stratejilerini belirleyen bir bölge planı hazırlamak	SGPB	<b>Strateji 1:</b> Bölge Planının katılımcı bir yaklaşımla hazırlanması	2014-2023 yıllarını kapsayacak 10 yıllık bölge planı tüm paydaşları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.
			<b>Strateji 2:</b> Bölge Planında kullanılan verilerin düzenli olarak güncellenmesi	Bölge planı Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu'nun 30.12.2014/1 tarih ve sayılı kararı ile onaylandığı için henüz güncelleme yapılamamıştır.
			<b>Strateji 3:</b> Bölge Planının ulusal plan ve programlarla uyumunun sağlanması	2014-2023 Bölge planında kalkınma planı, 2023 ulusal kalkınma stratejisi vb gibi üst ölçekli planlarla uyumlu olarak hazırlanmıştır.
2	Bölgesel gelişmeyi tetikleyecek sektörler için çalışmalar yapılması	SGPB YDO	<b>Strateji 1:</b> Farklı ekonomik kaynakların yaratılmasına yönelik sektörel analizler, girdi-çıkı analizleri ve kümelenme analizleri gibi çalışmaların yapılması	İl-ilçe analizleri, sektörel önceliklendirme ve rekabetçilik analizi, fizibilite analizleri, teknik gezi raporları ve araştırma raporları oluşturulmuştur.
			<b>Strateji 2:</b> Ajans destek mekanizmalarının potansiyel arz eden sektörleri araştırmak amacıyla kullanılması	Demir-Çelik, yapı malzemeleri, turizm, gemi inşa ve entegre sanayi, kurumaşile ahşap tekne ve yat imalatı, Devrek bastonculuğu, makine imalat sektörü analizleri Doğrudan Faaliyet Desteği kapsamında yapılmıştır.
			<b>Strateji 3:</b> Ulusal düzeyde teşvik mekanizmalarının belirlenmesi sürecine katkıda bulunmak	Plan döneminde konu hakkında çeşitli platformlara görüş verilererek süreç kapatılmıştır.

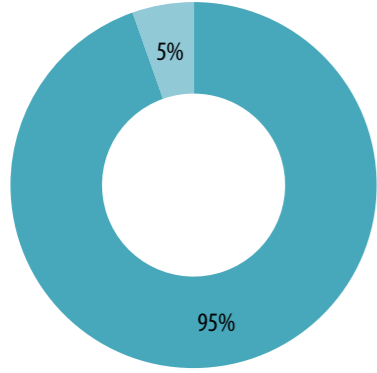
AMAÇ-3: Bölgenin kalkınmasına yön verecek bölge planı, sektörel analizler ve strateji belgelerinin etkinliğini artırmak				
Hedef No	Hedefler	Sorumlu Birim	Strateji	Sonuç
1	Bölge Planında belirtilen hedefler ve öncelik alanlarına yönelik uygulamalar gerçekleştirilmek	PYB SGPB YDO	<b>Strateji 1:</b> Mali ve teknik destek programlarının Bölge Planında belirtilen öncelikler doğrultusunda düzenlenmesi	İlgili destek programları bölge planında belirtilen öncelikler doğrultusunda düzenlenmiştir.
			<b>Strateji 2:</b> Bölgedeki kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde Bölge Planının öncelikleri doğrultusunda eğitimler verilmesi	Dış ticaret, E-ticaret, proje yazma eğitimi, inovasyon eğitimi, lojistik ve tedarik zinciri eğitimi, girişimcilik vb. eğitimler verilmiştir.
			<b>Strateji 3:</b> Ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülecek işbirliği faaliyetlerinde Bölge Planı önceliklerine uygun hareket edilmesi	Güney-Kore, Japonya, İsveç, Romanya, İtalya, İspanya, Almanya, BAE ülkelerine teknik gezi ve fuarlar kapsamında seyahatler düzenlenmiştir.
2	Hazırlanan Bölge Planı ve analizlerin katılımcı süreçlerle hazırlanmasının ve bölgesel sahiplenmenin sağlanması	SGPB YDO PYB İDRB	<b>Strateji 1:</b> Bölge Planı ve diğer belgeler oluşturulurken tüm paydaşların sürece dahil edilmesi / görüşlerinin alınması	2014-2023 yıllarını kapsayacak 10 yıllık bölge planı tüm paydaşları kapsayacak şekilde hazırlanmıştır.
			<b>Strateji 2:</b> Ajans faaliyetlerinin ve hazırlanan dokümanların hızlı ve etkin biçimde kamuoyuyla paylaşılması	Ajans faaliyetleri ve hazırlanan dokümanlar ajans web sitesi düzenlenen organizasyonlar ve matbu teslim yoluyla tüm kamuoyuyla paylaşılmıştır.
3	Hazırlanan dokümanların farklı ortamlarda paylaşılarak tanıtılması	SGPB	<b>Strateji 1:</b> Hazırlanan dokümanların bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde dağıtımının yapılması	Ajans faaliyetleri ve hazırlanan dokümanlar ajans web sitesi düzenlenen organizasyonlar ve matbu teslim yoluyla tüm kamuoyuyla paylaşılmıştır.
			<b>Strateji 2:</b> Web sitesi ve sosyal medya aracılığıyla anlık ve etkin tanıtım yapılması	Ajans faaliyetleri ve hazırlanan dokümanlar ajans web sitesi düzenlenen organizasyonlar ve matbu teslim yoluyla tüm kamuoyuyla paylaşılmıştır.

AMAÇ -4: Kamu kesimi, özel kesim ve STK'lar arasında koordinasyonu sağlayarak bölgede işbirliğini geliştirmek				
Hedef No	Hedefler	Sorumlu Birim	Strateji	Sonuç
1	Bölgesel işbirliği araçlarının oluşturulması	YDO SGPB	<b>Strateji 1:</b> Farklı alanlarda faaliyet gösteren kurumlarla etkin işbirliği ve koordinasyon içinde bölgesel potansiyelin harekete geçirilmesi	Batı Karadeniz İşbirliği Platformu (BKİP) kapsamında kamu, özel sektör ve STK temsilcilerinin katılım sağladığı aylık toplantılar düzenlendi.
			<b>Strateji 2:</b> Farklı alanlara odaklanmış komisyonlar ve grup toplantıları vasıtasıyla kurum ve kuruluşlar arası işbirliğinin sağlanması	Batı Karadeniz İşbirliği Platformu (BKİP) kapsamında kamu, özel sektör ve STK temsilcilerinin katılım sağladığı aylık toplantılar düzenlendi.
			<b>Strateji 3:</b> Bölge bilincinin güçlenmesine dönük faaliyetler yürütülmesi	Bölgedeki belediyelerin katılımıyla katı atıktan enerji üretimine dönüştürülmesi projesi kapsamında gelen yabancı yatırımcıya ev sahipliği yapılmıştır. Bölgede yer alan tek havaalanındaki uçuşların aktif hale getirilmesi için talep araştırması yapılmıştır.
2	Kalkınma Kurulunun katılımını ve etkinliğini arttıracak önlemlerin alınması	SGPB	<b>Strateji 1:</b> Kalkınma Kurulunun etkinliğini arttıracak komisyon faaliyetlerinin sürdürülmesi	Kalkınma kurulu alt komisyon toplantıları gerçekleştirilmiş ve yapılan çalışmaların çıktılarını 2014-2023 bölge planına yansıtılmıştır.
			<b>Strateji 2:</b> Kalkınma Kurulu üyelerinin katılımıyla çalıştay, odak grup toplantısı vb. etkinliklerin düzenlenmesi	Ajans çalışmalarına katkı sağlaması amacıyla kalkınma kurulu üyelerinin de katılımıyla sektörel odaklı çalıştay, toplantı ve etkinlikler düzenlenmiştir.

AMAÇ 5: Bölgede yatırım ortamını iyileştirmeye ve girişimcilik kültürünü arttırmaya yönelik önlemler almak				
Hedef No	Hedefler	Sorumlu Birim	Strateji	Sonuç
1	Yatırım, iş yapma ve verimliliğin arttırmaya yönelik önlemlerin alınması	YDO SGPB	<b>Strateji 1:</b> Yatırım sorunlarının tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin oluşturulması	Zonguldak İli Yatırım Ortamı değerlendirilmesi çalışması yapılmıştır.
			<b>Strateji 2:</b> Bölgede ortaklık kültürünün geliştirilmesi	Bartın OSB, Bartın TSO, Bartın Üniversitesi ve Bartın İl Özel İdaresi Kurumları biraraya getirilerek Bartın İnovasyon Merkezi Güdümlü projesi hayat geçirilmiştir. Bölge illerinde üniversite, İŞKUR ve BAKKA işbirliği ile kariyer ve girişimcilik etkinlikleri düzenlenmiştir.
			<b>Strateji 3:</b> Ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanma kabiliyetinin artırılması	Proje Atölyesi ve teknik destek programı kapsamında verilen eğitimlerle bölgede fonlardan yararlanma kabiliyeti artırılmıştır.
2	Bölgesel inovasyon stratejisinin oluşturulması	SGPB	<b>Strateji 1:</b> Özel sektör ar-ge ve yenilik faaliyetlerinin geliştirilmesine katkıda bulunulması	Zonguldak MEM, Yüksek Otomotiv Teknolojisine Eşdeğer Servis Elemanı Yetiştirme Projesi ve Alaplı MEM Profesyonel Operatörlük için simülatörlü eğitim projesi desteklenmiştir
			<b>Strateji 2:</b> Üniversite özel sektör işbirliğini geliştirecek tedbirlerin alınması	Bartın Üniversitesi, Bartın TSO ve BAKKA işbirliği ile Bartın 1. sektörel kalkınma sempozyumu ve paneli düzenlenmiştir. Bartın OSB, Bartın TSO, Bartın Üniversitesi ve Bartın İl Özel İdaresi Kurumları biraraya getirilerek Bartın İnovasyon Merkezi Güdümlü projesi hayat geçirilmiştir.
3	Bölgedeki istihdam yapısının bölgenin şartlarına ve ihtiyaçlarına göre iyileştirilmesi	SGPB PYB	<b>Strateji 1:</b> İşgücü piyasalarında beceri dönüşümünün yönetimini sağlamak	Zonguldak MEM, Yüksek Otomotiv Teknolojisine Eşdeğer Servis Elemanı Yetiştirme Projesi ve Alaplı MEM Profesyonel Operatörlük için simülatörlü eğitim projesi desteklenmiştir.
			<b>Strateji 2:</b> Mevcut işgücü niteliklerinin çeşitlendirilerek kapasitesinin artırılması	Dış ticaret, E-ticaret, proje yazma eğitimi, inovasyon eğitimi, lojistik ve tedarik zinciri eğitimi, girişimcilik vb. eğitimler ve verilen desteklerle işgücünün çeşitlendirilmesi sağlanmıştır.



■ Uygulanan Strateji ■ Uygulanamayan Strateji



#### Şekil 27.2011-2015 Stratejik Plan Değerlendirme Sonuçları

2011-2015 Stratejik Planında 1.1.3 ve 1.3.4 numaralı stratejiler uygulanamamıştır. Bu stratejilerinin uygulanamamasının nedenleri şu şekilde açıklanmıştır.

2011-2015 BAKKA Stratejik Planı – Strateji Referans No: 1.1.3: Sosyal sorumluluklarının bilincinde ve çevreye duyarlı örnek bir kurum haline gelinmesi:

Ajans yönetimsel iç süreçlerinden kaynaklı şekilde plan döneminde gecikmeye uğramış olup 2017 yılı içerisinde tamamlanmak üzere stratejiye ilişkin çalışmalara başlanmıştır.

2011-2015 BAKKA Stratejik Planı – Strateji Referans No: 1.3.4: Ajans iletişim stratejisinin geliştirilerek kullanılan araçların etkinliğinin sağlanması:

Ajans yönetimsel iç süreçlerinden kaynaklı şekilde plan döneminde gecikmeye uğramış olup 2017 yılı içerisinde tamamlanmak üzere stratejiye ilişkin çalışmalara başlanmıştır.

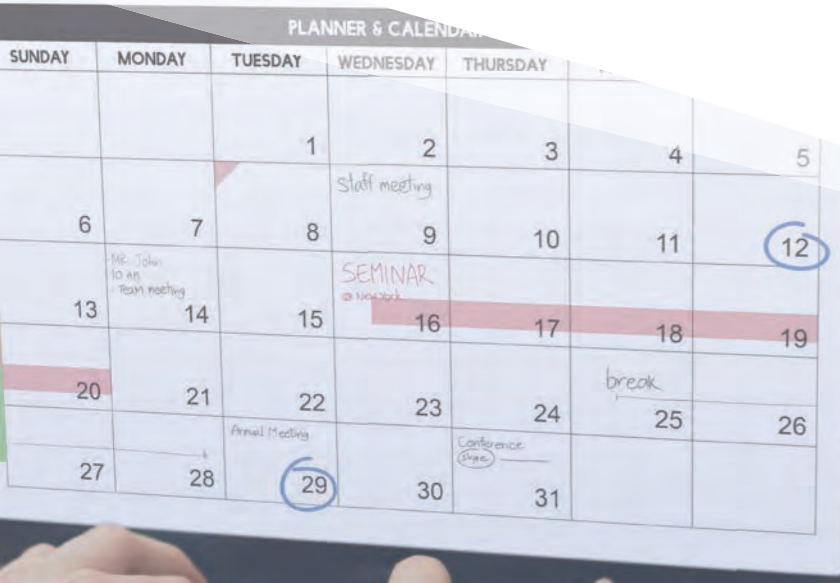


Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Stratejik Plan çalışmalarına tüm birimlerden katılım sağlanarak katılımcı bir yaklaşım sergilenmiş, daha sonraki süreçlerde Strateji Geliştirme ve Programlama Birimi koordinasyonunda aşağıda yer alan ekip tarafından çalışmalar tamamlanmıştır.



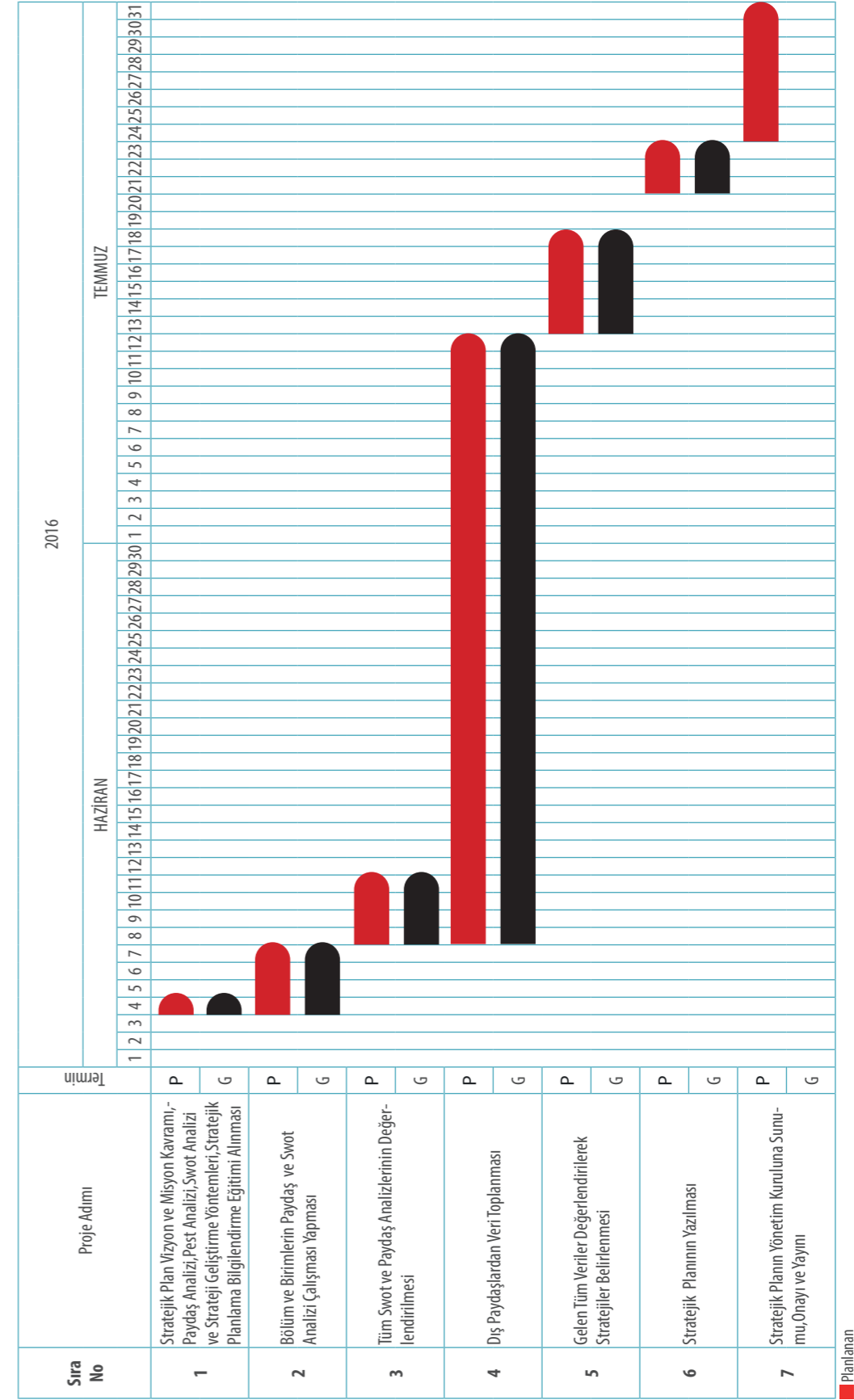
Şekil 28. 2016-2020 Stratejik Plan Ekibi

## 18. 2016-2020 STRATEJİK PLAN EKİBİ



## 19. 2016-2020 STRATEJİK PLAN TAKVİMİ

Tablo 13. 2016-2020 Stratejik Plan Takvimi Tablosu





## **20. 2016-2020 SWOT ANALİZİ**

Tablo 14. 2016-2020 SWOT Analizi

### GÜÇLÜ YÖNLER

- G1- Kalifiye personel
- G2- Bölgenin kalkınmasına yönelik çalışmalar yapması
- G3- Bölgedeki işbirliğini sağlama gücü
- G4- Bölgenin sorunlarını irdeleyip çözüm üretmesi
- G5- Danışmanlık hizmeti vermesi
- G6- Bölge hakkında bilgi birikimi
- G7- Fiziki alt yapı
- G8- Kamu ve özel sektör anlayışına uygun yapıda olması
- G9- Yatırım Destek Ofisleri vasıtası ile irtibat noktası oluşturma
- G10- Bölgenin proje hazırlama kapasitesini artırması
- G11- Kaynakları etkin kullanma ve kullandırmadaki başarısı
- G12- Ulaşılabilir olması
- G13- Bölgeyi ulusal ve uluslararası anlamda tanıtan bir kurum olması
- G14- Beşeri ilişkiler
- G15- Sorunlara hâkimiyet
- G16- Bölgesel planlama ve desteklenecek sektör konusunda belirleyici olması
- G17- Özel sektör disiplinine sahip olması
- G18- Kamu gücüne dayalı özerk bir yapıya sahip olması
- G19- Gelişime açık yapı
- G20- Teknolojik alt yapının güçlü olması
- G21- Tüm sektörlerle hitap etmesi
- G22- Kendi içinde bürokrasinin az olması



### ZAYIF YÖNLER

- Z1- Bilinirlik ve tanıtımın az olması
- Z2- Bürokratik işlem fazlalığı
- Z3- Personel devir hızının yüksek olması
- Z4- Kurumsallaşmanın sağlanamamış olması
- Z5- Evrak fazlalığı
- Z6- Personel sayısının eksikliği
- Z7- Bütçe yetersizliği
- Z8- Verilen desteklerin çeşitsizliği
- Z9- Proje programlarının standart bir takviminin olmaması
- Z10- Desteklenen projelerin sonuçlarının toplumca hissedilmemesi
- Z11- Şeffaf bir yapıda olmadığına dair toplumsal algı
- Z12- Yatırma ihtiyacı olan sektörlerin tespitinde saha çalışması yapmaması
- Z13- İmalat dışı sosyal ve teknik desteklerin bilinirliğinin az olması
- Z14- Küçük işletmelere teknik destek sağlamaması
- Z15- Hibe dağıtan kurum imajı
- Z16- Tarım, hayvancılık ve turizmin yeterince desteklenmemesi
- Z17- İlin ekonomik potansiyelini yönlendirici eylem eksikliği
- Z18- İlin sosyo kültürel birikiminin yeterince değerlendirilememesi
- Z19- Turizm yatırımlarında perspektif eksikliği
- Z20- Önemli projelere öncülük edememek
- Z21- Bölge planının yaptırım gücünün zayıf olması
- Z22- Destek çeşitliliğini zayıflığı



### FIRSATLAR

- F1- Bölgenin gelişmeye açık ve bakir bir yatırım alanı olması
- F2- Filyos projesi ile bölgeden alınacak payın artması ve buna bağlı ekonomik hacim
- F3- Turizm fırsatı
- F4- Doğal zenginlikler ve bitki örtüsünün gelir getirici özelliğe sahip olması
- F5- Üniversitelerle işbirliği fırsatı
- F6- Kalkınma programlarının uygulanması için geniş kamuoyu desteği
- F7- Marmara bölgesine yakınlık
- F8- Bölgenin kılavuz kurumu olma olasılığı
- F9- Kurumlar arası işbirliği
- F10- Bölgesel kalkınma planı
- F11- Sektörel çeşitlilik
- F12- Doğru yatırımcılara aktarılan bütçenin yüksek üretim tesislerinde kullanılması
- F13- Yeşil ekonominin uygulanabilirliğinin yüksek oluşu
- F14- Bölgenin marka değeri olan yöresel ürünlerinin olması
- F15- Bölge kaynaklarının güçlü olması
- F16- Sivil toplum örgütleri ile işbirliği
- F17- Madencilik kültürüne ilişkin birikim
- F18- Bölgede tecrübeli kurum ve kuruluşlar olması
- F19- Akçakocada doğalgaz çıkarılması
- F20- Yenilikçi üretim olanakları
- F21- Ulaşım altyapısının güçlendirilmesi çalışmaları
- F22- Eğitilmiş genç nüfus ile gelişen yaratıcı düşünce



### TEHDİTLER

- T1- Bütçenin yetersiz kalması
- T2- Genç ve nitelikli işgücünün göç etmesi
- T3- Siyasi riskler
- T4- Desteklerin yetersizliği
- T5- Bürokrasi
- T6- Ekonomik kriz
- T7- Kuruma olan güven eksikliği
- T8- Desteklenen projelerin başarısızlıkları
- T9- Girişimcilik ruhunun gelişmemesi
- T10- Tanıtım eksikliği
- T11- Program uyguladığı illerin birbirleri ile rakip olması
- T12- Zonguldak kömür havzasında oluşan devletçi ekonomik kültür
- T13- Farklı sektörlerle yönelimde yaşanacak sorunlar
- T14- KOSGEB çalışmalarının daha etkin görülmesi
- T15- İşbirliğindeki kurumların taahhütlerini yerine getirmeyip ekonomik kayba neden olması
- T16- Özel sektörün eşgüdüm, iletişim ve kaynak kullanım sorunları
- T17- Kalifiye eleman bulma zorluğu
- T18- Orta ve uzun vadede ortaya çıkan krizlerin öngörülememesi
- T19- Herşeyin BAKKA'dan beklenmesi
- T20- Tek bir ürüne endekli olunması
- T21- Proje formatlarının basit olmaması
- T22- Uzakdoğudan ithalattaki artış
- T23- Yatırım maliyetlerinin yüksekliği
- T24- Doğal çevrenin yok olmaya başlaması
- T25- Coğrafi konum
- T26- Arazilerin kadaströ çalışmaları
- T27- Kredi faizlerinin yüksekliği
- T28- Ulaşım ve altyapı problemleri
- T29- Kuzey pazarının politik belirsizliği
- T30- Kamu kurumuna dönüşme riski
- T31- Fonksiyonunu ifa etmediği görüşünün oluşma riski
- T32- STK, kooperatif ve dernek sayısının az olması
- T33- Sektörel çeşitliliğin yeterli olmaması
- T34- Ortaklık kültürünün zayıf olması
- T35- Verilen desteklerin faydalarının çatışması (turizm-sanayi)
- T36- Başarılı olmayan proje sahiplerinin tekrar başvuru yapmak istememesi
- T37- Diğer kurumların benzer faaliyetlerde bulunması
- T38- Üretilen bölgesel politikaların amacına ulaşmaması



KAPATILAMAMA NEDENİ	
<b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>	<b>G7</b> Ajans Hizmet Binası Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı mülkiyetinde olmadığı için güçlü yön olarak değerlendirilmemektedir.
	<b>G8</b> Ajansın Kanun kaynaklı yapısı gereği bu durum güçlü yön olarak değerlendirilmemektedir.
	<b>G9</b> Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği gereği bu durum güçlü yön olarak değerlendirilmemektedir.
	<b>G18</b> Ajansın Kanun kaynaklı yapısı gereği bu durum güçlü yön olarak değerlendirilmemektedir.
<b>ZAYIF YÖNLER</b>	<b>Z21</b> Bölge Planının bağımlılığı olmadığı için bu durum zayıf yön olarak değerlendirilmemektedir.
<b>FIRSATLAR</b>	<b>F2</b> Filyos Projesinin yapımı üst ölçekli bir planlama ve karar sürecine bağlı olduğu için bu durum fırsat olarak değerlendirilmemektedir.
	<b>F6</b> Konuyla ilgili harekete geçme yetkimiz olmadığından dolayı fırsat olarak görülmemektedir.
	<b>F10</b> Bölgesel Kalkınma Planları, Bölge Kalkınma İdarelerinin uhdesindedir. Bölgemizde bir Bölgesel Kalkınma İdaresi'nin kurulması Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bakanlar Kurulu inisiyatifinde olduğu için fırsat olarak değerlendirilememektedir.
	<b>F17</b> Tek sektör odaklılığın önüne geçilmesi için çalışmalar yapıldığından fırsat olmaktan çıkmıştır.
<b>F19</b> Düzce İli Akçakoca ilçesi açıklarında çıkarılan doğalgaz ülke geneli için fırsat olsa da bahsi geçen tesis bölge sınırlarımız içerisinde olmadığından bu fırsatla ilgili strateji geliştirme iradesi Ajansımızda değildir.	
<b>TEHDİTLER</b>	<b>T15</b> Sözleşme fesih süreci genellikle kurumumuz inisiyatifinde değildir.
	<b>T17</b> Bölgenin demografik özelliklerinden dolayı kapatılmayacak olan bir tehdit olarak değerlendirilmektedir.
	<b>T18</b> Bölgeye özgü bir tehdit olmadığı değerlendirilmektedir.
	<b>T25</b> Bölgenin coğrafi konumunun değiştirilmesi söz konusu olmadığından dolayı tehdit olarak değerlendirilmemektedir.
	<b>T29</b> Global ekonomik denklemlerin Ajansımızın müdahale alanı dışarısında olması sebebiyle tehdit olarak değerlendirilmemektedir.
	<b>T32</b> Bölgemizdeki Sivil Toplum Kuruluşu sayısının az olmadığı değerlendirilmektedir.
<b>T37</b> Bölgede ajans faaliyet alanına müdahale edecek şekilde çalışan herhangi bir kurum ve/veya kuruluş bulunmamaktadır.	



## 21. 2016-2020 PEST ANALİZİ

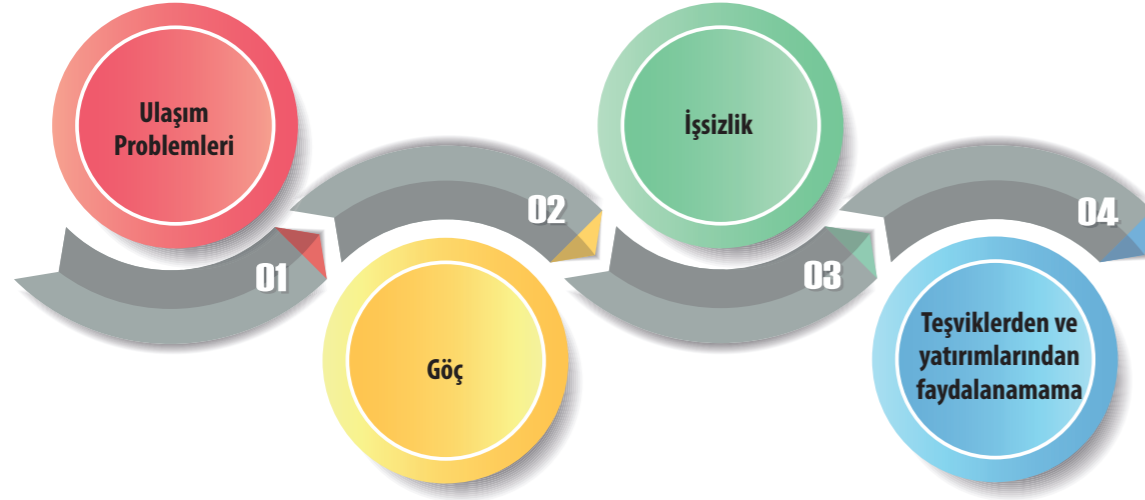
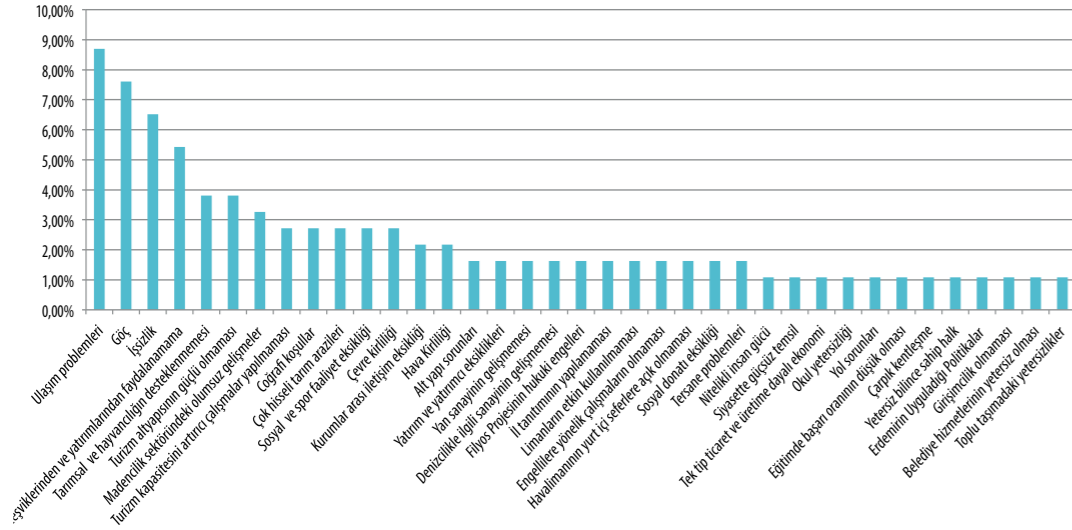
## 21.1. PEST Analizi Sonuç Paretosu - Zonguldak

NO	TANIMLANAN PROBLEMLER	PUAN	Toplamın %	Kümülatif %
PEST-1	Ulaşım problemleri	16	8,70%	8,70%
PEST-2	Göç	14	7,61%	16,30%
PEST-3	İşsizlik	12	6,52%	22,83%
PEST-4	Devlet teşviklerinden ve yatırımlarından faydalanamama	10	5,43%	28,26%
PEST-5	Tarım ve hayvancılığın desteklenmemesi	7	3,80%	32,07%
PEST-6	Turizm altyapısının güçlü olmaması	7	3,80%	35,87%
PEST-7	Madencilik sektöründeki olumsuz gelişmeler	6	3,26%	39,13%
PEST-8	Turizm kapasitesini artırıcı çalışmalar yapılmaması	5	2,72%	41,85%
PEST-9	Coğrafi koşullar	5	2,72%	44,57%
PEST-10	Çok hisseli tarım arazileri	5	2,72%	47,28%
PEST-11	Sosyal ve sportif faaliyet eksikliği	5	2,72%	50,00%
PEST-12	Çevre kirliliği	5	2,72%	52,72%
PEST-13	Kurumlar arası iletişim eksikliği	4	2,17%	54,89%
PEST-14	Hava kirliliği	4	2,17%	57,07%
PEST-15	Alt yapı sorunları	3	1,63%	58,70%
PEST-16	Yatırım ve yatırımcı eksiklikleri	3	1,63%	60,33%
PEST-17	Yan sanayinin gelişmemesi	3	1,63%	61,96%
PEST-18	Denizcilikle ilgili sanayinin gelişmemesi	3	1,63%	63,59%
PEST-19	Filyos Projesinin hukuki engelleri	3	1,63%	65,22%
PEST-20	İl tanıtımının yapılamaması	3	1,63%	66,85%
PEST-21	Limanların etkin kullanılmaması	3	1,63%	68,48%
PEST-22	Engellilere yönelik çalışmaların olmaması	3	1,63%	70,11%
PEST-23	Havalimanının yurt içi seferlere açık olmaması	3	1,63%	71,74%
PEST-24	Sosyal donatı eksikliği	3	1,63%	73,37%
PEST-25	Tersane problemleri	3	1,63%	75,00%
PEST-26	Nitelikli insan gücü	2	1,09%	76,09%
PEST-27	Siyasette güçsüz temsil	2	1,09%	77,17%
PEST-28	Tek tip ticaret ve üretime dayalı ekonomi	2	1,09%	78,26%
PEST-29	Okul yetersizliği	2	1,09%	79,35%
PEST-30	Yol sorunları	2	1,09%	80,43%
PEST-31	Eğitimde başarı oranının düşük olması	2	1,09%	81,52%
PEST-32	Çarpık kentleşme	2	1,09%	82,61%
PEST-33	Yetersiz bilince sahip halk	2	1,09%	83,70%
PEST-34	Erdemirin uyguladığı politikalar	2	1,09%	84,78%
PEST-35	Girişimcilik olmaması	2	1,09%	85,87%
PEST-36	Belediye hizmetlerinin yetersiz olması	2	1,09%	86,96%
PEST-37	Toplu taşımadaki yetersizlikler	2	1,09%	88,04%
PEST-38	Çaycuma için deniz yolu imkânlarının olmaması	1	0,54%	88,59%
PEST-39	Almanyadan Türkiye'ye uçan kişilerin bagaj kotasının düşük olması	1	0,54%	89,13%
PEST-40	Yatırım alanlarının istihdamı artıracak şekilde olmaması	1	0,54%	89,67%

NO	TANIMLANAN PROBLEMLER	PUAN	Toplamın %	Kümülatif %
PEST-41	Orköy projesine destek verilmemesi	1	0,54%	90,22%
PEST-42	Katma değeri düşük sanayileşme	1	0,54%	90,76%
PEST-43	Mesleki eğitimde eksiklik	1	0,54%	91,30%
PEST-44	Hastane yetersizliği	1	0,54%	91,85%
PEST-45	İhracatın olmaması	1	0,54%	92,39%
PEST-46	Organize sanayi alanlarının yetersizliği	1	0,54%	92,93%
PEST-47	Teknopark olmaması	1	0,54%	93,48%
PEST-48	Genç nüfusun azlığı	1	0,54%	94,02%
PEST-49	Köye dönüş projelerinin hayata geçirilmemesi	1	0,54%	94,57%
PEST-50	Siyasetçilerin ilgisizliği	1	0,54%	95,11%
PEST-51	STK ların maddi olarak desteklenmemesi	1	0,54%	95,65%
PEST-52	TTK ve ocaklardaki belirsizlik	1	0,54%	96,20%
PEST-53	OSB lerin verimli çalışmaması	1	0,54%	96,74%
PEST-54	İlin yol haritasının olmaması	1	0,54%	97,28%
PEST-55	Yaya geçidi ve kaldırımların yetersiz olması	1	0,54%	97,83%
PEST-56	Bankaların olumsuz tutumu	1	0,54%	98,37%
PEST-57	Üniversite öğrenci sayısının az olması	1	0,54%	98,91%
PEST-58	Su ürünleri ve arıcılığın gelişmemesi	1	0,54%	99,46%
PEST-59	Bölge kalkınma idaresinin olmaması	1	0,54%	100,00%
		<b>184</b>	100,00%	

NOT:Pareto analizi gereği olan 80-20 kuralı tekrarlanan tüm 2 puanların dikkate alınabilmesi amacı ile 88'e yükseltilmiştir.

## 21.2. Öncelikli Sorunlar - Zonguldak



## 21.3. PEST Analizi Sonuç Paretosu - Karabük

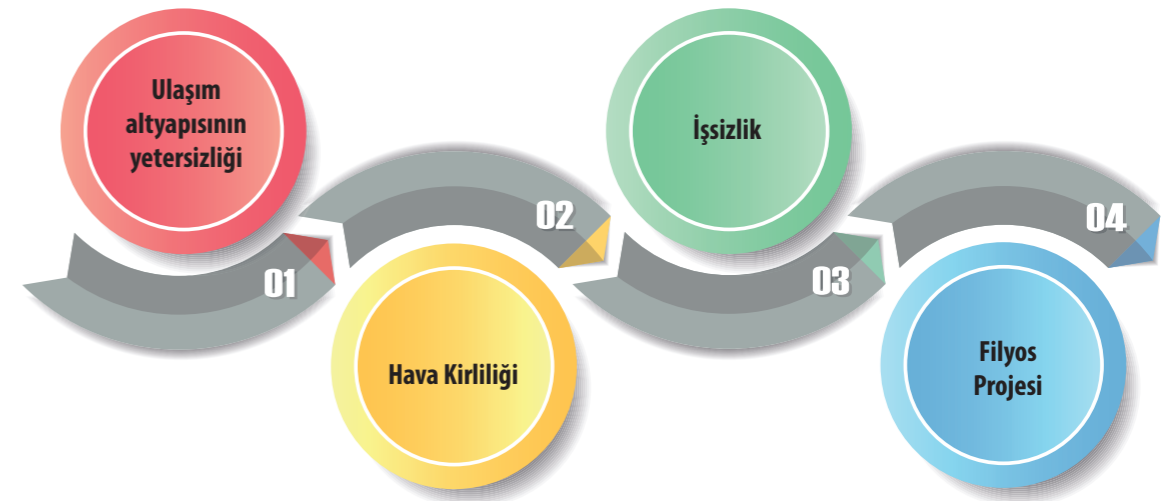
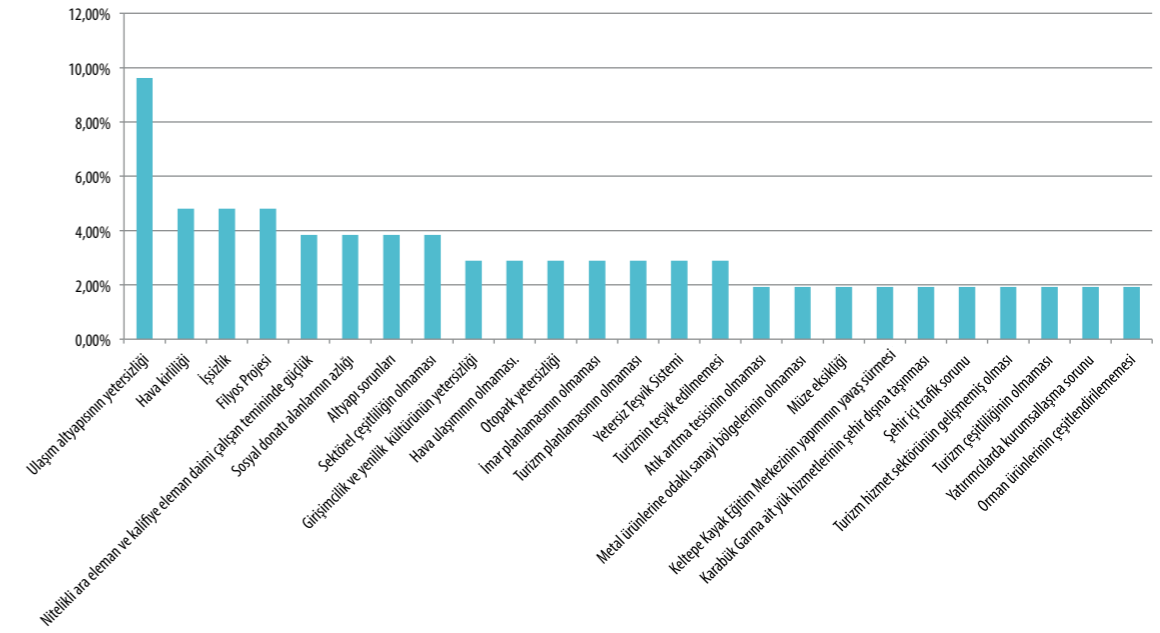
NO	TANIMLANAN PROBLEMLER	PUAN	Toplamın %	Kümülatif %
PEST-1	Ulaşım altyapısının yetersizliği	10	9,62%	9,62%
PEST-2	Hava kirliliği	5	4,81%	14,42%
PEST-3	İşsizlik	5	4,81%	19,23%
PEST-4	Filyos Projesi	5	4,81%	24,04%
PEST-5	Nitelikli ara eleman ve kalifiye eleman daimi çalışan temininde güçlük	4	3,85%	27,88%
PEST-6	Sosyal donatı alanlarının azlığı	4	3,85%	31,73%
PEST-7	Altyapı sorunları	4	3,85%	35,58%
PEST-8	Sektörel çeşitliliğin olmaması	4	3,85%	39,42%
PEST-9	Girişimcilik ve yenilik kültürünün yetersizliği	3	2,88%	42,31%
PEST-10	Hava ulaşımının olmaması.	3	2,88%	45,19%
PEST-11	Otopark yetersizliği	3	2,88%	48,08%
PEST-12	İmar planlamasının olmaması	3	2,88%	50,96%
PEST-13	Turizm planlamasının olmaması	3	2,88%	53,85%
PEST-14	Yetersiz teşvik sistemi	3	2,88%	56,73%
PEST-15	Turizmin teşvik edilmemesi	3	2,88%	59,62%
PEST-16	Atık arıtma tesisinin olmaması	2	1,92%	61,54%
PEST-17	Metal ürünlerine odaklı sanayi bölgelerinin olmaması	2	1,92%	63,46%
PEST-18	Müze eksikliği	2	1,92%	65,38%
PEST-19	Keltepe Kayak Eğitim Merkezinin yapımının yavaş sürmesi	2	1,92%	67,31%
PEST-20	Karabük Garına ait yük hizmetlerinin şehir dışına taşınması	2	1,92%	69,23%
PEST-21	Şehir içi trafik sorunu	2	1,92%	71,15%
PEST-22	Turizm hizmet sektörünün gelişmemiş olması	2	1,92%	73,08%
PEST-23	Turizm çeşitliliğinin olmaması	2	1,92%	75,00%
PEST-24	Yatırımcılarda kurumsallaşma sorunu	2	1,92%	76,92%
PEST-25	Orman ürünlerinin planlanmamış olması	2	1,92%	78,85%
PEST-26	Düzensiz şehirleşme	1	0,96%	79,81%
PEST-27	Organize sanayi bölgesinin yerleşiminin planlanmamış olması	1	0,96%	80,77%
PEST-28	Atık su yönetiminin iyi planlanmaması	1	0,96%	81,73%
PEST-29	Üniversite-sanayi işbirliğinin yetersizliği	1	0,96%	82,69%
PEST-30	Küçük ölçekli yatırımların yeterli düzeyde organize olamaması.	1	0,96%	83,65%
PEST-31	Büyük ölçekli yatırımlar için yeterli sermaye birikiminin olmaması.	1	0,96%	84,62%
PEST-32	Yörede çıkan madenlerin çoğunun katma değer oluşturulmadan bölge dışına çıkarılması.	1	0,96%	85,58%
PEST-33	Süt işleme tesislerinin faal olarak işletilememesi.	1	0,96%	86,54%
PEST-34	Sürdürülebilir turizm yapılamaması	1	0,96%	87,50%
PEST-35	Kamu kurumlarının teknolojik altyapı yetersizliği	1	0,96%	88,46%



NO	TANIMLANAN PROBLEMLER	PUAN	Toplamın %	Kümülatif %
PEST-36	Üretim sektöründe kaynağında üretimin yeterince desteklenmemesi	1	0,96%	89,42%
PEST-37	Yatırım arazisi azlığı	1	0,96%	90,38%
PEST-38	Hammadde temininde yaşanan sıkıntılar(metal sanayi)	1	0,96%	91,35%
PEST-39	Güven problemi	1	0,96%	92,31%
PEST-40	Göç	1	0,96%	93,27%
PEST-41	İşbirliği, koordinasyon ve örgütlenme eksikliği	1	0,96%	94,23%
PEST-42	Kiraların yüksekliği	1	0,96%	95,19%
PEST-43	Nüfus yaş ortalamasının yüksekliği	1	0,96%	96,15%
PEST-44	Atık geri dönüşümünün olmaması	1	0,96%	97,12%
PEST-45	Tanıtım eksikliği	1	0,96%	98,08%
PEST-46	Tarım arazilerinin azlığı	1	0,96%	99,04%
PEST-47	Bölge hizmet ve yönetsel önceliklerde STK'lara yeterince söz hakkı verilmemesi	1	0,96%	100,00%
		<b>104</b>	<b>100,00%</b>	

NOT:Pareto analizi gereği olan 80-20 kuralı tekrarlanan tüm 2 puanların dikkate alınabilmesi amacı ile 78'e indirilmiştir.

## 21.4. Öncelikli Sorunlar - Karabük

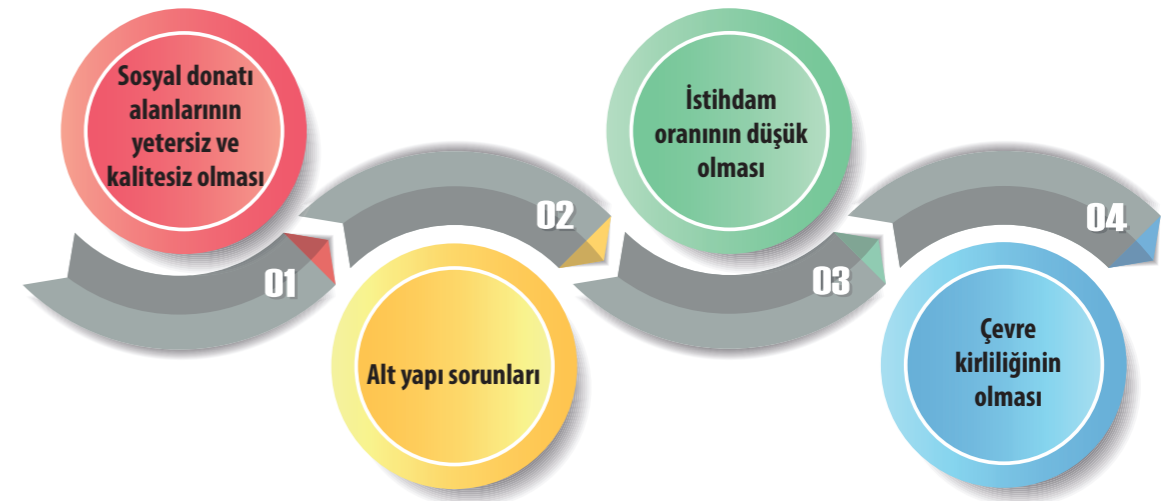
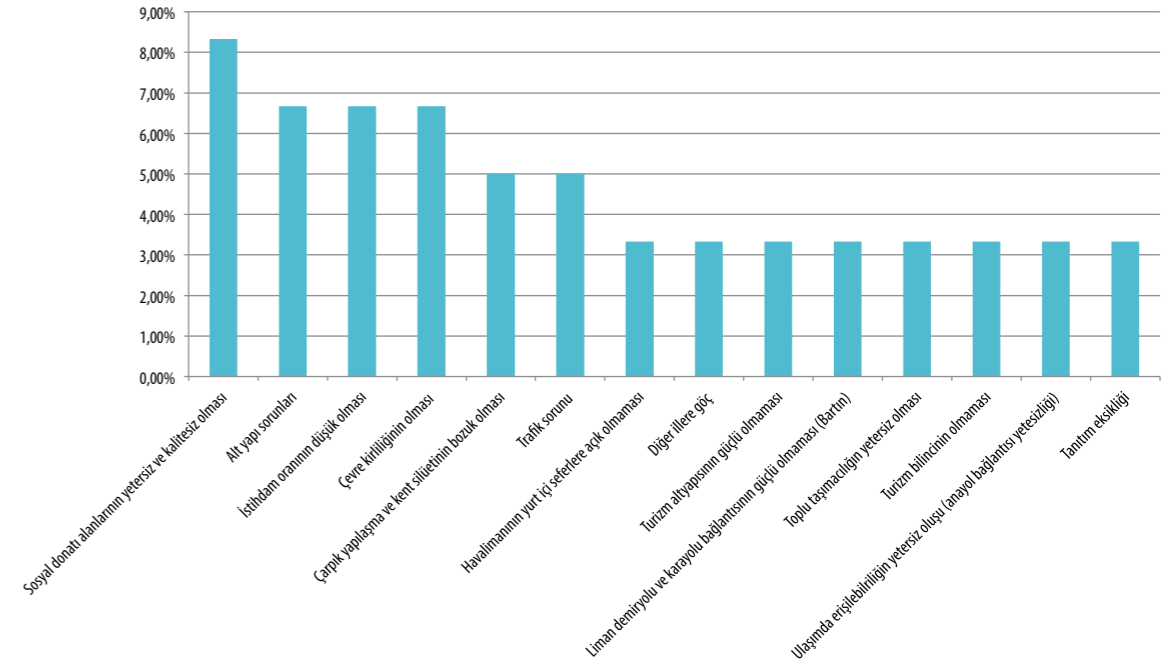


## 21.5. PEST Analizi Sonuç Paretosu - Bartın

NO	TANIMLANAN PROBLEMLER	PUAN	Toplamın %	Kümülatif %
PEST-1	Sosyal donatı alanlarının yetersiz ve kalitesiz olması	5	8,33%	8,33%
PEST-2	Alt yapı sorunları	4	6,67%	15,00%
PEST-3	İstihdam oranının düşük olması	4	6,67%	21,67%
PEST-4	Çevre kirliliğinin olması	4	6,67%	28,33%
PEST-5	Çarpık yapılaşma ve kent silüetinin bozuk olması	3	5,00%	33,33%
PEST-6	Trafik sorunu	3	5,00%	38,33%
PEST-7	Havalimanının yurt içi seferlere açık olmaması	2	3,33%	41,67%
PEST-8	Diğer illere göç	2	3,33%	45,00%
PEST-9	Turizm altyapısının güçlü olmaması	2	3,33%	48,33%
PEST-10	Limana demiryolu ve karayolu bağlantısının güçlü olmaması (Bartın)	2	3,33%	51,67%
PEST-11	Toplu taşımacılığın yetersiz olması	2	3,33%	55,00%
PEST-12	Turizm bilincinin olmaması	2	3,33%	58,33%
PEST-13	Ulaşımında erişilebilirliğin yetersiz oluşu (anayol bağlantısı yetersizliği)	2	3,33%	61,67%
PEST-14	Tanıtım eksikliği	2	3,33%	65,00%
PEST-15	Filyos Projesinin hukuki engelleri	1	1,67%	66,67%
PEST-16	Turizm kapasitesini artırıcı çalışmalar yapılmaması	1	1,67%	68,33%
PEST-17	Yerel yönetimlerde teknik personel sayısının yetersizliği	1	1,67%	70,00%
PEST-18	Boşanma oranlarının yüksek olması	1	1,67%	71,67%
PEST-19	Akraba evliliklerinin normal karşılanması	1	1,67%	73,33%
PEST-20	Kırsal nüfusun yoğun olması	1	1,67%	75,00%
PEST-21	Bölge içi sosyo kültürel farkların yüksek olması	1	1,67%	76,67%
PEST-22	Piyasada oligopol tipi yapılanmanın devam etmesi	1	1,67%	78,33%
PEST-23	İmar sorunu	1	1,67%	80,00%
PEST-24	Potansiyel kaynakların harekete geçirilememesi	1	1,67%	81,67%
PEST-25	Demiryolu ulaşımının yetersiz olması	1	1,67%	83,33%
PEST-26	Üniversite hastanesinin olmaması (Bartın)	1	1,67%	85,00%
PEST-27	Otopark sorunu	1	1,67%	86,67%
PEST-28	Üniversite ile yerel işbirliklerin yetersiz oluşu	1	1,67%	88,33%
PEST-29	Yatırımlarda işbirliği ve koordinasyon eksikliği	1	1,67%	90,00%
PEST-30	STK bilincinin gelişmemesi	1	1,67%	91,67%
PEST-31	Kalifiye eleman yetersizliği	1	1,67%	93,33%
PEST-32	Yüksek enerji fiyatları	1	1,67%	95,00%
PEST-33	Aidiyet duygusunun olmaması	1	1,67%	96,67%
PEST-34	Birlikte yaşam kültürünün oluşmaması	1	1,67%	98,33%
PEST-35	Tarihi değerlerin korunup yaşatılmaması	1	1,67%	100,00%
		<b>60</b>	<b>100,00%</b>	

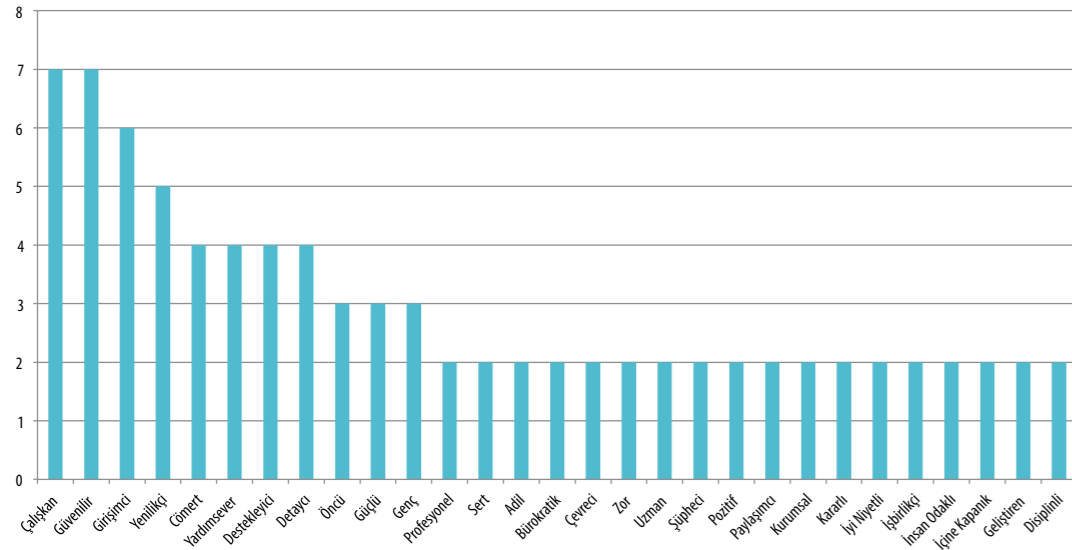
NOT:Pareto analizi gereği olan 80-20 kuralı tekrarlanan tüm 2 puanların dikkate alınabilmesi amacı ile 65'e indirilmiştir.

## 21.6. Öncelikli Sorunlar – Bartın



**22. 2016-2020 DÖNEMİ  
DIŞ PAYDAŞ GÖZÜYLE BAKKA**

## 22.1. Sizce BAKKA İnsan Olsa Onu 5 Kelimeyle Nasıl Tanımlarsınız Analizi



Gelen toplam 173 fikirden yapılan tekrarlanabilirlik analizi sonucu paydaşlarımızdan gelen fikirler Ajansımız hakkında pozitif görüşlerin olduğunu göstermektedir.



## 22.2. Değişim İstenen Yönler

Değişim İstenen Yönler	Durumu
Bilinirliğini ve tanınırlığını artırmalı	Yapılmakta.
Bürokrasi ve evrak yoğunluğu azaltılmalı	Yapılmakta.
Kurumlar arası ilişkilerini geliştirmeli	Yapılmakta.
Topluma yakın olmalı	Yapılmakta.
Sosyal projelere bütçe ayrılmalı	Yapılmakta.
Bölgesel işbirliği artırılmalı	Yapılmakta.
Sivil toplum örgütleri ile projeler ve eğitimler yapılmalı	Yapılmakta.
İli ve bölgeyi daha iyi tanıtmalı	Yapılmakta.
İlin sorunlarına yönelik projeler yapmalı	Yapılmakta.
Proje değerlendirme aşamalarında esnek olmalı	Kanun gereği.
KOBİ'leri çeşitli yollarla desteklemeli	KOBİ'ler desteklenmektedir.
Siyasal müdahalelerden uzak olarak bölgeye ait programlar üretebilmeli	Kanun gereği.
Yerinde tespitler yapılmalı	Yerinde tespitler yapılmaktadır.
Tarımsal üretime destek olmalı	Kanun gereği.
Proje hazırlama eğitimleri daha sık verilmeli	Yapılmakta.
Destekler konusunda daha iyi bilgilendirme yapılmalı	Yapılmakta.
Küçük ölçekli firmalara ilgisini azaltıp orta ölçekli firmalara yönelmeli	KOBİ ler desteklenmektedir.
Turizm projelerine daha fazla pay ayrılmalı	Turizm projeleri desteklenmektedir.
Ekonomik model belirlenirken halkın katılımı sağlanmalı	Ekonomik model tarafımızca belirlenmemektedir.
Yöyle ilgili bir think tank kuruluşu gibi çalışmalı	Kanun gereği.
Demokratik tahammüle sahip ve farklılığa açık olmalı	Yönetim ve organizasyon yapısı gereği tüm kesimin görüş ve önerileri alınmaktadır.
Desteklenecek sektörler için saha çalışması yapılmalı	İlgili saha çalışmaları yapılmaktadır.
Sağlanan destek ve teşviklerden hiç faydalanmayanlar araştırılmalı	Kanun gereği.
Yapısal imalatlara tamamlayıcı destekler artırılmalı	Kanun gereği.
Kamu kurumlarına yönelik süreçler kısaltılmalı	Kanun gereği.
Kamu kurum ve kuruluşları ile girişimciler teşvik edilmeli	İlgili destekler verilmektedir..
Kaynaklar daha efektif kullanılmalı	Çalışma programı ve bütçe hazırlanırken ilgili tüm paydaşların görüşleri alınmaktadır.
Temel amacının sadece hibe vermek olarak görülmemeli	Yapılmakta.
Klasik kamu kuruluşulan dönüşmemeli	Yapılmakta.
Alternatif sosyoekonomik çabaların takipçisi olmalı	Yapılmakta.

Değişim İstenen Yönler	Durumu
Kurumların kişisel gelişim eğitim taleplerine sıcak bakmalı	Kurum yönetimi kararları gereği kişisel gelişim eğitimleri desteklenmemektedir.
Karadeniz Ereğli TSO bünyesinde irtibat bürosu açmalı	Kanun gereği.
İlin proje hazırlama potansiyelini artırmalı	Yapılmakta.
İlçe düzeyinde ofisler kurmalı	Kurum yönetimi kararı gereği ve yeterli sayıda personel bulunmaması sebebi ile gerçekleştirilememektedir.
İli ve ilçeyi iyi bilen kişileri istihdam etmeli	Yapılmakta.
Daha kolay kabul edilebilir projelere destek verebilmeli	Kanun gereği.
İl planlama ve koordinasyon müdürlüğü ile daha etkin çalışmalı	Tüm kurumlarla işbirliği içinde çalışılmaktadır.
Bölgenin hedef önceliklerini belirleme çalışmalarını geliştirmeli	Yapılmakta.
Altyapısını geliştirmeli	Altyapımız güçlü olduğumuz bir konudur.
Kurumsal yapısını değiştirmeli	Yapılmakta.
Eğitime daha çok önem vermeli	Yapılmakta.
Sosyal yönünü geliştirmeli	Yapılmakta.
Yerel yönetimlerin planlama birimlerini de desteklemeli	Tüm kurumlarla işbirliği içinde çalışılmaktadır.
Üst ölçekli planlara bağlı kalmalı	Bölge planları ve destekler üst ölçekli planlara göre kurgulanmaktadır.
Alanında uzman kalifiye yönetici çalıştırılmalı	Yapılmakta.
Değerlendirmelerde daha şeffaf olmalı	KAYS sistemi ile bağımsız değerlendiriciler tarafından mevzuata uygun şekilde yapılmaktadır.
Kalkınma kurulu üyelikleri cazip hale getirilmeli	Kanun gereği.
Analizlerde uzman personel çalıştırılmalı	Yapılmakta.
KAYS süreçlerinde güven unsurunun geliştirilmesi sağlanmalı	KAYS, TÜBİTAK tarafından hazırlanmış bir sistemdir.
Yenilikçi projelere destek verilmeli	Yapılmakta.
Görünürlük faaliyetlerinde yenilikçi yaklaşımlar uygulanmalı	Yapılmakta.
Destek alanlarındaki sektörel çeşitlendirme artırılmalı	Yapılmakta.
Destek üst limitleri artırılmalı	Yapılmakta.
Destekler daha fazla kişiye duyurulmalı	Yapılmakta.

## 23. 2016-2020 STRATEJİK PLAN TABLOLARI



23. 2016-2020 STRATEJİK PLAN TABLOLARI

Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	BÜTÇE (TL)					Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu
		2016	2017	2018	2019	2020			
1.1.1.	Eğitim Taleplerinin Toplanması	1.143,30	1.257,63	1.383,39	1.521,73	1.673,91	G1-Z3-Z6	Birim Başkanı Tarafından Onaylanan Eğitimlerin Plana Yansımaya Oranı	İMİB
1.1.2.	Periyodik Eğitim Planının Hazırlanması	327,04	359,74	395,72	435,29	478,82	G1-Z3-Z6	Birim Başkanı Tarafından Onaylanan Eğitimlerin Plana Yansımaya Oranı	İMİB
1.1.3.	Periyodik Eğitimlerin Verilmesi/Aldırılması	67.782,00	74.560,20	82.016,22	90.217,84	99.239,63	G1-Z3-Z6	Planlanan Eğitimlerin Gerçekleşme Oranı	İMİB
1.1.4.	Eğitim Memnuniyetlerinin Ölçülmesi	1.797,38	1.977,12	2.174,83	2.392,31	2.631,54	G1-Z3-Z6	Eğitim Memnuniyet Oranı	İMİB
1.1.5.	Eğitim Etkinliklerinin Ölçülmesi	817,60	899,36	989,30	1.088,23	1.197,05	G1-Z3-Z6	Eğitim Etkinlik Oranı	İMİB
1.1.6.	Çalışan Memnuniyet Ölçüm Anketlerinin Hazırlanması ve Uygulanması	0,00	1.306,82	1.437,50	1.581,25	1.739,38	Z4-Z3-G19	Memnuniyet Oranı	İMİB
1.1.7.	Anketlerin Analiz ve Raporlanması	0,00	654,08	719,49	791,44	870,58	Z4-Z3-G19	Memnuniyet Oranı	İMİB
1.1.8.	Anket Sonucu Uygunsuzluklar İçin Aksiyonların Planlanması	0,00	817,60	899,36	989,30	1.088,23	Z4-Z3-G19	Aksiyonların Uygulanma Oranı	Yönetim Kurulu
1.1.9.	360 Derece Personel Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması ve Uygulanması	0,00	6.494,89	7.144,37	7.858,81	8.644,69	Z3-Z4-G19-T7	Performans Değerlendirme Oranı	YK Başkanı ve Tüm Personel
1.1.10.	Performansa Bağlı Ödüllerin Gerçekleştirilmesi	0,00	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	Z3-Z4-G19-T7-Z11	Ödül Yönetmeliğine Uyum Oranı	YK Başkanı Genel Sekreter
1.1.11.	Kurum İç Takımlar Halinde Sosyal Aktiviteler Gerçekleştirilmesi	20.000,00	22.000,00	24.200,00	26.620,00	29.282,00	Z4-Z3-G19	Aktivitelere Katılım Oranı-Aktivite Memnuniyet Oranı	Genel Sekreter İMİB
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>		<b>91.867,32</b>	<b>115.327,44</b>	<b>126.860,18</b>	<b>139.546,20</b>	<b>153.500,82</b>			

**ANA STRATEJİ-1: KURUMSALLAŞMA DÖNGÜSÜNÜ TAMAMLAYARAK TÜM KURULUŞLARA ÖRNEK VE ÖNCÜ OLMAK**
**ALT STRATEJİ-1.2. KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI**

Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	Bütçe (TL)					Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu
		2016	2017	2018	2019	2020			
1.2.1.	KYS konusunda Danışmanlık Hizmet Alınması	0,00	49.657,15	0,00	0,00	0,00	G17-Z4-Z9-Z11-T30	Danışman Performans Oranı	SGPB
1.2.2.	Sistemin Kurulması ve Sürekli iyileştirilmesi	0,00	7.240,00	7.964,00	8.760,40	9.636,44	G12-G17-G22-Z4-Z9-Z11-T30	Yaratıcı Memnuniyet Oranı- Açılan Düzeltici Faaliyetlerin Zamanında Kapanma Oranı- Birim Memnuniyet Oranı	SGPB
1.2.3.	Kalite Yönetim Sisteminin Denetlemesi ve Belgelen-dirilmesi	0,00	0,00	4.889,40	5.378,34	5.916,17	G17-Z4-Z9-Z11-T30	Denetim Uygunluk Sayısı	SGPB
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>		<b>0,00</b>	<b>56.897,15</b>	<b>12.853,40</b>	<b>14.138,74</b>	<b>15.552,61</b>			

**ANA STRATEJİ-1: KURUMSALLAŞMA DÖNGÜSÜNÜ TAMAMLAYARAK TÜM KURULUŞLARA ÖRNEK VE ÖNCÜ OLMAK**
**ALT STRATEJİ-1.3. BÜROKRASİNİN AZALTILMASI KONUSUNDA ÇALIŞMALAR YAPILMASI**

Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	Bütçe (TL)					Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu
		2016	2017	2018	2019	2020			
1.3.1.	Kalkınma Bakanlığında Periyodik Görüş Bildirimlerinin Yapılması	245,68	270,25	297,27	327,00	359,70	Z2-Z5-T5-T21	Yaratıcı Memnuniyet Oranı	Genel Sekreter Birim Başkanları
1.3.2.	Kalkınma Bakanlığında İstişare Toplantıları Yapılması	0,00	4.236,22	4.659,85	5.125,83	5.638,41	Z2-Z5-T5-T21	Yaratıcı Memnuniyet Oranı	Genel Sekreter Birim Başkanları
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>		<b>245,68</b>	<b>4.506,47</b>	<b>4.957,12</b>	<b>5.452,83</b>	<b>5.998,11</b>			

ANA STRATEJİ-1: KURUMSALLAŞMA DÖNGÜSÜNÜ TAMAMLAYARAK TÜM KURULUŞLARA ÖRNEK VE ÖNCÜ OLMAK														
ALT STRATEJİ-1.4. TANINIRLIK VE BİLİNİRLİK FAALİYETLERİNİN ARTIRILMASI														
Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	2016	2017	2018	2019	2020	Bütçe (TL)				Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu	
		2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019				2020
1.4.1.	İletişim Stratejisinin Belirlenmesi ve Uygulanması			✓	✓	✓	0,00	42.263,49	7.966,24	8.762,87	9.639,16	G13-G14-Z1-Z4-Z10-Z11-Z13-Z15-T7-T10-T31-F8	Tanınırlık Oranı	SGPB
1.4.2.	Sosyal Sorumluluk Projesi Kapsamında TR81 Bölgesine Destek Verici Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi ve Tanıtılması		✓	✓	✓	✓	0,00	25.000,00	27.500,00	30.250,00	33.275,00	Z15-Z20-F16-T24-G19		Genel Sekreter
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>							<b>0,00</b>	<b>67.263,49</b>	<b>35.466,24</b>	<b>39.012,87</b>	<b>42.914,16</b>			

ANA STRATEJİ-1: KURUMSALLAŞMA DÖNGÜSÜNÜ TAMAMLAYARAK TÜM KURULUŞLARA ÖRNEK VE ÖNCÜ OLMAK														
ALT STRATEJİ-1.5. ORGANİZASYONUN GÜÇLENDİRİLMESİ														
Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	2016	2017	2018	2019	2020	Bütçe (TL)				Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu	
		2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019				2020
1.5.1.	Kalite Yönetim Sistemi Ekibinin Kurulması		✓				0,00	282.450,40	0,00	0,00	0,00	G17-Z4-Z9-Z11-T30	Açılan Dişzelici Faaliyetlerin Zamanında Kapanma Oranı- Denetim Uyumsuzluk Sayısı-Varılanıca Memnuniyet Oranı	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
1.5.2.	İdari ve Mali İşlerin Birbirinden Ayrılması			✓			0,00	0,00	136.052,65	0,00	0,00	Z2-Z4-T5-G12	Birim Memnuniyet Oranı	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
1.5.3.	İş Güvenliği Uzmanı Temin Edilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	450,00	495,00	544,50	598,95	658,85	Z4-G7	İş Kazası Sayısı-Risklerin Yok Edilmesi / Azaltılması Oranı	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
1.5.4.	Tüm Birimlerin Personel Eksikliklerinin Giderilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	1.773.550,08	1.950.905,09	2.145.995,60	2.360.595,16	2.596.654,67	Z6-Z4	Çalışan Memnuniyet Oranı-Paydaş Memnuniyet Oranı	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>							<b>1.774.000,08</b>	<b>2.233.850,49</b>	<b>2.282.592,75</b>	<b>2.361.194,11</b>	<b>2.597.313,52</b>			



ANA STRATEJİ-1: KURUMSALLAŞMA DÖNGÜSÜNÜ TAMAMLAYARAK TÜM KURULUŞLARA ÖRNEK VE ÖNCÜ OLMAK														
ALT STRATEJİ-1.6. TEKNİK VE FİZİKİ ALTYAPININ SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ														
Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	2016	2017	2018	2019	2020	Bütçe (TL)				Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu	
		2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019				2020
1.6.1.	İhtiyaç Duyulan Yazılımların Temin Edilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	7.000,00	25.000,00	30.000,00	30.000,00	35.000,00	G20	Çalışan Memnuniyet Oranı	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
1.6.2.	Kurum Araçlarının Bakımı ve Yenilenmesi		✓	✓	✓	✓	0,00	22.760,00	25.036,00	327.539,60	380.293,56	G7	Çalışan Memnuniyet Oranı	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
1.6.3.	İşgüvenliği ile İlgili Çalışmaların Gerçekleştirilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	610,00	1.310,00	1.441,00	1.585,10	1.743,61	G7-Z4	İş Kazası Sa-yısı-Risklerin Yok Edilmesi / Azaltılması Oranı	Genel Sekreter İMİB
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>							<b>7.610,00</b>	<b>49.070,00</b>	<b>56.477,00</b>	<b>359.124,70</b>	<b>417.037,17</b>			

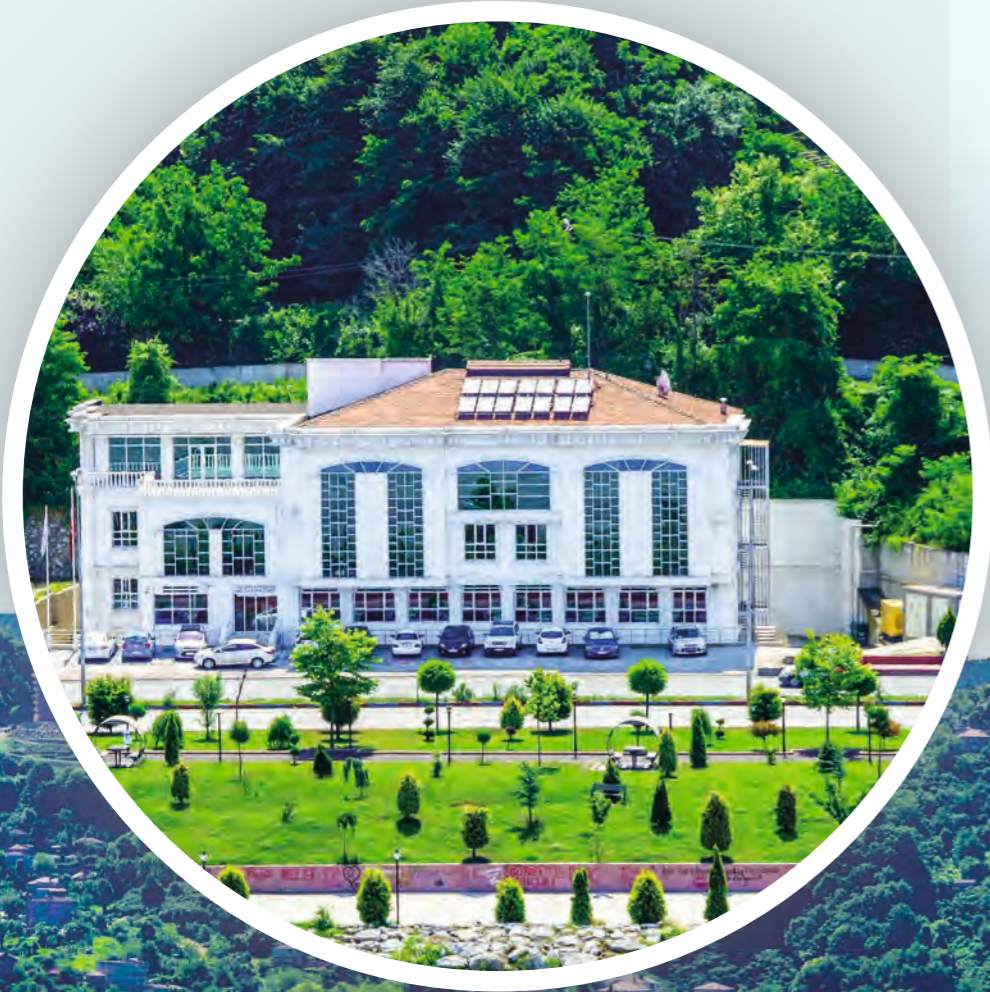
ANA STRATEJİ-2: BÖLGENİN SOSYO EKONOMİK GELİŞİMİNE YAPILAN KATKININ SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ														
ALT STRATEJİ-2.1. BÖLGE PLANININ YAŞAYAN BİR DOKÜMAN HALİNE GETİRİLMESİ														
Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	2016	2017	2018	2019	2020	Bütçe (TL)				Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu	
		2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019				2020
2.1.1.	Bölge Planında Gerçekleştirilmesi Planlanan Faaliyetlerin Analizi ve Takip Edilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	36.425,16	40.067,68	44.074,44	48.481,89	53.330,08	G2-G3-G4-G6-G16-G21-Z12-Z15-Z17-Z18-Z19-F18-F21-T19-T26-T28-T38-F9-F5-F16	Yatırımların Bölge Planına Uygunuzluk Oranı - Bölge Planı Bilgiendirme Memnuniyet Oranı	SGPB-YDO
2.1.2.	Güncellenen Bölge Planının Paydaşlarla Etkin Bir Şekilde Paylaşılması	✓	✓	✓	✓	✓	11.910,84	13.101,92	14.412,12	15.853,33	17.438,66	G2-G3-G4-G6-Z15-G21-F5-Z1-T10	Bölge Planı Bilinirlik Oranı	SGPB
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>							<b>48.336,00</b>	<b>53.169,60</b>	<b>58.486,56</b>	<b>64.335,22</b>	<b>70.768,74</b>			

ANA STRATEJİ-2:BÖLGENİN SOSYO EKONOMİK GELİŞİMİNE YAPILAN KATKININ SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ														
ALT STRATEJİ-2.2. BÖLGEDEKİ BÜTÜNÇÜL GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEME FAALİYETLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ														
Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	2016	2017	2018	2019	2020	Bütçe (TL)			Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu		
							2016	2017	2018				2019	2020
2.2.1.	Yeni iş kuracaklar ve işini geliştirecekler için girişimcilik eğitimlerinin periyodik olarak düzenlenmesi	✓	✓	✓	✓	✓	21.990,27	24.189,30	26.608,23	29.269,05	32.195,96	G5-G10- T9-Z14- F22- T9-T12	Eğitim Memnuniyet Oranı Eğitim Etkinlik Oranı	YDO-PYB
2.2.2.	Girişimcilik Desteklerinin Verilmesi ve Takibi	✓	✓	✓	✓	✓	0,00	0,00	2.281.505,04	2.509.655,54	2.760.621,09	G11-Z8- Z16-Z22- F11-F12- F14-F15- F20-T2- T20-T22- T33	Yararlanıcı Memnuniyet Oranı	PYB-YDO
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>							<b>21.990,27</b>	<b>24.189,30</b>	<b>2.308.113,27</b>	<b>2.538.924,59</b>	<b>2.792.817,05</b>			

ANA STRATEJİ-2:BÖLGENİN SOSYO EKONOMİK GELİŞİMİNE YAPILAN KATKININ SÜREKLİ İYİLEŞTİRİLMESİ														
ALT STRATEJİ-2.3. DİĞER DESTEKLERİN ÇEŞİTLENDİRİLEREK TÜM PAYDAŞLARA HITAP ETMESİNİN SAĞLANMASI														
Faaliyet No	Faaliyet Tanımı	2016	2017	2018	2019	2020	Bütçe (TL)			Swot Madde No	Performans Hedefi	Sorumlu		
							2016	2017	2018				2019	2020
2.3.1.	Alternatif Destek Mekanizmalarının Uygulanması	✓	✓	✓	✓	✓	0,00	0,00	9.050.283,44	9.955.311,78	10.950.842,96	G21-G11-G10- Z7-Z8-Z15-Z16- Z17-Z20-Z22-F11- F12-F13-F14-F15- F20-T1-T2-T4-T6- T10-T12-T13-T14- T16-T20-T22-T23- T27-T33	Yararlanıcı Memnuniyet Oranı	PYB-IDRB
2.3.2.	Proje Hazırlama Kapasitesinin Yükseltilmesine ve Proje Uygulama Döneminin İyileştirilmesine Yönelik Eğitimler ve Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi	✓	✓	✓	✓	✓	60.781,56	66.859,72	73.545,69	80.900,26	88.990,28	G2-G5-G10-G11- G21-Z1-Z14-F8- F11-F22-T16-T21- T36	Eğitim/Etkinlik Memnuniyet Oranı	PYB-IDRB
2.3.3.	Spesifik konularda (Yenilik, Ar-Ge, Markalaşma vb.) Talep Edilen Danışmanlık Desteklerinin Sağlanması	✓	✓	✓	✓	✓	0,00	1.858.066,88	2.043.873,57	2.248.260,92	2.473.087,02	G5-G15-G21-Z8- Z13-Z14-Z15-Z17- Z18-Z19-Z22-F5- F8-F9-F11-F18- F22-T2-T4-T7-T9- T10-T12-T13-T20- T22-T23-T33-T34- T35-T36-T38	Yararlanıcı Memnuniyet Oranı	PYB-SGPB
<b>TOPLAM BÜTÇE</b>							<b>60.781,56</b>	<b>1.924.926,60</b>	<b>11.167.702,70</b>	<b>12.284.472,96</b>	<b>13.512.920,26</b>			

## 24. 2016-2020 STRATEJİK PLAN KATILIMCILARI

No	ZONGULDAK	KARABÜK	BARTIN
1	Zonguldak Valiliği	Karabük Valiliği	Bartın Valiliği
2	Zonguldak Belediyesi	Karabük Üniversitesi	Bartın Üniversitesi
3	Zonguldak TSO	Saftanbolu Kaymakamlığı	Ulus Kaymakamlığı
4	Bülent Ecevit Üniversitesi	Yenice Belediyesi	Amasra Belediyesi
5	Devrek Kaymakamlığı	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	Afet ve Acil Durum İl Müdürlüğü
6	Gökçebeş Kaymakamlığı	Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü
7	Çaycuma Kaymakamlığı	İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü
8	Kilimli Kaymakamlığı	Karabük İŞKUR	Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü
9	Kdz. Ereğli Belediyesi	KOSGEB Karabük Müdürlüğü	Çevre Şehircilik İl Müdürlüğü
10	Çaycuma Belediyesi	Karabük Defterdarlığı	CTS Grup Danışmanlık
11	Çaycuma TSO	Karabük Haddaneler Birliği	Yepsa Yelkenciler
12	Alaplı TSO	Safranbolu Kültür Turizm Vakfı	
13	Ereğli TSO	Safranbolu Lati Gıda	
14	Deniz Ticaret Odası Kdz. Ereğli Şubesi		
15	İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü		
16	İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü		
17	Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü		
18	Zonguldak İŞKUR		
19	Kamu Hastaneleri Birliği		
20	Serbest Muhasebeciler Mali Müşavirler Odası		
21	Zonguldak Arı Yetiştiricileri Birliği (ZAYBİR)		
22	Zonguldak Kültür ve Eğitim Vakfı (ZOKEV)		
23	Emko Fenni Malzeme San.ve Tic A.Ş		





**T.C.**  
**BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI**

Güney Mah. Zonguldak Yolu Cad. No:36 67600 Kozlu / ZONGULDAK  
Tel: 0 (372) 257 74 70 Faks: 0 (372) 257 74 72  
[www.bakka.gov.tr](http://www.bakka.gov.tr)