



**BAKKA**

BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI

# KURUMSAL STRATEJİK PLAN 2021-2025

[bakka.gov.tr](http://bakka.gov.tr)








BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI

KURUMSAL STRATEJİK PLAN  
2021-2025

BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI

Güney Mah. Zonguldak Yolu Cad.  
No:36 67600 Kozlu / Zonguldak

-  +90 (372) 257 7470
-  +90 (372) 257 7472
-  bilgi@bakka.gov.tr

Aralık 2021, Zonguldak  
ISBN: 978-605-70403-2-9  
Sayfa Sayısı:70  
Yayın Kodu: TR81/DOK/STR/2021/001

Bu yayın sadece dijital kopya olarak üretilmiştir.

BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI 2021-2025 KURUMSAL STRATEJİK PLAN

Yayın Sahibi  
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı 2021-2025 Kurumsal Stratejik Planı 31.12.2021 tarihli ve 2021/11 sayılı Yönetim Kurulu kararı ile onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

## İÇİNDEKİLER TABLOSU

KISALTMALAR .....	6
ÖNSÖZ .....	7
YÖNETİCİ ÖZETİ .....	8
1. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....	9
1.1. STRATEJİK PLAN EKİBİ .....	9
1.2. STRATEJİK PLAN SÜRECİ .....	10
1.3. STRATEJİK PLAN TAKVİMİ.....	11
2. KALKINMA AJANSLARI .....	12
2.1. KALKINMA AJANSLARININ TARİHİ GELİŞİMİ .....	12
2.2. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI .....	12
2.3. BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI.....	13
2.3.1. Kurumsal Tarihçe .....	13
2.3.2. Kurumsal Yapı ve Organizasyon Yapısı .....	13
2.3.3. Fiziksel Yapı.....	14
2.3.4. Mali Yapı .....	14
2.3.5. Bilgi İşlem ve Teknolojik Kaynaklar.....	15
3. TR81 BATI KARADENİZ BÖLGESİ .....	16
3.1. BÖLGENİN EKONOMİK YAPISI.....	17
3.2. NÜFUS VE DEMOGRAFİK YAPI.....	18
4. ANALİZLER.....	19
4.1. KURUM İÇİ ANALİZ .....	19
4.1.1. Mevzuat Analizi .....	19
4.1.2. Personel İstatistikleri .....	19
4.1.3. Bütçe İstatistikleri.....	20
4.1.4. Desteklere İlişkin İstatistikler.....	23
4.1.5. Sağlanan Eğitimler.....	24
4.1.6. Yatırım Destek Ofisi Çalışmaları.....	25
4.2. ÖNCEKİ STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ (2016-2020).....	27
4.3. PAYDAŞ ANALİZİ.....	32
4.3.1. Paydaşların Tespiti .....	32
4.3.2. Paydaşların Değerlendirilmesi .....	34
4.3.3. Ürün ve Hizmet Analizi.....	38
4.3.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi .....	39
4.3.4.1. Dış Paydaş Gözüyle BAKKA.....	39
4.3.4.2. İç Paydaş Gözüyle BAKKA.....	42
4.3.5. İhtiyaç ve Tespitlerin Analizi .....	47

4.3.5.1. GZFT (SWOT) Analizi.....	47
4.3.5.2. PESTLE Analizi.....	49
5. STRATEJİK YAKLAŞIM VE GELECEĞE BAKIŞ .....	53
5.1. VİZYON VE MİSYON .....	53
5.2. TEMEL DEĞERLER.....	53
5.3. AMAÇ, HEDEF VE FAALİYETLER .....	54
5.4. BÜTÇE.....	62
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	63
6.1. PLAN İZLEME ÇİZELGESİ .....	64

## TABLO VE ŞEKİLLER DİZİNİ

Tablo 1 Stratejik Plan Ekibi.....	9
Tablo 2 Stratejik Plan Takvimi .....	11
Tablo 3 Ajans İnternet Siteleri.....	15
Tablo 4 TR81 Batı Karadeniz Bölgesi Yatırım Teşvik Belgesi İstatistikleri .....	25
Tablo 5 Önceki Stratejik Planın Değerlendirilmesi (2016-2020) .....	27
Tablo 6 Paydaş Analizi Tablosu.....	32
Tablo 7 GZFT (SWOT) Analizi .....	47
Tablo 8 PESTLE Analizi Tabloları .....	49
Tablo 9 Amaç ve Hedeflerin Özeti.....	54
Tablo 10 Amaç, Hedef ve Faaliyetler Tablosu .....	55
Tablo 11 2021-2025 Ajansın Bütçe Öngörülleri .....	62
Tablo 12 Plan İzleme Tabloları.....	64
Şekil 1 Stratejik Plan Hazırlık Süreci .....	10
Şekil 2 Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Dağılımı .....	13
Şekil 3 BAKKA Organizasyon Yapısı .....	14
Şekil 4 TR8 Batı Karadeniz Düzey 1 Bölgesinin Yeri.....	16
Şekil 5 Ajans Personel ve Norm Kadro Sayıları .....	20
Şekil 6 Ajans Bütçe Gelirleri ve Gelir Gerçekleşmeleri (2010-2020).....	21
Şekil 7 Ajans Gider Bütçesi ve Gider Gerçekleşmeleri (2010-2020).....	21
Şekil 8 Ajansın Merkezi Yönetim Payı ve Tahsilatı (2009-2020).....	22
Şekil 9 Ajansın Yerel Katkı Tahmini ve Tahsilatı (2010-2020).....	22
Şekil 10 Ajans Desteklerine İlişkin İstatistikler .....	23
Şekil 11 Teknik Destekler Kapsamında Eğitim Alan Kişi Sayısı.....	24
Şekil 12 Proje Teklif Çağrısı Sürecinde Eğitim Alan Kişi Sayısı.....	24
Şekil 13 YDO'lar Tarafından Yapılan Bilgilendirme Sayısı (2015-2020) .....	25
Şekil 14 Katılımcıların Çalıştıkları Yerlerin Hizmet Verdiği Alanlar .....	34
Şekil 15 Katılımcıların BAKKA İle İlişkisi .....	35
Şekil 16 Kurum/Kuruluşun BAKKA Hizmetlerinden Yararlanma Durumu .....	35
Şekil 17 BAKKA ile Çalışma ve Faaliyetleri Hakkında Yeterli Bilgi Düzeyine Sahibim .....	36
Şekil 18 BAKKA Çalışmaları ve Faaliyetleri Kapsamında Kamuoyunu Yeteri Düzeyde Bilgilendirir .....	36
Şekil 19 Ajans Faaliyetlerinden Nasıl Haberdar Oluyorsunuz?.....	37
Şekil 20 BAKKA'nın Dijital Hizmetlerinin Hangilerinden Haberdarsınız? .....	37
Şekil 21 Ajans Ürün ve Hizmetleri.....	38
Şekil 22 BAKKA'nın Başarılı Bulunduğu Çalışma Alanları.....	39
Şekil 23 BAKKA Kurumsal Özellikleri.....	40
Şekil 24 Paydaşlarla İşbirliği ve İletişim .....	40
Şekil 25 Sunulan Hizmetlerin Memnuniyet Düzeyi.....	41
Şekil 26 Birkaç Kelime ile BAKKA .....	42
Şekil 27 Personelin Çalışmalar Hakkındaki Farkındalık Düzeyi .....	42
Şekil 28 Ajans Genel Değerlendirmesi .....	43
Şekil 29 Ajans Çalışmalarının Değerlendirilmesi .....	43
Şekil 30 Yönetim İlişkileri Değerlendirilmesi .....	44
Şekil 31 Ajans Kurumsal Gelişim, Kapasite Geliştirme ve Yetkinlik Düzeyi Değerlendirmesi .....	45

Şekil 32 Kurum İçi İletişim Değerlendirmesi.....	45
Şekil 33 Ajans Faaliyetleri Memnuniyet Düzeyi .....	46
Şekil 34 Misyon ve Vizyon .....	53
Şekil 35 Temel Değerler .....	53



**KISALTMALAR**

BAKKA	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı
DYK	Destek Yönetim Kılavuzu
EB	Endüstri Bölgesi
GZFT	Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit Analizi (SWOT Analizi)
İBBS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal Çerçeve Analizi
PFDY	Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
TGA	Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TPAO	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
TR8	Batı Karadeniz Düzey 1 Bölgesi
TR81	Batı Karadeniz Düzey 2 Bölgesi (Zonguldak, Karabük, Bartın)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YDO	Yatırım Destek Ofisleri
BÇ	Birlikte Çalış
ÇG	Çalışmalarını Gözlemle

## ÖNSÖZ

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı; bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak, bölgesel kalkınmayı hızlandırmak, kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliği ve koordinasyonu geliştirmek, üst ölçekli planlar ile bölge planında belirtilen stratejiler doğrultusunda kaynakları etkili ve verimli kullanmak ve gerçekleştirdiği proje ve faaliyetlerle yerel potansiyeli 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.

Ajans 2021-2025 yıllarını kapsayan Kurumsal Stratejik Planını, vizyon, politika geliştirme ve etkin uygulama fırsatları yaratma bağlamında katılımcı bir anlayışla hazırlamaya karar vermiştir. Kurumsal Stratejik Plan hazırlanırken kurumun hizmet kalitesinin ve paydaş memnuniyetinin yükseltilmesi, şeffaflığın ve yönetişimin artırılması, kurumsallaşmanın sağlanması ve belirlenen stratejik hedeflere ulaşılması esas alınmıştır. Ajans 2021 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 Planda yer alan ve devam ettirilmesi düşünülen faaliyetlere de yeni planda yer verilmiştir.

Plan hazırlığında katılımcı bir anlayış benimsenmiş olup iç ve dış paydaşların görüş ve önerileri doğrultusunda Ajansın çok yönlü gelişimi esas alınmıştır. Hazırlanan planın hayata geçirilmesi için, planın ilgili bölümlerinin sonuç odaklı programlar, çalışma programı ve bütçe dokümanlarına yıllık bazda yansıtılması, etkin bir izleme ve değerlendirme yapılarak uzun vadede planın başarıya ulaştırılması hedeflenmektedir.

Bu kapsamda yenilikçi, rekabetçi ve sürdürülebilir bir bölgesel kalkınmanın sağlanması için gerçekçi, uygulanabilir ve sürdürülebilir bir kurumsal stratejik plan hazırlanmış, bu planın önümüzdeki beş yıllık dönemde Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının kurumsal yönetimine ve uzun vadeli planlarına ulaşmasında rehberlik etmesi beklenmektedir.

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı

Genel Sekreterliği

## YÖNETİCİ ÖZETİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince kamu kurum ve kuruluşları; geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır.

Kalkınma Ajansları bu kanuna tabi olmamakla birlikte Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı sahip olduğu kaynakları daha verimli ve planlı kullanmak adına 2021-2025 Dönemi Kurumsal Stratejik Planını hazırlamıştır. Çalışmaların başında katılımcı bir yaklaşımla Ajans içinde Strateji Geliştirme ve Programlama biriminin koordinasyonunda tüm birimlerin katıldığı bir çalışma ekibi kurulmuştur. Sonrasında anket ve çalıştaylarla paydaş görüş ve beklentileri alınmış, mevzuat analizi, paydaş analizi, Ajansın kuruluşundan bu yana geçen süredeki istatistikler incelenerek mevcut durum analizi gerçekleştirilmiştir. Mevcut durum ve analizlerden faydalanılarak Ajansın temel öncelikleri tespit edilmiştir.

Ajansın gelecek projeksiyonunu gösteren misyon vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi için öncelikle dış paydaşın görüşlerini almak amacıyla bir çalıştay düzenlenmiştir. Paydaşlardan alınan görüşler Stratejik Plan Ekibi ile birlikte değerlendirilerek vizyon ve misyon bildirimleri oluşturularak temel değerler belirlenmiştir.

Strateji geliştirme aşamasında ise yapılan tüm analizlerin ve değerlendirmelerin sonucunda oluşturulan misyon ve vizyona uygun bir şekilde amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi için kurum içi bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Tüm ajans çalışanlarının katıldığı bu çalıştayda sonuçlar değerlendirilmiş, durum ve ihtiyaç analizi ile ortaya çıkan sonuçlar ışığında amaç, hedef ve faaliyetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birimler belirlenmiş olup maliyet tablosu hazırlanmıştır. Akabinde ölçme ve izlemeye ilişkin ana esaslar belirlenerek Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı 2021-2025 Kurumsal Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Ajansın 2021-2025 Kurumsal Stratejik Planı taslağı Kasım 2021'de gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantısında onaya sunulmuş, Yönetim Kurulu'ndan alınan geri bildirimler ve görüşler çerçevesinde 31 Aralık 2021 tarihinde gerçekleştirilen Yönetim Kurulu toplantısında onaylanarak yürürlüğe girmiştir.

## 1. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Hukuki çerçevesi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olan stratejik plan hazırlama hususu ile ilgili olarak kamu kuruluşları, geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır.

Kalkınma Ajansları bu kanuna tabi olmamakla birlikte Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından açık ve hesap verilebilirlik ile şeffaf yönetim ilkeleri gereği kurumsal stratejik plan hazırlıklarının “Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu” çerçevesinde yürütülmesi kararlaştırılmıştır.

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının (BAKKA) 2016 yılında hazırlamış olduğu stratejik plan 2020 yılında sonlanmış olup 2021-2025 yıllarını kapsayacak yeni dönem stratejik planının kurum imkânlarıyla hazırlanması için 06 Ocak 2021 tarihli Genel Sekreterlik oluruyla Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Plan Ekibi oluşturulmuştur. Plan hazırlıkları çerçevesinde 1 bilgilendirme sunumu, 4 kurum içi toplantı, 1 dış paydaş, 1 iç paydaş çalışmayı gerçekleştirilmiştir. Paydaş görüşlerinin alınması için gerçekleştirilen anket çalışması ile 466 dış paydaşın, 45 iç paydaşın ve yönetim kurulu üyelerinin görüşleri alınmıştır. Yapılan mevcut durum analizi, mevzuat ve paydaş analizlerinin sonucunda tespit ve ihtiyaçlar ortaya konulmuş, bu doğrultuda 2021-2025 yılı Ajans vizyon, misyon ve temel değerleri oluşturularak bu çerçevede amaç, hedef ve faaliyetler belirlenmiştir. Ajansın 2021 yılı Aralık ayı Yönetim Kurulu toplantısında plan onaylanarak Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı 2021-2025 Kurumsal Stratejik Planı yürürlüğe koyulmuştur.

### 1.1. STRATEJİK PLAN EKİBİ

Tablo 1 Stratejik Plan Ekibi

#	Adı Soyadı	Birimi
1	Mehmet ÇETİNKAYA	SGPB
2	Irmak ŞARKİR	SGPB
3	Öznur ÇAPRAZ	SGPB
4	Alper ERENLER	SGPB
5	Elif ACAR	PYB-SGPB
6	Kadir Kağan İNALOĞLU	İMİB
7	Şakir Adem YAZICI	İDRB
8	Kübra BİRHAN	ZYDO
9	Özkan İRKEN	KYDO
10	Şahin BAŞ	BYDO

## 1.2. STRATEJİK PLAN SÜRECİ

Şekil 1 Stratejik Plan Hazırlık Süreci



## 1.3. STRATEJİK PLAN TAKVİMİ

Tablo 2 Stratejik Plan Takvimi

Faaliyetler	2021/1	2021/2	2021/3	2021/4
Genel Sekreterlikten olur alınması, Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Plan Ekibinin kurulması	√			
Strateji Geliştirme Kurulu ile Stratejik Plan Ekibine bilgilendirme ve farkındalık sunumu yapılması ve yöntem tespiti	√			
Ajans durum analizlerinin yapılması (son 10 yıllık gerçekleştirmeler ve kurumsal tarihçe)	√			
2016-2020 BAKKA Kurumsal Stratejik Planının değerlendirilmesi	√			
Mevzuat analizi		√		
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi		√		
Paydaşların tespiti ve paydaş analizi		√		
İç ve dış paydaş anketlerinin oluşturulması		√		
Paydaş anketlerinin uygulanması			√	
GZFT ve PESTLE analizlerinin yapılması			√	
İhtiyaç analizinin yapılması			√	
Vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi				√
Amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi				√
Stratejik Planın hazırlanması ve onaya sunulması				√

## 2. KALKINMA AJANSLARI

### 2.1. KALKINMA AJANSLARININ TARİHİ GELİŞİMİ

Bölgesel kalkınma ajanslarının ilk örneği, Amerika'da 1933 senesinde faaliyete geçmiş olan Tennessee Valley İdaresi ekonomik, teknolojik ve çevreyle ilgili konularda çalışmalar yapmak amacıyla kurulmuştur<sup>1</sup>. Bölgesel kalkınma ajanslarının Avrupa'daki ilk örnekleri ise, II. Dünya Savaşı neticesinde meydana gelen yıkım ve gerilemenin etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla 1950'li yıllarda ortaya çıkmış olup; günümüzde hemen hemen tüm Avrupa ülkelerinde bölgesel kalkınma ajanslarının örneklerine rastlanmaktadır<sup>2</sup>.

Dünyadaki farklı örneklerine bakacak olursak; Kuzey Amerika'da 1960 ve 1970'lerde eski sanayileri barındıran bölgelerdeki geri kalmışlığın etkilerini azaltmak; Doğu Asya'da 1980 ve 1990'lardaki hızlı kentleşme ve sanayileşmeye katkı sağlamak; Latin Amerika, Güney Asya, Afrika ve Doğu Avrupa'da yeni ekonomik gelişmelere katkı vermek, Avrupa'da ise özellikle ikinci dünya savaşı sonrasında bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur<sup>3</sup>. 1990'lar ve sonrasında bölgesel kalkınma ajansları daha da yaygın hale gelerek; dünyanın çeşitli bölgelerinde daha etkili çalışmalar yapan kalkınma ajansları oluşturulmaya başlanmış ve sayıları da giderek artmıştır<sup>4</sup>.

### 2.2. TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI

Ülkemizde kalkınma ajanslarına altlık teşkil eden ilk önemli gelişme 1960 yılında DPT'nin kurulması ile gerçekleşmiştir. Türkiye'de sanayileşmenin artmasıyla, büyük şehirlere göç ve kentleşme artmış, bölgelerarası gelişmişlik farklılıkları da artış göstermiş ve buna bağlı olarak bölgesel politikaların uygulanması önem kazanmıştır. Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurulmasına giden en köklü adımlar Avrupa Birliği üyeliği müzakereleriyle başlamıştır.

Bölgesel kalkınmada geçmişte merkezden yerele doğru giden bir yaklaşım söz konusuysen; özellikle 1990'lar sonrasında bölgelerin yerel kaynaklarını doğru şekilde kullanabilmek, bölgesel ihtiyaçlara daha iyi cevap verebilmek ve değişen ekonomik şartlara daha hızlı uyum sağlayabilmek amacıyla yerelden merkeze giden bir yaklaşımın - ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu yaklaşımın gelişmesiyle 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" 08.02.2006 tarihinde yürürlüğe girmiş ve her biri ayrı tüzel kişiliğe sahip kalkınma ajanslarının kurulmasına karar verilmiştir. Aynı yıl Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları kurulmuş, 2009 yılında ise tüm ajansların kuruluş süreçleri tamamlanmış olup Türkiye'de 81 ili kapsayan kalkınma ajanslarının sayısı 26'ya ulaşmıştır. Kalkınma Ajansları, DPT'nin 2011 yılında kapatılması sonrasında Kalkınma

<sup>1</sup> <https://www.britannica.com/topic/Tennessee-Valley-Authority> (Erişim Tarihi 06.05.2021).

<sup>2</sup> Kalkınma Bakanlığı Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliğinde Kalkınma Ajansları, Yayın No:2889, Ankara, 2018 ( <https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Avrupa-Birligi-cc%86inde-Kalk%c4%b1nma-Ajanslari.pdf> )

<sup>3</sup> Mountford, Debra, Organising for Local Development: The Role of Local Development Agencies, Summary Report, Paris: OECD, 2009, s.2. <https://www.oecd.org/regional/leed/44682618.pdf>

<sup>4</sup> Mountford, s.3.

Bakanlığı ile koordineli bir şekilde çalışmaya devam etmiştir. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile birlikte ise 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 187'nci maddesi uyarınca ajansların ulusal düzeyde koordinasyon görevi, kaldırılan Kalkınma Bakanlığında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına devredilmiş olup ajanslar, ilgili Bakanlığın bünyesinde Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda görevlerine devam etmeye başlamıştır.

Şekil 2 Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Dağılımı



### 2.3. BATI KARADENİZ KALKINMA AJANSI

#### 2.3.1. Kurumsal Tarihçe

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA), 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Zonguldak, Karabük ve Bartın illerini kapsayan Zonguldak merkezli TR81 Düzey 2 Batı Karadeniz bölgesinde kurulmuştur. 1 Mart 2010 tarihinde personelin göreve başlamasıyla fiili çalışmalarına başlayan BAKKA, faaliyetlerini 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ve 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenen görev ve yetkiler dâhilinde gerçekleştirmektedir.

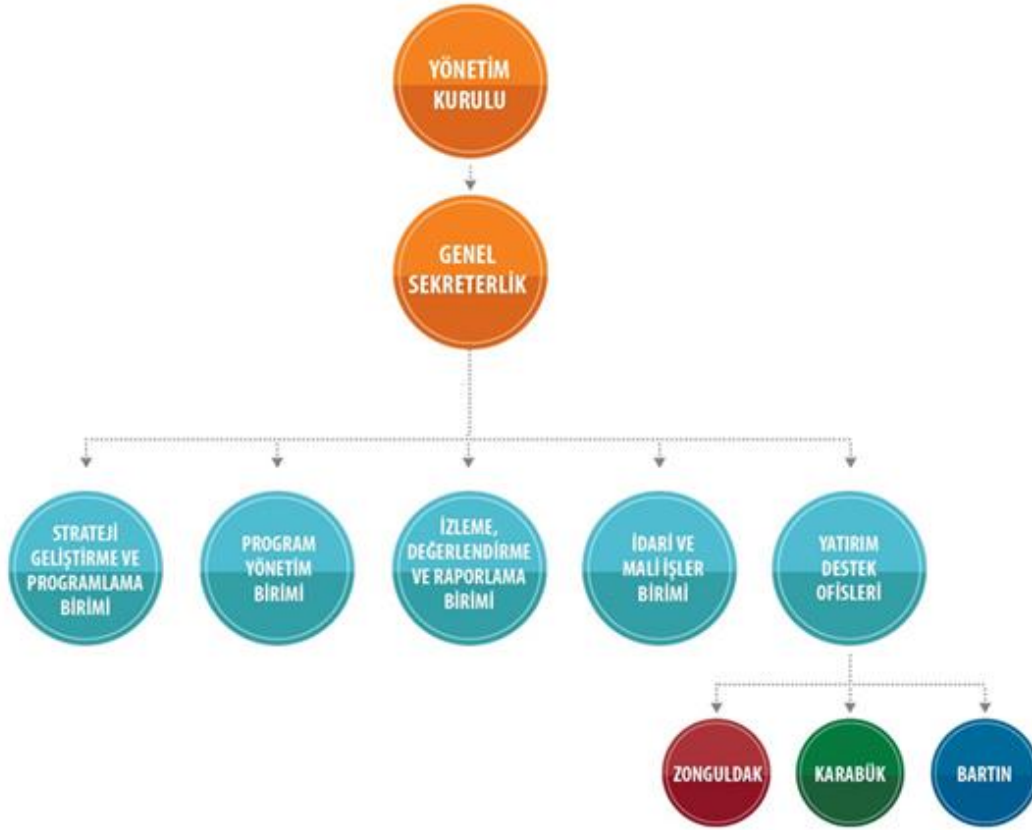
BAKKA, tüm proje ve faaliyetlerini kanun ve mevzuatlar ile belirlenen yasal görevleri çerçevesinde belirlediği vizyon ve misyon doğrultusunda yürütmektedir.

#### 2.3.2. Kurumsal Yapı ve Organizasyon Yapısı

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 190'ıncı maddesinde ifade edildiği üzere ajanslar, Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofislerinden müteşekkildir. Kalkınma Kurulu ajansın danışma organı, Yönetim Kurulu karar organı, Genel Sekreterlik ise icra organıdır. BAKKA organizasyon yapısı aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3 BAKKA Organizasyon Yapısı



### 2.3.3. Fiziksel Yapı

Ajans 2012 Aralık ayından itibaren faaliyetlerini, mülkiyeti Zonguldak İl Özel İdaresine ait 2.782 m<sup>2</sup>'lik kullanım alanına sahip hizmet binasında yürütmektedir. Zonguldak Yatırım Destek Ofisi faaliyetlerini Ajans hizmet binasında gerçekleştirmektedir.

Karabük Yatırım Destek Ofisi, Karabük il merkezinde ve 2013 yılının Temmuz ayından bugüne kadar 105 m<sup>2</sup>'lik kiralık hizmet ofisinde faaliyetlerine devam etmektedir.

Bartın Yatırım Destek Ofisi, Bartın il merkezinde ve 2014 yılının Temmuz ayından bugüne kadar 100 m<sup>2</sup>'lik kiralık hizmet ofisinde faaliyetlerine devam etmektedir.

### 2.3.4. Mali Yapı

Kalkınma Ajanslarının mali kaynaklarının bir kısmı merkezi bütçeden aktarılan ödeneklerden geri kalan kısmı ise Ajansın görev alanı içerisinde yer alan Belediyeler, İl Özel İdareleri ve Ticaret Sanayi Odaları'nın bütçelerinden aktarılan yerel katkı paylarından ve varsa bağışlardan oluşmaktadır. Ayrıca Ajans proje ve faaliyet bazlı olarak ulusal ve uluslararası kuruluş ve kaynaklardan fon temin edebilmektedir.

### 2.3.5. Bilgi İşlem ve Teknolojik Kaynaklar

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı, sürekli gelişen bilişim teknolojilerinden üst düzeyde yararlanabilmek amacıyla bilişim ve teknolojik altyapısını oluşturmuş ve yeni gelişmeler doğrultusunda mevcut sistemini sürekli güncellemektedir. Bu kapsamda, Batı Karadeniz Kalkınma Ajansında lisanslı yazılım ve programların yanında yeterli sayıda sunucu, bilgisayar, kesintisiz güç kaynağı, jeneratör, toplantı ve seminer ekipmanları, yazıcı ve tarayıcı donanımları ile bu donanımların çevre birimleri bulundurularak personelin kullanımına sunulmaktadır.

Ajans, merkez hizmet binasında nem kontrolü ve yangın söndürme sistemine sahip 1 adet sistem odası ile bilişim hizmetlerini sağlamaktadır. Bununla birlikte elektronik yazışmaların daha rahat ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan e-posta ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) hizmeti verilmektedir. E-posta sunucu güvenliği için, internet ve yerel ağ üzerinden gelebilecek tüm e-posta tehlikelerine karşı koruma sağlayan güvenlik önlemleri alınmaktadır. Ajansın dış dünyaya açılan kapısı olarak görülen internet siteleri ihtiyaca göre kurulmuş olup ihtiyaç duyuldukça güncelleştirme çalışmaları yapılmaktadır.

Ajans personelinin ihtiyacı olan yerel depolama alanları oluşturulmakta ve yetkisiz kullanımlara kapatılmaktadır. Ayrıca belirli dönemlerde çalışmaların yedekleri alınarak kurum içerisinde ve kurum dışarısında güvenli bir ortamda saklanmakta, veri ve bilgilerin güvenliği sağlanmaktadır. Bununla birlikte personele yönelik bilgi güvenliği konusunda farkındalık çalışmaları yürütülmektedir. Gelişen bilişim teknolojileri izlenmekte ve bunların Ajans bünyesine alımı konusunda görüş ve öneriler Ajans Genel Sekreterliğine sunulmaktadır. Bilişim ve bilgi güvenliği konularında farkındalık ve eğitim faaliyetleri ile iç ve dış paydaşlara öncülük edilmektedir.

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansının mevcut fiziki çalışma ortamı ve çalışan sayısı göz önünde bulundurulduğunda yeterli bilişim ve teknolojik altyapıya sahip olan, sürekli takip edilen ve dinamik bir yapıda olan bu sistemde ihtiyaç halinde müdahalelerde bulunulmakta ve revizyonlar yapılabilmektedir.

Tablo 3 Ajans İnternet Siteleri

#	İnternet Siteleri
1	<a href="https://bakka.gov.tr">https://bakka.gov.tr</a>
2	<a href="https://bakkakutuphane.org">https://bakkakutuphane.org</a>
3	<a href="https://sibervatan.org">https://sibervatan.org</a>
4	<a href="https://www.filyosvadis.com">https://www.filyosvadis.com</a>
5	<a href="https://www.zonguldakyatirim.com">https://www.zonguldakyatirim.com</a>
6	<a href="https://www.karabukyatirim.com">https://www.karabukyatirim.com</a>
7	<a href="https://www.bartinyatirim.com">https://www.bartinyatirim.com</a>
8	<a href="https://www.bakkamera.org">https://www.bakkamera.org</a>
9	<a href="https://www.visitzonguldak.com">https://www.visitzonguldak.com</a>
10	<a href="https://www.visitkarabuk.com">https://www.visitkarabuk.com</a>
11	<a href="https://www.batikaradeniz.gov.tr">https://www.batikaradeniz.gov.tr</a>
12	<a href="https://www.yesilrota.org">https://www.yesilrota.org</a>

### 3. TR81 BATI KARADENİZ BÖLGESİ

Avrupa Birliği'nin bölgesel düzeyde uyguladığı müktesebata uyum çerçevesinde Türkiye'de de bir İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) çalışması hazırlanmıştır. Bu çalışmada 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.

Bölgesel analizlerin sağlıklı yapılabilmesi için geliştirilen İBBS, Avrupa Birliği istatistikî sınıflandırma birimleri ile uyumludur. 3 kademeli bölge sistemi oluşturulurken, 81 il Düzey 3 olarak tanımlanmış, "ekonomik, sosyal ve coğrafi yönden benzerlik gösteren komşu iller ise bölgesel kalkınma planları ve nüfus büyüklükleri de dikkate alınarak 26 adet Düzey 2 ve 12 adet Düzey1 bölgesi belirlenmiştir.

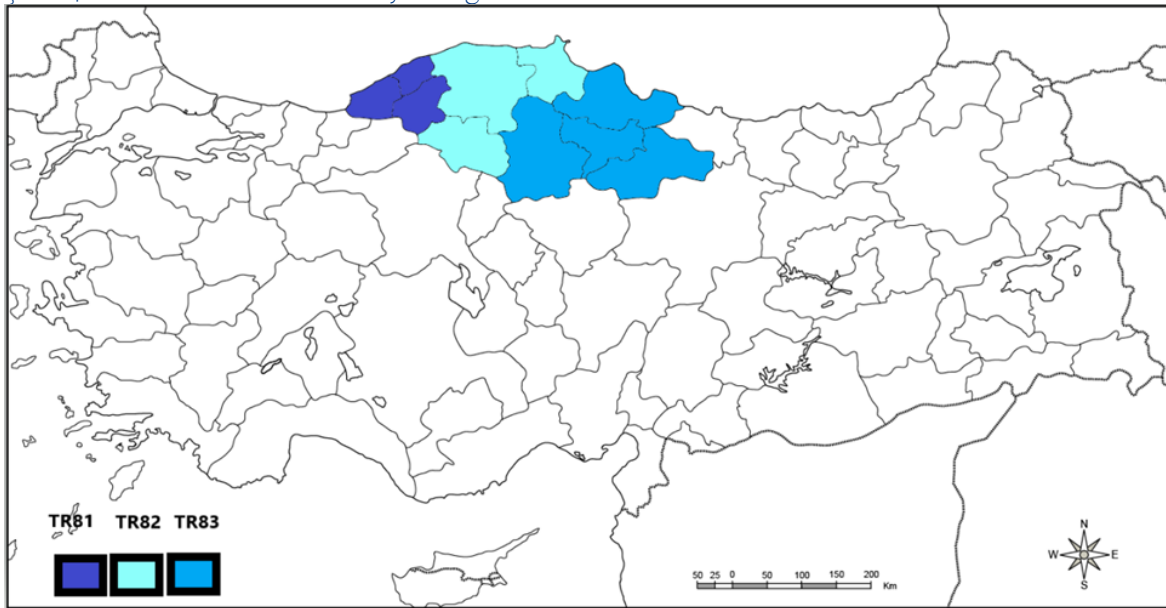
Bu sınıflamaya göre istatistikî açıdan Türkiye aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır;

- 12 Düzey 1 Bölgesi,
- 26 Düzey 2 Bölgesi,
- 81 Düzey 3 Bölgesi (iller)

Bu ayırım bir idari sınıflama olmayıp istatistikî bir sınıflamadır. 5449 sayılı Kanun gereğince Kalkınma Ajansları Düzey 2 Bölgeleri esas alınarak kurulmuştur. Bu çalışma sonucunda Düzey 2 olarak 26 adet İstatistikî Bölge Birimi tanımlanmış olup, Bakanlar Kurulunun 2002/4720 sayılı kararı 22 Eylül 2002 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

İBBS kapsamında TR8 Düzey 1 Batı Karadeniz Bölgesi, 3 Düzey 2 Bölgesi (TR81 Batı Karadeniz, TR82 Kuzey Anadolu ve TR83 Orta Karadeniz) ve 10 ilden (Zonguldak, Karabük, Bartın, Kastamonu, Çankırı, Sinop, Samsun, Tokat, Çorum ve Amasya) oluşmaktadır. BAKKA'nın hizmet alanı olan TR81 Batı Karadeniz Düzey 2 Bölgesi Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinden oluşmaktadır.

Şekil 4 TR8 Batı Karadeniz Düzey 1 Bölgesinin Yeri



### 3.1. BÖLGENİN EKONOMİK YAPISI

TR81 Batı Karadeniz Bölgesi, madencilik faaliyetleri ve buna bağlı olarak gelişim gösteren demir-çelik endüstrisi ile var olmuş, bu özelliği ile gelişerek büyümüş bir bölgedir. 1940'lı yıllardan itibaren madencilik sektörü ile demir çelik sektörü, bölgenin kalkınmasını sağlayan ve en fazla istihdam sağlayan sektörleri olmuştur. 1990'lı yıllarla birlikte bölgenin bağımlı sektörel yapısı ve hâkim sektörlerde yaşanmaya başlayan daralma ile birlikte istihdamda azalmalar yaşanmış ve buna bağlı olarak göç artmış, sonucunda da üretim ve katma değer yaratmada önemli sorunlar yaşanmaya başlamıştır.







Bölgedeki sanayi faaliyetleri günümüz itibarıyla hala ağırlıklı olarak madencilik ve demir-çelik endüstrisine dayanmakla birlikte zaman içerisinde madencilik sektöründe yaşanan sıkıntılar nedeniyle istihdam oranlarında önemli düşüşler meydana gelmiştir. Madencilik sektöründe meydana gelen bu durgunluğun aksine, demir-çelik ve buna bağlı yan sanayi ürünleri sektörünün bölge ekonomisi içindeki payı giderek artmıştır. Son yıllarda daha hızlı gelişim gösteren bu sektör bölge için büyük bir umut teşkil eder hale gelmiştir. TR81 bölgesinin ihracat rakamlarındaki sektörel yapılanmaya bakıldığında en büyük oranı çelik ihracatının oluşturduğu görülmektedir. Baskın olan bu iki sektör haricinde mobilya ve orman ürünleri ile enerji sektörlerinin de bölge ekonomisi içindeki payları artmaya başlamıştır.

Bölgede önemli sektörlerden bir diğeri 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 değerlerin en fazla bilinenleridir. Bölge, doğa turizminin yanı sıra kültür, tarih 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. Son yıllarda endüstriyel miras öğeleri ve doğa turizmine yönelik yatırımlarıyla da Zonguldak turizmde önemini arttırmıştır. Zonguldak ayrıca UNESCO Küresel Jeopark Ağına Zonguldak Kömür Jeoparkı adıyla başvurmasını yapmış olup bu alandaki iddialı iller arasında yerini almıştır.

Bölgeye gelen yerli ve yabancı turist sayısı incelendiğinde 2000 yılında 227 bin mertebesinde olan turist sayısı % 264 artarak pandemi öncesinde (2019 yılında) 825 bin mertebesine ulaşmıştır. Bölge ağırlıklı olarak iç turizme hitap etmektedir. Toplam turist sayısında yabancı turist oranı %3 ila %13 arasında değişim göstermektedir. Yabancı turistlerin yaklaşık % 80-85'i Safranbolu'yu ziyaret etmektedir.

TÜİK verilerine göre, 2019 yılı içerisinde TR81 Bölgesinde sektörlerin GSYH'daki payları tarım (%6), sanayi (%34) ve hizmet sektörü (%49) olarak belirlenmiştir. Batı Karadeniz Bölgesi ekonomisinde tarımsal faaliyetlerin önemi görece olarak düşüktür. Tarımsal faaliyetlerin az olmasında bölgenin makineli tarıma elverişli olmayan topoğrafik yapısı ve zaten kısıtlı olan tarım arazilerinin parçalı ve dağınık yapıda olması önemli etkenler arasındadır. Mevcutta kısıtlı alanlarda yapılan tarım ve hayvancılık faaliyetleri de küçük hacimli işletmeler boyutunda sürdürüldüğünden bölgeye yeterli ekonomik gelir sağlayamamaktadır. TÜİK 2020 yılı ekonomik faaliyetlerine göre istihdam edilenlerin sektörel dağılımına bakıldığında tarım (%26,4), sanayi (%25,4) ve hizmet (%48,3) olarak tespit edilmektedir.

2021 yılına geldiğimizde bölge genelinde rekabet gücü yüksek ve gelişme potansiyeli olan sektörlerin başında aşağıdaki sektörleri saymak mümkündür;

-  Turizm
-  Makine imalat (maden makineleri, tarım makineleri vb.)
-  Demir-çelik
-  Yapı malzemeleri (çimento, tuğla, ateş tuğla, seramik, vitrifiye vb.)
-  Mobilya ve orman ürünleri
-  Enerji

### 3.2. NÜFUS VE DEMOGRAFİK YAPI

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. 9.814 km<sup>2</sup>'lik yüzölçümüne sahip bölgede 2020 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerine göre Zonguldak 591.204, Karabük 243.614, Bartın 198.979 olmak üzere bölgenin toplam nüfusu 1.033.797'dir. Bölge nüfusunun % 57,19'u Zonguldak'ta, % 23,56'sı Karabük'te ve % 19,25'i Bartın'da bulunmakta olup Türkiye nüfusunun % 1,25'i Batı Karadeniz Bölgesi'nde yaşamaktadır.

Bölge genelinde kentsel nüfus ile kırsal nüfus birbirine yakın olmakla birlikte kent nüfusunda son yıllarda önemli bir artış gözlenmektedir. Bölgenin kentsel nüfus oranı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi verilerine göre 2007 yılında % 48,91 iken bu oran 2011 yılında %51,16'ya, 2020 yılında ise % 62,6'ye yükselmiştir. 2020 yılı verilerine göre bölge illerinden sadece Bartın ilinde kırsal nüfus oranı (54,83) kentsel nüfustan fazladır. Bölge illerinden kentsel nüfusu en fazla olan il % 77,80 ile Karabük olurken bunu % 62,22 ile Zonguldak, % 45,17 ile Bartın takip etmektedir. İlçeler bazında bakıldığında kentsel nüfus sırasıyla Karabük Merkez, Kozlu, Zonguldak Merkez, Safranbolu ve Ereğli ilçelerinde ön plana çıkarken, kırsal nüfus ise sırasıyla Ovacık, Ulus, Eflani, Kurucaşile ve Çaycuma'da yoğun olarak bulunmaktadır.

2020 yılı verilerine göre bölge nüfusunun yaş dağılımına bakıldığında yaşlı bağımlılık oranı (65+) % 20,19 ile Türkiye ortalaması olan % 14,05'in oldukça üzerindedir. Genç bağımlılık oranında (0-14) ise bölge ortalaması % 24,43 ile Türkiye ortalaması olan %33,69'un oldukça altında yer almaktadır.

2020 yılı verilerine göre Türkiye'de nüfus yoğunluğu 109 kişi/km<sup>2</sup>'dir. Batı Karadeniz Bölgesinin nüfus yoğunluğu ortalaması 109 kişi/km<sup>2</sup> olup iller özelinde bu rakam Zonguldak 179, Karabük 59 ve Bartın 96 kişi/km<sup>2</sup> olarak tespit edilmiştir.

## 4. ANALİZLER

### 4.1. KURUM İÇİ ANALİZ

#### 4.1.1. Mevzuat Analizi

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili olarak aşağıda yer alan yasal mevzuatlara tabidir:

- ✚ 5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun
- ✚ 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi
- ✚ Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği
- ✚ Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- ✚ Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği
- ✚ Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
- ✚ Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı karnamesine göre Ajansın görev ve sorumlulukları aşağıda yer almaktadır:

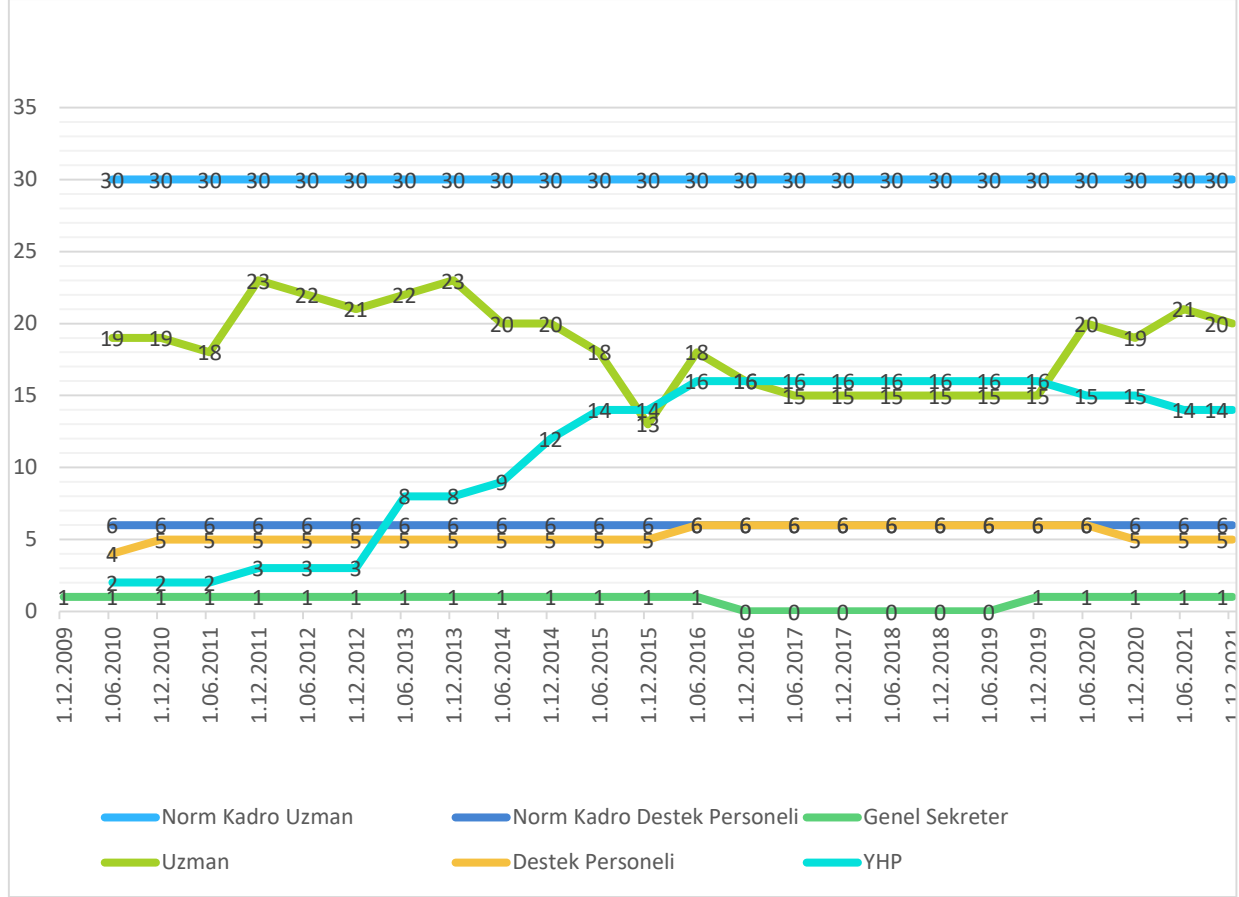
- ✚ Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- ✚ Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek.
- ✚ Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- ✚ Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- ✚ Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- ✚ Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- ✚ Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptırdığı araştırmaları desteklemek.
- ✚ Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- ✚ Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- ✚ Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- ✚ Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
- ✚ Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

#### 4.1.2. Personel İstatistikleri

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Genel Sekreterlik bünyesinde genel sekreter, uzman ve destek personeli ile yardımcı hizmetler personeli görev yapmaktadır. Dinamik ve esnek yapısıyla hareket eden Ajans nitelikli personeliyle bölgesel kalkınma çalışmalarını yürütmektedir.

2019 yılında yapılan norm kadro tespit çalışması (iş gücü analizi) ile yardımcı hizmetler personeli hariç Ajans personel sayısının en az 30 personel (uzman ve destek personeli) olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Yıllar içindeki personel sayıları aşağıdaki grafikte görülmektedir.

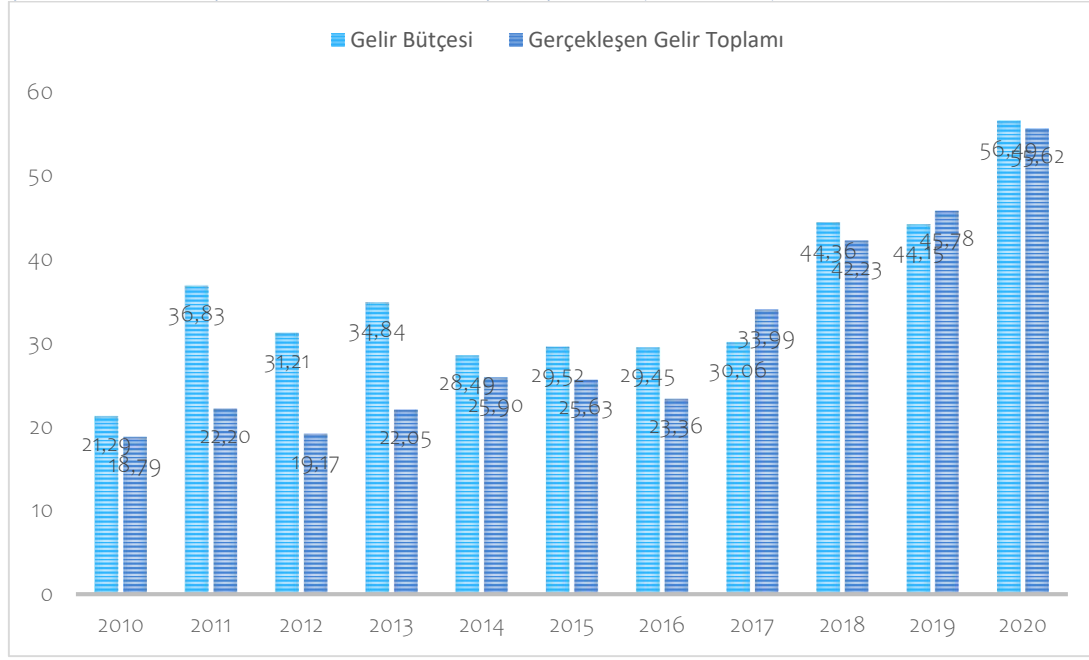
Şekil 5 Ajans Personel ve Norm Kadro Sayıları



#### 4.1.3. Bütçe İstatistikleri

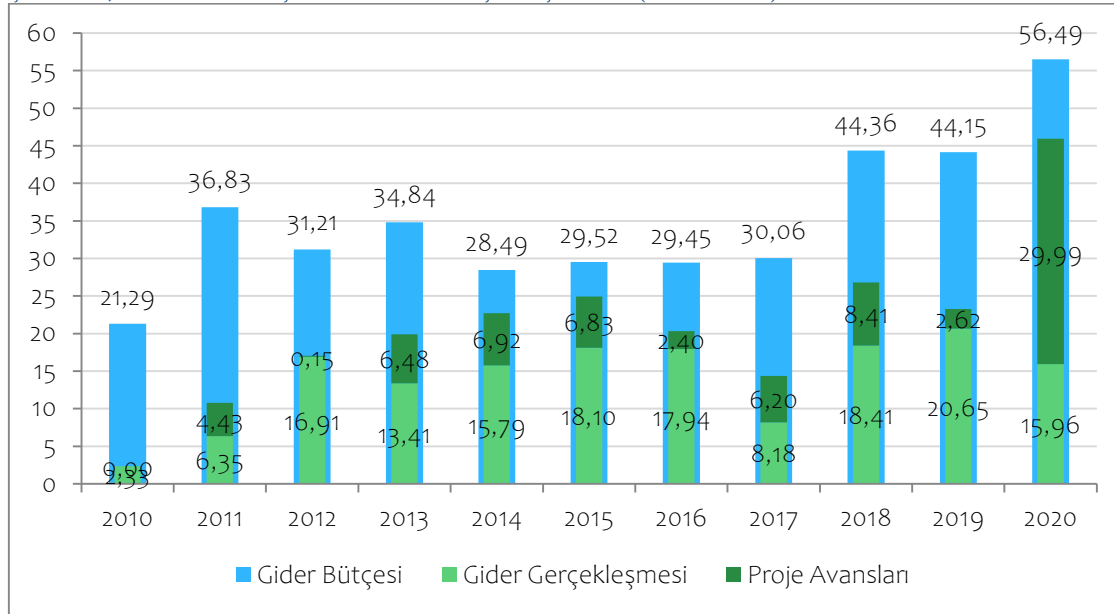
Ajanslar merkezi bütçe ve yerel katkı paylarıyla bütçelerini oluşturmaktadır. Ajansın kurulduğu günden bugüne oluşturduğu gelir bütçesi öngörülerini ve gerçekleşen gelirler aşağıdaki grafikte görülmektedir.

Şekil 6 Ajans Bütçe Gelirleri ve Gelir Gerçekleşmeleri (2010-2020)



Ajanslar yıllık çalışma programları ve bütçeleri dâhilinde gerçekleştirdikleri proje ve faaliyetlere ilişkin giderler gerçekleştirmektedir. Bu çerçevede Ajansın kuruluşundan bugüne kadar ortaya çıkan bütçe giderleri aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

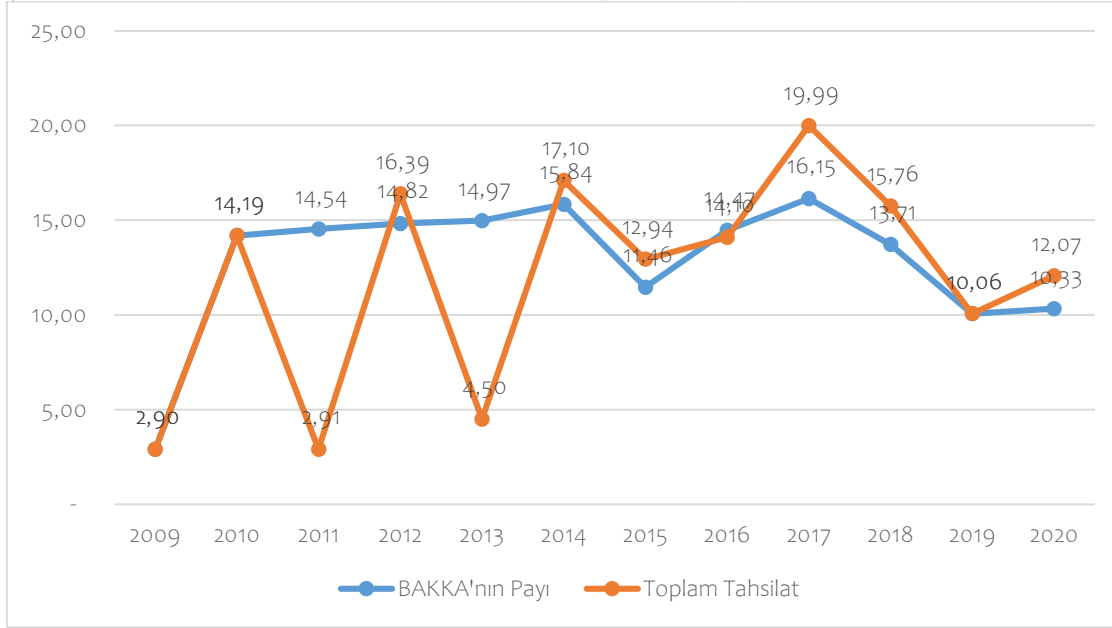
Şekil 7 Ajans Gider Bütçesi ve Gider Gerçekleşmeleri (2010-2020)



Merkezi yönetim payı özellikle bölgesinde büyükşehir bulunmayan Ajanslar açısından oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. BAKKA'nın kurulduğu günden bugüne kadar merkezi bütçeden aldığı paylar aşağıdaki grafikte görülmektedir.

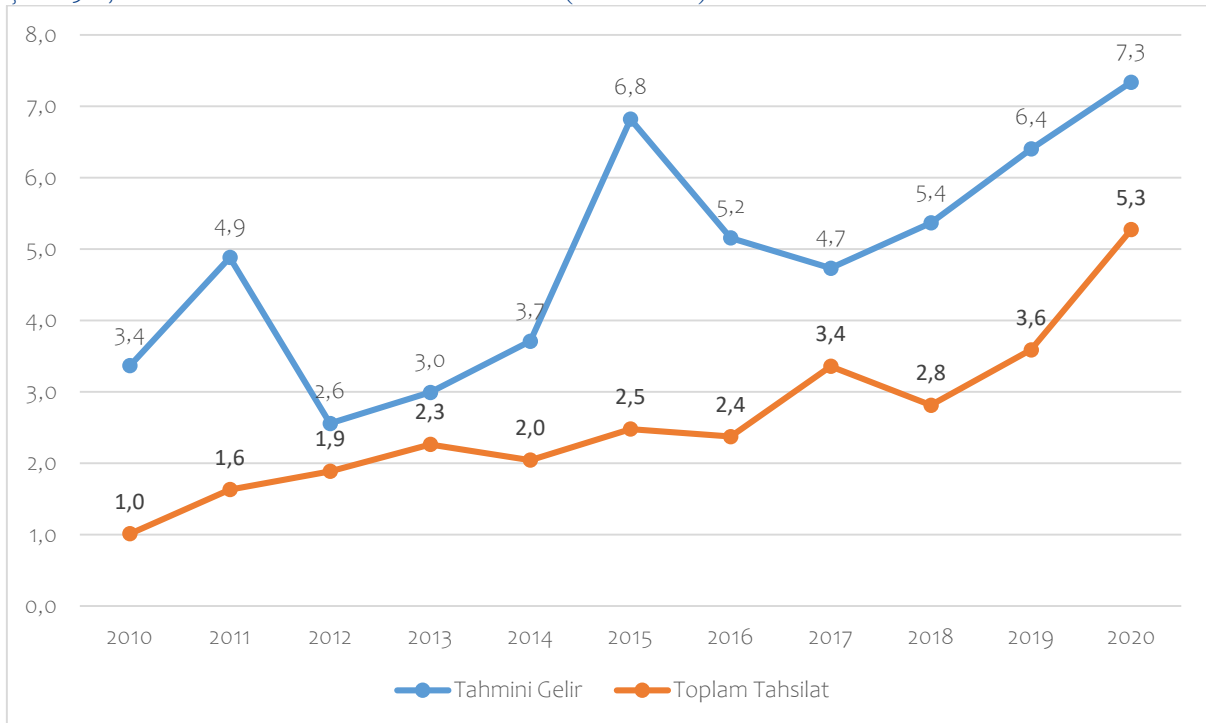


Şekil 8 Ajansın Merkezi Yönetim Payı ve Tahsilatı (2009-2020)



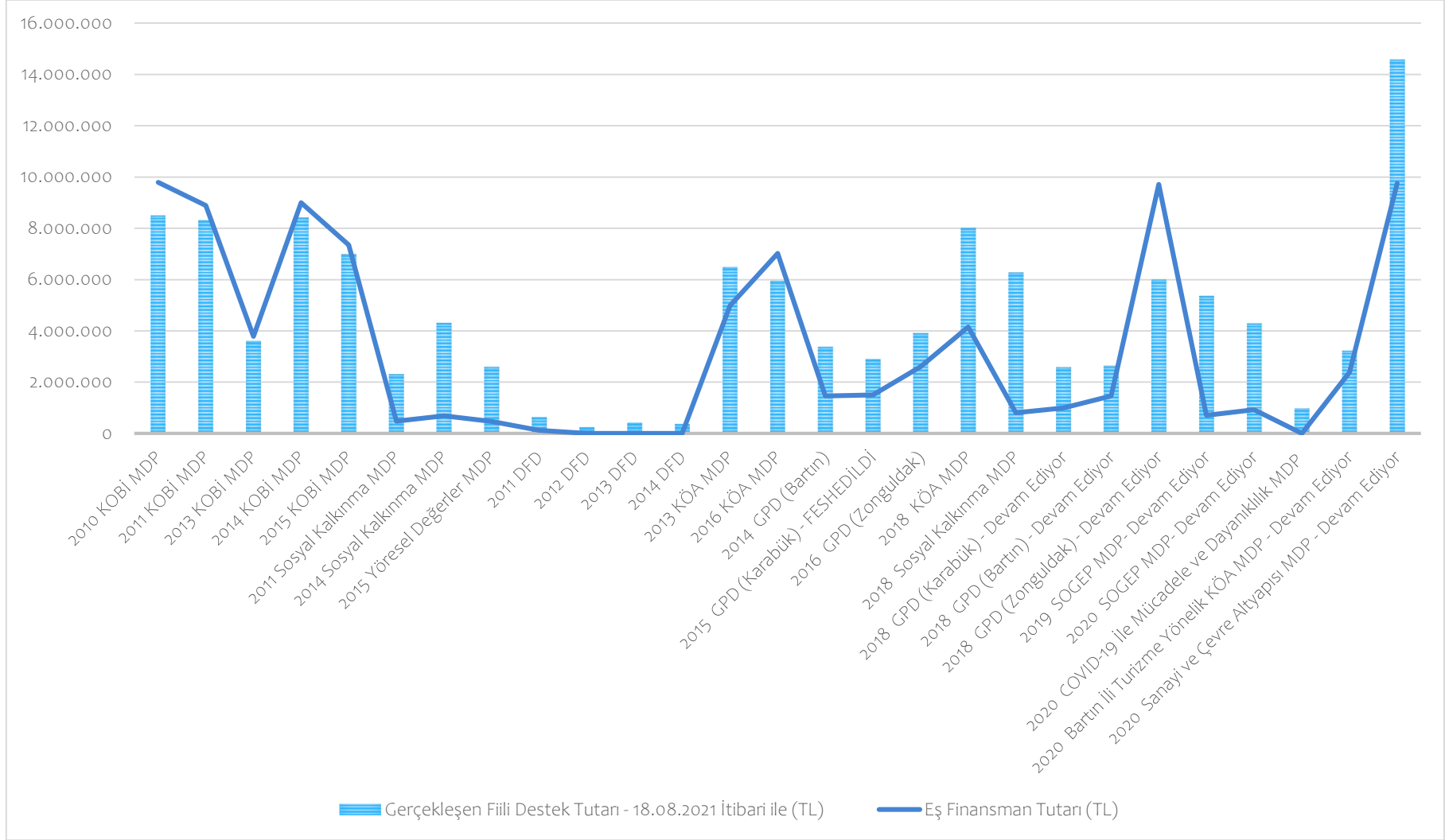
Ajanslar bölgelerinde bulunan özel idareler, belediyeler ve ticaret sanayi odalarından mevzuatta belirtilen sınırlar dâhilinde yerel katkı payı almaktadır. BAKKA'nın kuruluşundan bugüne kadar yerel katkı paylarına ilişkin öngörülerini ile toplam tahsilat rakamları aşağıdaki grafikte görülmektedir.

Şekil 9 Ajansın Yerel Katkı Tahmini ve Tahsilatı (2010-2020)



## 4.1.4. Desteklere İlişkin İstatistikler

Şekil 10 Ajans Desteklerine İlişkin İstatistikler

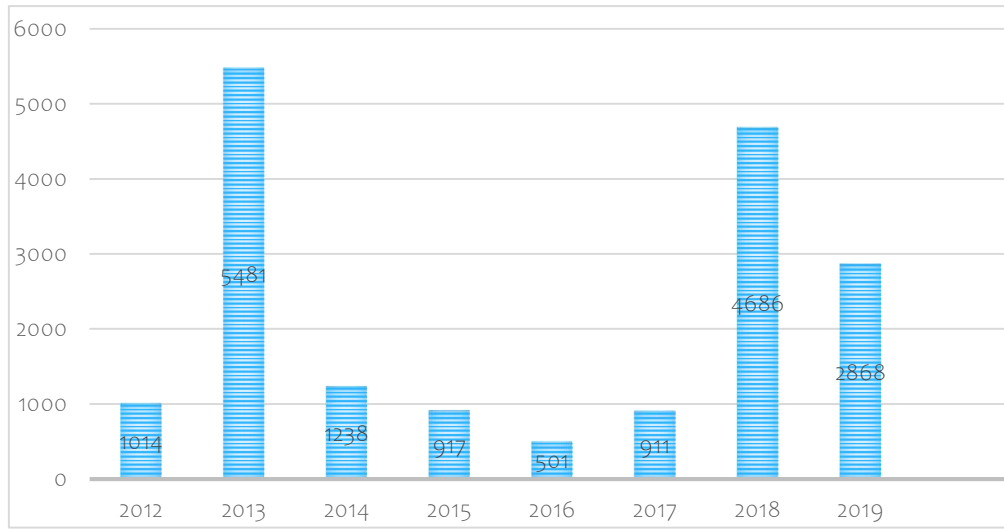


Ajans tarafından 2010 yılından 2021 yılına kadar toplam bütçesi 192 milyon TL olan 27 mali destek programı uygulanmış ve bu kapsamda 387 proje ile yaklaşık 153 milyon TL'lik destek sözleşmesi imzalanmıştır. Bugüne kadar 123 milyon TL'lik hibe desteği verilmiş, 89 milyon TL eş finansman sağlanmıştır (hâlihazırda devam etmekte olan 7 mali destek programı bulunduğundan rakamlar kesinleşmemiştir).

#### 4.1.5. Sağlanan Eğitimler

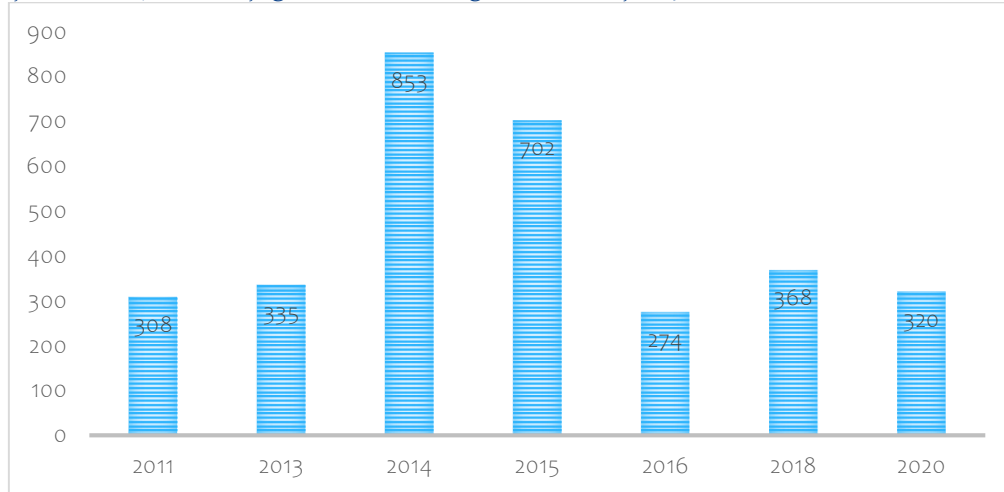
Ajans kurulduğu günden bugüne kadar 8 teknik destek programı yürütmüş ve bu kapsamda 277 adet projede 17.616 kişinin eğitimine destek sağlamıştır. Teknik destek programları kapsamında verilen eğitimlere ilişkin olarak yıl bazında katılımcı sayıları aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

Şekil 11 Teknik Destekler Kapsamında Eğitim Alan Kişi Sayısı



Ajans proje teklif çağrısı sürecinde de paydaşların programlara katılımını arttırmak ve proje yazma kapasitelerini geliştirmek amacıyla bilgilendirme ve eğitim toplantıları düzenlemiştir. Bu kapsamda düzenlenen bilgilendirme ve eğitim toplantılarına yıl bazında katılımcı sayıları aşağıdaki grafikte yer almaktadır.

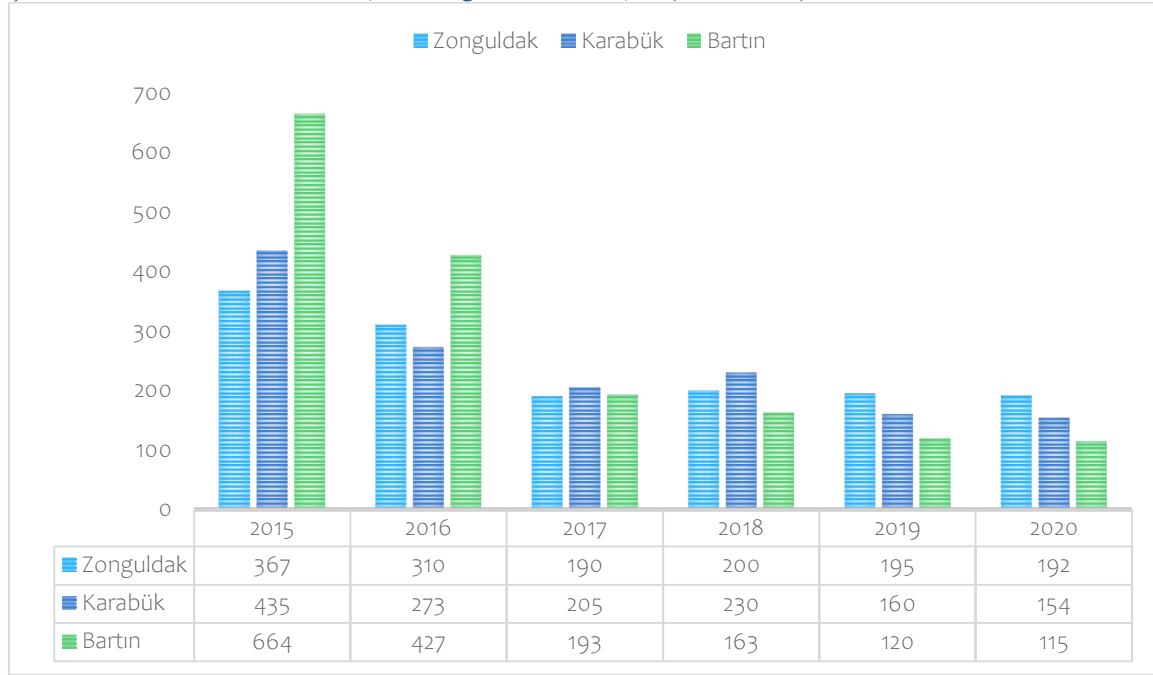
Şekil 12 Proje Teklif Çağrısı Sürecinde Eğitim Alan Kişi Sayısı



#### 4.1.6. Yatırım Destek Ofisi Çalışmaları

Yatırım Destek Ofisleri bölgenin iş ortamı ve yatırım fırsatlarını yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtan, yatırımcı ve girişimcilere gerekli teknik desteği sağlayarak, talepleri doğrultusunda yatırımları takip ve koordine eden, yeni yatırımlar için gerekli idari işlemleri mevzuat çerçevesinde gerçekleştiren, Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı bünyesinde kurulmuş olan birimlerdir. Bu kapsamda YDO'lar tarafından yapılan bilgilendirme sayıları aşağıdaki grafikten görülmektedir.

Şekil 13 YDO'lar Tarafından Yapılan Bilgilendirme Sayısı (2015-2020)



Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinden oluşan TR81 Batı Karadeniz Bölgesine ait yatırım teşvik belgesi istatistiki bilgileri Tablo 4'te gösterilmektedir. TR81 Batı Karadeniz Bölgesinde 2019 yılına göre yaklaşık %108 artışla 2020 yılında 79 adet yatırım teşvik belgesi düzenlenmiştir. Zonguldak'ta sabit yatırım tutarı yaklaşık 1,63 milyar TL olan 49 belge düzenlenerek 2.068 istihdam sağlanmıştır. Karabük'te ise yaklaşık 0,39 milyar TL sabit yatırım tutarlı 17 adet belge ile 408 istihdam sağlanmıştır. Yaklaşık 0,16 milyar TL sabit yatırım tutarlı 13 belge düzenlenen Bartın'da 293 kişi istihdam edilmiştir.

Tablo 4 TR81 Batı Karadeniz Bölgesi Yatırım Teşvik Belgesi İstatistikleri

Yıl	İşlem	Zonguldak	Karabük	Bartın
2015	Belge Adedi	22	7	6
	Sabit Yatırım Tutarı	329.338.278 TL	127.135.653 TL	22.171.936 TL
	İstihdam	299	58	56
2016	Belge Adedi	14	10	11
	Sabit Yatırım Tutarı	122.943.413 TL	479.660.65 TL	3.986.797.299 TL
	İstihdam	614	141	1328
2017	Belge Adedi	16	20	8
	Sabit Yatırım Tutarı	753.204.393 TL	148.651.495 TL	3.960.250.000 TL
	İstihdam	596	561	784

Yıl	İşlem	Zonguldak	Karabük	Bartın
2018	Belge Adedi	16	19	14
	Sabit Yatırım Tutarı	131.646.646 TL	219.488.052 TL	228.332.022 TL
	İstihdam	248	481	411
2019	Belge Adedi	23	7	8
	Sabit Yatırım Tutarı	388.928.886 TL	104.989.764 TL	42.460.436 TL
	İstihdam	359	155	181
2020	Belge Adedi	49	17	13
	Sabit Yatırım Tutarı	1.629.284.238 TL	394.166.214 TL	163.699.607 TL
	İstihdam	2068	408	293

## 4.2. ÖNCEKİ STRATEJİK PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ (2016-2020)

Tablo 5 Önceki Stratejik Planın Değerlendirilmesi (2016-2020)

## Ana Strateji-1: Kurumsallaşma Döngüsünü Tamamlayarak Tüm Kuruluşlara Örnek ve Öncü Olmak

Alt Strateji 1.1: İnsan Kaynakları Sisteminin Geliştirilmesi			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
Eğitim Taleplerinin Toplanması	İMİB	Gerçekleşti	Personelin eğitim talepleri, birim başkanlarına gönderilen form yardımı ile alınmıştır.
Periyodik Eğitim Planının Hazırlanması	İMİB	Gerçekleşti	Birimlerden toplu olarak gelen eğitim talepleri analiz edilerek eğitim programları oluşturulmuştur.
Periyodik Eğitimlerin Verilmesi/Aldırılması	İMİB	Gerçekleşti	Belirlenen eğitim programına mümkün olduğunca uyum sağlanarak eğitimler gerçekleştirilmiştir.
Eğitim Memnuniyetlerinin Ölçülmesi	İMİB	Gerçekleşti	Eğitimler sonunda eğitime katılan personel tarafından eğitim memnuniyet anketleri doldurulmuş ve alınan eğitimlerin memnuniyet oranları hesaplanmıştır.
Eğitim Etkinliklerinin Ölçülmesi	İMİB	Gerçekleşti	Eğitimlerin gerçekleşme tarihinden 6 ay sonra eğitime katılan personelin birim başkanı tarafından eğitim etkinlik ölçümleri gerçekleştirilmiştir.
Çalışan Memnuniyet Ölçüm Anketlerinin Hazırlanması ve Uygulanması	İMİB	Gerçekleşti	Yıllık olarak çalışan memnuniyet anketleri hazırlanmış ve uygulanmıştır.
Anketlerin Analiz ve Raporlanması	İMİB	Gerçekleşti	Memnuniyet anketleri analiz edilerek rapor hazırlanmıştır.
Anket Sonucu Uyumsuzluklar İçin Aksiyonların Planlanması	Yönetim Kurulu	Gerçekleşmedi	Memnuniyet anketleri kapsamında Yönetim Kurulu'nun aksiyon almasını gerektirecek sonuçlar ortaya çıkmamıştır.
360 Derece Personel Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması ve Uygulanması	Yönetim Kurulu Başkanı ve Tüm Personel	Kısmen Gerçekleşti	KYS uygulaması aşamasında her yıl yapılması öngörülürken bir kez gerçekleştirilmiştir. Yönetim Kurulu tarafından kabul edilmeyen 360 derece personel performans değerlendirme uygulamasına bu sebeple son verilmiş ve eski formatta değerlendirme sistemine devam edilmiştir.
Performansa Bağlı Ödüllendirmelerin Gerçekleştirilmesi	Yönetim Kurulu Başkanı Genel Sekreter	Gerçekleşmedi	Yönetim Kurulu onayıyla yürürlüğe koyulması gereken sistem, Yönetim Kurulu tarafından kabul edilmediği için kalıcı olarak uygulamaya koyulamamıştır.

Alt Strateji 1.1: İnsan Kaynakları Sisteminin Geliştirilmesi			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
Kurum İç Takımlar Halinde Sosyal Aktiviteler Gerçekleştirilmesi	Genel Sekreter İMİB	Gerçekleşti	Personelin katılımıyla, başarılı projelere saha gezileri, iftar programları ve piknik etkinlikleri düzenlenmiştir.

Alt Strateji -1.2: Kalite Yönetim Sisteminin Kurulması			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
KYS konusunda Danışmanlık Hizmet Alınması	SGPB	Gerçekleşti	ISO 9001:2105 Kalite Yönetim Sisteminin kurulması çalışmaları kapsamında danışmanlık hizmeti alınmıştır.
Sistemin Kurulması ve Sürekli İyileştirilmesi	SGPB	Gerçekleşti	ISO 9001:2105 Kalite Yönetim Sistemi kurulmuştur.
Kalite Yönetim Sisteminin Denetlemesi ve Belgelendirilmesi	SGPB	Gerçekleşti	Akredite kuruluş tarafından belge denetimleri tamamlanarak kalite belgesi alınmıştır.

Alt Strateji -1.3: Bürokrasinin Azaltılması Konusunda Çalışmalar Yapılması			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
Kalkınma Bakanlığına Periyodik Görüş Bildirmelerinin Yapılması	Genel Sekreter Birim Başkanları	Gerçekleşti	Mülga Kalkınma Bakanlığı, mevcut Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Genel Sekreter ve birim başkanları düzeyinde görüş ve öneriler iletilmiştir.
Kalkınma Bakanlığı İle Konu Hakkında İstişare Toplantıları Yapılması	Genel Sekreter Birim Başkanları	Gerçekleşti	Mülga Kalkınma Bakanlığı, mevcut Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına Genel Sekreter ve birim başkanları düzeyinde yapılan toplantılarda görüş ve öneriler iletilmiştir.

Alt Strateji-1.4: Tanınırlık Ve Bilinirlik Faaliyetlerinin Artırılması			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
İletişim Stratejinin Belirlenmesi ve Uygulanması	SGPB	Kısmen Gerçekleşti	BAKKA'nın halkla ilişkiler, görünürlük ve kamuoyu itibarı çalışmaları ile medya (görsel ve yazılı basın ile sosyal medya) ilişkilerinin yönetilmesi ve kurumsal iletişim yönetimine ilişkin hizmetlerin yer aldığı Kurumsal İletişim Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanması kapsamında yürütücü firma şartnamede yer alan koşulları tamamlayamamıştır. Sonrasında Ajans kendi imkânlarıyla bir eylem planı hazırlayarak uygulamıştır.
Sosyal Sorumluluk Projesi Kapsamında TR81 Bölgesine Destek Verecek Faaliyetlerin Gerçekleştirilmesi ve Tanıtılması	Genel Sekreter	Gerçekleşti	Şehit ve gazi ailelerine ziyaretler, pandemi döneminde bölge üniversiteleriyle işbirliği halinde solunum cihazlarına çoklayıcı üretilmesi, dünyanın en yaşlı anıt porsuk ağacının klonlanması gibi sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.

Alt Strateji-1.5: Organizasyonun Güçlendirilmesi			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
Kalite Yönetim Sistem Ekibinin Kurulması	Yönetim Kurulu Genel Sekreter	Gerçekleşti	Kalite Yönetim Sistem Ekibi kurulmuş ancak, 27/11/2019 tarihli yönetim kurulu kararı ile sistemin iptal edildiğinden bu tarih sonrası herhangi bir işlem yapılamamıştır.
İdari ve Mali İşlerin Birbirinden Ayrılması	Yönetim Kurulu Genel Sekreter	Gerçekleşmedi	İnsan kaynağı kısıtlı olduğundan hayata geçirilememiştir.
İş güvenliği Uzmanı Temin Edilmesi	Yönetim Kurulu Genel Sekreter	Kısmen Gerçekleşti	Ajans içinden personel görevlendirilmiş olmakla birlikte yasal sorumluluk ertelenmiş olduğundan ilgili personel görevine devam etmemiştir.
Tüm Birimlerin Personel Eksikliklerinin Giderilmesi	Yönetim Kurulu Genel Sekreter	Kısmen Gerçekleşti	Personel alımı için gerekli yasal süreçlerin Ajans tasarrufu dışında uzun sürmesi, ilana çıkılan personel sayısı kadar nitelikli adayın olmamasından dolayı alımlar tamamlanamamıştır. Yasal süreçlerin (alım onayı ve alım sonrası süreçlerin) tamamlanması halinde 2021 yılında eksikliklerin giderilmesi planlanmaktadır.



Alt Strateji-1.6: Teknik Ve Fiziki Altyapının Sürekli İyileştirilmesi			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
İhtiyaç Duyulan Yazılımların Temin Edilmesi	Yönetim Kurulu Genel Sekreter	Gerçekleşti	İK modülü, maaş hesaplama yazılımı, taşınır-envanter kayıt yazılımı temini gerçekleştirilmiştir.
Kurum Araçlarının Bakımı ve Yenilenmesi	Yönetim Kurulu Genel Sekreter	Kısmen gerçekleşti	Periyodik bakımlar muntazam şekilde yaptırılmaktadır. Araçların yenilenmesine gerek duyulmamış, az kullanılan araçlar ile çok kullanılan araçlarda yer değişikliği yapılarak çözüm geliştirilmiştir.
İş güvenliği ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesi	Genel Sekreter İMİB	Gerçekleşti	Yasal sorumluluk ertelenmiş olsa da personele eğitimler verilerek uyarı tabelaları ve gerekli diğer ekipmanlar temin edilmiştir.

### Ana Strateji-2: Bölgenin Sosyo Ekonomik Gelişimine Yapılan Katkının Sürekli İyileştirilmesi

Alt Strateji-2.1: Bölge Planının Yaşayan Bir Doküman Haline Getirilmesi			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
Bölge Planında Gerçekleştirilmesi Planlanan Faaliyetlerin Analiz ve Takip Edilmesi	SGPB-YDO	Gerçekleşti	Bölge planında belirtilen ve Ajansın müdahil olabileceği alanlarda destekler verilmiş, illerin gelişme eksenleri kapsamında dış paydaşlarla işbirliği yürütülmüş, faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin Yönetim Kuruluna bilgi verilmiştir. Diğer alanlarda ise farkındalık yaratılmaya çalışılmıştır.
Güncellenen Bölge Planının Paydaşlarla Etkin Bir Şekilde Paylaşılması	SGPB	Gerçekleşti	Bölge planı gerek basılı olarak gerekse de elektronik ortamda paydaşlarla paylaşılmış olup, bakkakutuphane.org uygulamasında plandan faydalanmak isteyen kişi, kurum ve kuruluşların istifadesine sunulmuştur.

Alt Strateji-2.2: Bölgedeki Bütüncül Girişimciliği Destekleme Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
Yeni iş kuracaklar ve işini geliştirecekler için Girişimcilik eğitimlerinin periyodik olarak düzenlenmesi	YDO-PYB	Gerçekleşmedi	YDO'lar tarafından bir süre verilen uygulamalı girişimcilik eğitimi faaliyetlerine Bakanlık ve Yönetim Kurulu yönlendirmeleri doğrultusunda son verilmiştir. Bunun yerine girişimciler, ilgili eğitimleri tamamlamaları için KOSGEB'e ve eğitim veren diğer kurumlara yönlendirilmiştir.
Girişimcilik Desteklerinin Verilmesi ve Takibi	YDO-PYB	Gerçekleşmedi	Bakanlığın almış olduğu karar ile belirli bir süre KOBİ desteklerinin durdurulması sebebi ile girişimciliğe yönelik de destek verilememiştir. 2021 yılına kadar tabi olduğumuz DYK ve PFDY'nde Ajansın kurgulayacağı bir destek mekanizmasına da izin verilmediği için mevcut mekanizmalar ile de destek verilmesi mümkün olmamıştır.

Alt Strateji-2.3: Diğer Desteklerin Çeşitlendirilerek Tüm Paydaşlara Hitap Etmesinin Sağlanması			
Faaliyet	Sorumlu Birim	Gerçekleşme Durumu	Açıklama
Alternatif Destek Mekanizmalarının Uygulanması	PYB-İDRB	Kısmen Gerçekleşti	2021 yılına kadar tabi olduğumuz DYK ve PFDY'nde Ajansın kurgulayacağı bir destek mekanizmasına da izin verilmediği için mevcut mekanizmalar ile de destek verilmesi mümkün olmamıştır. Bununla birlikte Bakanlığın SOGEP programı ile sosyal kalkınma alanındaki destekler bölgede uygulanmaya başlamıştır.
Proje Hazırlama Kapasitesinin Yükseltilmesine ve Proje Uygulama Döneminin İyileştirilmesine Yönelik Eğitimler ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	PYB-İDRB	Gerçekleştirildi	“Proje Akademisi” adı altında 2017 yılında 5, 2018 yılında 2 ve 2019 yılında 8 adet “Proje Döngüsü Yönetimi “ eğitimi ücretsiz olarak paydaşlara verilmiştir.
Spesifik konularda (Yenilik, Ar-Ge, Markalaşma vb.)Talep Edilen Danışmanlık Desteklerinin Sağlanması	PYB-SGPB	Gerçekleştirildi	2016,2017,2018,2019 Teknik Destek Programı kapsamında kar amacı gütmeyen kuruluşlara danışmanlık desteği sağlanmıştır. Ayrıca Türk Patent Enstitüsü Bilgi ve Doküman Birimi unvanına kavuşan YDO'lar vasıtasıyla patent ve marka danışmanlıkları ilgililerine sağlanmıştır.

## 4.3. PAYDAŞ ANALİZİ

## 4.3.1. Paydaşların Tespiti

Tablo 6 Paydaş Analizi Tablosu

PAYDAŞ ADI	PAYDAŞ NEDENİ	PAYDAŞ BEKLENTİSİ	İÇ PAYDAŞ	DIŞ PAYDAŞ	YARARLANICI	TEMEL ORTAK	STRATEJİK ORTAK	Paydaşın BAKKA'ya Etkisi		BAKKA'nin Paydaş Talebine Verdiği Önem		SONUÇ
								Zayıf	Güçlü	Düşük	Yüksek	
Merkezi Kurumlar	İlgili kuruluşlar/ Ortak Çalışma/ Fon Kaynakları/Denetim	Mevzuata uyum/işbirliği					✓		✓		✓	BÇ
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	İlgili/üst kuruluş	Mevzuat ve bütçeye uyum				✓			✓		✓	BÇ
Diğer Bakanlıklar	Vizyon geliştirme/ İşbirliği ve Planlama/ Destekler						✓	✓		✓		İzle
Diğer Kalkınma Ajansları	Ortak çalışma/ Bilgi ve tecrübe paylaşımı	Uyum, destek, işbirliği					✓	✓			✓	ÇÇ
Valilikler	Yararlanıcı, Kalkınma Kurulu	Mali ve teknik destekler/Prosedüre uyum	✓	✓	✓	✓			✓		✓	BÇ
İl Özel İdareleri	Yararlanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓		✓		İzle
Bölge Müdürlükleri	Yaralanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓			✓	ÇÇ
TTK Genel Müdürlüğü	Yaralanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓			✓	ÇÇ
Belediyeler	Yaralanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓				✓		✓	BÇ
Kaymakamlıklar	Yaralanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓				✓		✓	BÇ
İl Müdürlükleri	Yaralanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓		✓		İzle
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları	Yaralanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓		✓		İzle
Milli Park Müdürlükleri ve Şube Müdürlükleri	Ortak çalışma/ Yararlanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓			✓	ÇÇ
Deniz Ticaret Odası Kdz. Ereğli Şubesi	Ortak çalışma/ Yararlanıcı	İşbirliği			✓			✓		✓		İzle
EB Yönetici Şirketi	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme			✓			✓			✓	ÇÇ
Ticaret ve Sanayi Odaları	Yararlanıcı	Mali ve teknik destek/vizyon geliştirme		✓	✓				✓		✓	BÇ

PAYDAŞ ADI	PAYDAŞ NEDENİ	PAYDAŞ BEKLENTİSİ	İÇ PAYDAŞ	DIŞ PAYDAŞ	YARARLANICI	TEMEL ORTAK	STRATEJİK ORTAK	Paydaşın BAKKA'ya Etkisi		BAKKA'nin Paydaş Talebine Verdiği Önem		SONUÇ
								Zayıf	Güçlü	Düşük	Yüksek	
Üniversiteler	Yararlanıcı/ İşbirliği	Mali ve teknik destek/vizyon geliştirme		✓	✓	✓			✓		✓	BÇ
Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme		✓	✓				✓		✓	BÇ
KSS Müdürlükleri	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme		✓	✓				✓		✓	BÇ
Vakıflar	Yararlanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓			✓	ÇG
Dernekler	Yararlanıcı	Mali ve teknik destekler		✓	✓			✓			✓	ÇG
Federasyonlar	İşbirliği	Ortak çalışma		✓		✓		✓			✓	ÇG
Çatı Kuruluşlar	Teşvik ve sektörel çalışmalar/İşbirliği	Vizyon geliştirme		✓			✓	✓			✓	ÇG
Büyük İşletmeler	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme			✓			✓			✓	ÇG
Kobiler	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme			✓			✓		✓		İzle
Bankalar ve Finans Kuruluşları	İşbirliği	Ortak çalışma					✓	✓		✓		İzle
TGA	Tanıtım ve işbirliği	Ortak çalışma					✓		✓		✓	BÇ
TPAO	İşbirliği	Ortak çalışma					✓	✓		✓		İzle
Kamu İktisadi Teşebbüsleri	İşbirliği	Ortak çalışma					✓	✓		✓		İzle
Teknoloji Geliştirme Bölgeleri	İşbirliği	Ortak çalışma			✓		✓		✓		✓	BÇ
Meslek Odaları	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme					✓	✓		✓		İzle
Özel Sektör Temsilcileri	Teşvik ve sektörel çalışmalar	Vizyon geliştirme			✓			✓			✓	ÇG
Mahalli İdare Birlikleri	Yararlanıcı	Mali ve teknik destekler			✓			✓		✓		İzle
Üretici Birlikleri	Yararlanıcı/ Vizyon oluşturma	Mali ve teknik destekler			✓			✓		✓		İzle
Kooperatifler	Yararlanıcı/ Vizyon oluşturma	Mali ve teknik destekler			✓			✓		✓		İzle
Basın	İşbirliği/haberleşme	Bilgi paylaşımı					✓		✓	✓		Bilgi
Vatandaşlar	Eğitim ve Farkındalık	Bilgilendirme/Bilinçlendirme			✓			✓		✓		Bilgi

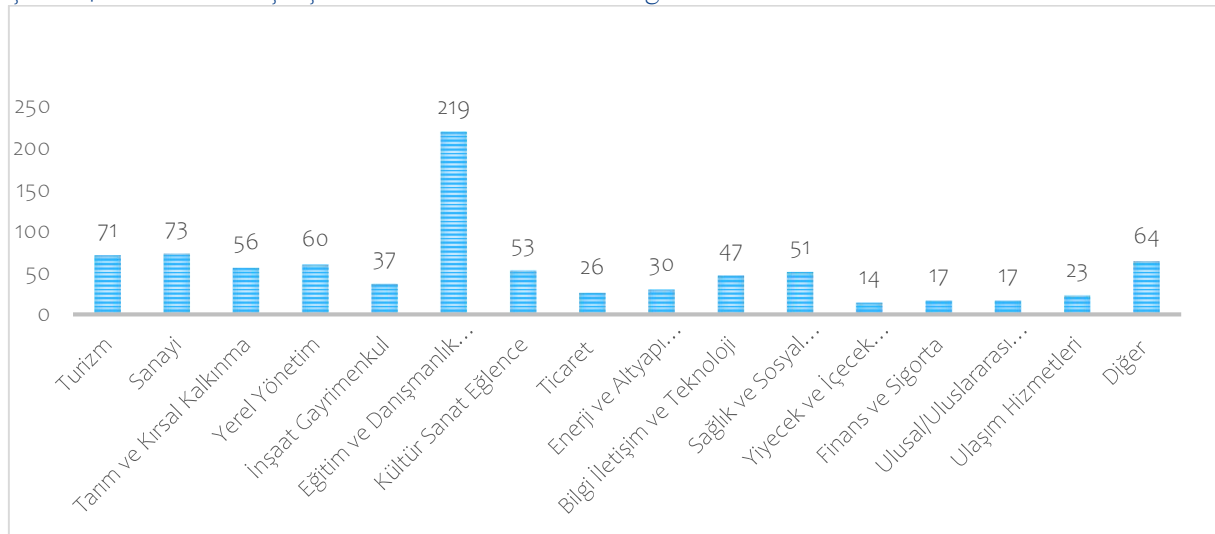
#### 4.3.2. Paydaşların Değerlendirilmesi

BAKKA'nın gelecek dönem hedefleri ile proje ve faaliyetlerinin paydaş işbirliği ile belirlenmesi amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmamızda tanınırlık ve algılama, kurumsal özellikler, iletişim ve işbirliği, sunulan hizmetler, beklenti-öneri ve tespitler başlıklarında sorular yöneltilmiştir.

Ankete katılan toplam 466 katılımcının; %61'i 25-44 yaş aralığında olup %70'i erkek %30'u ise kadındır. Katılımcıların %88'i üniversite ve/veya yükseköğrenim mezunu olup %43'ü Karabük'te, %36'sı Zonguldak'ta, %13'ü Bartın'da, %8'i ise diğer illerde yaşadığını bildirmiştir.

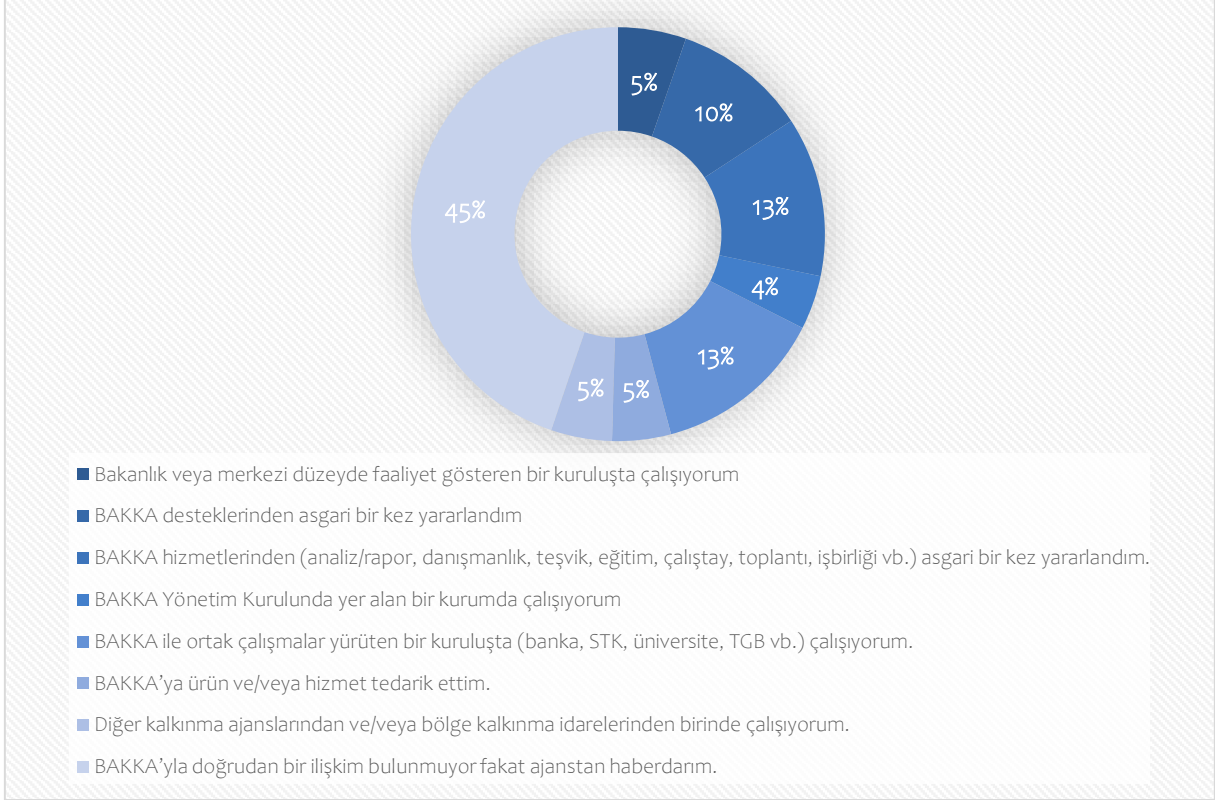
Katılımcıların %69'unu kamu kurum ve kuruluşu çalışanları, %13,3'ünü üniversite ve teknoloji geliştirme bölgesi çalışanları, %11'ini özel sektör işletmeleri, geri kalan kısmını ise sivil toplum kuruluşları, kalkınma ajansları, meslek kuruluşları ile OSB müdürlüğü çalışanları oluşturmaktadır.

Şekil 14 Katılımcıların Çalıştıkları Yerlerin Hizmet Verdiği Alanlar



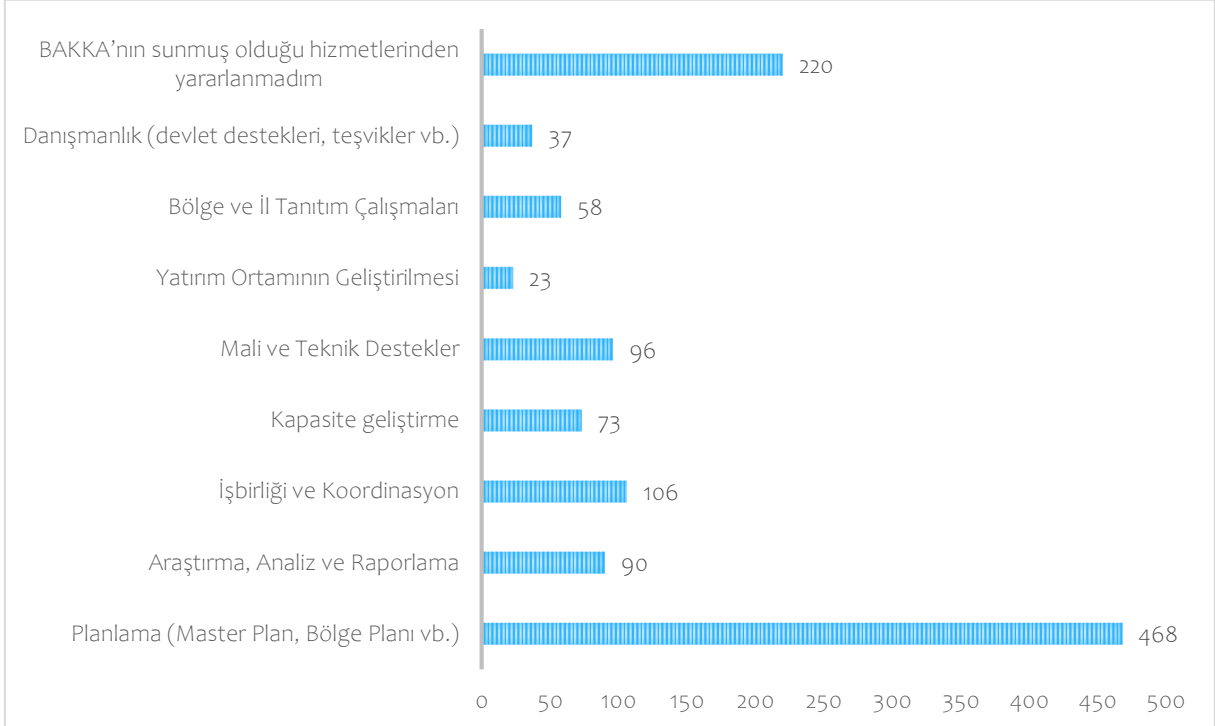
Katılımcıların %45'i BAKKA ile olan ilişkisini değerlendirirken doğrudan bir ilişkisinin olmadığını ancak ajans çalışmalarından haberdar olduklarını ifade etmişlerdir. Geri kalan katılımcıların ise büyük çoğunluğu çalıştığı kurumlardan ötürü veya Ajans hizmetlerinden yararlanması nedeniyle Ajanstan haberdar olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların önemli bir çoğunluğu Ajans ile doğrudan bir temasının olmadığını bildirmesine rağmen %58'i Ajans çalışmaları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Şekil 15 Katılımcıların BAKKA İle İlişkisi



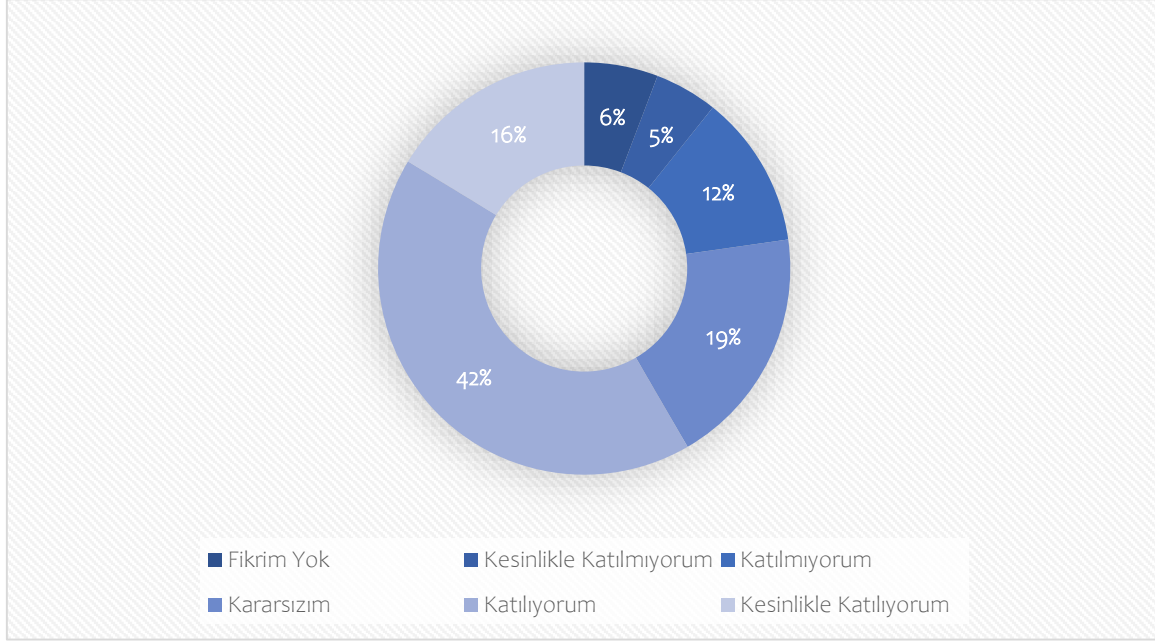
Ankete katılanların çalıştıkları kurum ve kuruluşlar nezdinde Ajanstan aldıkları hizmetler incelendiğinde %40'ının planlama hizmetlerinden faydalandığı görülmektedir.

Şekil 16 Kurum/Kuruluşun BAKKA Hizmetlerinden Yararlanma Durumu

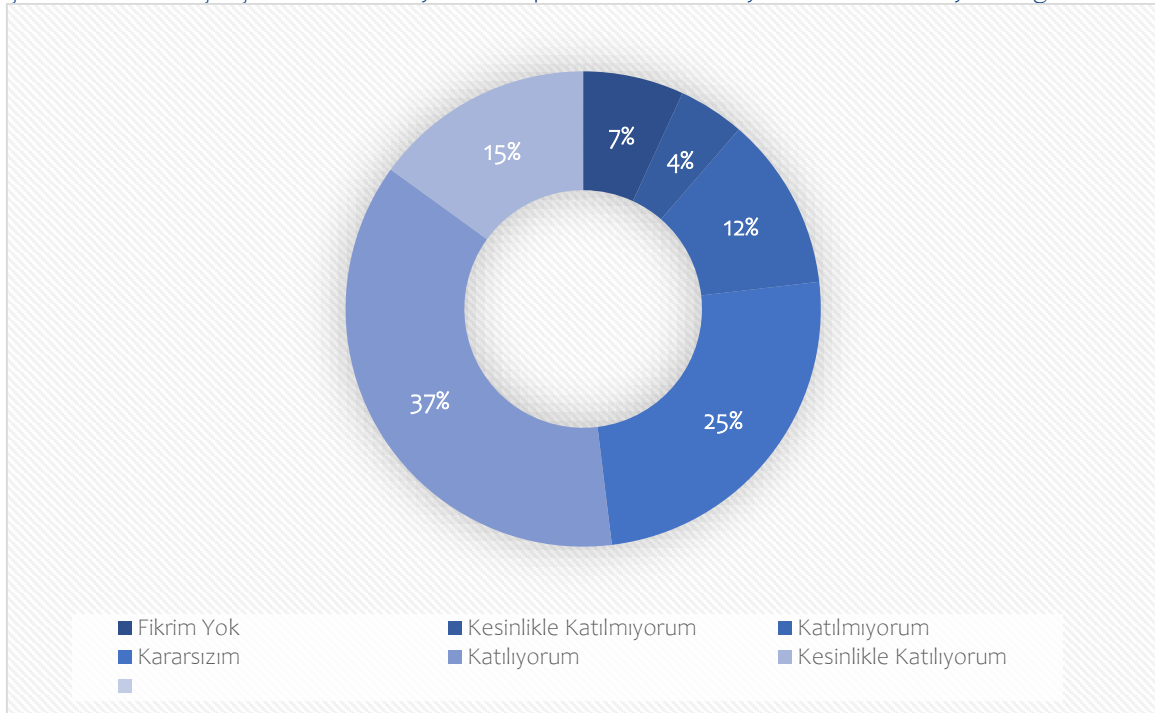


Ajansın bölgedeki çalışmaları konusunda katılımcıların %58'i yeterli bilgiye sahip olduğunu ifade ederken, %52'si bölgede yürütülen çalışmalar konusunda kamuoyunun yeterince bilgilendirildiğini belirtmiştir.

Şekil 17 BAKKA ile Çalışma ve Faaliyetleri Hakkında Yeterli Bilgi Düzeyine Sahibim



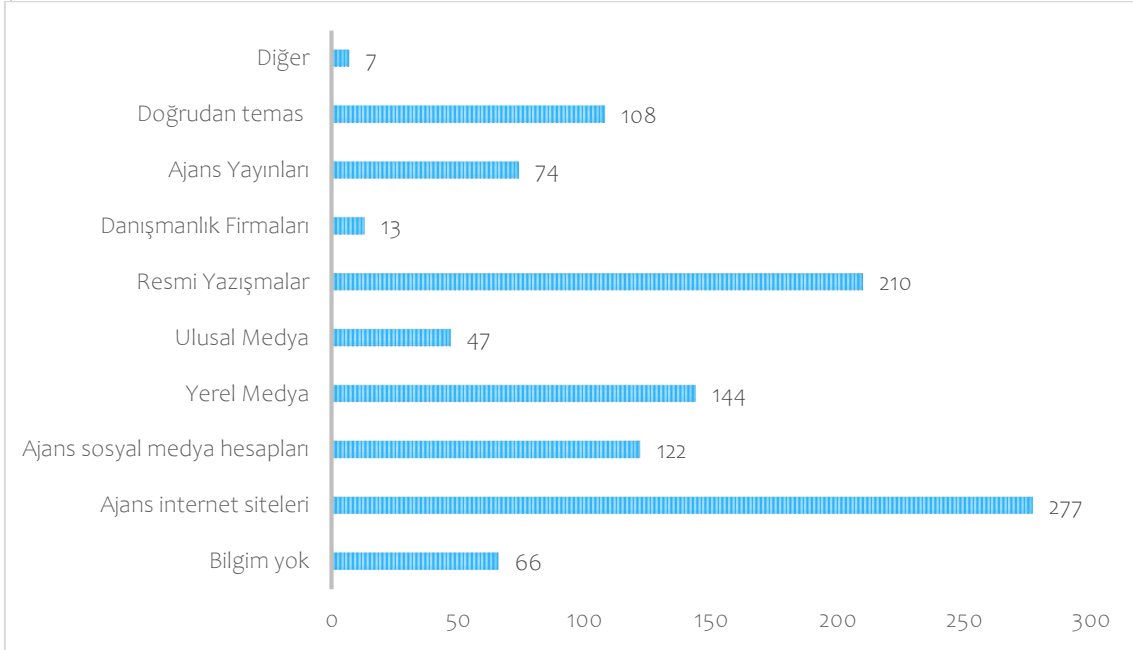
Şekil 18 BAKKA Çalışmaları ve Faaliyetleri Kapsamında Kamuoyunu Yeteri Düzeyde Bilgilendirir



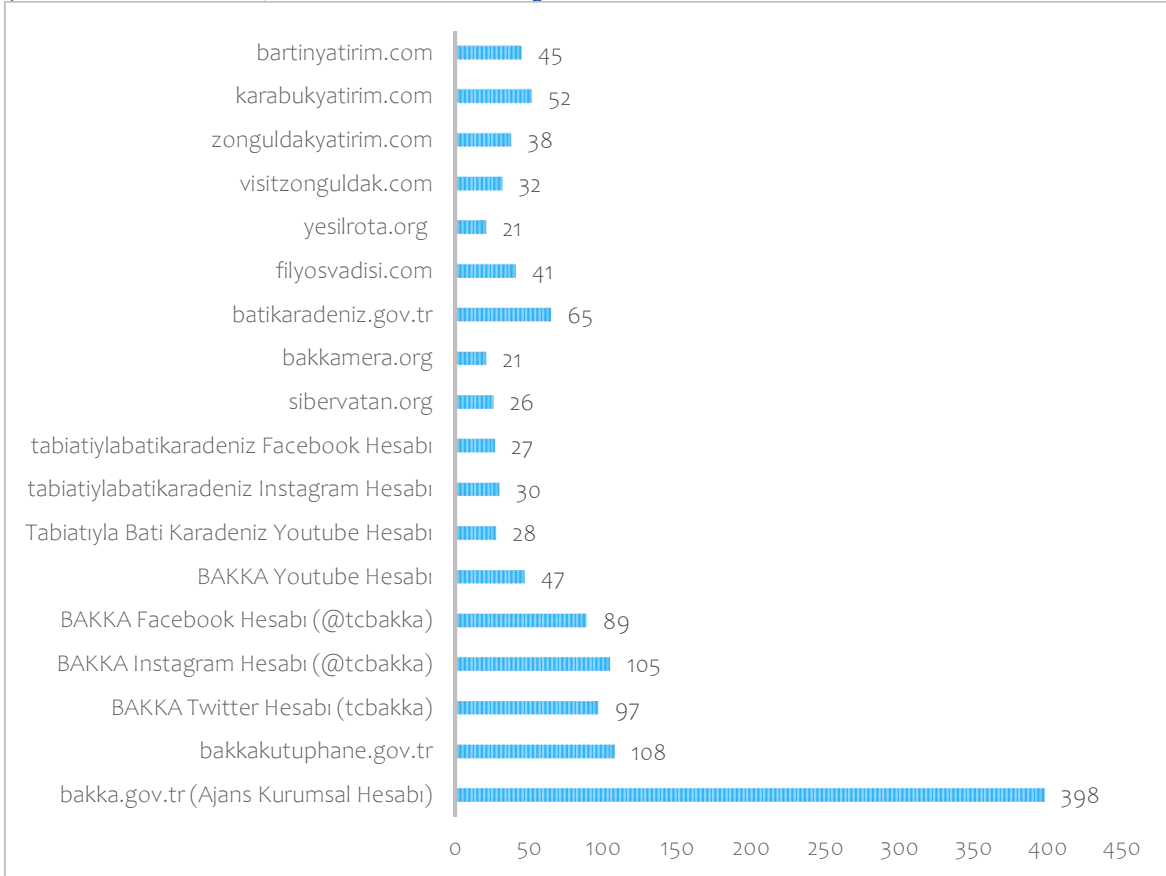
Ankete katılanların büyük çoğunluğu Ajans faaliyetlerinden Ajans internet siteleri üzerinden haberdar olduğunu ifade etmiştir. Ajansın 18 adet internet sitesi arasından en kullanılanı ise Ajansın resmi internet sitesi olan bakka.gov.tr olarak ifade edilmiştir. Ajans internet sitelerinin dışında en etkili

iletişim kanalının ise resmi yazışmalar, yerel medya ve Ajans sosyal medya hesapları olduğu ortaya çıkmıştır.

Şekil 19 Ajans Faaliyetlerinden Nasıl Haberdar Oluyorsunuz?



Şekil 20 BAKKA'nın Dijital Hizmetlerinin Hangilerinden Haberdarsınız?





### 4.3.3. Ürün ve Hizmet Analizi

Ajans ürün ve hizmetleri bir sınıflandırmaya tabi tutulduğunda 8 ana kategoride bunları sıralamak mümkündür. Bu ana kategoriler ve alt kategoriler aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Şekil 21 Ajans Ürün ve Hizmetleri

1-Planlama	2-Analiz ve Raporlama	3-İşbirliği ve Koordinasyon	4-Kapasite Geliştirme
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Vizyon geliştirme	<input type="checkbox"/> Fizibilite ve ön fizibiliteler	<input type="checkbox"/> İşbirliği/ortaklık geliştirme	<input type="checkbox"/> Eğitim
<input type="checkbox"/> Strateji geliştirme ve plan hazırlama	<input type="checkbox"/> Sektörel ve tematik çalışmalar	<input type="checkbox"/> Kolaylaştırıcılık	<input type="checkbox"/> Farkındalık oluşturma
<input type="checkbox"/> Programlama	<input type="checkbox"/> Analiz çalışmaları ve bilgi notları	<input type="checkbox"/> Koordinatörlük	<input type="checkbox"/> Fon kaynaklarını kullanma
5-Destekleme	6-İzleme ve Değerlendirme	7-Yatırım ve Tanıtım	8-Danışmanlık Hizmetleri
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Mali destekler	<input type="checkbox"/> Ajans destekleri	<input type="checkbox"/> Yatırım teşvikleri	<input type="checkbox"/> Fizibilite ve ön fizibiliteler
<input type="checkbox"/> Teknik destekler	<input type="checkbox"/> Önemli bölge yatırımları	<input type="checkbox"/> İş ve yatırım ortamının tanıtımı	<input type="checkbox"/> Sektörel ve tematik çalışmalar
<input type="checkbox"/> Dış kaynaklı fonlar	<input type="checkbox"/> Bölgedeki önemli gelişmeler	<input type="checkbox"/> Bölge ve bölge illerinin tanıtımı	<input type="checkbox"/> Analiz çalışmaları

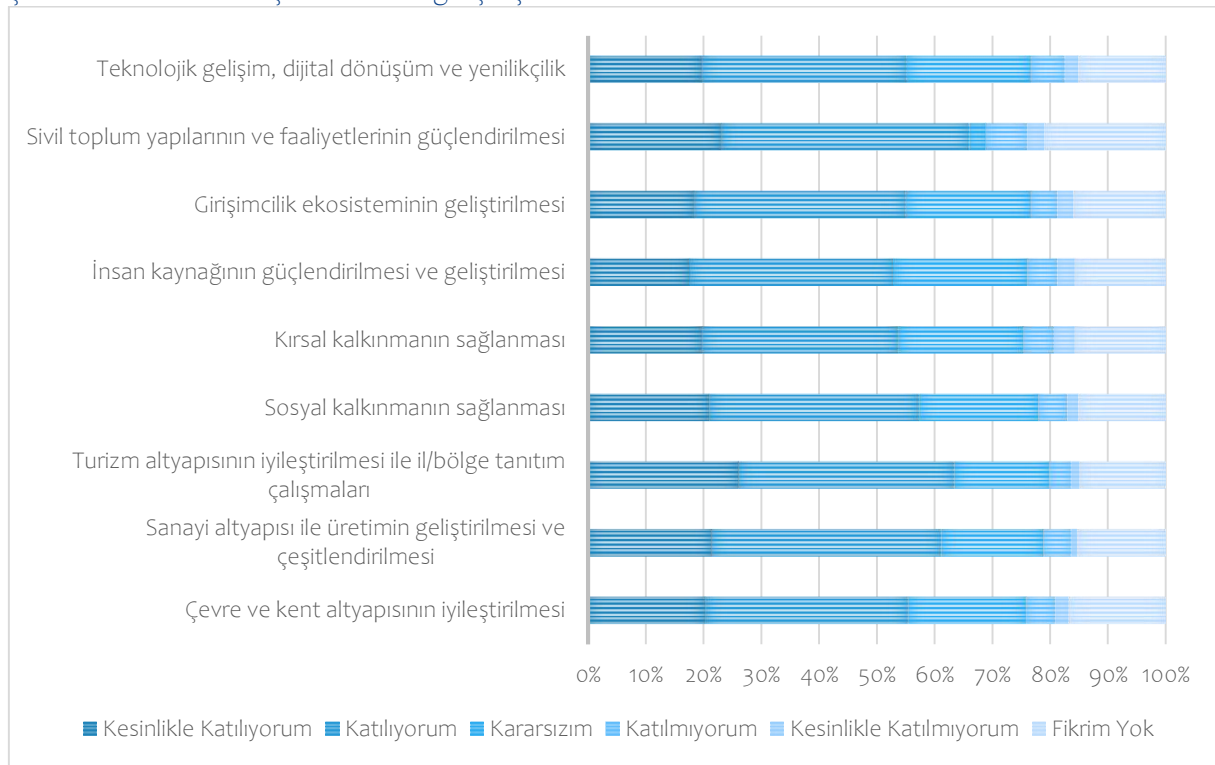
#### 4.3.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

##### 4.3.4.1. Dış Paydaş Gözüyle BAKKA

###### BAKKA'nın Başarılı Bulunduğu Alanlar

BAKKA'nın başarılı olduğu çalışmalarla ilgili olarak katılımcıların en başarılı bulduğu alanlar turizm altyapısının iyileştirilmesi, il/bölge tanıtım çalışmaları, sivil toplum yapılarının ve faaliyetlerinin güçlendirilmesi ve sanayi altyapısı ile üretimin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar olmuştur. Ajansın paydaşlarca görece yetersiz bulunduğu çalışmalar ise insan kaynağının güçlendirilmesi ve geliştirilmesi, kırsal kalkınmanın sağlanması ile çevre ve kent altyapısının iyileştirilmesi alanları olmuştur.

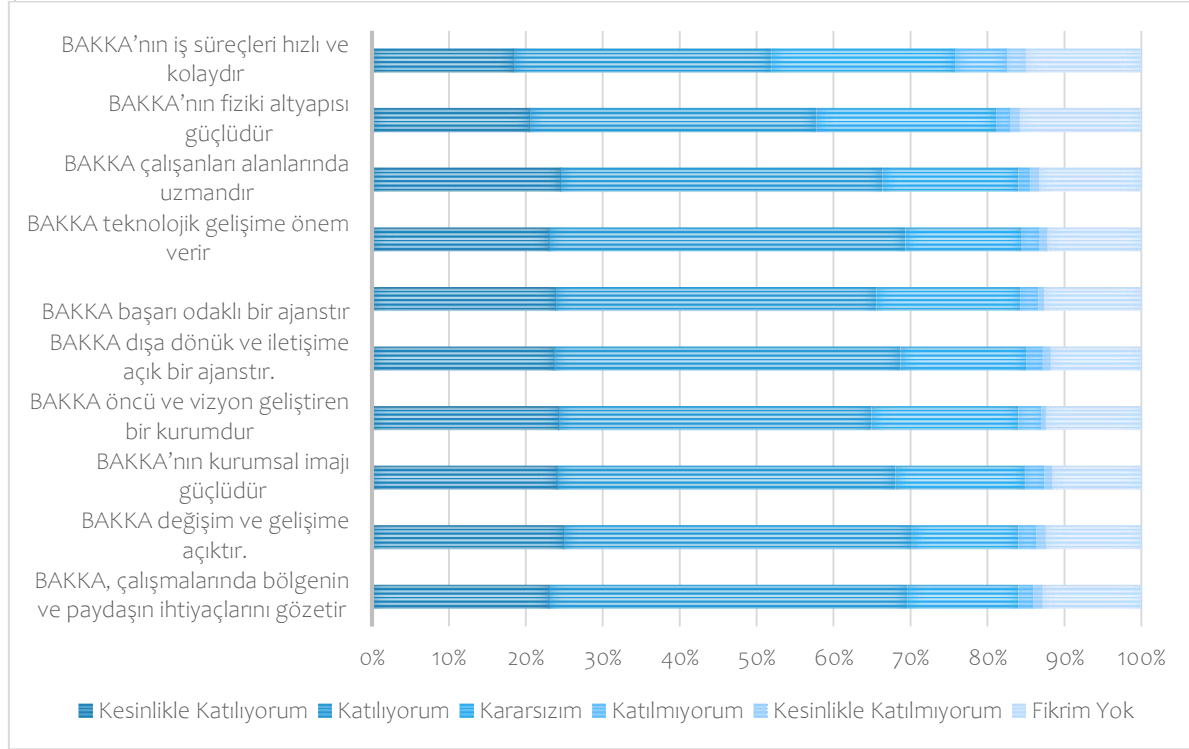
###### Şekil 22 BAKKA'nın Başarılı Bulunduğu Çalışma Alanları



###### Ajans Kurumsal Özellikleri

Ajansın kurumsal özelliklerine yönelik katılımcılara bir takım sorular sorulmuştur. Sorulan sorular sonucunda Ajans; teknolojik gelişime önem veren, değişim ve gelişime açık, bölge ve paydaş ihtiyaçlarını gözetken bir ajans olarak değerlendirilirken Ajansın iş süreçleri yavaş ve zorlayıcı olarak değerlendirilmiştir.

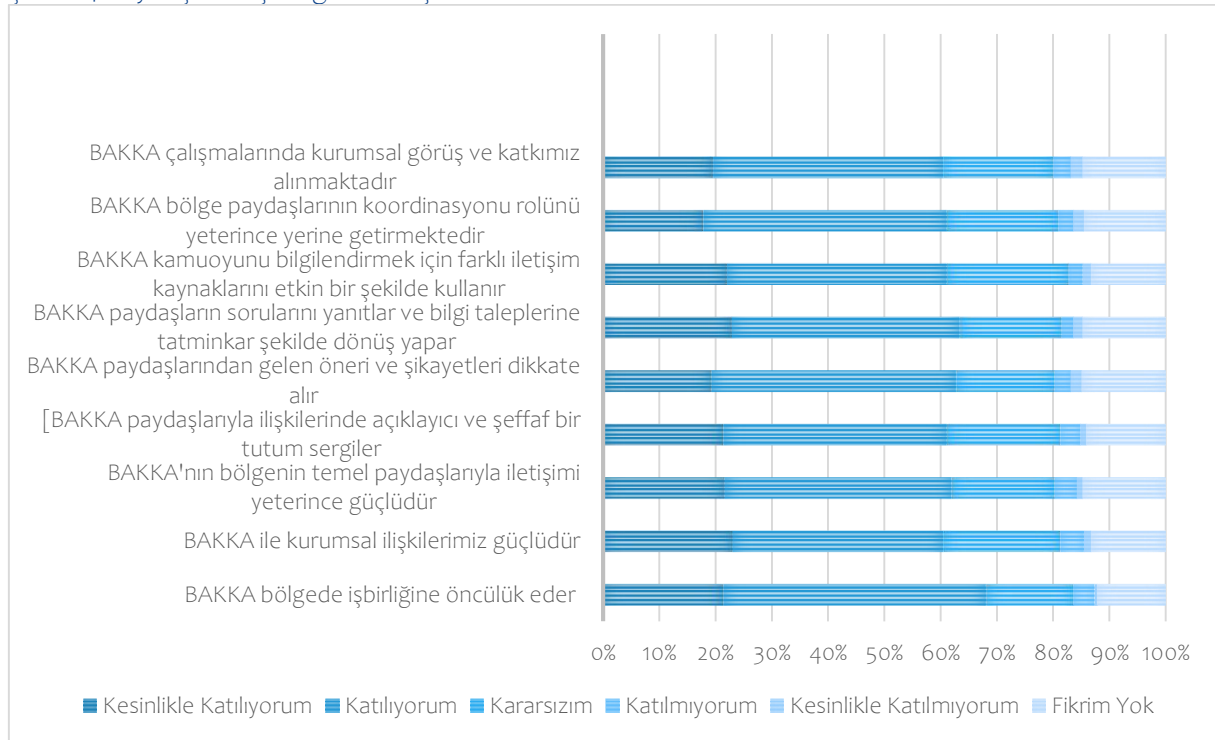
Şekil 23 BAKKA Kurumsal Özellikleri



### İşbirliği ve İletişim

İşbirliği ve iletişim konusunda katılımcılar Ajansımızın bölgedeki işbirliğine öncülük yaptığını, temel paydaşlarla iletişiminin yeterince güçlü olduğunu ve paydaşların görüş ve önerilerini dikkate aldığını ifade etmiştir.

Şekil 24 Paydaşlarla İşbirliği ve İletişim



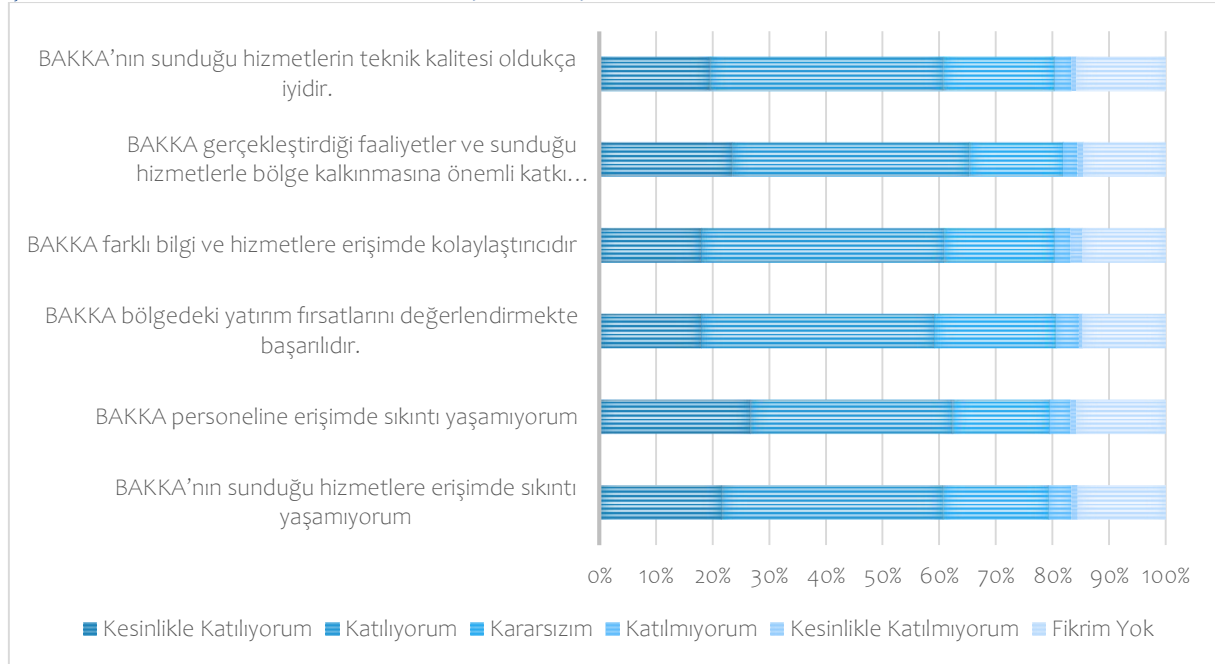
### Sunulan Hizmetler

Sunulan hizmetler ile ilgili yapılan anketlerde katılımcıların %47'sinin doğrudan BAKKA hizmetlerinden yararlanmayıp Ajanstan haberdar olan kişiler olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların %22'si ise Ajansla işbirliği ve koordinasyon çalışmalarında bulunmuş, %20'si ise mali ve teknik destekler kapsamında Ajans ile temas kurmuştur. Geri kalan katılımcılar ise Ajansın, eğitim, danışmanlık, planlama, tanıtım çalışmalarından yararlandığını ifade etmiştir.

Katılımcıların sunulan Ajans hizmetlerine ilişkin görüşlerine bakıldığında Ajansın bölge kalkınmasında önemli bir payı olduğunu değerlendirirken yatırım fırsatlarını değerlendirme ile farklı bilgi ve hizmetlere erişimi kolaylaştırıcılık konusunda gelişim göstermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Sunulan hizmetler noktasında en fazla memnun olunan hizmetler; analiz ve raporlama, işbirliği ve koordinasyon ile kapasite geliştirme çalışmalarıdır. Mali ve teknik hizmetlerde ise sürecin uzun ve prosedürün ağır olmasından kaynaklı olarak katılımcıların memnuniyet seviyesi görece düşük kalmıştır.

Şekil 25 Sunulan Hizmetlerin Memnuniyet Düzeyi



### Paydaşların BAKKA İçin Düşünceleri

Gerçekleştirilen dış paydaş anketinde paydaşlardan 3 kelime ile BAKKA'yı ifade etmeleri istenmiştir. Gelen yanıtlarda en fazla tekrarlanan ifadeler; yenilikçi, güvenilir, çalışkan, erişilebilir, dinamik, pozitif, tarafsız, detaycı, güçlü ve başarılı olmuştur.

Şekil 26 Birkaç Kelime ile BAKKA

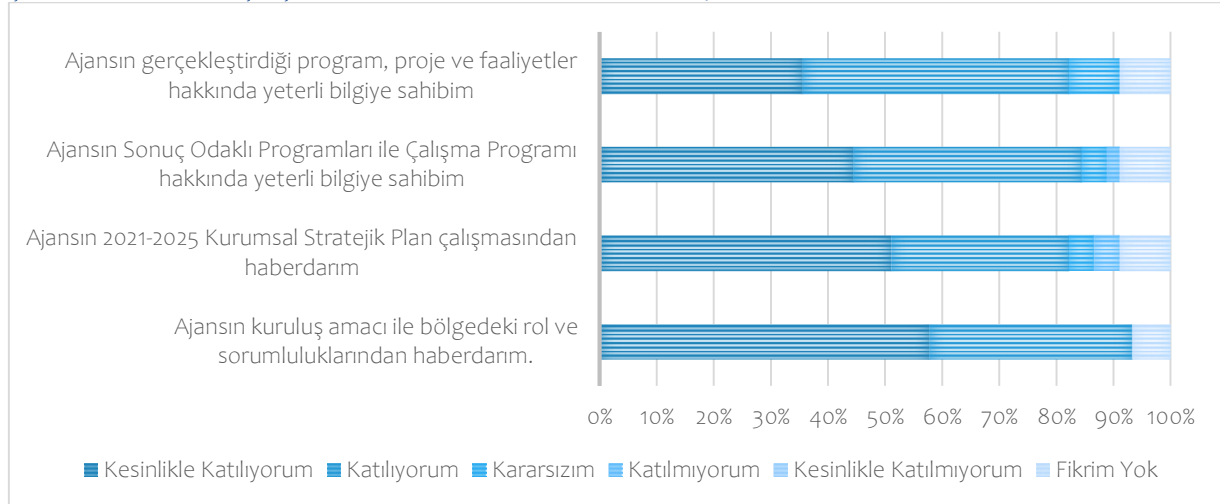


#### 4.3.4.2. İç Paydaş Gözüyle BAKKA

BAKKA, iç paydaş anketi 45 BAKKA personeline uygulanmıştır. Ankete verilen yanıtlar aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.

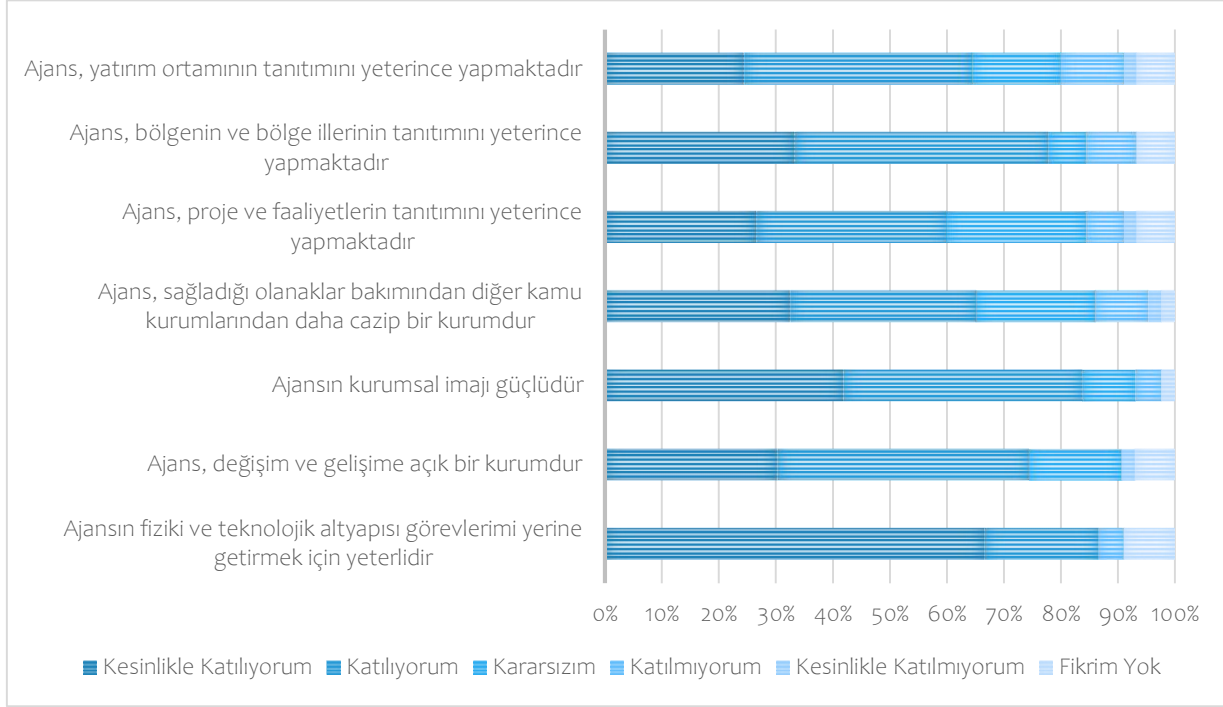
Anketlere verilen cevaplar incelendiğinde özellikle uzmanlar başta olmak üzere Ajans personelinin tamamına yakınının Ajans çalışmalarını hakkındaki farkındalık düzeyinin oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmalar hakkındaki farkındalık düzeyi düşük olan personelin ise yardımcı hizmetler grubunda olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 27 Personelin Çalışmalar Hakkındaki Farkındalık Düzeyi



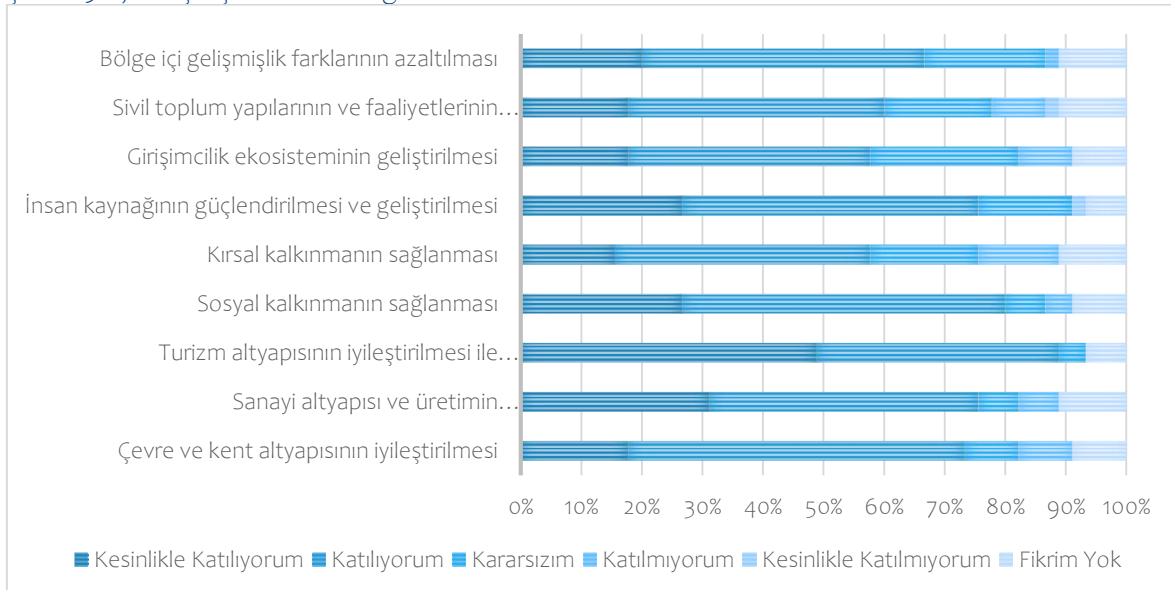
Ajans genel değerlendirilmesinin yapıldığı ankette personelin %80'i Ajans kurumsal imajının güçlü olduğunu ve Ajans tarafından bölge tanıtımının yeterince yapıldığını düşünmektedir. Ajansın yaptığı proje ve faaliyetlerin tanıtımının etkin ve verimli yapılmasının ise diğer değerlendirmelere kıyasla Ajansın geliştirmesi gereken bir alan olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 28 Ajans Genel Değerlendirmesi



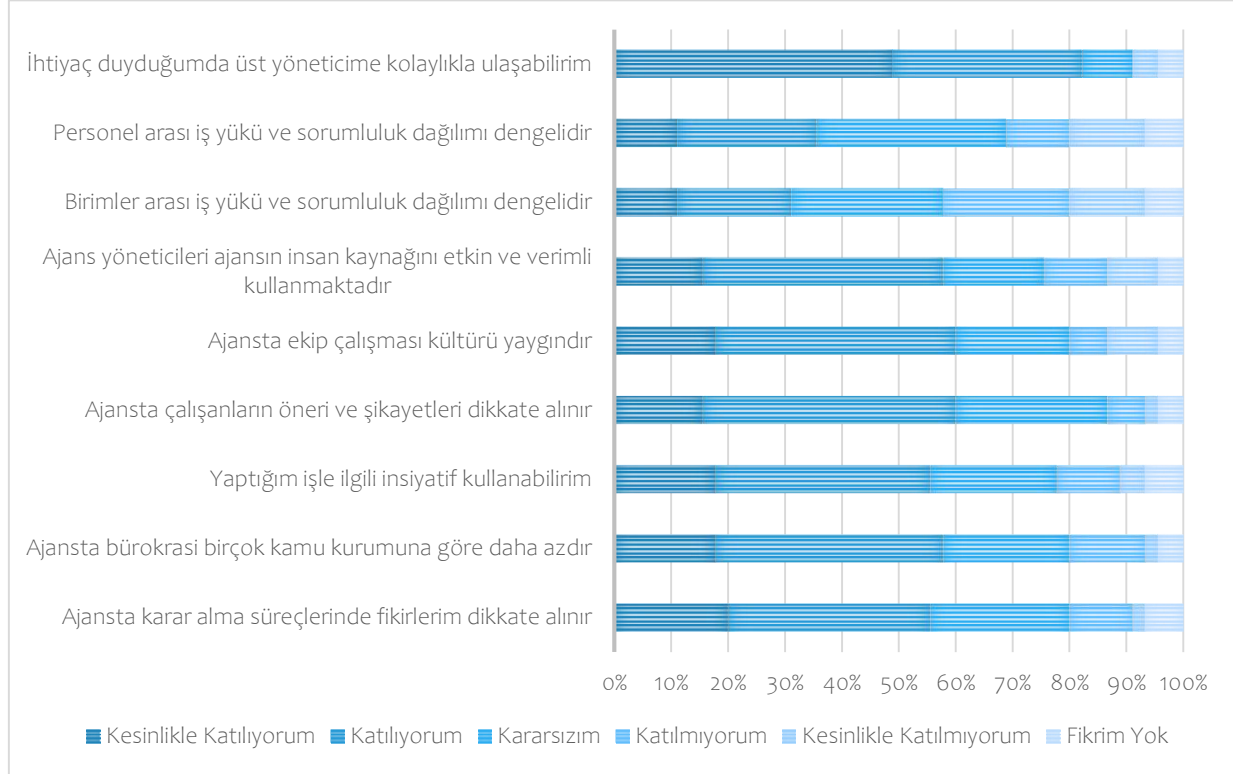
Ajansın bölgedeki misyonunu göze alarak gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili olarak; turizm altyapısının iyileştirilmesi, sosyal kalkınmanın sağlanması ve insan kaynağının geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar en başarılı çalışmalar olarak nitelendirilirken, girişimcilik ekosisteminin geliştirilmesi, kırsal kalkınmanın sağlanması ve sivil toplum faaliyetlerinin güçlendirilmesi konularının daha çok geliştirilebilecek alanlar olarak önemsenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Şekil 29 Ajans Çalışmalarının Değerlendirilmesi



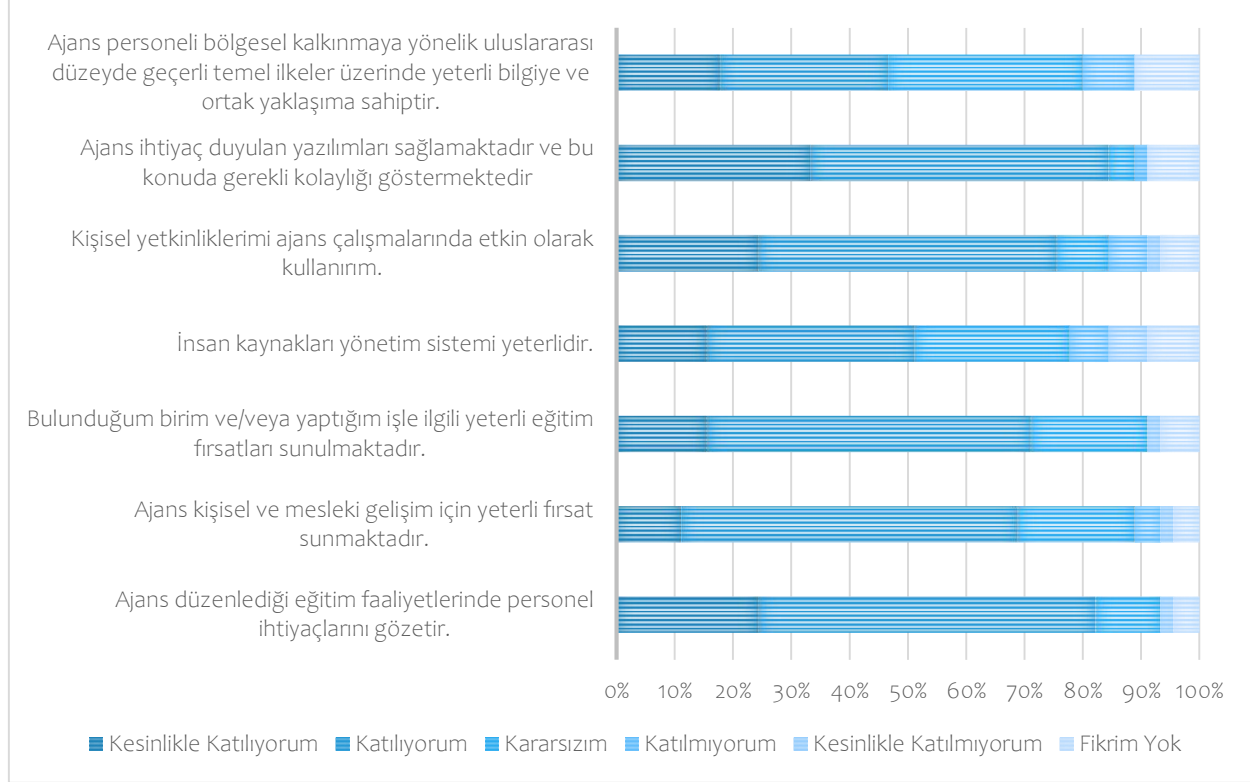
Kurum içi yönetim ilişkilerinin değerlendirilmesinde personelin %82'si yöneticileri ile iletişiminin güçlü olduğunu ifade etmektedir. Buna karşın birimler arası ve personel arası iş yükünün dengeli olduğunu düşünen personelin oranı %35 olarak bildirilmiş olup bu başlıkta da Ajansın aksiyon alması gerektiği ortaya çıkmıştır.

### Şekil 30 Yönetim İlişkileri Değerlendirilmesi



Ajansın kurumsal gelişim, kapasite geliştirme ve yetkinlik düzeyine yönelik yapılan değerlendirmelerde Ajans eğitim faaliyetlerinin personel ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştiği, eğitim fırsatlarının yeterli olduğu ve bu fırsatların kullanımı için gerekli olan fiziki ve teknolojik olanakların yeteri düzeyde sağlandığı anlaşılmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetim sistemi ile bölgesel kalkınmaya yönelik uluslararası düzeyde geçerli temel ilkeler konusu geliştirilmesi gereken bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şekil 31 Ajans Kurumsal Gelişim, Kapasite Geliştirme ve Yetkinlik Düzeyi Değerlendirmesi



Kurum içi iletişimin geliştirilmesinde gerekli donanım ve yazılımın yeterli olduğu, ajans yöneticileri ile çalışanların iletişiminin kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte birimler arası iletişimin güçlendirilmesi gerektiği ve personeli yaşanan gelişmeler konusunda düzenli bilgilendirme noktasında eksiklikler olduğu ortaya çıkmıştır.

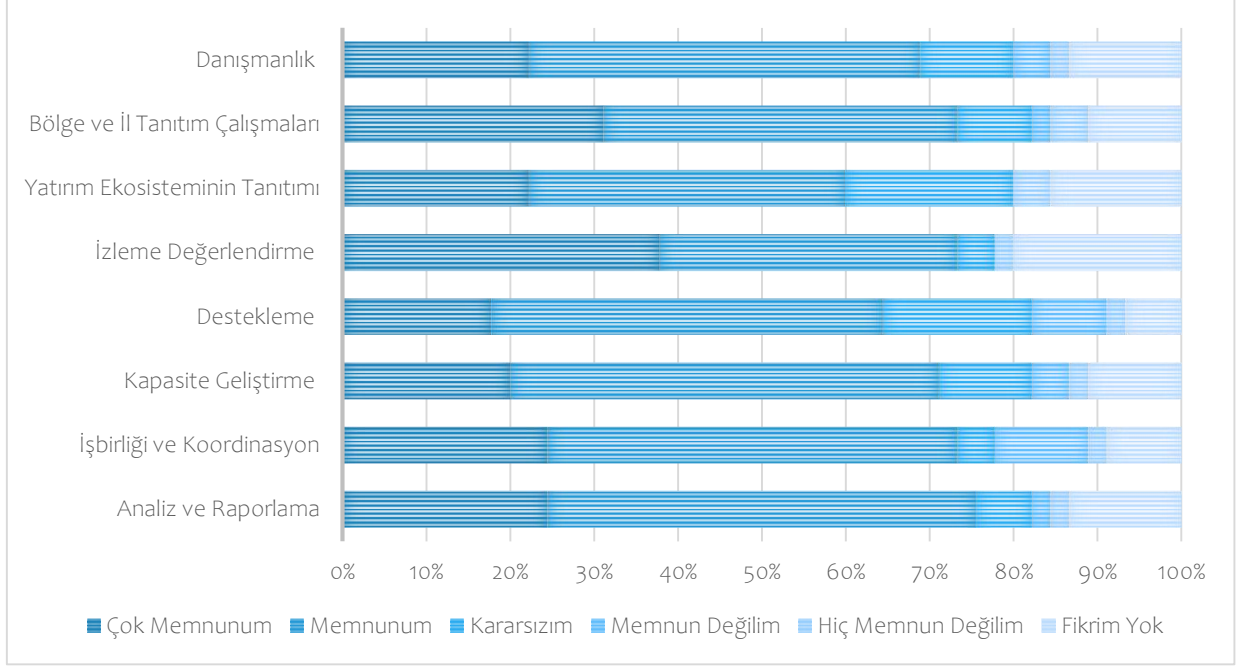
Şekil 32 Kurum İçi İletişim Değerlendirmesi



Ajansın gerçekleştirdiği faaliyetlere yönelik memnuniyetin ölçüldüğü ankette Ajansın gerçekleştirmekte olduğu analiz ve raporlama, bölge ve il tanıtım, işbirliği ve koordinasyon, kapasite geliştirme, izleme ve değerlendirme faaliyetleri başarılı bulunurken, yatırım ekosisteminin tanıtımı ve destekleme faaliyetleri görece daha zayıf bulunmuştur.



Şekil 33 Ajans Faaliyetleri Memnuniyet Düzeyi



## 4.3.5. İhtiyaç ve Tespitlerin Analizi

## 4.3.5.1. GZFT (SWOT) Analizi

Tablo 7 GZFT (SWOT) Analizi

Güçlü Yönler (Strengths)	Zayıf Yönler (Weaknesses)
<p>G1- Kalifiye personel</p> <p>G2- Bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına yönelik konularda araştırma, analiz ve raporlama yeteneği</p> <p>G3- Bölgede işbirliği ve koordinasyon sağlama gücü</p> <p>G4- Paydaş odaklı çalışmalar yapması ve danışmanlık hizmeti sağlaması</p> <p>G5- Özerk bütçe yapısı ve kullanım esnekliği</p> <p>G6- Yatırım Destek Ofisleri vasıtası ile bölge illerinde irtibat noktası oluşturması</p> <p>G7- Proje hazırlama ve uygulama kapasitesini geliştirmesi</p> <p>G8- Kaynaklarının bölge özelinde önceliklendirilerek etkin kullanımının sağlanması</p> <p>G9- Gelişmelere ve değişimlere hızlı cevap verebilen bir yapıda olması, esnek ve kolay ulaşılabilir olması</p> <p>G10- Bölgeyi ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtan bir kurum olması</p> <p>G11-Yerelde sahiplenmeyi artıran güçlü Yönetim Kurulu yapısı</p> <p>G12- Özel sektör disiplinine sahip ve kamu gücüne dayalı özerk bir yapıya sahip olması</p> <p>G13- Fiziki ve teknolojik alt yapısının güçlü olması</p> <p>G14- Kendi içinde bürokrasinin az olması</p> <p>G15- Bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına yönelik mali ve teknik destekler sağlaması ve izlemesi</p> <p>G16- Bölgenin beşeri sermaye kapasitesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapması</p> <p>G17- Diğer ajanslarla etkin işbirliği çalışmaları yapılması</p>	<p>Z1- Personel sayısının eksikliği</p> <p>Z2- Mali kaynakların sınırlı olması</p> <p>Z3-Ajansın kalkınma alanında ulusal ve uluslararası düzeyde yeterli işbirliği ve proje tecrübesine sahip olmaması</p> <p>Z4- Ajans tanıtımının yeterince yapılmaması</p> <p>Z5-Ajans insan kaynakları politikasının iki farklı kanunla belirlenmesi sebebiyle eşitsizliklerin derinleşmesi</p> <p>Z6- Kendine ait bir kurum binasına sahip olmaması ve YDO ofis imkânlarının farklı çalışmalar için yetersiz olması</p> <p>Z7- Kişisel ve mesleki gelişime yönelik personel eğitimlerinin sistematik bir biçimde planlanmaması</p> <p>Z8-Kurum içi personel sirkülasyonunun çok fazla olması ve buna bağlı olarak kurumsal hafızanın yeterince oluşmaması</p> <p>Z10- Kurumsal hafızanın oluşmasını destekleyici yazılımsal uygulamaların yetersiz olması,</p> <p>Z11- Tüm verileri kapsayıcı bir sistemlerin halen kurulmamış olması (maaş hesapları, İK ve diğer özlük işlemleri gibi)</p>

Fırsatlar (Opportunities)	Tehditler (Threats)
<p>F1- Bölgenin gelişime açık ve bakir bir yatırım ortamının olması</p> <p>F2- Filyos Vadisi Projesiyle bölgenin tamamında yaşanacak sosyo-ekonomik gelişme</p> <p>F3- Ajansın eşsiz doğal ve kültürel değerlere sahip, kültür, doğa ve kış turizmine elverişli bir bölgede faaliyet gösteriyor olması</p> <p>F4- Ajansın yeraltı kaynakları (doğalgaz, kömür vb.) bakımından zengin bir bölgede olması ve bu alanlardaki yatırım fırsatlarını yönlendirmesi</p> <p>F5- Ajansın coğrafi açıdan önemli bir stratejik konuma sahip bölgede hizmet vermesi sebebiyle yatırım ve tanıtım olanaklarının yüksek olması</p> <p>F6- Bölgenin marka değeri yüksek olan turizm unsurlarına sahip olması</p> <p>F7- Madencilik ve demir-çelik sektörüne ilişkin zengin birikim ile yetişmiş işgücünün yatırım olanakları yaratması</p> <p>F8- Yatırım ve turizm potansiyeli açısından havaalanının iç ve dış hatlarda uçuşlara başlaması</p> <p>F9- Tren seferlerinin başlayacak olması nedeniyle tren turizmi konseptinin hayata geçebilecek olması</p> <p>F10- Ar-Ge ve inovasyon altyapısındaki gelişmelerin artış göstermesi ile teknoloji odaklı yatırım ortamının iyileşmesi</p> <p>F11- Turizm alanında paydaşlar arası işbirliği kültürünün gelişmesi</p> <p>F12- Filyos Limanı ile oluşacak yatırım ortamının Ajans faaliyetlerine çeşitlilik sağlaması</p> <p>F13- İllerde oluşturulan kurul ve komisyonlara üyelik ile bunun sağladığı işbirliği olanaklarının artması</p> <p>F14- Bölgesel karar mekanizmalarında yer alan aktörlere kolay ulaşılabilir olması</p> <p>F15- Bölgedeki her ilde üniversite bulunması, üniversitelerin Ajans ile ortak çalışmalar yürütmeye istekli olmaları</p> <p>F16- Yeni destek mekanizmalarının bölge ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kurgulanmaya uygun olması</p>	<p>T1- Genç ve nitelikli işgücünün bölge dışına göç etmesi</p> <p>T2- Farklı bölgelerde ajans eliyle yürütülen dış kaynak destek mekanizmalarının bölgede yer almaması (Cazibe Merkezleri, Üreten Şehirler, Çalışan ve Üreten Gençler vb. )</p> <p>T3- İşbirliği yapılan kurum/kuruluşların taahhütlerini yerine getirememesi sonucu başarısız proje veya faaliyetler ortaya çıkması</p> <p>T4- Geleneksel ekonomik yapıdan dolayı girişimcilik ruhunun ve ekosisteminin yeterince gelişmemiş olması, sektörel çeşitliliğin yetersiz kalması</p> <p>T5- Beklentinin yüksek olmasına rağmen Ajansa aktarılan ödeneğin yeterli olmaması</p> <p>T6- Bölgenin fiziki koşulları nedeniyle yatırım maliyetlerinin yüksekliği</p> <p>T7- Paydaşların yeterli ve sürdürülebilir mali yapıya sahip olmaması nedeniyle ortak proje ve faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülememesi</p> <p>T8- Temel ulaşım ve altyapı eksiklikleri nedeniyle yatırımcıların bölgeye çekilmesinde güçlük yaşanması</p> <p>T9- Kurumsal yapısı güçlü ve aktif kooperatif, dernek, vakıf ve STK'ların sayısının az olması nedeniyle işbirliği faaliyetlerinin yeterli düzeyde yapılamaması</p> <p>T10- Bölgede ortaklık ve işbirliği kültürünün yeterince gelişmemiş olması nedeniyle fırsatların değerlendirilememesi</p> <p>T11- Yatırım Teşvik Sistemi açısından bölgedeki teşviklerin diğer bölgelere kıyasla yeterince avantajlı olmaması</p> <p>T12- Ajansın sadece hibe dağıtan bir kurum algısına sahip olması</p> <p>T13- Mali ve teknik desteklerde uygulama dönemi bürokrasisinin yoğun olması</p> <p>T14- Doğal afet risklerinin yüksekliği nedeniyle yatırımların zarar görmesi, iş süreçlerinde aksamaların meydana gelmesi</p> <p>T15- Merkezi kurumlardan gelen talimatların ve işlerin ajansın mevcut iş planında aksamalara neden olması</p> <p>T16- Mevzuatta tanımlanan görev ve sorumlulukları oranında yetkiye sahip olmaması</p> <p>T17-Veri analizi için sağlıklı veri kaynaklarının azlığı</p> <p>T18- Ajansların kendi aralarında personel hareketliliğinin/geçişinin olmaması,</p> <p>T19- Karar organı olan Yönetim Kurulunun aynı zamanda paydaş olması</p> <p>T20- Personelle bir kariyer ve yükselme imkânı sunulamaması</p>

## 4.3.5.2. PESTLE Analizi

Gelişmelerin Ajansı etkileme olasılığını ortaya koyan bu analizde Ajansın kontrolü dışında olan ancak konumlandırılmada dikkate alınması gereken fırsat ve tehditler tespit edilmiştir. Bu bağlamda, gelecekte ortaya çıkması muhtemel gelişmelere yönelik olarak ise Ajansın müdahale alanları belirlenecektir.

Tablo 8 PESTLE Analizi Tabloları

**Politik Çerçeve** (teşvik, fon kaynakları vb.)

Tespit	İhtimal-Etki	Fırsat	Tehdit	Müdahale
Lobi faaliyetlerinin zayıflığı	Orta		Bölgedeki yatırım ekosisteminin ihtiyaçlarının, tanıtımının ve faaliyetlerin yerel dışına taşınmaması	Bölgenin kanaat önderleri ve siyasi liderleri ile güçlü bir iletişim oluşturmak gereklidir.
Kurumların görev alanlarının benzerliği	Orta	Ortak iş yapacak paydaşın fazla olması ile katılımcı yaklaşımlar uygulanabilir.	Bölgede yürütülen çalışmaların mükerrer olmasının emek ve kaynak israfına yol açması	Benzer alanlarda hizmet veren kurumlarla işbirliği içinde çalışmalar yürütülmeli ve belirli periyotlarda bir araya gelinmelidir.
Filyos Vadisi Projesi'nin bölgede yer alması	Yüksek	Bölgeye önemli ölçüde yatırım ve yatırımcı çekme potansiyeli bulunmaktadır.		Projenin ulusal ve uluslararası ölçekte tanıtımı yapılmalıdır.
Bölge kalkınma idaresinin olmaması	Orta		Kalkınma idareleri aracılığıyla bölgeye yönelik geliştirilen projelerin bölgede uygulanamaması ve bölgenin kamu kaynaklarından daha az faydalanması	Karadeniz kıyısı ajanslarla işbirliği halinde eylem planı hazırlanmalıdır.
İşbirliği, koordinasyon ve örgütlenme eksikliği	Yüksek		Aynı alanda farklı kurumların çalışmasına bağlı olarak kaynakların verimsiz kullanımının ortaya çıkması	Ortak hedeflere yönelimi sağlamak amacıyla yönetim ve işbirliği mekanizmaları geliştirilmelidir.
Devlet teşviklerinden ve yatırımlarından yeterince faydalanamama	Orta		Daha az yatırım alınmasına neden olması	Yerel finansal kaynak kapasitesinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
TKDK, CMDP, Çalışan ve Üreten Gençler Programı gibi bazı destekler kapsamında bölgenin bulunmaması	Orta		Diğer bölgelerle rekabeti olumsuz olarak etkilemesi ve bölgede daha az yatırım olmasına neden olması	Uygun programların bölgemizde uygulanmasına ilişkin lobi faaliyetleri yürütülmelidir.

**Ekonomik Çerçeve** (sektörel yapı, mevcut durum, gelir düzeyi, ekonomik gelişmişlik seviyesi, kamu yatırımları vb.)

Tespit	İhtimal-Etki	Fırsat	Tehdit	Müdahale
Yatırım ve yatırımcı potansiyelinin düşük olması	Yüksek		Bölgede sektörel gelişimin sağlanamaması	Yatırım ekosisteminin dış yatırımcılara tanıtımının yapılması gereklidir.
Sınırlı istihdam alanı	Yüksek		Eğitilmiş nüfusun bölgeden göç etmesi ve bölgede işsizliğin artması	Girişimciliğin desteklenmesi gereklidir.
Girişimcilik kültürünün zayıf olması	Yüksek		Sınırlı bir ekonomik gelişim alanı oluşması	Girişim farkındalık çalışmalarını düzenlenmelidir.
Turizm altyapısının güçlü olmaması	Yüksek		Güçlü turizm unsurlarının turizme kazandırılmaması ve sürdürülebilir turizmin gelişmemesi	Altyapı güçlendirme çalışmalarına devam edilmesi gerekmektedir.
Yan sanayinin gelişmemesi	Orta		Sektörel çeşitliliğin olmaması	Potansiyel teşkil eden yeni sektörel yapılara ilişkin fizibilite raporlarının hazırlanması gereklidir.
Limanların etkin kullanılmaması	Orta		Kapasitenin verimli kullanılmaması ve ticaret hacminin düşük kalması ile lojistik maliyetlerin artması	Liman işletmesindeki politika değişiminin sağlanması ve üçüncü şahıslara kullanma izni ve kolaylığın sağlanması, ticaret bağlantılarının artırılması gereklidir.
Su ürünleri ve nitelikli tarımsal üretim (arıcılık vb.) gelişmemesi			Bölge ekonomisinin belirli alanlarda sıkışmasına ve potansiyel olan alanların ekonomik değere dönüşmemesi	Bölgede sektörel çeşitliliğin sağlanması için potansiyel bulunan alanlar için yatırım fırsatları değerlendirilmeli, araştırma, analiz ve raporlarla yatırımlar teşvik edilmelidir.
Katma değeri düşük sanayileşme	Yüksek		Ham maddenin katma değeri yüksek nihai ürüne dönüştürülememesi	Yüksek katma değerli ürün ve yatırımlara yönlendirecek araştırma ve fizibilite raporları hazırlanmalıdır.
İşsizlik	Yüksek		Bölge dışına göçlerin yoğun yaşanması	Yenilikçi yaklaşımlarla bölgenin markalaşması ve sektörel rekabetçiliğinin geliştirilmesine ve yeni istihdam alanlarının oluşturulmasına katkı sunulmalıdır.

**Sosyal Çerçeve** (demografik yapı, göç, dezavantajlı gruplar, gelir adaletsizliği, işsizlik, istihdam olanakları, yaşam kalitesi, sosyal donatı vb.)

Tespit	İhtimal-Etki	Fırsat	Tehdit	Müdahale
Sosyal donatı ve faaliyet eksikliği	Orta		Kentin yaşam kalitesinin düşük olması ve yaşayanlarda memnuniyetsizliğin olması	Sosyal donatı alanlarının çeşitlenmesi için ilgili kurumlarla işbirliği yapılmalı, örnek projeler desteklenmelidir.
Tanıtım eksikliği	Orta		Bölgenin potansiyelinin ve hitap ettiği kitlenin yerel ile sınırlı kalması	Tanıtım alanında ilgili kurumlarla işbirliği yapılması, ajans çalışmalarının ve bölgenin tanıtılması ve kentsel markalaşmanın sağlanması gereklidir.
Kırsal nüfusun yoğun olması	Orta		Kırsal nüfusa yönelik ekonomik faaliyet alanının gelişmemiş olması	Kırsal bölgelerin faydalanacağı destek programları takip edilmeli ve katma değerli yatırım alanları belirlenmelidir.
Genç göçü	Yüksek		Nüfus yaş ortalamasının yükselmesi ve aktif çalışan nüfusun azalması	Yeni istihdam alanları ile genç nüfusun bölgede kalması için yenilikçi projeler yaratılmalıdır.
STK bilincinin yeterince gelişmemesi	Düşük		Sosyal gelişmeye yönelik etkili projeler üretilmemesi ve bölgenin sosyal kalkınma alanında zayıf kalması	Kamu ve STK işbirlikleri güçlendirilmeli, verilecek destekler ve örnek projelerle STK'ların kurulumu teşvik edilmelidir.

**Teknolojik Çerçeve** (teknolojik gelişmeler, yeni ekonomi faaliyetleri, teknolojik girişimler, TGB, Ar-Ge ve inovasyon, teknolojik üretim vb.)

Tespit	İhtimal-Etki	Fırsat	Tehdit	Müdahale
Kamu kurumlarının teknolojik altyapı yetersizliği	Düşük		Yenilikçi teknolojik uygulamaların benimsenmemesi	Uygun mali ve teknik destekler sağlanmalıdır.
Bölgede AR-GE yatırımlarının yetersiz olması	Orta		Geleneksel üretim yöntemleriyle üretim devam ettiğinden ötürü bölgesel rekabetin olumsuz etkilenmesi	Yeni ve düzenli sanayi alanlarının oluşturulması, kümelenme faaliyetleri, teknoparkların etkin ve verimli çalışması ve sağlanacak desteklerle AR-GE ve inovasyon kapasitesi geliştirilmelidir.
Endüstriyel simbiyoz ve kaynak verimliliği uygulamaları	Orta	Bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, işletmeler ve benzeri oluşumlar tarafından kaynakların etkin kullanımı		Bölgedeki kamu kurum ve kuruluşlarına, işletmelere yönelik farkındalık semineri ve eğitimlerin gerçekleştirilerek iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması gereklidir.

Tespit	İhtimal-Etki	Fırsat	Tehdit	Müdahale
Teknoparkların fiziki ve teknolojik altyapı yetersizliği	Düşük		Teknoparkların yeterli kapasitede çalışmaması	Teknoparklardaki fiziki ve teknolojik altyapısının güçlendirilmesi için gerekli destekler sağlanmalıdır.

### Çevresel Çerçeve (kirlilik, yenilenebilir enerji sistemleri, bitki örtüsü, doğal kaynaklar, vs.)

Tespit	İhtimal-Etki	Fırsat	Tehdit	Müdahale
Yatırım arazisi ve altyapı sorunları	Orta		Yatırımların dağınık bir şekilde yapılması, çevre kirliliği ve çarpık kentleşmeye neden olması	Yeni ve düzenli sanayi alanlarının oluşturulmasına katkı sunulmalıdır.
Çevre kirliliği	Yüksek		Yaşam kalitesinin düşmesi ve sağlık sorunlarına sebep olması	Atık sistemlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik farkındalık oluşturulmalıdır.
Çarpık kentleşme	Düşük		Altyapı sorunları ile yatırım bütçelerinin yükselmesi	Bölge Planı çalışmalarında konuyla ilgili öncelik tedbir ve politikalar oluşturulmalıdır.
Liman demiryolu ve karayolu bağlantısının güçlü olmaması	Orta		Lojistik maliyetlerinin yükselmesi ve rekabetçiliğin olumsuz etkilenmesi	Filyos Vadisi Projesi ile birlikte bölgede liman demiryolu ve karayolu bağlantıları güçlendirilmelidir.
Zengin doğal ve kültürel turizm unsurları	Yüksek	Alternatif turizm faaliyetlerine yönelik potansiyel sağlamaktadır.		Alternatif turizm faaliyetlerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için gerekli destekler sağlanmalı, bu alanda farkındalık yaratılmalıdır.

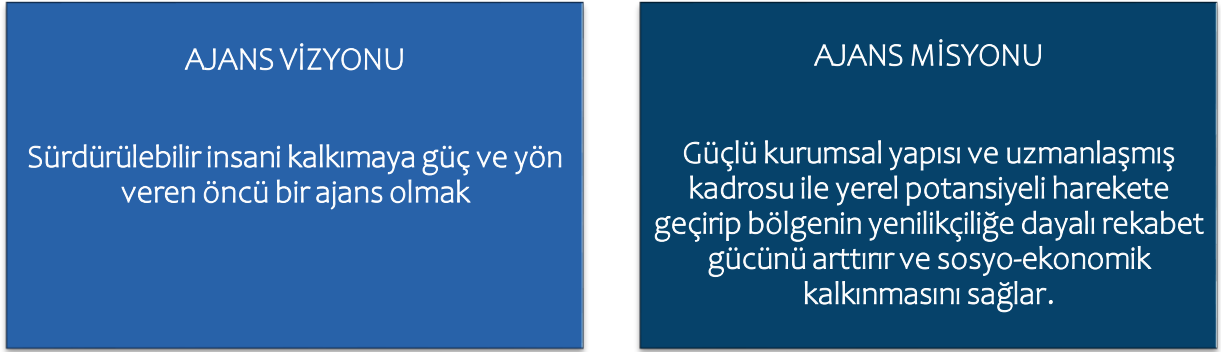
### Yasal Çerçeve (mevzuat, kanun, yasal düzenlemeler, hukuki çerçeve vb.)

Tespit	İhtimal-Etki	Fırsat	Tehdit	Müdahale
Ajanslara ayrılan bütçenin yeterli olmaması	Orta		Ajans tarafından sağlanan desteklerle gerçekleştirilen yatırımların azalması	Bölgenin yerel finansal kapasitesi geliştirilerek mevcut kaynakların etkin ve verimli kullanılması sağlanmalıdır.

## 5. STRATEJİK YAKLAŞIM VE GELECEĞE BAKIŞ

### 5.1. VİZYON VE MİSYON

Şekil 34 Misyon ve Vizyon



### 5.2. TEMEL DEĞERLER

Şekil 35 Temel Değerler





## 5.3. AMAÇ, HEDEF VE FAALİYETLER

Tablo 9 Amaç ve Hedeflerin Özeti

<b>VİZYON</b>			
Sürdürülebilir insani kalkınmaya güç ve yön veren öncü bir ajans olmak			
<b>MİSYON</b>			
Güçlü kurumsal yapısı ve uzmanlaşmış kadrosu ile yerel potansiyeli harekete geçirip bölgenin yenilikçiliğe dayalı rekabet gücünü artırır ve sosyo-ekonomik kalkınmasını sağlar.			
<b>Amaç 1.</b> Ajansın Kurumsal Yapısını İyileştirmek ve Kapasitesini Geliştirmek	<b>Amaç 2.</b> Bölgenin Yatırım Ortamının Geliştirilmesine ve Rekabetçiliğinin Arttırılmasına Katkı Sunmak	<b>Amaç 3.</b> Bölgede Yenilikçi ve Sürdürülebilir Kalkınma Politikalarının Oluşturulmasına ve Kaynakların Etkin Kullanılmasına Katkı Sunmak	<b>Amaç 4.</b> Ortak Hedeflere Yönelimi Sağlamak Amacıyla Yönetişim ve İşbirliği Mekanizmalarını Geliştirmek
Hedef 1.1. Personelin gelişimi desteklenecek ve organizasyon yapısı güçlendirilecektir.	Hedef 2.1. Bölgenin yatırım ortamı geliştirilerek etkin tanıtımı yapılacaktır.	Hedef 3.1. Küresel gelişmeler ve bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda araştırma ve analizler yapılacak, strateji ve uygulamalar geliştirilecek ve paydaşlar yönlendirilecektir.	Hedef 4.1. Sosyo-ekonomik kalkınma politikalarında paydaşlarla işbirliği arttırılacaktır.
Hedef 1.2. Kurum içi iletişim, işbirliği ve koordinasyon güçlendirilecektir.	Hedef 2.2. Yenilikçi yaklaşımlarla bölgenin markalaşması ve sektörel rekabetçiliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.	Hedef 3.2. Yerel finansal kaynak kapasitesi ve destek programlarının verimliliği arttırılacaktır.	Hedef 4.2. Bölge paydaşları kalkınma odaklı ortak hedeflere yönlendirilecektir
Hedef 1.3. Ajans bilinirliği ve görünürlüğü arttırılacaktır.			Hedef 4.3. Bölgenin sosyal ve çevresel sorunlarına yönelik çözüm yolları geliştirilecektir
Hedef 1.4. Bilişim hizmetlerinin etkinliği arttırılarak sürekliliği sağlanacaktır.			

Tablo 10 Amaç, Hedef ve Faaliyetler Tablosu

**Amaç 1. Ajansın Kurumsal Yapısını İyileştirmek ve Kapasitesini Geliştirmek**

Hedef 1.1. Personelin gelişimi desteklenecek ve organizasyon yapısı güçlendirilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 1.1.1. Personelin kişisel ve mesleki gelişimine yönelik gerekli eğitimlerin alınması	1	1	1	1	1	Yıllık eğitim taleplerinin toplanması (adet/yıl)	İMİB
	1	1	1	1	1	Hazırlanan yıllık eğitim programı sayısı (adet/yıl)	İMİB
	10	10	10	10	10	Eğitim süresi (gün/kşi)	İMİB, Tüm Birimler
	100	100	100	100	100	Lisansüstü eğitim taleplerine olumlu yanıt oranı (%)	GS
Faaliyet 1.1.2. Personelin görevinin gerektirdiği niteliklere yönelik eğitim ve etkinliklere katılması	1	1	1	1	1	Eğitim/etkinlik sayısı (adet/kşi)	İMİB

Hedef 1.2. Kurum içi iletişim, işbirliği ve koordinasyon güçlendirilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 1.2.1. Takımlar halinde sosyal aktivitelerin gerçekleştirilmesi	-	2	2	2	2	Etkinlik sayısı (adet/yıl)	GS, İMİB
Faaliyet 1.2.2. Birimler arası düzenli koordinasyon toplantısının düzenlenmesi	2	2	2	2	2	Toplantı sayısı (adet/yıl)	GS, Tüm Birimler
Faaliyet 1.2.3. Yönetim Kurulu kararlarının personelle paylaşılması	100	100	100	100	100	Gizlilik gerektirmeyen kararların paylaşılma oranı (%)	GS, İMİB

Hedef 1.3. Ajans bilinirliği ve görünürlüğü arttırılacaktır.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 1.3.1. Medyanın etkin kullanımının sağlanması	6	6	6	6	6	Ulusal basında çıkan haber sayısı (adet/yıl)	GS, Sosyal Medya Sorumlusu, Tüm Birimler
Faaliyet 1.3.2. Ajans sosyal medya hesaplarının etkin kullanılması	120	120	120	120	120	Sosyal medya paylaşım sayısı (Instagram, Twitter, Facebook ve Youtube) (adet/yıl)	GS, Sosyal Medya Sorumlusu, Tüm Birimler
Faaliyet 1.3.3. Ajans internet sitelerinin ve ka.gov.tr'nin etkin kullanılması	100	100	100	100	100	bakka.gov.tr ve ka.gov.tr'de yayımlanan haber sayısı (adet/yıl)	GS, Sosyal Medya Sorumlusu, Tüm Birimler
	100	100	100	100	100	İçeriklerin birimler tarafından 6 ayda bir güncellenme oranı (%)	GS, Tüm Birimler

Hedef 1.4. Bilişim hizmetlerinin etkinliği arttırılarak sürekliliği sağlanacaktır.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 1.4.1. İnternet sitelerinin ve network sistemlerinin güvenliğinin sağlanması	-	1	1	1	1	Güvenlik zafiyet testi raporu (adet/yıl)	İMİB, Bilgi İşlem Sorumlusu
Faaliyet 1.4.2. Personele ortak ağlara uzaktan erişim ve çalışma imkânının sunulması	100	100	100	100	100	Uzman ve destek personelin VPN erişim oranı (yüzde)	İMİB, Bilgi İşlem Sorumlusu
	2	2	2	2	2	Çevrimiçi kullanılabilen uygulama sayısı (adet/yıl)	İMİB, GS
Faaliyet 1.4.3. YDO ile merkez hizmet binasının arasındaki iletişimin güvenliğinin sağlanması	2	2	2	2	2	SSL VPN kullanan YDO sayısı (adet)	İMİB

**Amaç 2. Bölgenin Yatırım Ortamının Geliştirilmesine ve Rekabetçiliğinin Arttırılmasına Katkı Sunmak**

Hedef 2.1. Bölgenin yatırım ortamı geliştirilerek etkin tanıtımı yapılacaktır.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 2.1.1. Yeni yatırım fırsatlarına yönelik raporlamalar yapılması	4	4	4	4	4	Hazırlanan fizibilite/araştırma raporu/ sektörel rapor sayısı (adet/yıl)	YDO, SGPB
Faaliyet 2.1.2. Çeşitli sektörlerde iyi uygulama örneklerinin bölgeye kazandırılmasına ilişkin çalışmalar yapılması	1	1	2	2	2	Düzenlenen teknik gezi/çalışma ziyareti (adet/yıl)	YDO, SGPB
Faaliyet 2.1.3. Yatırım ortamının geliştirilmesine katkı sunacak aktörlerin kapasitesinin geliştirilmesi	4	3	3	3	3	Düzenlenen eğitim/seminer/etkinlik sayısı (adet/yıl)	YDO, SGPB
Faaliyet 2.1.4. Yatırım Destek faaliyetlerine ilişkin dijital platformların kullanılması	-	24	24	24	24	Sosyal medya paylaşım sayısı (adet/yıl)	YDO
	-	20	20	20	20	Ajans internet sitesine girilen haber sayısı (adet/yıl)	Sosyal Medya Sorumlusu
Faaliyet 2.1.5. Yatırımcılarla görüşmeler yapılması ve tanıtım toplantıları düzenlenmesi	-	30	30	30	30	Ziyaret edilen firma sayısı (adet/yıl)	YDO
	-	6	6	6	6	Tanıtım toplantısı/etkinliği sayısı (adet/yıl)	YDO
Faaliyet 2.1.6. Bölge illerinin yatırım olanaklarını anlatan dijital/basılı yayınlar hazırlanması	-	3	3	3	3	Yayın sayısı (adet/yıl)	YDO
Faaliyet 2.1.7. Yatırım olanaklarına ilişkin bilgilendirici dokümanların hazırlanması	-	6	6	6	6	Bilgi notu sayısı (adet/yıl)	YDO

Hedef 2.2. Yenilikçi yaklaşımlarla bölgenin markalaşması ve sektörel rekabetçiliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 2.2.1. Turizmde markalaşmanın ve destinasyon yönetimi modeline geçişin sağlanması	3	3	3	3	3	İçinde bulunulan çalışma grubu / komisyonu sayısı (adet)	GS, SGPB
	2	3	3	3	3	Turizmde markalaşma alanında çalışılan konu sayısı (adet)	Turizm SOP Komisyonu, GS
Faaliyet 2.2.2. Rekabetçi sektörlerin bölgeye kazandırılması ve var olan sektörlerin rekabetçiliğinin arttırılmasına katkı sağlanması	-	3	3	3	3	Düzenlenen farkındalık toplantıları (adet/yıl)	YDO
	-	3	3	3	3	Hazırlanan fizibilite sayısı (adet/yıl)	YDO
Faaliyet 2.2.3. Yeni ve düzenli sanayi alanlarının oluşturulması ve geliştirilmesine katkı sağlanması	1	1	1	1	1	Hazırlanan rapor/doküman/bilgi notu sayısı (adet/yıl)	YDO
	3	3	3	3	3	Katılım sağlanan toplantı sayısı (adet/yıl)	YDO
Faaliyet 2.2.4. Sonuç Odaklı Program yaklaşımı ile tematik alanlarda bölgesel aktörlerle yakın işbirliği kurulması	2	2	2	2	2	Turizm SOP Komisyonu toplantısı (adet)	SGPB
	1	1	1	1	1	Filyos SOP Komisyonu toplantısı (adet)	YDO

### Amaç 3. Bölgede Yenilikçi ve Sürdürülebilir Kalkınma Politikalarının Oluşturulmasına ve Kaynakların Etkin Kullanılmasına Katkı Sunmak

Hedef 3.1. Küresel gelişmeler ve bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda araştırma ve analizler yapılacak, strateji ve uygulamalar geliştirilecek ve paydaşlar yönlendirilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu Birim
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 3.1.1. 2023-2033 TR81 Bölge Planının hazırlanması	-	-	1	-	-	Tamamlanan plan/çalışma sayısı (adet)	GS, SGPB

Hedef 3.1. Küresel gelişmeler ve bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda araştırma ve analizler yapılacak, strateji ve uygulamalar geliştirilecek ve paydaşlar yönlendirilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu Birim
	2021	2022	2023	2024	2025		
	-	5	10	1	-	BGUS ve BP sürecinde gerçekleştirilen saha ziyareti/ paydaş görüşmesi/ etkinlik/ toplantı sayısı	GS, Tüm Birimler
Faaliyet 3.1.2. Bölgesel konularda ekonomik ve sosyal analizlerin hazırlanması	-	2	2	2	2	Hazırlanan analiz sayısı (adet/yıl)	SGPB, YDO
Faaliyet 3.1.3. Bölgesel stratejiler geliştirilmesi ve eylem planları hazırlanması	-	1	1	1	1	Strateji belgesi, Eylem planı (adet/yıl)	SGPB, YDO
Faaliyet 3.1.4. Hazırlanan araştırma, analiz ve raporlar ile sosyo-ekonomik gelişmeler doğrultusunda yerel kalkınma faaliyetlerine katkı sunulması	-	10	10	10	10	İşbirliği faaliyeti (toplantı, çalışma, rapor, sunum vb) sayısı (adet/yıl)	SGPB, YDO
Faaliyet 3.1.5. Sosyo-ekonomik gelişmeler doğrultusunda paydaşları yönlendirici çalışmalar yapılması	-	6	6	6	6	Hazırlanan bilgi notu sayısı (adet/yıl)	SGPB, YDO

Hedef 3.2. Yerel finansal kaynak kapasitesi ve destek programlarının verimliliği artırılabilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
	-	100	100	100	100	Program sonrası değerlendirme raporu (adet/program) (%)	İDRB
Faaliyet 3.2.1. Önceki destek programları tecrübelerinin, yeni destek programı tasarım ve uygulamasında ele alınması	-	2	2	2	2	Program tasarımı sürecinde gerçekleştirilen istişare toplantısı sayısı (adet/program)	PYB
	1	-	1	-	1	Kapanan program sonrası başarılı proje tanıtım dokümanı (adet)	İDRB

Hedef 3.2. Yerel finansal kaynak kapasitesi ve destek programlarının verimliliği artırılabilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 3.2.2. Paydaşlara yönelik proje hazırlama ve uygulama eğitimleri (proje akademisi) düzenlenmesi	2	3	3	3	3	Düzenlenen eğitim sayısı (adet/yıl)	PYB
Faaliyet 3.2.3. Ulusal ve uluslararası fon kaynaklarının takip ve tanıtımının yapılması	2	2	2	2	2	Düzenlenen toplantı, seminer sayısı (adet/yıl)	PYB
	-	10	10	10	10	Tanıtımı yapılan fon kaynağı sayısı (adet/yıl)	
Faaliyet 3.2.4. SOP'la ilişkilendirilmiş destek programı ilan edilmesi ve uygulanması	-	1	1	1	1	İlan edilen destek program sayısı (adet)	PYB, İDRB
	-	75	75	75	75	Sözleşmelerin uygulanma yüzdesi (TD, MDP, GPD vb) (kapanan program bazında yüzde)	
Faaliyet 3.2.5. Bölge kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına katkı sağlanması	3	3	3	3	3	Kurumlarla yapılan işbirliği/toplantı sayısı (adet)	GS

#### Amaç 4. Ortak Hedeflere Yönelimi Sağlamak Amacıyla Yönetişim ve İşbirliği Mekanizmalarını Geliştirmek

Hedef 4.1. Sosyo-ekonomik kalkınma politikalarında paydaşlarla işbirliği artırılabilecektir.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu Birim
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 4.1.1. Farklı konu ve temalarda çalışma grupları ve komisyonlar oluşturulması ve oluşturulanlara aktif katılım sağlanması	2	2	2	2	2	Katılım sağlanan komisyon sayısı (adet/yıl)	SGPB, YDO
Faaliyet 4.1.2. Paydaşlarla ortak proje ve faaliyetlerin yürütülmesi	1	1	1	1	1	Yürütülen proje sayısı (adet/yıl)	SGPB, YDO, PYB
Faaliyet 4.1.3. Diğer Kalkınma Ajansları ile tematik konularda işbirliği yapılması	2	2	2	2	2	İşbirliği yapılan tema sayısı (adet/yıl)	GS, Tüm Birimler

Hedef 4.1. Sosyo-ekonomik kalkınma politikalarında paydaşlarla işbirliği arttırılacaktır.	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu Birim
	2021	2022	2023	2024	2025		
	7	5	5	5	5	Düzenlenen toplantı sayısı (adet/yıl)	GS, Tüm Birimler
	2	2	2	2	2	Ajansın koordine ettiği temada yapılan etkinlik sayısı (adet/yıl)	GS, Tüm Birimler

Hedef 4.2. Bölge paydaşları kalkınma odaklı ortak hedeflere yönlendirilecektir	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu Birim
	2021	2022	2023	2024	2025		
Faaliyet 4.2.1. Kalkınma Politikalarında yaşanan gelişmeler ve küresel eğilimler hususunda farkındalık oluşturulması	3	3	5	5	5	Düzenlenen farkındalık etkinliği sayısı (adet/yıl)	SGPB, YDO
Faaliyet 4.2.2. Bölge planı ile sektörel ve tematik çalışmaların tanıtılması ve aktarılması	2	2	2	2	2	Düzenlenen etkinlik sayısı (adet/yıl)	SGPB, YDO

Hedef 4.3. Bölgenin sosyal ve çevresel sorunlarına yönelik çözüm yolları geliştirilecektir	Performans Hedefi					Performans Göstergesi	Sorumlu Birim
	2021	2022	2023	2024	2025		
	6	3	3	3	3	İmzalanan sözleşme sayısı(adet)	PYB, İDRB
Faaliyet 4.3.1. Sosyal kalkınma odaklı proje ve faaliyetler geliştirilecektir.	12	12	12	12	12	Hazırlanan proje sayısı (adet/yıl)	PYB
	-	2	2	2	2	Hazırlanan rapor/bilgi notu sayısı (adet/yıl)	Tüm Birimler



#### 5.4. BÜTÇE

Ajansın 2021-2025 Kurumsal Stratejik Plan dönemi bütçe tahminlerine aşağıda yer verilmiştir. Merkezi bütçeden gelen payların azalması ve devam eden projelerin önemli bir çoğunluğunun 2022 yılı sonunda tamamlanacak olmasından dolayı diğer yıllardaki bütçe tahmini düşük tutulmuştur.

Tablo 11 2021-2025 Ajansın Bütçe Öngörülleri

Bütçe Yılı	Bütçe Tahmini
2021	40.355.131 TL
2022	49.000.000 TL
2023	26.985.500 TL
2024	38.162.800 TL
2025	40.379.080 TL

## 6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Stratejik Planı kapsamında belirlenen hedeflerin ve amaçların gerçekleşmesi ve planın başarısı açısından planın izleme ve değerlendirme oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple planın yıllık olarak izlenmesi için Strateji Geliştirme Kurulu tarafından plan izleme çizelgesi kullanılacak olup hazırlanan rapor Genel Sekreter'e ve Yönetim Kurulu'na sunulacaktır. Stratejik Plan'ın uygulama süresinin dolduğu 2025 yılı sonunda planın genel değerlendirmesi Strateji Geliştirme Kurulu tarafından yapılacaktır. Yapılan değerlendirme yıllık faaliyet raporlarında özet olarak kamuoyu ile paylaşılacaktır.

Plan dönemi içerisinde yaşanabilecek iç ve dış kaynaklı gelişmeler çerçevesinde planın güncellenmesinin söz konusu olduğu durumda yapılacak olan değişiklikler Strateji Geliştirme Kurulu tarafından değerlendirilerek Genel Sekreter'e sunulacak, ihtiyaç duyulması durumunda güncellenmesi için Yönetim Kurulu'na sunulacaktır.

## 6.1. PLAN İZLEME ÇİZELGESİ

Tablo 12 Plan İzleme Tabloları

<b>Amaç</b>		1. Ajansın kurumsal yapısını iyileştirmek ve kapasitesini geliştirmek							
<b>Hedef</b>		1.1. Personelin gelişimi desteklenecek ve organizasyon yapısı güçlendirilecektir.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		İMiB, GS							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Yıllık eğitim taleplerinin toplanması (adet/yıl)	20	0	1	1	1	1	1	5	Yılda 1 kez
Hazırlanan yıllık eğitim programı sayısı (adet/yıl)	20	0	1	1	1	1	1	5	Yılda 1 kez
Eğitim süresi (gün/kişi)	20	0	10	10	10	10	10	50	Yılda 1 kez
Lisansüstü eğitim taleplerine olumlu yanıt oranı (%)	20	0	100	100	100	100	100	100	Yılda 1 kez
Eğitim/etkinlik sayısı (adet/kişi)	20	0	1	1	1	1	1	5	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		1. Ajansın kurumsal yapısını iyileştirmek ve kapasitesini geliştirmek							
<b>Hedef</b>		1.2. Kurum içi iletişim, işbirliği ve koordinasyon güçlendirilecektir.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		GS, İMiB, Tüm Birimler							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Etkinlik sayısı (adet/yıl)	30	0	-	2	2	2	2	8	Yılda 1 kez
Toplantı sayısı (adet/yıl)	30	0	2	2	2	2	2	10	Yılda 1 kez
Gizlilik gerektirmeyen kararların paylaşılma oranı (%)	40	0	100	100	100	100	100	100	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		1. Ajansın kurumsal yapısını iyileştirmek ve kapasitesini geliştirmek							
<b>Hedef</b>		1.3. Ajans bilinirliği ve görünürlüğü arttırılacaktır.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		GS, İMİB, Tüm Birimler							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Ulusal basında çıkan haber sayısı (adet)	25	0	6	6	6	6	6	30	Yılda 1 kez
Sosyal medya paylaşım sayısı (Instagram, Twitter, Facebook ve Youtube) (adet)	25	0	120	120	120	120	120	600	Yılda 1 kez
Bakka.gov.tr ve ka.gov.tr'de yayımlanan haber sayısı (adet)	25	0	100	100	100	100	100	500	Yılda 1 kez
İçeriklerin birimler tarafından 6 ayda bir güncellenme oranı (%)	25	0	100	100	100	100	100	500	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		1. Ajansın kurumsal yapısını iyileştirmek ve kapasitesini geliştirmek							
<b>Hedef</b>		1.4. Bilişim hizmetlerinin etkinliği arttırılarak sürekliliği sağlanacaktır.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		Bilgi İşlem Sorumlusu, İMİB,GS							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Güvenlik zafiyet testi raporu (adet/yıl)	40	0	1	1	1	1	1	5	Yılda 1 kez
Uzman ve destek personelin VPN erişim oranı (yüzde)	20	100	100	100	100	100	100	100	Yılda 1 kez
Çevrimiçi kullanılabilen uygulama sayısı (adet/yıl)	20	2	2	2	2	2	2	2	Yılda 1 kez
SSL VPN kullanan YDO sayısı (adet)	20	2	2	2	2	2	2	2	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		2. Bölgenin Yatırım Ortamının Geliştirilmesine ve Rekabetçiliğinin Arttırılmasına Katkı Sunmak							
<b>Hedef</b>		2.1. Bölgenin yatırım ortamı geliştirilerek etkin tanıtımı yapılacaktır.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		YDO,SGPB							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Hazırlanan fizibilite/araştırma raporu/ sektörel rapor sayısı (adet/yıl)	15	0	4	4	4	4	4	4	Yılda 1 kez
Düzenlenen teknik gezi/çalışma ziyareti (adet/yıl)	15		1	1	2	2	2	8	Yılda 1 kez
Düzenlenen eğitim/seminer/etkinlik sayısı (adet/yıl)	10	0	4	3	3	3	3	16	Yılda 1 kez
Sosyal medya paylaşım sayısı (adet/yıl)	10	0	-	24	24	24	24	96	Yılda 1 kez
Ajans internet sitesine girilen haber sayısı (adet/yıl)	10	0	-	20	20	20	20	80	Yılda 1 kez
Ziyaret edilen firma sayısı (adet/yıl)	10	0	-	30	30	30	30	120	Yılda 1 kez
Tanıtım toplantısı/etkinliği sayısı (adet/yıl)	10	0	-	6	6	6	6	24	Yılda 1 kez
Yayın sayısı (adet/yıl)	10	0	-	3	3	3	3	12	Yılda 1 kez
Bilgi notu sayısı (adet/yıl)	10	0	-	6	6	6	6	24	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		2. Bölgenin Yatırım Ortamının Geliştirilmesine ve Rekabetçiliğinin Arttırılmasına Katkı Sunmak							
<b>Hedef</b>		2.2. Yenilikçi yaklaşımlarla bölgenin markalaşması ve sektörel rekabetçiliğin geliştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		GS, YDO, SGPB, Turizm SOP Komisyonu							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
İçinde bulunulan çalışma grubu / komisyonu sayısı (adet)	10	0	3	3	3	3	3	15	Yılda 1 kez
Turizmde markalaşma alanında çalışılan konu sayısı (adet)	15	0	2	3	3	3	3	14	Yılda 1 kez
Düzenlenen farkındalık toplantıları (adet/yıl)	15	0	-	3	3	3	3	12	Yılda 1 kez

Hazırlanan fizibilite sayısı (adet)	15	0	-	3	3	3	3	12	Yılda 1 kez
Hazırlanan rapor/doküman/bilgi notu sayısı (adet/yıl)	15	0	1	1	1	1	1	5	Yılda 1 kez
Katılım sağlanan toplantı sayısı (adet)	10	0	3	3	3	3	3	15	Yılda 1 kez
Turizm SOP Komisyonu toplantısı (adet)	10	0	2	2	2	2	2	10	Yılda 1 kez
Filyos SOP Komisyonu SGPB Toplantısı (adet)	10	0	1	1	1	1	1	5	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		3. Bölgede Yenilikçi ve Sürdürülebilir Kalkınma Politikalarının Oluşturulmasına ve Kaynakların Etkin Kullanılmasına Katkı Sunmak							
<b>Hedef</b>		3.1. Küresel gelişmeler ve bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda araştırma ve analizler yapılacak, strateji ve uygulamalar geliştirilecek ve paydaşlar yönlendirilecektir.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		GS, SGPB, YDO							
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
Tamamlanan plan/çalışma sayısı (adet)	30	0	-	-	1	-	-	1	Yılda 1 kez
BGUS ve BP sürecinde gerçekleştirilen saha ziyareti/paydaş görüşmesi/etkinlik/toplantı sayısı (adet)	20	0	-	5	10	1	-	16	Yılda 1 kez
Hazırlanan analiz sayısı (adet/yıl)	20	0	-	2	2	2	2	8	Yılda 1 kez
Strateji belgesi, Eylem planı (adet/yıl)	10	0	-	1	1	1	1	4	Yılda 1 kez
İşbirliği faaliyeti (toplantı, çalışma, rapor, sunum vb) sayısı (adet/yıl)	10	0	-	10	10	10	10	40	Yılda 1 kez
Hazırlanan bilgi notu sayısı (adet/yıl)	10	0	-	6	6	6	6	24	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		3. Bölgede Yenilikçi ve Sürdürülebilir Kalkınma Politikalarının Oluşturulmasına ve Kaynakların Etkin Kullanılmasına Katkı Sunmak							
<b>Hedef</b>		3.2. Yerel finansal kaynak kapasitesi ve destek programlarının verimliliği artırılabacaktır.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		GS, İDRB, PYB							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Program sonrası değerlendirme raporu (adet/program) %	10	0	-	100	100	100	100	100	Yılda 1 kez
Program tasarımı sürecinde gerçekleştirilen istişare toplantısı sayısı (adet/program)	10	0	-	2	2	2	2	8	Yılda 1 kez
Kapanan program sonrası başarılı proje tanıtım dokümanı (adet)	10	0	1	-	1	-	1	3	Yılda 1 kez
Düzenlenen eğitim sayısı (adet/yıl)	5	0	2	3	3	3	3	14	Yılda 1 kez
Düzenlenen toplantı/seminer sayısı (adet/yıl)	20	0	2	2	2	2	2	10	Yılda 1 kez
Tanıtımı yapılan fon kaynağı sayısı (adet)	20	0	-	10	10	10	10	40	Yılda 1 kez
İlan edilen destek program sayısı (adet)	15	0	-	1	1	1	1	4	Yılda 1 kez
Sözleşmelerin uygulama yüzdesi ( TD, MDP, GPD vb) (kapanan program bazında yüzde)	5	0	-	75	75	75	75	75	Yılda 1 kez
Kurumlarla yapılan işbirliği/toplantı sayısı (adet)	5	0	3	3	3	3	3	15	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		4. Ortak hedeflere yönelimi sağlamak amacıyla yönetim ve işbirliği mekanizmalarını geliştirmek							
<b>Hedef</b>		4.1. Sosyo-ekonomik kalkınma politikalarında paydaşlarla işbirliği arttırılacaktır.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		SGPB, PYB, İMİB, YDO							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Katılım sağlanan komisyon sayısı (adet/yıl)	20	0	2	2	2	2	2	10	Yılda 1 kez
Yürütülen proje sayısı (adet/yıl)	20	0	1	1	1	1	1	5	Yılda 1 kez
İşbirliği yapılan tema sayısı (adet/yıl)	20	0	2	2	2	2	2	10	Yılda 1 kez
Düzenlenen toplantı sayısı (adet/yıl)	20	0	7	5	5	5	5	27	Yılda 1 kez
Ajansın koordine ettiği temada yapılan etkinlik sayısı (adet/yıl)	20	0	2	2	2	2	2	10	Yılda 1 kez

<b>Amaç</b>		4. Ortak hedeflere yönelimi sağlamak amacıyla yönetim ve işbirliği mekanizmalarını geliştirmek							
<b>Hedef</b>		4.2. Bölge paydaşları kalkınma odaklı ortak hedeflere yönlendirilecektir.							
<b>Sorumlu Birimler</b>		SGPB, YDO							
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
Düzenlenen farkındalık etkinliği sayısı (adet/yıl)	50	0	3	3	5	5	5	21	Yılda 1 kez
Düzenlenen etkinlik sayısı (adet/yıl)	50	0	2	2	2	2	2	10	Yılda 1 kez



<b>Amaç</b>	4. Ortak hedeflere yönelimi sağlamak amacıyla yönetim ve işbirliği mekanizmalarını geliştirmek								
<b>Hedef</b>	4.3. Bölgenin sosyal ve çevresel sorunlarına yönelik çözüm yolları geliştirilecektir								
<b>Sorumlu Birimler</b>	Tüm Birimler								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2021	2022	2023	2024	2025	Plan Dönemi Sonu Değeri (Kümülatif)	Raporlama Sıklığı
İmzalanan sözleşme sayısı (adet)	40	0	6	3	3	3	3	18	Yılda 1 kez
Hazırlanan proje sayısı (adet/yıl)	40	0	12	12	12	12	12	60	Yılda 1 kez
Hazırlanan rapor/bilgi notu sayısı (adet)	20	0	-	2	2	2	2	8	Yılda 1 kez