



KARABÜK TİCARET VE SANAYİ ODASI

STRATEJİK PLAN

20²³
26



**KARABÜK
TİCARET VE SANAYİ
ODASI**

**STRATEJİK
PLAN**

2023-2026







SUNUŞ

Kaynakların etkin kullanımı, girişimciliğin teşviki, şeffaf, planlı ve uzun vadeli stratejik bakış açısının geliştirilmesi gibi hususları kapsayan stratejik plan, kurumların stratejisini belirlemesi ve tüm kaynaklarını buna göre ayarlamasını içeren kriterleri saptamak ve performans takibini yapmak açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan ele alındığında kurumumuzu nerde görmek istediğimizi belirlemek, hedefimize ulaşmak için güçlü ve zayıf yanlarımızı tespit etmek, rakiplerimizi tanımak, çevre koşullarını analiz etmek ve değişen şartlara kolay entegre olabilmek açısından hazırlanan Stratejik Plan, Odamız için 2023-2026 dönemini kapsayan yol haritası niteliğindedir. Nitekim kurumsal vizyon ve hedefler ancak ciddi bir stratejik planın varlığı ve disiplinli bir programla hayat bulmaktadır. Bundan dolayı gerek kamu gerekse de kamu kuruluşu niteliğine sahip organizasyonlar da bu tür bir yapının oluşturulması günümüzde bir zorunluluk halini almıştır.

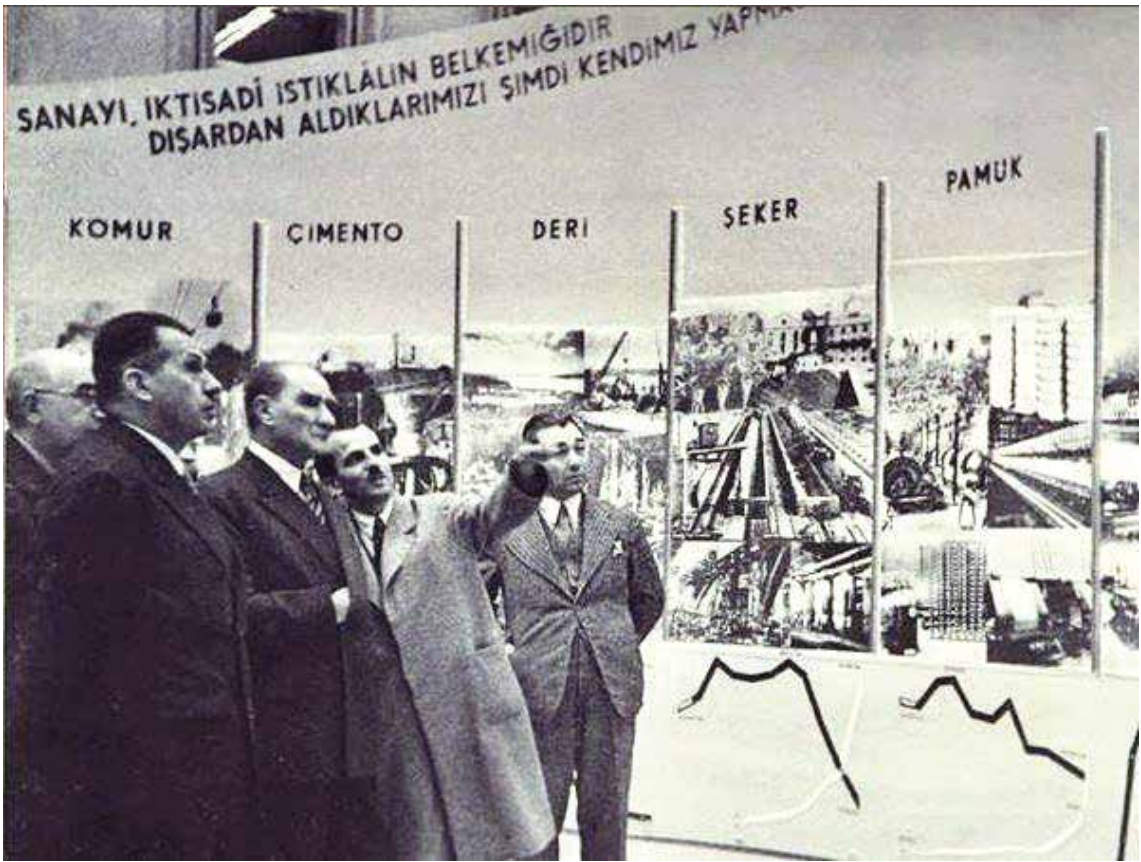
Karabük Ticaret ve Sanayi Odası (KTSO) 2023-2026 Dönemi Stratejik Planı; Yönetim Kurulu, Meclis Üyeleri, Kurum Personeli ve Akademik Danışmanın destekleri ile katılımcı bir yönetim anlayışı kapsamında hazırlanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle Genel Sekreter ve Akademik Danışman koordinasyonunda Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Oda'nın farklı birimlerinde çalışanların da yer aldığı bir "Stratejik Planlama Ekibi" kurulmuştur. Stratejik amaçların belirlenmesi amacıyla, Stratejik Planlama Ekibi yoğun toplantılar gerçekleştirmiştir. Stratejik düşüncenin etkin olduğu hazırlık sürecinde; Şu an neredeyiz?, 4 yılın sonunda nereye ulaşmak istiyoruz?, Nasıl ulaşacağız?, Ne kadar ilerleyebildik? Sorularının cevapları ortaya konmuştur. Cevaplar kapsamında Stratejik Planın oluşturulma sürecine geçilmiştir. Stratejik Plan; Mevcut Durum Analizi, Kurumsal Kimliğin Tanıtılması ve Geleceğe Dönük Yönün Belirlenmesi olmak üzere 3 Bölüm'den oluşmaktadır. Stratejik Plan'ın maliyetlendirilmesi konusunda; kurumsal saygınlık kapsamında şeffaflık, hesap verebilirlik, dürüstlük ve tarafsızlık politikalarının etkinliğini artırmak amacı ile yönetim kuruluna bağlı "Finansal Risk ve Yönetim Komisyonu", "Proje Takip Komisyonu", "Meslek Komitesi Takip Komisyonu" kurulmuştur. Stratejik Plan'ın izleme ve değerlendirilmesi süreci konusunda; her 6 ayda bir izleme ve değerlendirme toplantısının gerçekleştirilmesi, her yıl aralık ayında yılsonu raporunun hazırlanması kararlaştırılmıştır.

Bir taraftan Sanayi 4.0 (Nesnelerin İnterneti, İnsansız Fabrikalar vb. teknolojik gelişmeler) bir taraftan Sanayi 5.0 (Yapay zekâ) hiç şüphesiz ki gerek sanayi ve ticaret gerekse de toplumlar üzerinde önemli değişikliklere sebep olacaktır. Bu doğrultuda Üniversite-Sanayi İşbirliği kapsamında Karabük Üniversitesi'nin iş dünyasına daha fazla entegre olması, yaptığı çalışmalarda iş dünyasının ihtiyaçlarını dikkate alması, akademisyenlerin iş dünyası ile daha iç içe olarak ticarileştirilebilen ürün ve hizmetlerin oluşturulmasında katkı sağlamları, Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisi gibi kurumların daha fazla sahada olmaları için özel çabalar göstermeyi hedeflemekteyiz. Ulusal ve uluslararası projelerin hazırlanması önceliklerimiz arasında yer alacaktır.

Yapmış oldukları katkılar nedeniyle Stratejik Planlama Ekibi üyelerine ve katkı sağlayan diğer kişi ve kuruluşlara teşekkür ederim. Stratejik Plan'ın kurumumuza, Karabük'ümüze, ülkemize hayırlı olmasını temenni ederim.

Fatih Çapraz

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı





İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----------|
| KARABÜK HAKKINDA GENEL BİLGİLER | 6 |
| Tarihçe | 7 |
| İdari Yapı | 7 |
| Coğrafi ve Kültürel Yapı | 7 |
| Sosyo-Ekonomik Yapı | 8 |
| BÖLÜM 1. MEVCUT DURUM ANALİZİ (STRATEJİK ANALİZ) | 9 |
| ANKETLER | 11 |
| İç Paydaş ve Dış Paydaş Anketleri | 11 |
| ANALİZLER | 13 |
| 1) İÇ ÇEVRE ANALİZİ (PESTLE YAKLAŞIMI KAPSAMINDA GZ ANALİZİ) | 13 |
| Kaynaklar (Girdiler) | |
| 1. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası İnsan Kaynakları | 14 |
| 2. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Fiziki Kaynaklar ve Teknolojik Alt Yapısı | 14 |
| 3. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Mali Durum Analizi | 16 |
| Süreçler (İşleyiş) | |
| 4. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi | 17 |
| 5. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Görevleri | 17 |
| 6. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Faaliyet Alanları ve Verdiği Hizmetler | 19 |
| 7. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Organizasyon Şeması (Yönetim Yapısı) | 20 |
| 8. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Üye Demografik Yapısı | 22 |
| 9. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Süreçleri Analizi ve Yönetimi | 22 |
| 10. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Kalite Politikası | 23 |
| 11. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Mali Politikası | 23 |
| 12. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası İnsan Kaynakları Politikası | 24 |
| 13. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Haberleşme ve Yayın Politikası | 24 |
| 14. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Bilgi ve İletişim Politikası | 24 |
| 15. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Üye İlişkileri ve Şikayetleri Değerlendirme Politikası | 24 |
| 16. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Risk Yönetimi Politikası | 24 |
| 17. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası | 24 |
| 18. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Sosyal Sorumluluk Politikası | 24 |
| Performans (Çıktılar) | |
| 19. Yürütülmekte Olan Projeler ve Faaliyetler | 24 |
| 2) DIŞ ÇEVRE ANALİZİ (PESTLE YAKLAŞIMI KAPSAMINDA FT ANALİZİ) | 28 |
| BÖLÜM 2. KURUMSAL KİMLİĞİN TANIMLANMASI | 30 |
| 2.1. Kurum Kültürü ve Strateji Politikaları | 31 |
| 2.2. Misyon | 31 |
| 2.3. Vizyon | 31 |
| 2.4. Daimi Hedef | 32 |
| 2.5. Temel Değerler ve Etik İlkeler | 32 |
| BÖLÜM 3. GELECEĞE DÖNÜK YÖNÜN BELİRLENMESİ | 33 |
| 3.1. Stratejik Plan | 34 |
| 3.2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci | 36 |
| 3.3. Stratejik Plan Maliyetlendirme | 41 |
| 3.4. Stratejik Planın İzleme ve Değerlendirme Süreci | 41 |
| 3.5. Stratejik Plan'a İlişkin Risk Yönetim Planı | 42 |



| KARABÜK HAKKINDA GENEL BİLGİLER



Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın bölgesel kalkınmadaki rolünü ortaya koyabilmek amacı ile öncelikle Karabük iline ilişkin tarihi, idari yapı, coğrafi ve kültürel yapı ile sosyo-ekonomik yapı hakkında bilgiler sunulmuştur.

Tarihçe

20. Yüzyılında ilk yarısında Safranbolu ilçesi Öğlebeli köyüne bağlı 13 haneli bir mahalle olan Karabük, Ankara - Zonguldak Demiryolu üzerinde küçük bir istasyon konumunda iken sanayileşme (KARDEMİR) ile birlikte önemli bir sanayi kentine dönüşmüştür. Genç Türkiye'nin ilk ağır sanayi kenti Karabük, Cumhuriyet ile doğmuş ve büyümüş genç bir şehirdir.

Karabük, adını üzerinde yaşadığı coğrafi ortamdan almıştır. "Kara" ve "Bük" sözcükleri, şu anda KARDEMİR'in bulunduğu sahadaki çeltik tarlalarının yüksek yerlerden bakıldığında zemin ve bitkilerden dolayı karartılı görünmesi sebebi ile, "kara çalılık yer" anlamında, Karabük adının oluşumuna kaynaklık ettiği kabul edilmektedir.

İdari Yapı

Karabük, 6 Haziran 1995 gün ve 22305 sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan 550 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Çankırı'dan Ovacık ve Eskipazar ilçeleri ile Zonguldak'tan Eflani, Safranbolu ve Yenice ilçelerinin birleştirilmesiyle Türkiye'nin 78. ili olmuştur. Cumhuriyetin kuruluşundan sonra buraya yapılan sanayi yatırımları ile ismi haritada dahi geçmeyen küçük bir köy altı yerleşmesinden büyük bir kent yerleşmesine dönüşmüştür.

Karabük mülki idari açısından 6 ilçe, 1 belde, 275 köy ve 90 mahalle yerleşmesinden oluşmaktadır. 2022 yılı sonu itibari ile nüfusu 249287 olup nüfus yoğunluğu 60.67'dir. Ortalama hane büyüklüğü 2.71'tir (<https://biruni.tuik.gov.tr/ilgosterge/?locale=tr>).

Coğrafi ve Kültürel Yapı



Karadeniz Bölgesi Batı Karadeniz Bölümü'nde Filyos (Yenice) Irmağı Havzası'nda yer alan Karabük, 40° 57' ve 41° 34' kuzey enlemleriyle 32° 04' ve 33° 06' doğu boylamları arasında konumlanmaktadır. TR81 İBB Düzey 2 'de yer almaktadır.

Karabük ilinin yüz ölçümü 4145 km² olup, kuzeyde Bartın, kuzeydoğu ve doğuda Kastamonu, güneydoğuda Çankırı, güneybatıda Bolu ve batıda Zonguldak illeri ile komşudur. Bartın'a 89 km, Zonguldak'a 101 km, Kastamonu'ya 114 km, Bolu'ya 134 km, Çankırı'ya 193 km, Ankara'ya 216 km ve İstanbul'a 396 km uzaklıktadır. İl

merkezinin rakımı 278 m, merkez ilçenin yüzölçümü ise 704 km²'dir. Karabük Merkez ilçesi kuzeyde Bartın ili, kuzeydoğuda Safranbolu ve doğuda Ovacık, güneyde Eskipazar, batıda Yenice ilçeleriyle çevrilidir.

Karabük ilinin demiryolu ile Zonguldak'a ve Çankırı üzerinden Ankara'ya bağlantısı mevcuttur. Mevcut demiryolu hattından Kardemir Demir-Çelik İşletmelerinin hammadde (demir cevheri ve taşkömürü) ihtiyacı karşılanmakta ve ürün naklinde kullanılmaktadır. Yine bu hattın Karabük - Zonguldak kesiminde her gün düzenli olarak karşılıklı yolcu taşımacılığı da yapılmaktadır. Karabük'te havayolu ulaşımı bulunmamaktadır. En yakın hava alanları Zonguldak ili Çaycuma ilçesi ve Kastamonu ilindeki havaalanlarıdır. Karabük aynı zamanda bölgenin ekonomik gelişimine katkıda bulunacak olan Filyos Limanı'na 100 km mesafede yer almaktadır. Bu durum Karabük'ün dış ticareti açısından mutlak önem taşımaktadır. Karabük, Ankara-İstanbul otoyoluna (TEM ve D-100 (eski adı E-5)) 98 km uzaklıktadır.

Sosyo-Ekonomik Yapı

Karabük küçük bir yerleşim yeri iken süratli bir şekilde sanayileşme ve eş zamanlı olarak kentleşme evresi geçirmiştir. Sosyal hayat bu gelişme çizgisi içerisinde şekillenmiştir. Kent aldığı yoğun göç ile adeta Türkiye'nin küçük bir nüvesi olmuştur. 1944 yılında, Demir-Çelik'te istihdam edilen 3.812 kişinin; 58'i Trakyalı, 453'ü Egeli, 160'i Doğu Anadolu, 706'si Orta Anadolu, 2.346'sı Kuzey Anadolu, 62'si Doğu Akdeniz, 27'si ise Türkiye harici doğumlulardan müteşekkildir.

Sanayileşme ile birlikte oluşan işçi aileleri, sosyal hayatı belirleyen temel unsur olmuştur. Köylü işçi ailesi ile şehirli işçi ailesi arasında da birtakım farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Şehirli işçi ailelerinin %70'i, köylü işçi ailelerinin ise % 50'si çekirdek ailelerden oluşmuştur. Sanayileşme ile birlikte çalışma hayatı da Demir-Çelik Tesisleri ve yan kuruluşları ekseninde gelişmiştir. Ayrıca demir ticareti, nakliyecilik ve orman işçiliği de önemli istihdam sahaları olmuştur.

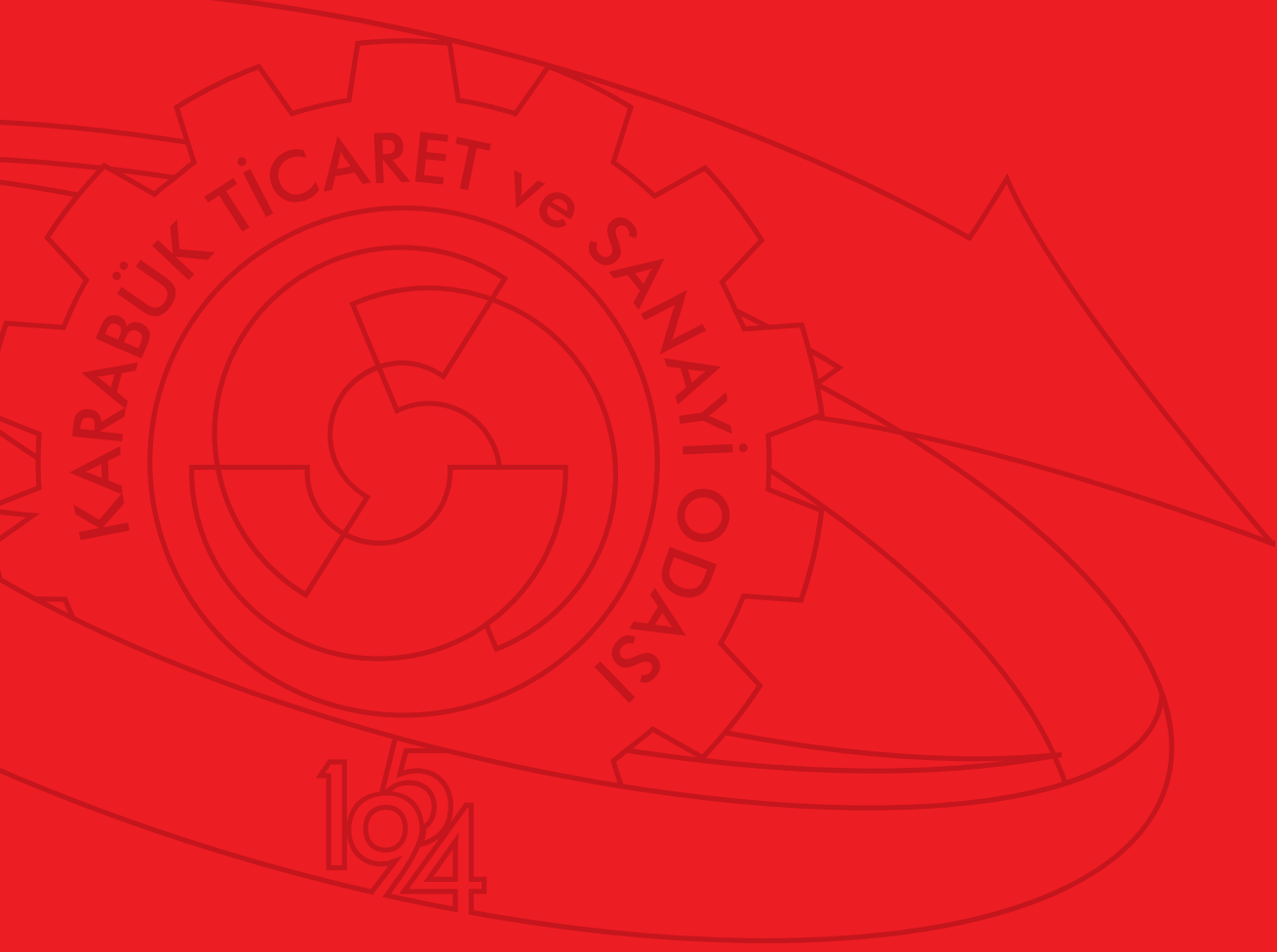
Hızlı nüfus artışıyla birlikte ilde yoğun bir konut talebi ortaya çıkmış, Türkiye'nin ilk toplu konut projesi olan 5000 Evler İşçi Yapı Kooperatifi Sitesi 1969 yılında oluşturularak, konut ihtiyacı karşılanmaya çalışılmıştır. Konut alanında ayrıca Demir Çelik Fabrikası; Yenişehir Mahallesi'ni oluşturmuş ve büyük bir ihtiyaç uzun süre içinde peyderpey karşılanmıştır.

İlçeler içinde en farklı konumda olanı Safranbolu'dur. İlçe her şeyden önce köklü tarihi geçmişiyle önemli bir turizm merkezi durumundadır. Diğer taraftan Demir-Çelik Sanayi nedeniyle işçi ve işçi emeklilerinin yoğun olarak meskûn olduğu bir yerleşim alanı olmuştur. Geleneksel Safranbolu evleri, hanları, hamamları, arasta, demirciler ve semerciler çarşısı ile başlı başına tarihi bir yerleşimi olan ilçede bazı dönemler Sadrazamlar dahi ikamet etmiştir. Karabük'ün sosyal ihtiyaçlarını karşılamakta olan Safranbolu'da hizmet sektörü önemli gelişme kaydetmiş ve mevcut eğlence merkezleri, lokantalar ve sosyal tesisler bölge geneline hizmet sunar hale gelmiştir.

Yerleşim açısından iki ayrı kümelenmeden bahsedebiliriz. Bunlardan ilki kentin ilk gelişme döneminde ortaya çıkan ve bugün şehir merkezini teşkil eden kısımlardır. Kısmen gecekondularla çevrilmiş bu bölümde yerleşim düzenli değildir. İkinci kısım ise kooperatifleşme sonucu oluşan ve Demir-Çelik Fabrikasının yaptırdığı konut alanlarını kapsayan nispeten düzenli bir yapılaşmanın görüldüğü bölgedir.

İlçeleri ele aldığımızda, özellikle ormanla iç içe olanlarda ahşap yapılaşmanın hâkim olduğu görülür. Bu yapılaşma süratle betonarme ve kâgir yapıya dönüşmektedir. Eflani, Eskipazar ve Ovacık ilçelerinde sosyal hareketlilik çok düşük olup dışarıya yoğun bir göç yaşanmaktadır. Bu bölgelerde yatırım yetersizliği nedeniyle yapılaşma gerekli düzeye ulaşamadığından ani talep artışları büyük sıkıntılara yol açmaktadır.

Karabük'teki en önemli ekonomik sektörler demir-çelik, makine ve aksamları, hazır giyim ve konfeksiyon, mobilya-kâğıt ve orman ürünleri ile otomotivdir. Karabük'te Karabük Üniversitesi bünyesinde 1 Teknopark, 1 Teknoloji Transfer Ofisi yer almaktadır.



BÖLÜM

01

|

MEVCUT

DURUM ANALİZİ

(STRATEJİK

ANALİZ)

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, 1954 yılında kurulmuştur. Oda, 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'na bağlı olarak faaliyet gösteren kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşudur. Adı geçen kanunun 12. Maddesi'nde sayılan görevleri yerine getirmekte, faaliyet alanı içinde Merkez ilçenin yanı sıra Eskipazar, Yenice ve Ovacık ilçeleri de bulunmaktadır.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemi'ne dahil, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 10002:2018 Müşteri Memnuniyet Yönetim Sistemi'ne sahip akredite bir odadır.

Karabük Sanayi ve Ticaret Odası 10 ayrı meslek grubunda faaliyet gösteren 24'ü meclis üyesi olmak üzere 58 meslek komite üyesi ile üyelerinin menfaatleri doğrultusunda 2022 yılında sektörel istişarelerin yapıldığı ve stratejilerin geliştirildiği 120 meslek komite toplantısı gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda Oda, Türkiye Yüzyılı vizyonuna katkı adına, 2023 yılında da seminer, sempozyum, toplantı, konferans ve eğitimler düzenlenmesi; teşvik ve desteklere ilişkin üye bilgilendirilmesi; üye ve personel istatistik ve anket çalışmalarının gerçekleştirilmesi; Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Genç Girişimciler ve Kadın Girişimciler Kurulu çalışmalarının sürdürülmesi; üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi gibi etkin ve kapsamlı çalışmalarına devam edecektir.

Yukarıda belirtilen tüm unsurlara rehberlik edecek **2023-2026 Dönemi Stratejik Plan 1 çalışmasına, "Mevcut Durum Analizi" ile başlanmıştır.** Mevcut durum analizinin tutarlılığı, stratejik planlamayı doğrudan etkileyeceği için tüm çalışmalar titizlikle yürütülmüştür. Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan **mevcut durum analizinde "Neredeyiz? (Vizyonumuza ulaşmak için sahip olduğumuz unsurlar nelerdir?)" sorusuna cevap vermek amaçlanmıştır.** Bu kapsamda mevcut durum analizini gerçekleştirebilmek amacıyla Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'na ilişkin güncel veriler tasnif edilerek raporlanmış aynı zamanda **iç ve dış paydaş anketleri** ile yol gösterici bilgiler toplanmıştır. Çalıştay ve beyin fırtınası (ortak akıl) niteliğinde toplantılar gerçekleştirilerek **PESTLE Yaklaşımı temelli SWOT (GZFT) Analizi yapılmıştır. Mevcut durum analizi sonucunda elde edilen bulgular ve kurumsal kimliğin tanımlanması sonrasında Yönetim Kurulu üyelerimizin katılımıyla Oda'nın 4 yıllık Stratejik Planı belirlenmiş, Yıllık İş Planı oluşturulmuş ve yine Yönetim Kurulu üyelerinin onayı ile uygulamaya alınmıştır.**

Karabük Sanayi ve Ticaret Odası, 2022 yılından itibaren yeni hizmet binasında faaliyetlerini sürdürmektedir (Fotoğraf 1).



Fotoğraf 1. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Binası

1 Stratejik planlarda vizyon; odanın faaliyet gösterdiği alanı geliştirme, sıralamada ilerleme, büyük bir projeyi tamamlama ve farklılaşmayı sağlamada belirli sürede ulaşmak istediği seviyedir.

Stratejik planlarda amaç; gerçekleştiğinde odanın vizyonuna ulaşmasını sağlayacak temel alanlardır.

Stratejik planlarda hedef; gerçekleştiğinde odanın amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ölçülebilir, zaman ifadesi içeren, anlaşılabilir ve gerçekçi alt amaçlardır.

Stratejik planlarda faaliyet/strateji; gerçekleştiğinde odanın amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak hareket tarzıdır. Faaliyetler belirlenirken SWOT (GZFT) göz önüne alınmalıdır.



ANKETLER

1. İÇ PAYDAŞ VE DIŞ PAYDAŞ ANKETLERİ

“Yönetişim anlayışı kapsamında katılımcılık ilkesi”, stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Oda’nın etkileşimde olduğu paydaşların görüşlerinin dikkate alınması, stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını daha da artırmaktadır. Diğer yandan, Oda tarafından sunulan hizmetlerin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle mevcut durum analizi kapsamında paydaş analizlerinin yapılması önem arz etmektedir.

Mevcut durum analizi için gerekli verileri sağlamak amacı ile öncelikle paydaş anketleri uygulanmıştır. Oda paydaşlarının görüş, öneri ve beklentileri “iç paydaşlar” ve “dış paydaşlar” olarak iki ayrı grup bazında ve aşamalı olarak ele alınmıştır.

İç paydaşlar, Oda faaliyetlerinden olumlu ya da olumsuz etkilenen veya Oda’yı etkileyen Oda içindeki taraflardır. Oda çalışanları, yöneticileri, meclis üyeleri ve meslek komiteleri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir. Soru formları aracılığı ile tüm iş paydaşlara “İç Paydaş Anketi” uygulanmış, Oda ile ilgili görüş ve önerileri sorulmuştur.

Dış paydaşlar, Oda faaliyetlerinden olumlu ya da olumsuz etkilenen veya Oda’yı etkileyen Oda dışındaki taraflardır. Oda faaliyetleri ile ilişkili olan TOBB, diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, Oda’ya girdi sağlayan ilgili sektör birlikleri, tedarikçiler ve işbirlikçiler dış paydaşlara örnek olarak verilebilir. Dış paydaşların Oda’yı etkileme ve Oda’dan etkilenme seviyeleri farklı olabilmektedir. Paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere paydaşların önceliklendirilmesi gerekmektedir. Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşın Oda faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya etkileme gücü ile Oda’nın paydaşın beklenti ve taleplerini karşılama konusuna verdiği önem dikkate alınmıştır. Bu çerçevede, dış paydaşlar ile yapılacak çalışma için dış paydaşlar arasından belirlenen kurum ve kuruluşların temsilcilerine “Dış Paydaş Anketi” uygulanmış, Oda ile ilgili görüş ve önerileri sorulmuştur.

İç ve dış paydaşlara uygulanan anketlerden derlenen bilgiler; hem stratejik plana ilişkin vizyon, stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesinde hem de SWOT Analizi’nde girdi olarak kullanılmıştır. Söz konusu girdiler göz önüne alınarak Karabük Ticaret ve Sanayi Odası tarafından sıkça etkileşim kurulan paydaşlar ile bu etkileşimlerin konu, kapsam ve yoğunlukları değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme sonucunda Karabük Ticaret ve Sanayi Odası’nın faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen, faaliyetlerini birlikte yürüttüğü, hizmetlerinden faydalananlar ve diğerlerinin faaliyetlerine katılım sağlanan tüm ilgili paydaşların analizi yapılmış ve aşağıda belirtilmiştir (Tablo 1). Söz konusu analiz gerçekleştirilirken “Etki / Önem Matrisi”nden yararlanılmıştır (Şema 1). Paydaşların tümü ile etkili bir iletişim kurulmasının imkânsız olabileceği durumlarda, paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir. Paydaşların önceliklendirilmesinde; paydaşın oda faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücü (Paydaşın Etki Derecesi) ve odanın paydaşın beklenti ve taleplerini karşılama konusunda verdiği öncelik (Paydaşın Önem Derecesi) dikkate alınmaktadır.

| ETKİ ÖNEM | ZAYIF | GÜÇLÜ |
|--------------|--|-------------------|
| DÜŞÜK | İZLE | BİLGİLENDİR |
| YÜKSEK | ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARA DAHİL ET | BİRLİKTE ÇALIŞ |

Şema 1. Etki / Önem Matrisi

Tablo 1. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Paydaş Tablosu

| PAYDAŞ | PAYDAŞ TİPİ | ETKİ DERECESİ | ÖNEM DERECESİ | ÖNCELİK DURUMU |
|--|-------------|---------------|---------------|----------------|
| Yönetim Kurulu | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Meclis Kurulu | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Meclis Komiteleri | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Disiplin Kurulu | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Hesapları İnceleme Kurulu | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Kadın Girişimciler Kurulu | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Genç Girişimciler Kurulu | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Komisyon Üyeleri | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Personel | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Üyeler | İç Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| TOBB | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Ticaret Bakanlığı | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | Birlikte Çalış |
| Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | Birlikte Çalış |
| Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | Birlikte Çalış |
| Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Millî Eğitim Bakanlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Kültür ve Turizm Bakanlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Diğer Bakanlıklar | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Gelir İdaresi Başkanlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük Valiliği | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük Defterdarlığı | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Bakanlıkların İl Müdürlükleri | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük İl Özel İdaresi | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| KOSGEB İl Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| İŞKUR İl Müdürlüğü | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | İş birliği Yap |
| SGK İl Müdürlüğü | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | İş birliği Yap |
| Vergi Dairesi İl Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Tapu Sicil Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük Gümrük Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| İl Millî Eğitim Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Halk Eğitim Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |



| | | | | |
|--|------------|-------|--------|----------------|
| Bolu Ulaştırma Bölge Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük Belediyesi | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| İlçe Belediyeleri | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük Organize Sanayi Bölgeleri | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük İl Emniyet Müdürlüğü | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük SMMO | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | Bilgilendir |
| Karabük Barosu | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İzle |
| Karabük Noterleri | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İzle |
| Kredi Garanti Fonu | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İzle |
| TSE | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | İş birliği Yap |
| TÜBİTAK | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | İzle |
| TPE | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İzle |
| TÜİK | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| BAKKA | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | İş birliği Yap |
| Sektörel Sivil Toplum Kuruluşları | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | Bilgilendir |
| Diğer Sivil Toplum Kuruluşları | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | Bilgilendir |
| Uluslararası Kuruluşlar | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | Bilgilendir |
| Karabük Üniversitesi | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük Üniversitesi Teknokent A. Ş. | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Karabük Mesleki Teknik ve Anadolu Lisesi | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Diğer Odalar | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İzle |
| İhracatçı Birlikleri | Dış Paydaş | Güçlü | Yüksek | İş birliği Yap |
| Ekspertler | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | İş birliği Yap |
| Yerel Basın ve Medya | Dış Paydaş | Zayıf | Düşük | Bilgilendir |

ANALİZLER

İç ve dış paydaşlara uygulanan anketlerden derlenen bilgiler; hem stratejik plana ilişkin vizyon, stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesinde hem de SWOT Analizi'nde girdi olarak kullanılmıştır.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası 2023-2026 Dönemi Stratejik Planı hazırlık sürecinde gerek Oda'nın gerekse de Karabük'ün gelecekte yöneleceği hedeflere ulaşması yolunda etkili olabileceğine inanılan güçlü ve zayıf yönler (iç çevre etkileri) ile fırsat ve tehditleri (dış çevre etkileri) belirlemek amacı ile uygulanan paydaş anketleri doğrultusunda PESTLE Yaklaşımı ile SWOT (GZFT) Analizi gerçekleştirmiştir. Elde edilen veriler Tablo 10 ve Tablo 11'de gösterilmiştir.

İç paydaşlardan Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler, dış paydaşlardan ise Fırsatlar ve Tehditler alanlarında bilgiler toplanmış, iç çevre ve dış çevre analizleri ortaya konmuştur.

1. İÇ ÇEVRE ANALİZİ (GÜÇLÜ / ZAYIF ANALİZİ)

İç çevre analizinde odanın insan kaynakları, fiziki kaynaklar ve teknolojik alt yapısı, mali durum analizi, yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, organizasyon şeması (yönetim yapısı), üye demografik yapısı, belirlemiş olduğu politikalar hakkında bilgiler sunulmaktadır.

1. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası İnsan Kaynakları

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, yetişmiş insan gücünü, sürekli gelişim felsefesi ile sürdürmekte olduğu hizmetlerini artıracak ve Oda'yı ileri taşıyacak en değerli kaynağı olarak kabul etmektedir.

Oda'ya, gerektiğinde yeni personelin alımı "İşe Alım Prosedürü" çerçevesinde yürütülmektedir.

Oda içindeki görevlerin yetkin çalışanlar tarafından yürütülmesini sağlamak amacıyla, görevlerin gerektirdiği ve çalışanların sahip oldukları nitelik ve beceriler her pozisyon için belirlenmiş ve personele tebliği edilmiştir. Bu kapsamda "Personel Performans Değerlendirme Sistemi" kurulmuştur.

Oda'nın personel eğitimleri "Yıllık Personel Eğitim Planı" dahilinde düzenlenmekte, yılda en az 1 ya da 2 kez 2 günlük kapsamlı kişisel gelişim eğitimi verilmekte aynı zamanda TOBB ve benzeri kurumların düzenlediği eğitimlere ve seminerlere ilgili personellerin katılımı sağlanmaktadır.

Her yıl "Personel Memnuniyet ve Beklenti Anketi" düzenlenerek personelin görüş ve önerileri dikkate alınmaktadır.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nda hizmetler toplam 10 personel üzerinden yürütülmektedir. Personellerin 5 tanesi erkek (% 50), 5 tanesi kadındır (%50). Öğrenim düzeyi açısından personellerin 7 tanesi (% 70) lisans, 1 tanesi ön lisans (% 10), 1 tanesi lise (% 10) ve 1 tanesi (%10) ortaokul mezunudur (Tablo 2). Hizmet süresi açısından ele alındığında personelin 1 tanesi 1-5 yıldan az, 3 tanesi 6-10 yıl, 5 tanesi 10-20 yıl arasında iken 1 tanesi 20 yıl üzerindedir. Bu durum Oda'da kurum kültürü oluşumunun göstergesi kabul edilebilir. Çalışanların personelin kadro statüleri incelendiğinde; personelin % 10'unun (1) kadrolu, % 90'inin sözleşmeli (9) istihdam edildiği görülmektedir.

Tablo 2. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Personel Cinsiyet ve Öğrenim Durumu Dağılımları

| PERSONEL | Durum | Sayısı |
|----------------|--------------|--------|
| CİNSİYET | Kadın | 5 |
| | Erkek | 5 |
| ÖĞRENİM DÜZEYİ | Lisans | 7 |
| | Önlisans | 1 |
| | Lise | 1 |
| | Ortaokul | 1 |
| HİZMET SÜRESİ | 1-5 Yıl | 1 |
| | 6-10 Yıl | 3 |
| | 10-20 Yıl | 5 |
| | 20 Yıl Üzeri | 1 |
| KADRO STATÜSÜ | Kadrolu | 1 |
| | Sözleşmeli | 9 |

2. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Fiziki Kaynaklar ve Teknolojik Alt Yapısı

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, Bayır Mahalle Kemal Güneş Caddesi No: 139 78100 Merkez / KARABÜK adresinde bulunan ve 2022 yılında taşınılan 9 katlı 4635 m² alana sahip yeni binasında tüm fiziki kaynakları ve teknolojik alt yapısı ile hizmet vermektedir (Tablo 5).

Oda binasında bilgi güvenliği ve bakım prosedürleri mevcuttur. Web sayfamız üzerinden aidat ödemesi yapılabilmekte ve en çok kullanılan belgeler online olarak alınabilmektedir. Oda'da kullanılan tüm programlar lisanslı ve yasaldir.



Tablo 5. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Fiziki Kaynaklar ve Teknolojik Alt Yapısı

| YAZILIMLAR | | | |
|------------|-------------------------|--------|---------------------------------|
| Sıra No | Yazılım Türü | Sayısı | Bulunduğu Birim |
| 1 | TOBB NET PROGRAMI | 1 | ODA SİCİL, TİCARET SİCİL |
| 2 | MERSİS | 1 | TİCARET SİCİL |
| 3 | RST | 1 | TÜM BİRİMLER |
| 4 | SMS PROGRAMI | 1 | BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER |
| 5 | BORDRO PROGRAMI | 1 | MUHASEBE |
| 6 | WINDOWS İŞLETİM SİSTEMİ | 1 | TÜM BİRİMLER |
| 7 | OFİS PROGRAMI | 1 | TÜM BİRİMLER |
| 8 | ANTİVİRÜS PROGRAMI | 1 | TÜM BİRİMLER |

| DONANIMLAR | | | |
|------------|----------------------------|--------|---|
| Sıra No | Donanım | Sayısı | Bulunduğu Birim |
| 1 | MASAÜSTÜ BİLGİSAYAR | 8 | TÜM BİRİMLER |
| 2 | NOTEBOOK | 7 | GENEL SEKRETER(1), SOFÖR(1), MECLİS(1), TOPLANTI SALONU(2),BASIN (1),BAŞKANLIK(1) |
| 3 | YAZICI | 9 | HİZMET BİRİMLERİ, ÖZEL KALEM |
| 4 | NETWORK SUNUCU | 1 | ARŞİV |
| 5 | SERVER YEDEKLEME SİSTEMİ | 1 | ARŞİV |
| 6 | FOTOKOPİ MAKİNASI | 1 | HİZMET BİRİMLERİ |
| 7 | FAKS | 1 | ÖZEL KALEM |
| 8 | TARAYICI | 5 | GENEL SEKRETER, HİZMET BİRİMLERİ, ÖZEL KALEM |
| 9 | PROJEKSİYON | 2 | EĞİTİM-MECLİS SALONU-BAŞKANLIK |
| 10 | KLİMALAR | 9 | HER BÖLÜMDE |
| 11 | TELEFON | 13 | HER BÖLÜMDE |
| 12 | KAMERA DVR CİHAZI | 1 | ÖZEL KALEM |
| 13 | HAVA FİLTRE CİHAZI | 1 | GENEL SEKRETER |
| 14 | SPHS-125 | 1 | BİLGİ İŞLEM |
| 15 | HP-MİCRO SERVER | 1 | BİLGİ İŞLEM |
| 17 | 5651 TUBİTAK ONAY DAMGASI | 1 | BİLGİ İŞLEM |
| 18 | ACSEES POINT | 6 | HİZMET BİRİMLERİ |
| 19 | BULUT TEKNOLOJİ 4 TEREBYTE | 1 | HİZMET BİRİMLERİ |
| 20 | FOTOĞRAF MAKİNASI | 4 | BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER |
| 21 | KAMERA | 1 | BASIN YAYIN VE HALKLA İLİŞKİLER |
| 22 | LEİTZ İCON ETİKET YAZICI | 3 | TİCARET SİCİL, BİLGİ İŞLEM, EĞİTİM |
| 23 | TABLET BİLGİSAYAR | 1 | BASIN YAYIN, GENEL SEKRETER |
| 24 | DOKUNMATİK ALLONE | 1 | HİZMET BİRİMLERİ |
| 25 | ADSL MODEM | 1 | HİZMET BİRİMLERİ |
| 26 | SANTRAL | 1 | HİZMET BİRİMLERİ |
| 27 | TELEVİZYON | 8 | GENEL SEKRETER(1), SOFÖR(1), MECLİS(1), TOPLANTI SALONU(2),BASIN (1),BAŞKANLIK(1) |

3. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Mali Durum Analizi

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın mali durumu (Tablo 3, Tablo 4) incelendiğinde genel itibari ile hizmetlerini yerine getirebilmesi ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi açısından yeterli olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile Oda'nın son 6 yıl gelir ve gider bütçe tahminleri ve gerçekleşme durumları incelendiğinde, genel olarak her yıl bütçenin fazla verdiği net olarak görülmektedir. Her yıl artan üye sayısı da dikkate alındığında 2023-2026 yılları arasındaki stratejik amaçlar ve bu amaçlara ulaşma hedef ve yapılması planlanan faaliyetleri gerçekleştirilebilmek için yeterli bir bütçeye sahip olduğu görülmektedir.

Muhasebe biriminden elde edilen Oda'ya ait mali durum raporları incelendiğinde fasıllar itibari ile Oda'nın en yüksek gelir kalemlerinin "Yıllık Aidat" ve "Munzam Aidat" olduğu görülmektedir. Söz konusu gelir kalemlerinin artışında yıllar itibari ile bir düzen olduğu görülmektedir. Buna karşın fasıllar itibari ile ele alındığında Oda'nın en yüksek gider kalemlerinin "Personel Giderleri" ve "Dışarıdan Sağlanan Hizmet Alımları" olduğu görülmektedir. Söz konusu gider kalemlerinin artışında yıllar itibari ile bir düzen olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Tahmini ve Gerçekleşen Gelir Bütçesi (Son 6 yıl)

| YIL | Tahmini Gelir (TL) | Gerçekleşen Gelir (TL) | Gerçekleşme Yüzdesi (%) |
|------|--------------------|------------------------|-------------------------|
| 2017 | 2.000.000,00 | 2.086.402,41 | 104 |
| 2018 | 2.200.000,00 | 2.237.222,95 | 102 |
| 2019 | 2.500.000,00 | 3.124.108,71 | 125 |
| 2020 | 3.000.000,00 | 3.069.986,04 | 102 |
| 2021 | 3.300.000,00 | 5.704.394,13 | 173 |
| 2022 | 4.620.000,00 | 8.115.000,00 | 175 |

Tablo 3 göz önüne alındığında son 5 yıllık (2018-2022) tahmini gelir artış yüzdesinin ortalama %18,4 olduğu görülmektedir. Aynı zamanda tablodaki verilere bakıldığında tahmini gelir ile gerçekleşen gelir arasındaki gerçekleşme yüzdesinin en yüksek olduğu yıl 2022 iken, en düşük olduğu yıl 2018 ve 2020 'dir. Son 6 yılın gelir gerçekleşme yüzdesi ortalaması % 130,17 gibi yüksek bir düzeydedir.

Tablo 4. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Tahmini ve Gerçekleşen Gider Bütçesi (Son 6 yıl)

| YIL | Tahmini Gelir (TL) | Gerçekleşen Gelir (TL) | Gerçekleşme Yüzdesi (%) |
|------|--------------------|------------------------|-------------------------|
| 2017 | 2.000.000,00 | 1.802.451,64 | 90 |
| 2018 | 2.200.000,00 | 1.599.509,87 | 73 |
| 2019 | 2.500.000,00 | 1.831.398,09 | 73 |
| 2020 | 3.000.000,00 | 1.464.866,30 | 49 |
| 2021 | 3.300.000,00 | 2.010.022,98 | 61 |
| 2022 | 4.620.000,00 | 3.334.419,92 | 72 |

Tablo 4 göz önüne alındığında tahmini gider ile gerçekleşen gider arasındaki gerçekleşme yüzdesinin en yüksek olduğu yıl 2017 iken, en düşük olduğu il 2020'dir. Gerçek-



leşme yüzdesinde yaşanan ani değişimlerin sebebi, Covid-19 süresince faaliyetlerde ve giderlerde gerçekleşen azalmadır.

4. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, TOBB'a bağlı diğer odalar gibi T. C. Anayasası'nın 135. Maddesi'nde tanımlanan "Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu" olup faaliyetlerini 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu'na ve bu kanuna bağlı olarak oluşturulan mevzuat çerçevesinde yürütmektedir (Tablo 5).

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası ve üst birlik olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ni tanımlayan 18.05.2004 tarihli 5174 sayılı Kanun'un 4. Maddesinde odalar şu şekilde tanımlanmaktadır;

"Üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarıdır."

Bu çerçevede Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın stratejik planının temel dayanağını 2010 tarihi itibarıyla güncelleştirilmiş "Odalar ve Borsalar için Akreditasyon Kılavuzu" ve ekleri oluşturmaktadır. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın Stratejik Planı'nı değerlendirecek olan kurum ise üst birlik olan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği organı Akreditasyon Kurulu'dur.

Tablo 5. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Yasal Dayanak / Mevzuat ve Yükümlülükleri

| Yasal Dayanak / Mevzuat | Yasal Yükümlülük |
|---|---|
| T. C. Anayasası'nın 135. Maddesi Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ni tanımlayan 18.05.2004 tarihli 5174 sayılı Kanun TOBB Odalar ve Borsalar için Akreditasyon Kılavuzu | - Üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, - Meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, - Mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak, - Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek. |

5. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Görevleri

Üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu'nda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşu olan Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın görevleri aşağıda belirtilmiştir:

- Meslek ahlâkını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak.

- Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmî makamlarca istenecek bilgileri vermek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konular-da gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek.
- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadî, ticarî ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyat-larını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak.
- Kanununun 26. maddesindeki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
- Meslek faaliyetlerine ait konularda resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bu-lunmak; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin meslekî menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- Çalışma alanları içindeki ticarî ve sınaî örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- Üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar almak.
- Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak.
- Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanununun 125. maddesinde sa-yılan mal ve hizmetlerin azamî fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak.
- Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça ve-rilecek görevleri yapmak.
- Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek.
- Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Ka-nunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde Ticaret ve Sanayi Odalar-la tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri sağlamak.
- Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- Üyeleri hakkındaki tüketici şikâyetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak.
- Sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek.
- Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iş-tirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
- Millî Eğitim Bakanlığının izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kurs-ları açmak, açılan kurslara yardımda bulunmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer buldurmak; meslekî ve teknik eğitim ve öğ-retimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dalların-



da bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenlemek,

- İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınaî ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak,
- Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırılar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,
- Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmektir.

6. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Faaliyet Alanları ve Verdiği Hizmetler

Mevcut Durum Analizi'nin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, Oda'nın Kurum Kültürü diğer bir ifade ile "Hizmet" ve "Kurumsal" kapasitesinin doğru biçimde tespit edilmesi kritik önem arz etmektedir. Bu tespitler yapılırken uluslararası düzeyde "Çağdaş Odacılığın" yegâne kanıtı niteliğinde olan, TOBB Odalar ve Borsalar için Akreditasyon Kılavuzu referans belge olarak ele alınmıştır.

5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'nun 12. Maddesi'nde odaların görevleri tanımlanmıştır. Bu tanımlardan yola çıkılarak aşağıdaki 6 faaliyet alanı belirlenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Faaliyet Alanları ve Verdiği Hizmetler

| Faaliyet Alanları | Verilen Hizmetler |
|--|---|
| 1. Üye ve Potansiyel Üyelere Yönelik Hizmetler | Üyelerimizin ve potansiyel üyelerimizin yeni iş fikirlerini hayata geçirmeleri için girişimcilik konusunda alt yapılarını güçlendirmek, doğru yatırım kanallarına yönlendirmek, üyelerimizin devam eden ticari faaliyetlerini sağlıklı yürütmeleri için gerekli her türlü evrak, onay ve kayıt işlemlerini yürütmek. |
| 2. Etki (Lobi) Faaliyetleri | Üyelerimizin ticari hayatlarını kolaylaştırmak amacıyla ortak sektörel sorunlara çözüm üretmek, üretilen çözüm önerilerini düzenleyici (kanun koyucu ve kanun uygulayıcı) kurumlar düzeyinde paylaşmak, sektörlerin gelişimine makro düzeyde bütünsel katkı sağlamak. |
| 3. Ağ oluşturma, İş Geliştirme ve Uluslararasılaştırma | Üyelerimizin ticaretini artırmak, yeni ticaret bağlantıları geliştirmelerine destek olmak, ihracatla tanıştırmak, uluslararası ağlara entegrasyonlarını sağlamak, uluslararası iş birlikleri ve ortaklıklar kurmaya yönlendirmek. |
| 4. Bilgi, Danışmanlık ve Operasyonel Destek | Üyelerimize ve diğer paydaşlarımıza, faaliyet alanımızdaki konularda, bilgi ve operasyonel destek sunmak, danışmanlık hizmeti vermek, ticaret hayatı ile ilgili araştırmalar yapmak ve istatistiki bilgi sağlamak. |
| 5. Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri | Paydaşlarımız arasındaki iletişimi ve dayanışmayı artırmaya yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerini desteklemek ve düzenlemek. Yerel, ulusal ve uluslararası öneme sahip ilgili gün ve haftalara (3 Nisan, Ahilik haftası, kadınlar günü, tıp bayramı, milli bayramlar, İstiklal Marşı'nın Kabulü, Çanakkale Destanı gibi) yönelik programlar düzenlemek, Mesleki ve Teknik Eğitimin önemine yönelik ilgili paydaşlar ile programlar düzenlemek. |
| 6. İnovasyon ve Girişimcilik Faaliyetleri | Karabük'ün inovasyon ve girişimcilik kentine dönüştürme vizyonu doğrultusunda üyelerimizin ve potansiyel girişimcilerimizin inovasyon, girişimcilik, dijitalleşme ve teknoloji gibi konularda farkındalığını arttırmak. |

7. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Organizasyon Şeması (Yönetim Yapısı)

İç Yapı Analizi kapsamında Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Organizasyon Şeması (Şema 2) ve organizasyon şemasının oluşumundaki süreçlere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın tüm organları seçimlerle oluşturulmaktadır. Seçim süreci öncelikle Oda'nın tüm kayıtlı üyelerinin ekonomik faaliyetleri açısından uluslararası standartlara göre (NACE) gruplara meslek gruplarına ayrılmasıyla başlanmaktadır. Daha sonra 4 yılda bir olmak üzere her Meslek Grubu'ndan orantılı sayıda üyenin seçilmesi ile Meslek Komiteleri'nin belirlenmesi, Meslek Komiteleri'nin oluşturduğu Meclis'ten de Yönetim Kurulu, Disiplin Kurulu ve Genel Kurul Delegeleri'nin orantılı bir biçimde seçilmesi ile devam etmektedir.

Ayrıca, Genç Girişimciler ve Kadın Girişimcilere yönelik kurullar oluşturulmuş ve oda bünyesinde çalışmalarına devam etmektedir.

Meslek Komiteleri, 10 Meslek grubunu temsilen 58 üyeden oluşmaktadır. Meslek Komiteleri, meslek gruplarına dâhil üyelerin, kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri üyelerden oluşmaktadır.1 Başkan ve 1 Başkan yardımcısı ile her biri 5 - 7 kişilik üyelerden oluşan meslek komiteleri, ilgili komitenin mesleki sorunlarının tespiti çözümüne yönelik Oda politikaları üretmeye destek veren bir yapıya sahiptir.

Meclis, 10 meslek grubunu temsilen 24 üyeden teşkilidir. Görev süresi 4 yıl olan meclis, Oda'nın en yüksek karar ve denetim organı olup, meslek komitelerinin kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında gizli oyla seçtikleri üyelerin toplamından oluşmaktadır. 1 başkan, 2 başkan yardımcısı ve 1 kâtip üye ile diğer meclis üyelerinden meydana gelmektedir.

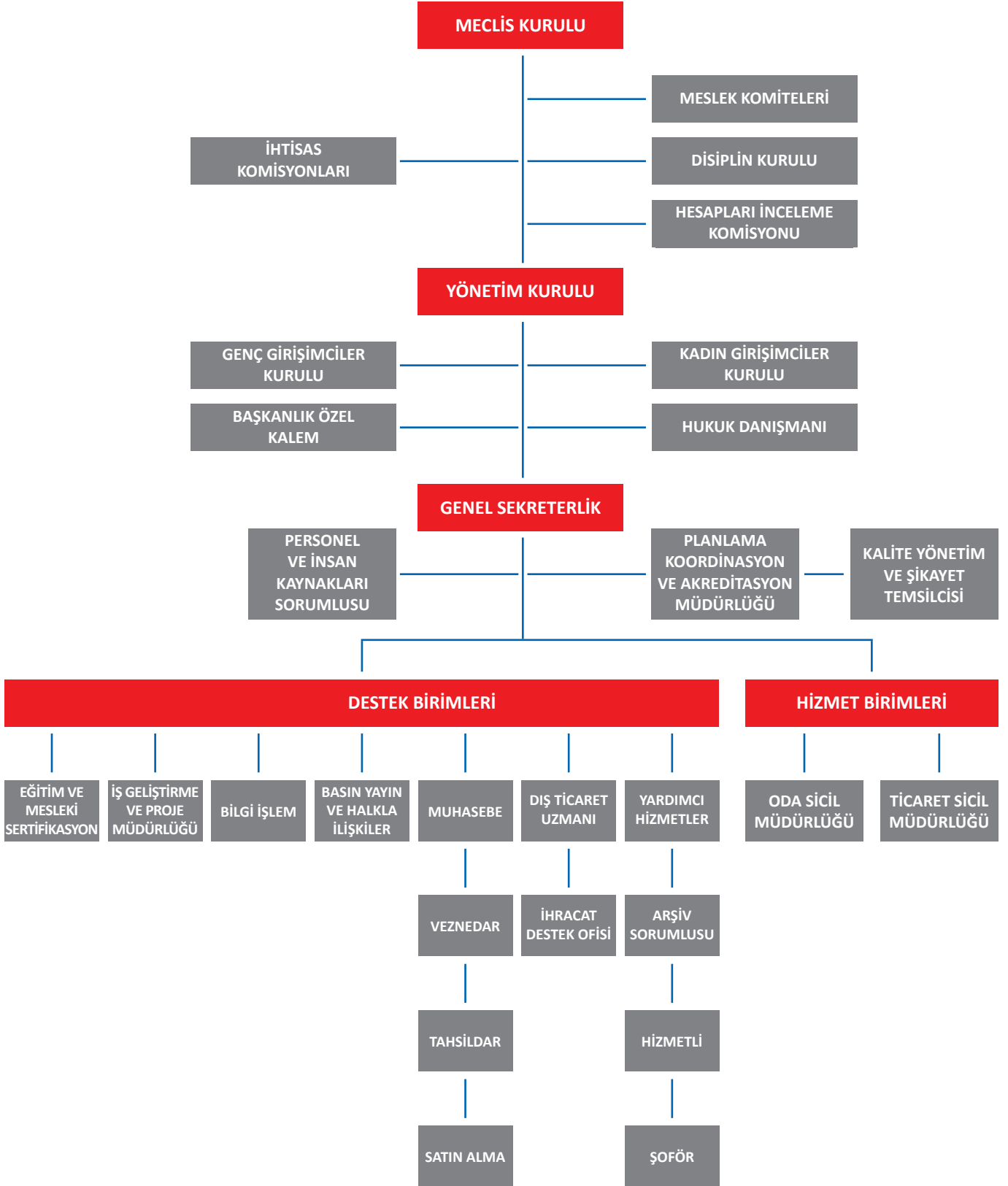
Yönetim Kurulu, Oda'nın en yüksek icra organı olup 1 başkan ve 6 üyeden oluşmaktadır.

Disiplin Kurulu, meclis tarafından odaya kayıtlı üyeler arasından 4 yıl için seçilen 6 asil ve 6 yedek üyeden oluşmaktadır. Oda'ya kayıtlı üyelerin "disiplin soruşturmalarını yürütme" ve "üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önerme" görevlerini yürütmektedir.

İdari Personel, Genel Sekreterliğe bağlı "destek birimleri" ve "hizmet birimleri" olarak ifade edilen personelden oluşmaktadır.



Şema 2. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Organizasyon Şeması



8. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Üye Demografik Yapısı

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası 10 ayrı meslek grubunda faaliyet gösteren 24'ü meclis üyesi olmak üzere 1433 komite üyesinde oluşmaktadır (Tablo 7). Tablo 7 göz önüne alındığında faal üye sayısı en fazla olan meslek grupları 5. ve 4. gruplar iken, faal üye sayısı en az olan meslek grupları ise 10. ve 6. gruplardır. Bu açıdan ele alındığında 4., 5., 8. ve 9. meslek grupları en fazla meslek komitesi üyesine sahip meslek gruplarını oluşturmaktadır.

Tablo 7. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Demografik Yapısı

| Meslek Grubu | Faal Üye Sayısı | Toplam Üye Sayısındaki Yüzdesi (%) | Meslek Komitesi Üye Sayısı |
|---------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|
| 1 | 110 | 7.7 | 5 |
| 2 | 65 | 4.5 | 5 |
| 3 | 117 | 8.2 | 5 |
| 4 | 306 | 21.3 | 7 |
| 5 | 338 | 23.5 | 7 |
| 6 | 61 | 4.3 | 5 |
| 7 | 70 | 4.8 | 5 |
| 8 | 139 | 9.8 | 7 |
| 9 | 203 | 14.2 | 7 |
| 10 | 24 | 1.7 | 5 |
| Toplam | 1433 | 100 | 58 |

9. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Süreçleri Analizi ve Yönetimi

Çağdaş odacılık anlayışı kapsamında kamu adına Oda tarafından üyelerine sunulan hizmetler “Yönetmelik Süreçler, Temel Süreçler, Destek Süreçleri, Kaynaklar” olmak üzere 4 ana başlık (süreç) ve ana başlıklara bağlı “Yönetim Sistemsel Yaklaşım, Operasyonel Hizmetler, Teknik Hizmetler, Stratejik Destek Faaliyetleri, Klasik Destek Hizmetleri, Altyapı, İnsan Kaynakları, Mali Kaynaklar, Mevzuat Kaynağı, Bilgi Kaynağı” olmak üzere 10 alt başlıkta (alt süreçte) ele alınmaktadır (Tablo 8).

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası 2023-2026 Stratejik Planı, söz konusu plandan üretilmiş “Yıllık İş Planı” ile hayata geçirilmiştir. **Yıllık iş planları, anketler (İç Paydaş, Dış Paydaş) ve analizler (SWOT, PESTLE)) sonucunda oluşturulan stratejik plana bağlı olarak üretilir. Yıllık iş planlarının temel amacı, stratejik planın uygulanmasını ve takibini kolaylaştırmaktır. Yıllık iş planlarındaki faaliyetlerin tamamlanma süresi, hedefe yönelik faaliyetlerin özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Yıllık iş planlarında bireysel, birimsel ve kurumsal düzeyde gerçekleştirilecek faaliyetler, süreç iyileştirme (eğitim) faaliyetleri ve projeler hakkında zaman ve sorumlu düzeyinde bilgiler sunulur. Yıllık iş planlarında her faaliyet için risk (gerçekleşmeme olasılığı) göz önüne alınarak Risk Yönetimi kapsamında mutlaka alternatif faaliyet (B Planı) belirlenmektedir. Yıl sonunda yıllık iş planı kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler hakkında yönetim kurulunu ve üyeleri bilgilendirmek amacı ile “Yıllık Faaliyet Raporu” hazırlanarak sunumu yapılmaktadır.** Yıllık iş planlarındaki tüm süreçleri belgeleyen ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, TOBB Akreditasyon Sistemi'ne entegre edilmiştir.

ANKETLER

ANALİZLER

VİZYON

STRATEJİK PLAN

YILLIK İŞ PLANLARI



Tablo 8. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Süreçleri Analizi

| Ana Süreçler | Alt Süreçler | Faaliyetler | | |
|---|-----------------------------------|--|----------------------------------|---|
| YÖNETSEL SÜREÇLER | Yönetime Sistemsal Yaklaşım | Oda/ Borsa Mevzuatı | | |
| | | Stratejik Beyanlar ve Politikalar | | |
| | | AİK, İş Planlaması ve Yönetimi | | |
| | | Politika ve Temsil Faaliyetleri | | |
| | | Stratejik Plan | | |
| TEMEL SÜREÇLER | Operasyonel Hizmetler | Ticaret Sicili/Tescil,İlan | | |
| | | Oda Sicili / Muamele İşlemleri | | |
| | | "Belge" Hazırlama -Onaylama | | |
| | Taktik Hizmetler | Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri | | |
| | | Politika temsil faaliyetleri | | |
| | | Lobicilik faaliyetleri | | |
| | | Üye İlişkileri | | |
| | | İletişim Ağı | | |
| | | DESTEK SÜREÇLER | Stratejik Destek Faaliyetleri | İş Geliştirme ve Eğitim |
| | | | | ISO 9001 KYS,10002 Müşteri Memnuniyet Sistemi ve TOBB |
| Oda/Borsa Akreditasyon sistemi | | | | |
| Haberleşme ve Yayınların Yönetimi, Bilişim Teknolojileri Yönetimi | | | | |
| Ekonomik ve İş İstatistikleri | | | | |
| İş Planlaması ve Yönetimi | | | | |
| Uluslararası Ticaret Yönetimi | | | | |
| Klasik Destek Hizmetleri | Oda/Borsa Mevzuatı | | | |
| | Mali İşler | | | |
| KAYNAKLAR | Altyapı | Bilgi İşlem Teknolojileri, Basın Yayın | | |
| | İnsan Kaynakları | İnsan Kaynakları Yönetimi | | |
| | Mali Kaynaklar | Mali Yönetim | | |
| | Mevzuat Kaynağı | Oda/Borsa Mevzuatı | | |
| | Bilgi Kaynağı | Bilgi, Destek ve Danışmanlık | | |
| | | Araştırma & Geliştirme Planlaması | | |

10. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Kalite Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu, TOBB Odalar ve Borsalar için Akreditasyon Kılavuzu, ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002:2018 Müşteri Memnuniyet Yönetim Sistemi kapsamında üye talep, öneri ve beklentisine uygun; çağın gerekliliklerini yerine getiren, ihtiyaç duyulan iyileştirmeleri gerçekleştirerek sürdürülebilir hizmet kalitesine sahip olmayı ilke edinmektedir.

11. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Mali Politikası

5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanunu kapsamında faaliyetlerini sürdüren, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve tekdüze muhasebe sistemine göre faaliyet gösteren Karabük Ticaret ve Sanayi Odası; mali kaynakların yönetimi, izlenmesi ve kontrolüne yardımcı olmak üzere zamanında ve doğru mali bilgiler sağlamaktadır. Mali politikamız çerçevesinde maliyet esaslı, para ile ölçme, dönemsellik, tam açıklama, tutarlılık, verimlilik, tarafsızlık, belgelendirme, sosyal sorumluluk ilkelerini esas almaktadır.

12. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası İnsan Kaynakları Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, fırsat eşitliği temelli evrensel değerlerin uygulandığı; yeniliklere açık ve kendisini geliştiren, güven duygusunu ve takım ruhunu önceleyen, yaratıcı, üretken, verimli ve proaktif kişilerin tercih ettiği bir kurum olmak için faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu amaçla Oda'yı gelecek yıllara taşıyacak en değerli sermayemizin insan kaynağımız olduğu bilinci ile faaliyetler düzenlemeyi, başarılı ve örnek performansları ödüllendirmeyi, özlük haklarını korumayı, yönetim kapsamında personellerin yönetim sürecine entegre olabildiğini ilke edinmektedir.

13. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Haberleşme ve Yayın Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında gerek üyeleri gerekse de yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde kamuoyunu zamanında, doğru, dürüst ve şeffaf şekilde bilgilendirmeyi ilke edinmektedir.

14. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Bilgi ve İletişim Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, kullanmakta olduğu ve geliştirilebilir nitelikteki web, arşiv gibi bilişim sistemlerinde kurumsal bütünlüğü, ulaşılabilirliği, güvenilirliği, hızı tüm üyeleri ve paydaşları açısından ilke edinmektedir.

15. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Üye İlişkileri ve Şikayetleri Değerlendirme Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, ISO 10002:2018 Müşteri Memnuniyet Yönetim Sistemi kapsamında üye talep, öneri, şikâyet ve beklentisine uygun gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında gerek üyelerini gerekse de yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde kamuoyunu zamanında, doğru, dürüst ve şeffaf şekilde bilgilendirmeyi, ihtiyaç duyulan iyileştirmeleri gerçekleştirerek sürdürülebilir müşteri memnuniyetine sahip olmayı ilke edinmektedir.

16. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Risk Yönetimi Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, hedefleri üzerindeki belirsizlik etkisi / gerçekleşmeme olasılığı olarak tanımladığı risk ve fırsatları tüm süreçlerinin bir parçası olarak etkin bir şekilde yönetilmesini, belli periyotlarda raporlanmasını, risk yönetimi ile ilgili sorumlulukların tanımlanması ve paydaşların farkındalığını artırmaya yönelik faaliyetler yapılmasını ilke edinmektedir.

17. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası İş Sağlığı ve Güvenliği Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi kapsamında tüm personeline sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı hazırlamayı ilke edinmektedir.

18. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Sosyal Sorumluluk Politikası

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, gerçekleştirdiği faaliyetlerde gerek toplumsal gerekse de çevresel konularda duyarlı olmayı, hassasiyetle hareket etmeyi ve bunları gerçekleştirirken toplumsal beklentileri göz önüne almayı ilke edinmektedir.

19. Olan Projeler ve Faaliyetler

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada finansman kaynağı sağlayabileceği çok sayıda proje yürütmüş ve yürütmeye de devam etmektedir (Tablo 9). Bu durum Oda'nın proje yazımındaki yetkinliğini ortaya koymaktadır.



Tablo 9. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Projeleri

| Sıra | Faal Üye Sayısı | Yıl / Yıllar | Hibe Ve Teşvik Veren Kurumlar / Proje Ortakları |
|------|--|---------------------------|--|
| 1 | Karabük Cad-Cam Bilgi Teknolojileri Merkezi | NİSAN 2017 TEMMUZ 2017 | KARABÜK TEF AB |
| 2 | Tekstil Sektöründe Kalite Kontrol ve Paketleme | 2007 | KTSO, İŞKUR |
| 3 | Modern Makineci Eğitimi | 2007 | |
| 4 | Doğalgaz Tesisatçılığı Eğitimi | 2007 | |
| 5 | Karabük İli Mevcut ve Potansiyel Yatırım Alanları Projesi | 2007-2008 | KTSO, KOSGEB KARABÜK ÜNİVERSİTESİ |
| 6 | Karabük Verimliliği Arttırma Projesi | 2009-2010 | KTSO MİLLİ PRODÜKİVİTE MERKEZİ (MPM) |
| 7 | 360 Derece Bilişim Uzmanlığı Kursu | 2010 | KTSO, MİLLİ EĞİTİM VALİLİK, KESOB İŞKUR, KRBK BELEDİYESİ |
| 8 | Ar-Ge ve İnovasyon İş Birliği | 2011 | KTSO KARABÜK ÜNİVERSİTESİ KOSGEB |
| 9 | Enerji Yöneticisi Eğitimi (Sertifikalı) | 2011 | KTSO ENVE ENERJİ EĞİTİM DANIŞMANLIK LTD. ŞTİ. |
| 10 | Karabük Ekonomik Kalkınma ve Gelişim Stratejileri Projesi | 2011 | KTSO BAKKA |
| 11 | Karabük'te Tekstil Sektörünün Uluslararası Rekabetçiliğinin Arttırılması Karabük'ten Dünyaya Açılan Kapı | 2011 | KTSO EKONOMİ BAKANLIĞI İHRACAT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ |
| 12 | Kamu İhale Kanunu ve Uygulamaları Eğitimi | 2013 | KTSO BAKKA |
| 13 | Karabük İli Lojistik Merkez Fizibilitesi Projesi | 2013 | KTSO KOSGEB |
| 14 | Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri | 2010-2013 | KTSO, KOSGEB İŞKUR |
| 15 | Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri Koordinasyonu | 2014 | KTSO, KOSGEB İŞKUR |
| 16 | Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri Koordinasyonu (Devamı) | 2015 | KTSO, KOSGEB İŞKUR |
| 17 | Karabük TSO Kurumsal Kapasite Arttırımı Ve Akreditasyon Danışmanlık Eğitimi | 2015 | KTSO BAKKA |
| 18 | Karabük İhracat Koçluğu Projesi | 2015 | KTSO KOSGEB |

| Sıra | Faal Üye Sayısı | Yıl / Yıllar | Hibe Ve Teşvik Veren Kurumlar / Proje Ortakları |
|------|---|-------------------------------|---|
| 19 | Üreten Eller | 2007 | KTSO BAKKA |
| 20 | Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı Enerji Sektörü Teknik Yardım Projesi | 2016 | KTSO AB |
| 21 | Girişimcilik Eğitimleri | 2016 | KTSO İŞKUR |
| 22 | Geleceği Yazan Kadınlar Projesi | 2017 | TOBB KADIN GİRİŞİMCİLER KTSO, TURKCELL |
| 23 | Girişimcilik Eğitimleri (4 Grup) | 2017 | KTSO KOSGEB |
| 24 | Şiş Örgücü | NİSAN 2017 TEMMUZ 2017 | KTSO, İŞKUR, HALK EĞİTİM |
| 25 | Tel Kırma Nakışçısı | KASIM 2017 OCAK 2018 | KTSO İŞKUR HALK EĞİTİM |
| 26 | Folklorik Bebek Yapımcısı | KASIM 2017 ŞUBAT 2018 | KTSO İŞKUR HALK EĞİTİM |
| 27 | Girişimcilik Eğitimleri (10 Grup) | 2018 | KTSO KOSGEB |
| 28 | Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Geleceğini Planlıyor | MAYIS 2019 | KTSO İŞKUR HALKEĞİTİM |
| 29 | Yenilenebilir Enerji Kaynakları Eğitim Programı | EKİM 2019 | KTSO BAKKA |
| 30 | Nereden Başlasam Projesi | KASIM 2019 tekrarlanabilir | KTSO, İŞKUR, SMMMO KOSGEB, SGK, STSO |
| 31 | Plastik Atıkların Piroлиз Yöntemi ile Bertaraf Edilmesi ve Geri Kazanımı | OCAK 2020 DEVAM | KARABÜK BELEDİYESİ KARABÜK TSO, BAKKA KARABÜK ÜNİVERSİTESİ |
| 32 | Emeğin Başkenti Karabük İstihdamın Merkezi Oluyor | ŞUBAT 2020 MAYIS 2021 | KARABÜK TSO İL MİLLİ EĞİTİM BAKKA |
| 33 | Dış Ticaret Elçileri ve Uyum Projesi (Tekrarlanabilir) | EKİM 2021 MAYIS 2022 | KTSO KARABÜK ÜNİVERSİTESİ 3 NİSAN KARABÜK BİLİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ |
| 34 | Antik Dönemden Cumhuriyete: Zamanda Yolculuk Rotaları | EKİM 2022 MART 2023 | KTSO KARABÜK ÜNİVERSİTESİ SAFTİD |
| 35 | Dokumadan Tasarıma: Eflani Çember Bezi Markalaşıyor | ARALIK 2022 HAZİRAN 2023 | KTSO BAKKA |
| 36 | Geleceğin Meslekleri İçin Gençleri Eğitim | KASIM 2023 DEVAM | KTSO KARABÜK BELEDİYESİ İŞKUR |



Yukarıda verilen tüm bilgiler, iç paydaş anketleri ile değerlendirildiğinde Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'na ait güçlü ve zayıf yönler Tablo 10'da sunulmuştur:

Tablo 10. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası GZ Analizi

| G Güçlü Yönler | Z Zayıf Yönler |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Kamu tüzel kişisi olması, | <ul style="list-style-type: none">➤ Meslek Komitesi üyelerinin, gerçekleştirilen etkinliklere istendik düzeyde ilgi gösterememesi, |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Üyeliğin zorunlu olması, | <ul style="list-style-type: none">➤ Meslek Komitesi çalışmalarının kapsam ve niteliklerinin yetersiz kalması, |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Üyelerindeki çeşitlilik, | <ul style="list-style-type: none">➤ Nitelikli personel yetersizliği, |
| <ul style="list-style-type: none">➤ 1.000'in üzerinde faal üye, | <ul style="list-style-type: none">➤ Üyelerin kurumsallaşamaması, |
| <ul style="list-style-type: none">➤ İlk 500'de yer alan önemli üyeler, | <ul style="list-style-type: none">➤ Üyelerin dijital altyapılarının yetersizliği, |
| <ul style="list-style-type: none">➤ 69 yıldır faaliyet gösteren deneyim sahibi köklü bir oda olması, | <ul style="list-style-type: none">➤ Bölge odalarıyla iş birliği içinde bölgesel ve ulusal kalkınmaya yönelik proje geliştirme kapasitesinin istendik düzeyde olmaması. |
| <ul style="list-style-type: none">➤ B sınıfı akredite oda olması nedeni ile bölgede referans oda olması, | <ul style="list-style-type: none">➤ Üyelerin dış ticaret ve uluslararasılaşmada istendik düzeyde bulunmaması |
| <ul style="list-style-type: none">➤ ISO 9001-2015 Kalite Yönetim Sistemi'ne sahip olması | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ ISO 10002-2018 Müşteri Yönetimi Sistemi'ne sahip olması, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Yeni ve modern hizmet binasının kolay erişilebilir merkezi lokasyonda bulunması, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Vizyoner, yeniliğe açık, sürekli gelişimi hedeflemiş, üye memnuniyetini ve iletişimini önemseyen, personel gelişimini ve eğitimini destekleyen katılımcı yönetim, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Genç ve dinamik bir personel kadrosuna sahip olması, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Odaya ilişkin politikaların yazılı hale getirilmiş ve uygulanıyor olması, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Dijital arşiv sistemine geçilmiş olması, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Güçlenen ve tasarrufa yönelik bir mali yapısının olması, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Konferans, eğitim, seminer gibi etkinliklerin sürekliliği, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Resmi kurum ve kuruluşlarla (KBÜ, Safranbolu TSO) güçlü iş birlikleri, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Uluslararası temsil yeteneği, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Proje üretme kapasitesinin yüksek olması, | |
| <ul style="list-style-type: none">➤ Yıllık iş planında risk yönetimi kapsamında risklerin ve önlemlerin belirtilmesi. | |

2. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ (PESTLE YAKLAŞIMI KAPSAMINDA FIRSAT / TEHDİT ANALİZİ)

SWOT Analizi'nde PESTLE Yaklaşımı kapsamında "Fırsatlar" olarak bölgenin kalkınması ve gelişmesine katkı sağlayacak, Oda'nın güçlü yönlerini artıracak, faaliyetleri ve üyelerinin menfaatleriyle ilgili, Oda'nın dışında, gelecekte Oda açısından avantaj sağlayacağı düşünülen bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası gelişmeler; "Tehdit" olarak ise bölgenin kalkınması ve gelişiminde olumsuz etkisi olan, Oda'nın dışında, Oda'nın kontrolünde olmayan ancak Oda'nın hizmet alanları ve üyelerinin menfaatleriyle ilgili, bugün veya ileride oda açısından dezavantaj sağlayacağı düşünülen bölgesel, ulusal ve hatta uluslararası gelişmeler ifade edilmektedir.

Dış çevre analizi kapsamında fırsatların ve tehditlerin belirlenmesinde Türkiye'deki demografik eğilimler (nüfus, göç, sosyo-kültürel yapı ve değişim), Türkiye'deki siyasi gelişmeler (politikalar, yasal düzenlemeler, yatırım kararları), Türkiye ekonomisindeki gelişmeler (milli gelir, GSMH, döviz kuru, faiz politikaları, enflasyon, işsizlik), Dünya genelinde yaşanan gelişmeler (savaş, terör, devletlerarası sorunlar, ekonomik veriler, turizm), iş dünyasında yaşanan gelişmeler (yeni iş alanları, yeni iş modelleri, yeni pazarlar, yeni ürünler, teknolojik ilerlemeler) göz önüne alınmaktadır.

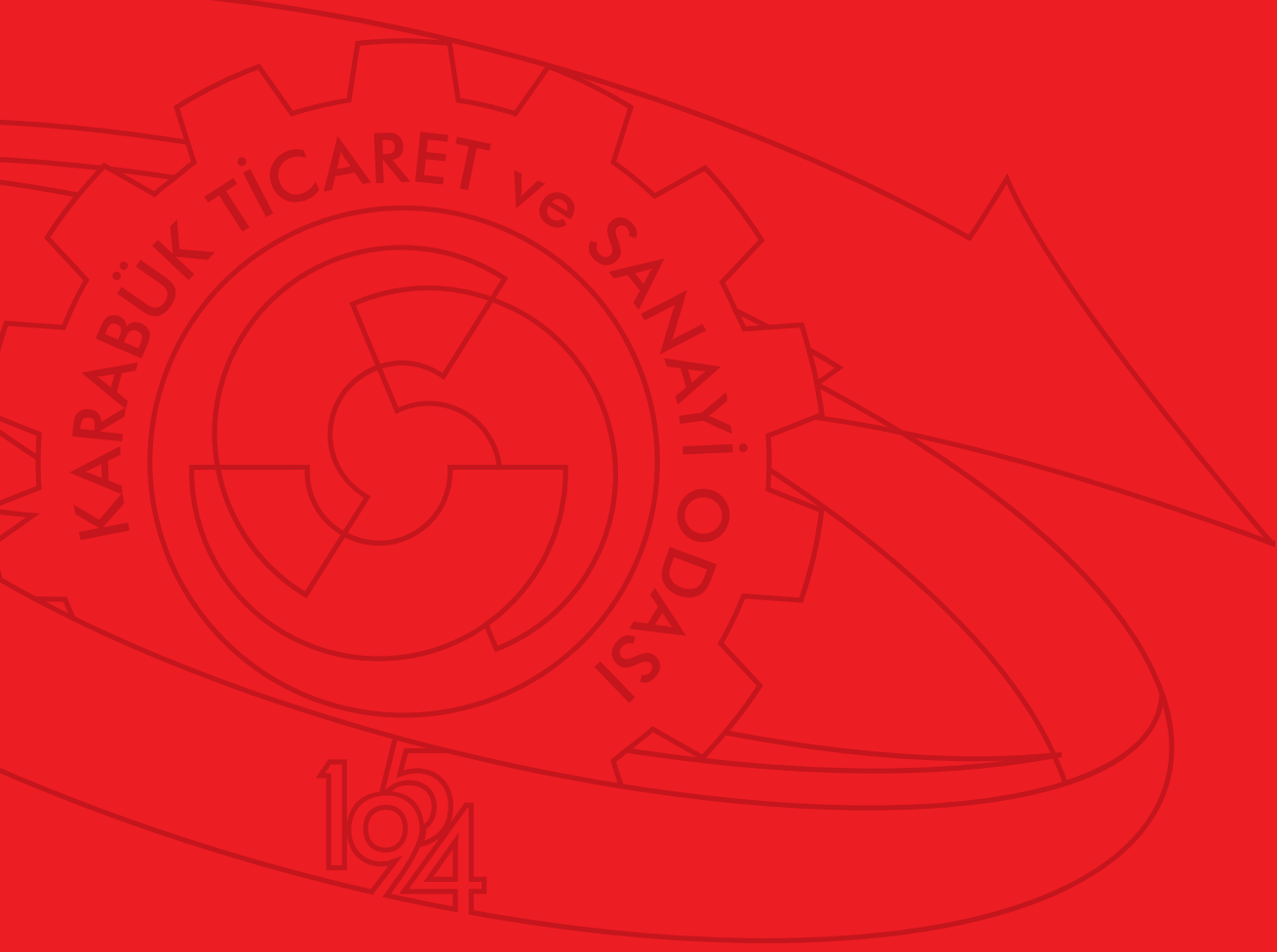
Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın faaliyet alanları kapsamında etkileşimde bulunduğu dış çevre etkilerinin tespit edilerek analiz edilebilmesi amacı ile PESTLE Yaklaşımı çerçevesinde ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur (Tablo 11).

Tablo 11. Karabük Ticaret ve Sanayi Odası PESTLE Yaklaşımı Kapsamında FT Analizi

| Etkenler | F Fırsatlar | T Tehditler |
|----------------|---|--|
| P - Politik | <ul style="list-style-type: none">▶ BAKKA, KOSGEB, İŞKUR, SGK, Belediye vb. kurumlarla iletişim kolaylığı,▶ Üniversite-sanayi iş birliğinin gelişiyor olması. | <ul style="list-style-type: none">▶ Rusya-Ukrayna Savaşı.▶ Bölgesel veya küresel ekonomik kriz ve istikrarsızlık (Suriye İç Savaşı, Kuzey Irak Sorunu),▶ Kayıt dışı ekonominin artması,▶ İşletme sermayelerinin yetersiz olması. |
| E - Ekonomik | <ul style="list-style-type: none">▶ Batılı ülkelerin Rusya ve Çin pazarlarından uzaklaşmalarının bölge firmalarına fırsat yaratması,▶ Geliri yüksek Katar, BAE, Suudi Arabistan gibi bölge ülkelerine yönelik ticaret potansiyeli,▶ Gıda ve tarımda hammadde zenginliği. | <ul style="list-style-type: none">▶ Enflasyonun yüksek olması,▶ Döviz kurunun dengede olmaması,▶ Banka kredi faizlerindeki artış ve istikrarsızlık,▶ Firmaların lojistik maliyelerinin artması,▶ Sanayi ve teknolojiye yönelik stratejik planların yapılmaması,▶ Eskipazar Organize Sanayi Bölgesi'nin henüz faaliyete geçmemesi. |
| S - Sosyolojik | <ul style="list-style-type: none">▶ Genç ve eğitimli nüfus oranının yüksekliği, | <ul style="list-style-type: none">▶ Mesleki eğitimlerin yetersizliği,▶ Nitelikli ara eleman problemi,▶ Göçmen sorunu sebebi ile istihdamda sorunların yaşanması. |
| T - Teknolojik | <ul style="list-style-type: none">▶ İlk 1000 ve İlk 500'de yer alan firmaların bulunması,▶ Katma değeri yüksek stratejik ürün üretimi konusunda sahip olunan potansiyel,▶ Dijital dünya ve iletişim teknolojilerindeki gelişim ve odanın buna paralel hareket etmesi,▶ Üyelerin katıldıkları fuarların pozitif etkileri. | <ul style="list-style-type: none">▶ Dijitalleşmenin üyelerimizde tam anlamı sağlanamamış olması,▶ Enerji verimliliği (ges) konusunda yeterli gelişmenin sağlanamamış olması. |



| Etkenler | F Fırsatlar | T Tehditler |
|-------------|---|---|
| L - Mevzuat | <ul style="list-style-type: none">➤ Kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşu olmanın sağladığı yasal avantajlar. | <ul style="list-style-type: none">➤ Yatırımcıların karşılaştığı bürokratik engeller. |
| E - Çevre | <ul style="list-style-type: none">➤ İlin coğrafi konumu (İstanbul ve Gebze'nin doymuş olması),➤ Organik tarım ve sebzeçiliğe elverişli iklim ve toprak yapısı,➤ Yakında limanların olması,➤ Çevre ve toplum sağlığı için risk oluşturabilecek işyerlerinin 1. ve 2. OSB'ye dahil edilmesi. | <ul style="list-style-type: none">➤ Yeşil dönüşüme yönelik girişimlerin yetersiz olması,➤ Hızlı ve plansız gelişmenin yarattığı yapısal sorunlar (kültürel, çevresel, çevre sorunları, kentleşme vb.),➤ Arazilerin heyelan ve sel tehlikesi altında olması,➤ Tarım alanlarının ve ormanların plansız ve amaç dışı kullanılması,➤ Altyapısı hazır nitelikli sanayi parsellerinin yetersizliği,➤ Ülke ya da bölge düzeyinde yaşanabilecek doğal afetler,➤ Aktif deprem kuşağı içinde bulunulması. |



BÖLÜM

02 |

KURUMSAL KİMLİĞİN TANIMLANMASI



2.1. Kurum Kültürü ve Strateji Politikaları

Kurum Kültürü: Kurum çalışanları tarafından paylaşılan değerler, inançlar, beklentiler, normlar (kurallar) ve semboller bütünüdür ifade eden geleneksel davranış kalıpları (hikayeler, kahramanlar, kılık-kıyafet, semboller, törenler ve uygulamaları)dır. Diğer bir ifade ile **yazılı dokümanlar, prosedürler ve sözlü uyarılar olmaksızın işlerin yürümesini sağlayan kurallardır**. Kurum kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Çalışanların birbirine olan güveni ve oluşturdukları sinerji önem taşır. Adeta yazılı olmayan birleştirici kurallar bütünü, kurumun anayasasıdır.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, **genç ve dinamik bir kadroya** sahiptir. Kuruluşundan günümüze kadar hem iç paydaşları hem de dış paydaşları ile **güçlü iletişim** halinde olması, Oda'da kurum kültürünün **katılımcı yönetim anlayışı** şekillenmesi sürecinde önemli bir bileşen olmuştur. Bu kapsamda Oda, **takım çalışması** ve neticesinde ortaya çıkacak **sinerjinin** vazgeçilmez bir etki olduğu düşüncesi ile iç paydaşlarının karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmekte ve katılımı artırmaya yönelik uygulamaları gerçekleştirmeye özen göstermektedir. Uygulanan anketler sayesinde iç paydaşların Oda'nın yönetim anlayışı, sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeyi, kurumsal aidiyet ve kurumsal strateji politikalarına ilişkin görüşleri alınmaktadır. Bu görüşler analiz edilerek iç paydaşların karar alma sürecine katılım düzeyi, katılımı sağlamaya yönelik mekanizmaların yeterliliği ve yönetim kurulunun katılımcılığı destekleme düzeyi değerlendirilmekte ve yapılan düzenlemeler ile daha kaliteli ve huzurlu çalışma ortamının oluşturulması için çalışılmaktadır. Bu durum Oda'da yöneticiler ve çalışanlar dışında varlığını koruyan, yazılı dokümanlar, prosedürler ve sözlü uyarılar olmaksızın işlerin yürümesini sağlayan kalıplaşmış kuralların yerleşmesine ve böylece **sürdürülebilirliğin sağlanmasına** sebep olmaktadır.

Aynı zamanda uzmanlığı kapsamında kent, bölge ve ulusal düzeyde yürüttüğü çalışmalar sayesinde Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, ekonomik bilgilerin ve gelişmelerin sahaya yansıtılmasında öncülük etmektedir.

Özetle, **Karabük Ticaret ve Sanayi Odası yöneticileri, vizyonu ve misyonu, benimseydiği temel değerleri ve ilkeleri, genel olarak kalıplaşmış davranış kuralları ve çevreye olan yaklaşımını ifade eden sürdürülebilir kurumsal kültürünün verdiği güç ile kurumsal bir kimliğe sahip olma sürecini hızla sağlamaktadır. Nihai hedefimiz "tüm üyelerine ulaşabilen üye yönetim sistemine sahip, kurumsal ve başarılı bir oda"**.

2.2. Misyon (Varoluş Nedenimiz, Sürekli Niyetimiz)

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası 5174 Sayılı Kanun ile verilen görevleri yapmak, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri sunmak, Karabük'ün gelişimi için politikalar geliştirerek lobi ve temsil faaliyetleri gerçekleştirmek, Türkiye'nin dünya ekonomisinde gereken pozisyonu alabilmesi gereken değişim ve dönüşüm sürecine yönetim anlayışı ile önderlik etmek için kurulmuş, hizmette nitelik, güven, dayanışma, etik ve sürdürülebilirliği önceleyen bir kurumdur.

2.3. Vizyon (Ulaşmak İstedığımız Yer)

Üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri sunacak düzeyde kurum alt yapısını ve kültürünü güçlendirmiş, Karabük kent vizyonunu yönlendirmede öncü, Karabük ekonomisine ve bölgesel kalkınmaya yön verecek faaliyetleri gerçekleştiren çözüm, sonuç, toplum ve doğa odaklı bir oda olmak.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası 2023-2026 Vizyonu

Üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri sunacak düzeyde kurum alt yapısını ve kültürünü güçlendirmiş, Karabük kent vizyonunu yönlendirmede öncü, Karabük ekonomisine ve bölgesel kalkınmaya yön verecek faaliyetleri gerçekleştiren çözüm, sonuç, toplum ve doğa odaklı bir oda olmak

2.4. Daimi Hedef

Mükemmeliyet

Daimi hedef doğrultusunda sektörel düzeyde sorunların tespiti ve analizi, gerekli strateji planlarını hazırlanması, çözüm noktasında karar verici durumundaki ilgili kurum ve kuruluşlardan destek alınması, sonuç raporunun hazırlanması, raporların ilgili sektöre sunulması sağlanacaktır.

2.5. Temel Değerler ve Etik İlkeler

ÜYE ODAKLILIK VE YETKİNLİK: Üyelerinin sorunlarına, taleplerine, ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olmak, ulusal ve uluslararası rekabet güçlerini geliştirmek ve onların memnuniyeti için gösterilecek çabada güler yüzlü, çözüm odaklı, adaletli, hızlı ve eksiksiz olmak.

GÖREV BİLİNCİ VE KURUMSAL SAYGINLIK: Yasal sorumluluklarımızı yerine getirirken dürüstlük, gizlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve tarafsızlık ilkeleri doğrultusunda kaynakları, zamanı ve yetenekleri etkin ve verimli kullanmak.

GELİŞİME AÇIK OLMA: Üye ve kent yararını gözetme noktasında çoğulcu, katılımcı, destekleyici, proaktif, yenilikçi, teknoloji odaklı ve geliştirici olmak.

TOPLUM VE DOĞA HASSASİYETİ: Tüm faaliyetlerini insana, doğaya özen ve önem göstererek gerçekleştirmek.

KTSO TEMEL DEĞERLER ve İLKELER

ÜYE ODAKLILIK ve YETKİNLİK

- › Güler yüzlü,
- › Çözüm odaklı,
- › Adaletli,
- › Hızlı ve eksiksiz olma

GÖREV BİLİNCİ ve KURUMSAL SAYGINLIK

- › Dürüstlük,
- › Gizlilik,
- › Şeffaflık,
- › Hesap verebilirlik ve tarafsızlık

GELİŞİME AÇIK OLMA

- › Çoğulcu,
- › Katılımcı,
- › Destekleyici,
- › Proaktif,
- › Yenilikçi,
- › Teknoloji odaklı,
- › Geliştirici olma

TOPLUM ve DOĞA HASSASİYETİ

- › İnsana, doğaya özen ve önem



BÖLÜM

03 |

GELECEĞE DÖNÜK YÖNÜN BELİRLENMESİ

3.1. Stratejik Plan

Stratejik Plan; bir kuruluşun sistemli ve disiplinli bir şekilde

- Kendisini nasıl tanımladığını (misyon)
- Ulaşmayı arzu ettiği durumu (vizyon)
- Neler yaptığını (stratejik amaç, hedef, faaliyet)
- Yaptığı şeyleri niçin yaptığını (performanslarını izleme ve değerlendirme süreçleri)

değerlendirmesi, şekillendirmesi, bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesini ifade eden katılımcı, pratik ve esnek bir planlama yaklaşımıdır. Stratejik Plan, kuruluşun şu anda bulunduğu A konumundan gelecekte bulunmak istediği B konumuna gitmek üzere benimsediği stratejileri içerir.

Stratejik Plan sayesinde kuruluşlar;

- Kuruluşun geleceğini kendi lehine yönlendirmesine olanak tanır,
- Kurum kültürünün ve kimliğinin oluşumuna, gelişimine, güçlendirilmesine destek olur,
- Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlar,
- Kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izler,
- Üyelerine, mali destek ve fonlama kuruluşlarına hesap verme sorumluluğunu geliştirir,
- Belirsizliklerle başa çıkma konusunda sistematik bir yaklaşım sunar,
- Mali yönetime etkinlik kazandırır.
- Kuruluş dışı fırsatlar ve tehditler (iyi uygulama örneklerinden yararlanma rekabet, uluslararasılaşma, finans desteği) ile başa çıkmayı sağlar.

Stratejik Planın Temel Esasları: 2023-2026 yıllarını kapsayan Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı'nın hazırlanmasında TOBB Odalar ve Borsalar İçin Akreditasyon Kılavuzu esas alınmıştır. Oda'nın stratejik planlama yaklaşımı misyon, vizyon, temel değerler ve ilkelere göre şekillenmiştir.

Stratejik Planın Temel İlkeleri: Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı hazırlanırken bölgesel kalkınmada öncül rol oynayacak ve küresel dönüşüme uyum sağlayacak bir özel sektörün yaratılmasında Oda'ya düşecek rollerin bilinci ile hareket edilmesi temel ilke kabul edilmiştir.

Stratejik Planın Başarı Kriteri: Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı'nın başarısı, stratejik amaçların altında yer alan hedeflerin gerçekleşme yüzdesi üzerinden sağlanacaktır.

Stratejik Plana Katılım ve Değerlendirme Esası: Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı başarısının, kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkün olacağı inancından yola çıkarak, katılımcı yaklaşım ile planlama sürecinde tüm personelin ve paydaşların görüş ve önerileri değerlendirilmeye alınmıştır.

Stratejik Planın Temel Kaynakları (Girdileri): Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik



Plan hazırlama çalışmaları sırasında TOBB Çalışmaları, TOBB Akreditasyon Kurulu Yayınları, Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı Çalışmaları, Karabük Valiliği Analiz ve Raporları, Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Organizasyon El Kitabı, Karabük Ticaret ve Sanayi Odası İç Yönergesi, Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Meclisi, Yönetim Kurulu, Meslek Komitesi ve Personeli, Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Paydaşları temel kaynaklar (girdiler) olarak kullanılmıştır:

KTSS STRATEJİK PLANI

TEMEL ESASLAR

TOBB Odalar ve Borsalar İçin Akreditasyon Kılavuzu esas alınmıştır. Oda'nın stratejik planlama yaklaşımı misyon, vizyon ve temel değerlere göre şekillenmiştir.

BAŞARI KRİTERİ

Stratejik amaçların altında yer alan hedeflerin gerçekleşme yüzdesi üzerinden sağlanacaktır.

TEMEL İLKELER

Bölgesel kalkınmada öncül rol oynayacak ve küresel dönüşüme uyum sağlayacak bir özel sektörün yaratılmasında Oda'ya düşecek rollerin bilinci ile hareket edilmesi temel ilke kabul edilmiştir.

KATILIM ve DEĞERLENDİRME

Bölgesel kalkınmada öncül rol oynayacak ve küresel dönüşüme uyum sağlayacak bir özel sektörün yaratılmasında Oda'ya düşecek rollerin bilinci ile hareket edilmesi temel ilke kabul edilmiştir.

STRATEJİK PLAN “HAZIRLIK AŞAMASI”: Başlangıç noktamızı / nerede olduğumuzu doğru biçimde belirleyebilmek için öncelikle “Mevcut Durum Analizi (Stratejik Analiz)” gerçekleştirilmiştir. Mevcut durum analizi “Çevre Analizi ve İç Yapı Analizi” olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

Çevre analizinde, bu bölümde yer alan tüm unsurlara kaynaklık edecek verileri elde edebilmek amacı ile öncelikle iç paydaşlarımıza yönelik eğitim uygulamaları (*Stratejik Planlama Ekibi'ne “Stratejik Planlamada Temel Kavramlar”*; *Oda'daki tüm çalışanlara “Stratejik Planlama Süreçlerine Yönelik Farkındalık Eğitimi”*; *Oda Yönetim Kurulu, Meclis Üyeleri ve Oda personellerine “Stratejik Planlama Eğitimi”*) gerçekleştirilmiştir. Ardından risk yönetimi kapsamında iç paydaşlarımızla güçlü ve zayıf yönlerimizi, dış paydaşlarımızla hizmet sürecimizde kontrol edemediğimiz fırsatları ve tehlikeleri belirlemek için PESTLE Yaklaşımlı SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu esnada ÜYE MEMNUNİYET ve BEKLENTİ ANKETİ uygulanmıştır. Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerine verilen önemin bir parçası olarak gerçekleştirilen eğitimler, toplantılar ve anket çalışması titizlikle takip edilmiş, değerlendirilmiş ve planın oluşmasına girdi teşkil etmiştir. Katılımcılara Oda'nın güçlü ve zayıf yönleri, daha sonra ise gelecekte Oda'nın önündeki fırsat ve tehditlerin neler olabileceği sorulmuştur. Katılımcıların cevapları beyin fırtınası tekniği ile tespit edilmiştir. Alınan cevapların önem sıralaması kapalı bir şekilde tüm katılımcılar tarafından yapılmış ve açıklanan sonuçlar katılımcılar tarafından tartışılarak ortak önem derecesi sıralaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek Stratejik Plana dahil edilmiştir.

İç yapı analizinde ise Oda'nın sahip olduğu kaynaklar, tarihi gelişimi, üye demografik yapısı, bağlı olduğu yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, faaliyet alanları ve verdiği hizmetler, organizasyon şeması ile görevleri, kurumsal politikaları ve yürütülmekte olan projeleri ortaya konulmuştur.

STRATEJİK PLAN “PLANLAMA AŞAMASI”: Kurumsal kimliğin tanımlanmasına ilişkin bilgiler kapsamında kurum kültürü ve strateji politikaları, misyon, vizyon, daimî hedef ile temel değerler ve etik ilkeler belirtilmiştir. Ardından hazırlık ve planlama aşamalarında ortaya konulan veriler ışığında Oda'yı 4 yılın sonunda vizyonuna ulaşmayı sağlayacak

stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetler düzeylerinde stratejik plan hazırlanmıştır.

STRATEJİK PLAN “YAYILIM VE UYGULAMA AŞAMASI”: Stratejik planın gerçekleştirilmesinde etkin rol oynayacak birimlerin belirlenmesi, yıllık iş planının (süreçlerin, maliyetlerin ve projelerin) oluşturulması, stratejik planın zamana yayılması ve uygulanmasında kolaylık sağlamıştır.

STRATEJİK PLAN “İZLEME / DEĞERLENDİRME AŞAMASI”: Yıllık iş planları kapsamında çıktılarının ve performans göstergelerinin yıllara göre izlenmesi ve değerlendirilmesi, stratejik planın ne kadar gerçekleştirilebildiği, hazırlık aşamasındaki mevcut durum analizinin ne kadar sağlıklı yapılabildiği konularında veriler sunmuştur.

3.2. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nın stratejik planına ilişkin süreçler hakkında bilgiler şu şekildedir:

Stratejik Planlama Ekibi: Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, 07 Kasım 2022 tarih ve 235 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile çalışmanın katılımcı bir yaklaşımla etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için Genel Sekreter ve Akademik Danışman koordinasyonunda Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Oda'nın farklı birimlerinde çalışanların da yer aldığı bir “Stratejik Planlama Ekibi” kurmuştur.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planlama Ekibi

- Fatih ÇAPRAZ (Yönetim Kurulu Başkanı)
- Kemal KARADENİZ (Yönetim Kurulu Başkan Yrd.)
- Ahmet Gürkan MALKOÇ (Yönetim Kurulu Üyesi)
- Ümit Hakan YILMAZ (Yönetim Kurulu Üyesi)
- Prof. Dr. Taşkın DENİZ (Akademik Danışman)
- Cem BİÇEN (Genel Sekreter)
- Pelin ER (Planlama, Koordinasyon ve Akreditasyon Müdürü)
- Hasan KAYA (Oda Sicil Müdürü)
- Taner TUNCER (Ticaret Sicil Müdür Yardımcısı)
- Yıldız UZUNLAR (Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Uzmanı) 'dan oluşmaktadır.

Stratejik amaçların belirlenmesi amacıyla, Stratejik Planlama Ekibi yoğun toplantılar gerçekleştirmiştir. Strateji düşüncenin etkin olduğu hazırlık sürecinde;

- Şu an neredeyiz?
 - 4 yılın sonunda nereye ulaşmak istiyoruz?
 - Nasıl ulaşacağız?
 - Amaçlarımızı ve hedeflerimizi nasıl ölçebilir ve denetleyebiliriz?
 - Ne kadar ilerleyebildik?
- (Amaçlarımızı ve hedeflerimizi nasıl ölçebilir ve denetleyebiliriz?)

soruları çevresinde etkinliklerimiz gerçekleştirilmiştir. Son aşamada oluşturulan Stratejik Amaçlara yönelik performans göstergeleri oluşturulmuştur. Performans göstergelerinin oluşturulmasında ölçme ve değerlendirme kolaylığına özellikle dikkat edilmiştir. Stratejik plan oluşturma sürecindeki adımlar ve sorumlular belirlenmiştir (Tablo 12).



Tablo 12. Stratejik Plan Oluşturma Sürecinde Adımlar, Sorumlular ve Takvim

| ADIMLAR | SORUMLU YK: Yönetim Kurulu GS: Genel Sekreter SPE: Stratejik Planlama Ekibi | TAKVİM |
|--|---|-------------------------|
| Stratejik Plan Hazırlama Kararı | YK | 06 Haziran 2022 |
| Danışmanlık Hizmeti Alınması Kararı | YK | 07 Kasım 2022 |
| Danışmanlık Hizmeti Sözleşmesi Onayı | YK | 14 Kasım 2022 |
| Stratejik Planlama Ekibinin Kurulması (SPE) | YK | 07 Kasım 2022 |
| Stratejik Planlama Takviminin Belirlenmesi | YK | 07 Kasım 2022 |
| YK, Meclis Üyeleri ve Çalışanlara Stratejik Plan Eğitimlerinin Verilmesi | Danışman | 21 Kasım 2022 |
| Mevcut Durum Analizi ve Kaynakların Analizi | Danışman | 15-21 Kasım 2022 |
| Paydaşların Belirlenmesi ve Paydaş Analizi | SPE | 15-21 Kasım 2022 |
| Paydaş Toplantıları ve Anketlerin Uygulanması | SPE | 15-21 Kasım 2022 |
| İç Paydaş ve Dış Paydaş Anketlerin Değerlendirilmesi | Danışman | 05-12 Aralık 2022 |
| SWOT Analizi | Danışman | 05-12 Aralık 2022 |
| Geleceğin Tasarımı Misyon, Vizyon ve Temel Değerler | SPE | 21 Kasım 2022 |
| Amaç, Hedef, Temel Stratejiler ve Olası Faaliyetlerin Belirlenmesi | SPE | 21 Kasım 2022 |
| Stratejik Planın Hazırlanması | SPE | 07 Kasım-16 Aralık 2022 |
| Hedeflerin Sorumlularının Belirlenmesi | SPE | 07 Kasım-16 Aralık 2022 |
| Hedeflerin Performans Göstergelerinin Belirlenmesi | Danışman | 07 Kasım-16 Aralık 2022 |
| Maliyetlendirme | SPE | 5-11 Aralık 2022 |
| Maliyetlerin Bütçe Fasılarıyla İlişkilendirilmesi | SPE | 5-11 Aralık 2022 |
| İzleme Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi | SPE | 12-18 Aralık 2022 |
| Yıllık Programlar (İş Planları) İçin Word Formatının Hazırlanması | SPE | 12-18 Aralık 2022 |
| Stratejik Plan Dokümanlarının Gözden Geçirilmesi | SPE | 19 Aralık 2022 |
| Stratejik Plan Dokümanlarının Onayı | YK | 19 Aralık 2022 |

Karabük Sanayi ve Ticaret Odası Stratejik Planı çerçevesinde stratejik amaç ve hedeflerinin oluşturulmasında öncelikle GZFT analizi, iç ve dış paydaş anket sonuçları ile Ortak Akıl Toplantıları'ndan elde edilen görüş ve öneriler belirleyici unsur olmuş, bunların üst belgelerle olan ilişkileri değerlendirilmiştir. Yönetişim kapsamında katılımçılık esas alınarak yürütülen çalışmalar sonucunda 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi planlanan 3 Stratejik Amaç ile bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik 10 Hedef tespit edilmiştir.

Stratejik Planın Sahiplenilmesi: Karabük Ticaret ve Sanayi Odası 2023-026 Stratejik Planı'na ilişkin hazırlık çalışmaları Yönetim Kurulu liderliğinde 07 Kasım 235 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile başlatılmış olup çalışmalar tüm paydaşlarımıza duyurulmuştur. Stratejik plana ilişkin çalışmalar 19 Aralık 2022 tarihinde sonlandırılmıştır. 19 Aralık 2022 tarih ve 241 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile yerel, ulusal veya uluslararası ölçekte gerçekleştirilebilecek gelişmelere bağlı olarak revize hakkı saklı tutulmak koşulu ile stratejik plan kabul edilmiştir.

STRATEJİK AMAÇ 1:

KURUM TEKNOLOJİK ALT YAPISININ, KÜLTÜRÜNÜN ve KİMLİĞİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Hedef 1.1.: 2026 yılına kadar kurumsal teknolojik alt yapıyı ihtiyaç doğrultusunda tamamlamak

Faaliyet 1.1.1.: Kurumsal teknolojik alt yapının tamamlanması amacı ile ihtiyaç duyulan unsurları birimler ve personel düzeyinde tespit etmek.

Faaliyet 1.1.2.: İhtiyaç duyulan unsurları temin etmek.

Hedef 1.2.: 2026 yılına kadar kurum kültürünü temel yeterlilik, yapılanma ve kurullar düzeyinde güçlendirmek

Faaliyet 1.2.1.: Personel memnuniyet ve öneri anketlerinin sistematik şekilde yapılarak sonuçları yönetim kuruluna sunmak ve iyileştirmeleri raporlamak.

Faaliyet 1.2.2.: Personellerimizin ve girişimciler kurullarımızın bilgi ve yetkinliklerini artırılmasına yönelik eğitimler, toplantılar ve kıyaslama ziyaretleri düzenleyerek geri bildirimleri raporlamak.

Faaliyet 1.2.3.: Üst yönetimin Oda'ya ilişkin bilgi düzeyini artırma, aidiyet duygusunu pekiştirme, etkin kararlar alabilme sürecine ilişkin eğitimler, toplantılar, etkinlikler ve kıyaslama ziyaretleri düzenlemek.

Faaliyet 1.2.4.: 2023 yılında "Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Ödül Yönergesi"ni hazırlamak ve sonraki yıllarda uygulamak.

Hedef 1.3.: 2026 yılına kadar kurum kimliğinin güçlendirilerek kentteki etkinliğini artırmak

Faaliyet 1.3.1.: Karabük kent kimliğinin güçlendirilmesine yönelik etkinliklerde aktif rol almak.

Faaliyet 1.3.2.: Karabük'teki kurum ve kuruluşlar ile görüşerek her yıl üyelere özel indirimlerin sunulmasını sağlamak.

Faaliyet 1.3.3.: Karabük'teki ilgili kuruluşlar ve kentteki bankalar ile görüşerek her yıl üyelere özel uygun kredi imkanları ve kart olanakları sağlamak.

Faaliyet 1.3.4.: 2023 yılında "Medya Takip Sistemi"nin faaliyete geçirmek.



STRATEJİK AMAÇ 2:

KARABÜK KENT VİZYONUNUN GÜÇLENDİRİLMESİNE KATKI SAĞLANMASI

Hedef 2.1.: 2026 yılına kadar Karabük'ün yerel değerlerini tanıtarak ve kent saygınlığını yükseltecek ulusal projeler gerçekleştirerek ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğini kuvvetlendirmek

Faaliyet 2.1.1.: Karabük yerel değerlerinin, üretim unsurlarının ve fırsatlarının tanıtımına yönelik bilgi ve görsel içerikli, dikkat çekici basın ve sosyal medya çalışmaları yaparak Karabük Ticaret ve Sanayi Odası web sayfasında ve sosyal medya hesaplarında paylaşmak.

Faaliyet 2.1.2.: Karabüklü siyasetçiler, bürokratlar, iş insanları, üniversite ve ilgili sivil toplum kuruluşları ile iletişime geçilerek lobi faaliyetleri oluşturmak.

Faaliyet 2.1.3.: İlgili paydaşlar ile iş birliği içerisinde projeler geliştirmek.

Faaliyet 2.1.4.: Ulusal ve uluslararası düzeyde yayın ve yayım yapan basın, medya, dernek ve benzeri kuruluşlar ile iletişime geçerek tanıtım toplantıları düzenlemek ve üyelikler gerçekleştirmek.

Faaliyet 2.1.5.: Karabük kent kültürünü ve kimliğini yansıtacak simgenin belirlenmesine yönelik lobi faaliyetleri gerçekleştirmek.

Faaliyet 2.1.6.: 2023 yılında “Antik Dönemden Cumhuriyete: Zamanda Yolculuk Rotaları” projesini tamamlamak.

Faaliyet 2.1.7.: 2023 yılında “Dokumadan Tasarıma: Eflani Çember Bezi Markalaşıyor” projesini tamamlamak.

Hedef 2.2: 2026 yılına kadar 3 Nisan gününün “Sanayi Günü” olarak tescil edilmesini sağlamak

Faaliyet 2.2.1.: Sosyal sorumluluk kapsamında “3 Nisan Sanayi Günü” tescili için yürütülecek çalışmalarda Karabük Ticaret ve Sanayi Odası öncülüğünde bir platform oluşturmak.

Faaliyet 2.2.2.: Ulusal ve sektörel basın ve medyada röportajların ve yayınların çıkmasını sağlayarak Karabük Ticaret ve Sanayi Odası web sayfasında ve sosyal medya hesaplarında paylaşmak.

Faaliyet 2.2.3.: Düzenlenecek imza kampanyasında toplanan imzaları üst yazı ile Cumhurbaşkanlığına iletmek, sürecin takibini gerçekleştirmek.

STRATEJİK AMAÇ 3:

KARABÜK EKONOMİSİNİN GELİŞİMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN SAĞLANMASI

Hedef 3.1.: 2026 yılına kadar sektörel sorunların belirlenerek çözüm önerileri üretmek

Faaliyet 3.1.1.: Sektörlerin mevcut durum analizlerinin yapılarak raporlaştırılıp kamuoyu ile paylaşmak.

Faaliyet 3.1.2.: 2023 yılında SAHA (Savunma Havacılık ve Uzay Kümelenmesi) İstanbul'a üyeliğin gerçekleştirilerek Oda bünyesinde irtibat bürosu açılmasını sağlamak, 2026 yılına kadar ilgili üye firmalar ile Karabüklü firmaları bir araya getirecek toplantılar düzenleyerek katma değerli ürün üretimi ve tedarik zinciri konularında anlaşmaların sağlanmasına öncülük etmek.

Faaliyet 3.1.3.: 2026 yılına kadar dış ticaret potansiyellerini artırmak amacı ile kümelenme özelliğine sahip demir-çelik sektörüne yönelik UR-GE Projesi gerçekleştirmek.

Faaliyet 3.1.4.: 2023 yılında İstanbul'da Demir-Çelik sektörüne yönelik düzenlenecek olan Metal Expo Fuarı'na Oda ve sektör temsilcisi üyeler ile katılım sağlayarak lobi faaliyetleri oluşturmak.

Faaliyet 3.1.5.: Karabük ekonomisini hareketlendirmek amacı ile her yıl belirlenecek günlerde "İndirim Günleri" düzenlemek.

Faaliyet 3.1.6.: Mevcut sektörlerin geliştirilmesine yönelik olarak ortaklığımızın bulunduğu Üniversite Teknopark ile Ar-Ge ve İnovasyona yönelik çalışmalar gerçekleştirmek.

Faaliyet 3.1.7.: Sanayi-Üniversite iş birliği kapsamında üyelerin kurumsallaşması, dış ticaret ve uluslararasılaşması konularında Oda Meslek Komiteleri'ne Karabük Üniversitesi'nden akademik danışman desteği alınmasını sağlamak.

Hedef 3.2.: 2026 yılına kadar Filyos Limanı'nın bölgesel işletmelerin kullanımına açılmasının sağlanması amacı ile lobi faaliyetleri gerçekleştirmek

Faaliyet 3.2.1.: İlgili paydaşlar ve bölge odaları ile bir araya gelerek lobi oluşturulmasında aktif rol almak.

Faaliyet 3.2.2.: Lobi faaliyetlerinin takibini yapmak.

Hedef 3.3.: 2026 yılına kadar Eskipazar Organize Sanayi Bölgesi'nin faaliyete geçmesi ve gelişimine her türlü desteği vermek

Faaliyet 3.3.1.: Eskipazar Organize Sanayi Bölgesi'nin faaliyete geçmesi amacı ile gerekli lobi faaliyetlerini yürütmek.

Faaliyet 3.3.2.: Eskipazar Organize Sanayi Bölgesi'nde lojistik merkezi kurmak amacı ile fizibilite raporunun hazırlanması ve gerekli faaliyetleri sürdürmek.

Hedef 3.4.: 2026 yılına kadar mevcut sektörlerin ihtiyaç duyduğu istihdam ve mesleki eğitim konularında iş birlikleri gerçekleştirmek

Faaliyet 3.4.1.: 2023 yılında sektörlerin ihtiyaç duyduğu yetişmiş ara eleman sıkıntısını aşmak amacı ile mesleki eğitim kapsamında Karabük Üniversitesi ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile iş birliğine gitmek.



Faaliyet 3.4.2.: 2023 yılında Karabük Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde Haddecilik Bölümü'nün açılması için dosya hazırlayarak İl Milli Eğitim Müdürü ile Millî Eğitim Bakanlığı'na sunmak.

Faaliyet 3.4.3.: 2023 yılında KARDEMİR ve Karabük İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile yürütülen SOGEP (Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı) projelerini tamamlamak.

Faaliyet 3.4.4.: Kadın ve genç girişimci kurullarımız tarafından mevcut sektörlerin ihtiyaç duyduğu mesleki eğitim konularında iş birlikleri gerçekleştirerek teşvik edici faaliyetlerde bulunmak.

Faaliyet 3.4.5.: Mesleki Eğitim ve İstihdamı geliştirmek amaçlı kurumlarla işbirliği protokolü imzalamak ve projeler yürütmek.

Faaliyet 3.4.6.: Ticaret, E-ticaret, Dış Ticaret, Pazar, Dijitalleşme ve Yeşil Dönüşüm konularında gerek Oda gerekse de üyelerin gereksinim duyduğu proje yazımı ve yürütülmesi süreçlerinde ihtiyaç duyulan yetkin, deneyimli ve nitelikli eleman sıkıntısını (proje yöneticisi seviye 6 ulusal yeterliliği) aşmak amacı ile çalışmalar yapmak.

3.3. Stratejik Plan Maliyetlendirme

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, stratejik amaçların ve bunların yansıtıldığı hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yürütülecek faaliyetlerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulmasıdır. Diğer bir ifade ile **Stratejik Plan maliyetlendirmesi FAALİYETLER bazında belirlenmiştir**. Böylece, kurumun stratejik planı ve bütçesi arasındaki bağlantının güçlendirilmesi, kaynakların amaçlar doğrultusunda daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanabilmektedir. Hazırlanmış olan bu stratejik planının gerçekleştirilmesi odamız mali yapısının yeterliliği ile doğru orantılıdır.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası'nda stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetler ve maliyetler, yıllık iş planları tablosunda gösterilmiştir.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı uygulaması aşamasında gerek genel mali yapısının izlenmesinde gerekse de meslek komitelerinden gelen talep, görüş ve önerilerin takibinde Oda temel değerleri ve ilkeleri doğrultusunda görev bilinci ve kurumsal saygınlık kapsamında şeffaflık, hesap verebilirlik, dürüstlük ve tarafsızlık politikalarının etkinliğini artırmak amacı ile **“Finansal Risk ve Yönetim Komisyonu”** ve **“Meslek Komitesi Takip Komisyonu”** bulunmaktadır.

3.4. Stratejik Plan'ın İzleme ve Değerlendirme Süreci

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. **Değerlendirme** ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin uygunluğunun analizidir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilmeli, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmalıdır.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası 2023-2026 Stratejik Planı'nda ortaya konulan stratejik amaç ve hedeflere göre alınan ilerlemeyi takip etmek amacı ile periyodik ve sistematik veriler toplanarak izlenecek ve değerlendirilecektir.

Stratejik planın yıllara göre izlenmesi ve değerlendirilmesi, kritik başarı faktörlerinden bir tanesidir. Unutulmamalıdır ki, Stratejik Plan başarısızlıkları genelde üç nedene dayanmaktadır. Bunlar para bulunmaması, sahiplenilmeme ve izleme - değerlendirme yapılmamasıdır. Bu çerçevede, Oda'nın 4 yıllık vizyonunu yansıtan stratejik planda yer alan stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyet-

lerin uygulanabilmesi için hedefler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, bunların ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususlar belirlenmiştir. **Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci, performans göstergelerini yansıtacak olan HEDEFLER bazında ele alınmış ve sürece ilişkin değerlendirme raporu yönetim kuruluna sunulmuştur.** Hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiği ve bunun kanıtlanması kriter olarak alınmıştır. Hedeflere ulaşmada kilit rol oynayan faaliyetler, 6 ayda bir gerçekleştirilen “Stratejik Plan Ekibi” tarafından gözden geçirilmekte, ilerlemeyen faaliyetlere ilişkin önlemler ve yapılması gerekenler karşılaştırılmakta, ayrıca bu izlemeler ve değerlendirmeler yıllık iş planlarına ve bütçe çalışmalarına girdi sağlayacak şekilde yapılmaktadır. Ayrıca, stratejik plan amaç ve hedefleri, Oda’nın misyonu ve vizyonu doğrultusunda, Akreditasyon İzleme Komitesi ve/veya Yönetim Kurulu’nun Kalite Sistemini Gözden Geçirme toplantılarında gözden geçirilmekte ve revize edilmesi sağlanmaktadır. **Stratejik planın izleme ve değerlendirme sürecine ilişkin olarak, hedeflere ulaşma noktasında gerçekleştirilen toplantıları / değişiklikleri / kıyaslamaları / işleyişi belirten değerlendirme raporu, Kurumsal Performans (Yönetim Kurulu), Birimsel Performans (Genel Sekreterlik), Bireysel Performans (İnsan Kaynakları) düzeyinde hazırlanarak Yönetim Kurulu’na yıllık sunulmaktadır** (Şema 4). Ayrıca stratejik planın yıllara göre izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde risk yönetimi kapsamında düzenli risk izleme ve güncellemelerinin yapılması (updating risk factors), başarıya ulaşmada fayda sağlamaktadır.



3.5. Stratejik Plan’a İlişkin Risk Yönetim Planı

Stratejik Plan’dan üretilen yıllık iş planlarında her faaliyet için risk (gerçekleşmeme olasılığı) göz önüne alınarak Risk Yönetimi kapsamında mutlaka alternatif faaliyet (B Planı) belirlenerek Risk Yönetim Planı oluşturulmaktadır. Çünkü stratejik planın yıllara göre izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde risk yönetimi kapsamında düzenli risk izleme ve güncellemelerinin yapılması (updating risk factors), başarıya ulaşmada fayda sağlamaktadır.

Karabük Ticaret ve Sanayi Odası, hedefleri üzerindeki belirsizlik etkisi / gerçekleşmeme olasılığı olarak tanımladığı risk ve fırsatları tüm süreçlerinin bir parçası görerek etkin bir şekilde yönetilmesini, belli periyotlarda raporlanmasını, risk yönetimi ile ilgili sorumlulukların tanımlanması ve paydaşların farkındalığını artırmaya yönelik faaliyetler yapılmasını ilke edinmektedir.

