



ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI
MIDDLE BLACK SEA DEVELOPMENT AGENCY

ORTA KARADENİZ
KALKINMA AJANSI

➤ **KURUMSAL
STRATEJİK
PLANI**

2019 - 2023





OKA

ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI
MIDDLE BLACK SEA DEVELOPMENT AGENCY

ORTA KARADENİZ
KALKINMA AJANSI

**› KURUMSAL
STRATEJİK
PLANI**

2019 - 2023

KISALTMALAR

AR-GE:	Araştırma-Geliştirme
BGUS:	Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi
CBS:	Coğrafi Bilgi Sistemleri
ÇP:	Çalışma Planı
DOKAP:	Doğu Karadeniz Projesi Eylem Planı
DPT:	Devlet Planlama Teşkilatı
EBYS:	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
EURADA:	European Association of Development Agencies
GZFT:	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
IPA:	Instrument for Pre-accession Assistance
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KÜSİ:	Kamu Üniversite Sanayi İşbirliği
NUTS:	Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques
OKA:	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
OSB:	Organize Sanayi Bölgesi
PDS:	Performans Değerlendirme Sistemi
SPKE:	Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi
STK:	Sivil Toplum Kuruluşları
YDO:	Yatırım Destek Ofisi
YHGK:	Yeşilirmak Havzası Gelişim Projesi

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1: OKA 2019-2023 Stratejik Planı Hazırlık Aşamaları
Şekil 2: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Teşkilat Yapısı
Şekil 3: OKA 2014-2018 Kurumsal Stratejik Planı Stratejik Amaçları
Şekil 4: 4 Adımda İç Paydaş Anketi
Şekil 5: GZFT Analizi

TABLO LİSTESİ

- Tablo 1: Üst Politika Belgeleri Analizi - 1
Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi - 2
Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi - 3
Tablo 4: Faaliyet Alanı ve Ürün/Hizmetler
Tablo 5: Paydaş Analizi
Tablo 6: İzleme ve Değerlendirme Şablonu
Tablo 7: 2014 - 2018 dönemi ortalama bütçe sonuçları
Tablo 8: Bütçeleme Tablosu

GRAFİK LİSTESİ

- Grafik 1: Dış Paydaş Anketi Katılımcı Kurumlar
Grafik 2: Dış Paydaş Anketine Katılım Sağlanan İller
Grafik 3: OKA Denilince Akla Gelen Kelimeler
Grafik 4: Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı
Grafik 5: Ajans Personelinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı
Grafik 6: Ajans Personelinin Çalışma Deneyimine Göre Dağılımı
Grafik 7: Ajans Personelinin Cinsiyete Göre Dağılımı

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN	4
2. MEVCUT DURUM ANALİZİ	8
2.1. Kalkınma Ajansları ve Kurumsal Tarihçe	8
2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	13
2.3. Mevzuat Analizi	15
2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi	18
2.5. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi	22
2.6. Paydaş Analizi	24
2.6.1. İç Paydaş Analizi	25
2.6.2. Dış Paydaş Analizi	30
2.7. Kurum İçi Analiz	34
2.7.1. İnsan Kaynakları	34
2.7.2. Kurum Kültürü	38
2.8. GZFT Analizi	38
3. GELECEĞE BAKIŞ	41
4. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	70
5. BÜTÇE PLANLAMASI	71



ÖNSÖZ

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, faaliyete geçtiği 2009 yılından bugüne Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerinde ekonomik ve sosyal kalkınmayı gerçekleştirmek üzere bölgenin sahip olduğu potansiyelin harekete geçirilmesi, bölgeye yapılan yatırımların artması ve yerel düzeyde kapasitenin geliştirilmesi suretiyle çalışmalar yürütmektedir. Hazırladığı plan, strateji ve programlar doğrultusunda bölgedeki kurum ve kuruluşların çalışmalarına destek veren ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine katkı sağlayan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, faaliyet bölgesinde kalkınmada kilit bir aktör haline gelmiştir.

Çalışmalarında Yeşilirmak Havzası Gelişim Projesi Bölgesel Gelişme Ana Planı'nı temel alan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, planda yer alan stratejik amaçlar doğrultusunda etkin yatırım ve tanıtım mekanizmaları ile uluslararası, ulusal ve yerel aktörlerle işbirliği içinde, kaynaklarını bölgenin kapasitesini ve rekabet gücünü geliştirecek alanlara yönlendirmektedir. Öncelikli alanlarda sağlanan desteklerin yanı sıra gerçekleştirdiği işbirliği, kapasite geliştirme, yerel koordinasyon, yatırım ve tanıtım gibi faaliyetler ile bölgede sosyal ve ekonomik gelişmeye öncülük etmektedir.

Ajansımız bugün olduğu gibi gelecekte de daha katılımcı, yenilikçi, duyarlı ve sonuç odaklı bir yaklaşım ile bölgesel gelişmeyi sağlamaya ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik çalışmalarına devam edecektir. Bu doğrultuda, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, kurumsal kapasitesini ve sahip olduğu kaynakları daha verimli ve planlı bir şekilde kullanmak ve bölgeye daha nitelikli hizmet sunmak amacıyla 2019-2023 dönemi için Kurumsal Stratejik Plan hazırlamıştır. 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planı gelecek beş yıl için ajansın yol haritası niteliğinde olacak, kurumun orta ve uzun vadede odaklanacağı öncelikleri belirleyerek, kaynaklarının bu önceliklere göre dağıtılmasında temel teşkil edecektir.

Ulusal plan ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda hazırlanan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planı hesap verebilirlik ve saydamlık ilkesiyle, kurum kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasında bir rehber niteliğinde olacaktır. Planın bölgesel kalkınma alanında gerçekleştirilecek diğer çalışmalara da katkı sağlamasını temenni ederken, planda emeği geçen Ajans çalışanları başta olmak üzere katkı veren tüm paydaşlara teşekkür ederim.

Dr. Osman VAROL
Amasya Valisi
OKA Yönetim Kurulu Başkanı

SUNUŞ



Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı kurulduğu günden bu yana paydaşları ile başarılı işbirlikleri geliştirerek Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerinde ekonomik, sosyal ve çevresel fayda yaratmış, ulusal ve uluslararası alanda bilinirliğini artırmış, bölgesinde kalkınmanın öncüsü konumuna gelmiştir. Ajansımız, ulusal ölçekte kamu sektörünün yeniden yapılandığı önümüzdeki dönemde de devamlı artan kurumsal kapasitesi ile bölgesine hizmet etmeye ve katma değer yaratmaya devam edecektir. Sınırlı mali ve beşeri kaynakları ile yetki alanı içindeki 4 ilde, birçok farklı alanda etkin ve kaliteli hizmet sunmakla görevli olan Ajansımızın çalışmalarını gerçekçi ve uzun vadeli bir bakış açısı ile planlaması gerekmektedir.

Stratejik planlama, bir kurumun kendini, sistemini, amaçlarını, araçlarını ve kaynaklarını değerlendirip, belirli bir planlama periyodu içinde gerçekleştireceği her türlü faaliyeti etkin bir şekilde yönetmesine imkan sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Kurumsal stratejik planın varlığı, kurumsal politikaların geliştirilebilmesi, uzun vadeli kararlar alınabilmesi, kaynakların etkin bir şekilde kullanılabilmesi ve belirlenen somut hedeflere ulaşılması amacı ile bugünden bilinçli adımlar atılabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Yerel potansiyelin harekete geçirildiği, bölgedeki bütün paydaşların aktif olarak süreçte yer aldığı, katılımcı, planlı, uzun

vadeli, sürdürülebilir bir bölgesel kalkınma için stratejik planlamanın önemi büyüktür. Bu düşünceden hareketle, önümüzdeki beş yıllık dönemde Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın bölgesel kalkınmaya yönelik bütün faaliyetlerine yön vermesi amacı ile Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı 2019-2023 Stratejik Planı'nı hazırlamış bulunmaktayız. Bölgesinde yerel dinamikleri harekete geçirerek sağlıklı ve sürdürülebilir bir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde öncü, ulusal ve uluslararası platformlarda saygın, tanınır ve etkin çalışan bir ajans olmak vizyonu çerçevesinde hazırlanan bu plan ile Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın stratejik amaçları, hedefleri ve bunlara ulaşmayı sağlayacak eylemler belirlenmiştir. 2019-2023 yılları arasını kapsayan 5 yıllık dönem içinde yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, turizm ve lojistik alanlarında yapılacak kapsamlı çalışmalar ile belirlenen stratejik amaç ve hedeflere ulaşılacak, ajansımız bu sektörlerde değişim, dönüşüm ve gelişimin bölgesindeki öncüsü olacaktır.

Başta Ajans çalışanları olmak üzere OKA 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planı'nın hazırlanmasında emeği geçenlere teşekkür eder, planın TR83 Bölgesi'nin sürdürülebilir kalkınması yolunda çalışmalar yürüten bütün kişi ve kurumlara faydalı olmasını temenni ederim.

Mevlut ÖZEN
OKA Genel Sekreteri

1. BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

TR83 Bölgesi'nin ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınma sürecinin bir bütün olarak yönetilmesi amacı ile 2009 yılında, 'Bazı Düzey2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulması Hakkında Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerinde çeşitli faaliyetler yürütmektedir.

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun kapsamında Kalkınma Ajansları kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak ile görevlendirilmiştir. Kalkınma Ajanslarının bu misyonunun ülkemizde kamu sektörünün yeniden yapılandığı bu dönemde de devam edeceği, 2018 yılında yürürlüğe giren 4 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde de açıkça ifade edilmiştir.

Ancak belirtilmelidir ki, Ajansların ulusal düzeyde koordinasyonundan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının sorumlu tutulması, Kalkınma Ajanslarının faaliyetlerinin Bakanlıkça belirlenen bazı tematik alanlarda yoğunlaşacağı anlamına gelmektedir.

Bugüne kadarki kaliteli insan kaynağı, kurumsal kapasitesi, 10 yılda edindiği teorik ve pratik bilgi birikimi ve saha tecrübesi ile kendisine verilen görevleri layığıyla yerine getirerek TR83 Bölgesi'nin sürdürülebilir ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınma sürecinde kilit bir rol oynayan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, bugünden sonra da bu yöndeki çalışmalarına devam edecektir. Sahip olduğu potansiyeli tam anlamıyla kullanabilmesi için kurumumuzun bulunduğu mevcut nokta ile ulaşmayı hedeflediği noktanın belirlenmesi, bu noktaya ulaşması için izlenmesi gereken yolun ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle, Ajansımız 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na tabi olmamasına, dolayısıyla kurumsal stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunmamasına rağmen, 2018 yılı Nisan ayı itibarıyla stratejik plan hazırlık çalışmalarına başlamıştır.

Hazırlanan stratejik plan politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına dayandırma, uygulamayı etkili bir biçimde izleme ve değerlendirme ile kamu kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli biçimde kullanmaya yönelik temel bir araç olarak tasarlanmıştır.

Stratejik plan Ajansın yasal görev ve sorumlulukları göz önüne alınarak, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda yer alan usul ve esaslar temel alınarak, katılımcı yöntemlerle hazırlanmıştır. Bu kapsamda geleceğe ilişkin misyon ve vizyon belirleme, GZFT analizi, stratejik amaçların ve ölçülebilir hedeflerin saptanması çalışmaları yürütülmüştür. Stratejik plan Nisan 2018 - Nisan 2019 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Öncelikle Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi tarafından Stratejik Plan Ekibi oluşturulmuştur, daha sonra tüm birimlerin temsilcilerinden oluşan Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi (SPKE) kurulmuştur. Hazırlık aşamasında SPKE, daha çok 2014-2018 yılları arasında kapsayan kurumsal stratejik planlama deneyimine dayanarak tespit ve önerilerde bulunmuştur. Bu tespit ve önerilerden hareketle, 2019-2023 Stratejik Planında yer bulması gereken

önemli konuları saptamak üzere iç ve dış paydaş anketleri hazırlanmıştır.

İç ve dış paydaş analizleri için gereken veriler hazırlanan elektronik anketler aracılığıyla toplanmıştır. İç paydaş anketinde Ajansın mevcut durumunun tespitine, Ajansın misyon ve vizyonuna, güçlü ve zayıf yönlerine, sahip olduğu fırsatlara ve tehdit faktörlerine, 2014-2018 Stratejik Planının değerlendirmesine, Ajansın çalışma alanları ve müdahale araçlarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Dış paydaş anketi ise paydaşlarımızın Ajans hizmetlerinden hangi alanlarda faydalandığını ve memnuniyet derecelerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

İç Paydaş anketine tüm OKA personeli katılırken, dış paydaş anketini kamu kurumlarını, üniversiteleri, belediyeleri, sivil toplum kuruluşlarını ve özel sektörü temsilen 186 kişi yanıtlamıştır. Anket çalışmasının ardından ilk etapta GZFT analizi yapılmış, Ajans personelinin görüş ve önerilerine sunulmuş ve revize edilmiştir. Daha sonra Ajansın amaç ve hedefleri Stratejik Plan Ekibi tarafından iç ve dış paydaş anketlerinin sonuçlarına bağlı olarak belirlenmiştir.



Şekil 1: OKA 2019-2023 Stratejik Planı Hazırlık Aşamaları



Fotoğraf 1: Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi Toplantısı

Bütün Ajans birimleri ile ayrıca toplantılar düzenlenmiş, bu toplantılarda özellikle bu birimleri ilgilendiren stratejik amaç ve hedefler tartışılmıştır. Bu amaç ve hedeflerin sıralamasında herhangi bir önceliklendirme bulunmamaktadır. Stratejik plan çalışmaları kapsamında stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinin ardından bu hedeflerin ölçülebilirliğini ifade etmek üzere performans göstergeleri belirlenmiştir. Performans göstergeleri belirlenirken hedefin başarı düzeyini ölçebilecek nitelikte ve sayıda olmasına, belirsizlikten uzak ve açık olmasına, kullanılacak veri setinin doğru, tutarlı ve zaman içerisinde karşılaştırmaya imkan verebilecek nitelikte olmasına dikkat edilmiştir.

Her bir stratejik amaç altında belirlenen performans göstergeleri o hedef altında yer alan eylemleri ve plan döneminde üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin ölçülebilirliğini sağlaması bakımından daha çok çıktı göstergesi niteliğindedir. Plan döneminde her bir stratejik amaç ile ilgili üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkiyi, tanımlanan eylemlerin amaca ulaşmada ne derece ve nasıl başarılı olduklarını göstermek üzere sonuç göstergeleri belirlenmiştir. Söz konusu göstergeler sonuç ve politika odaklı kurumun faaliyet alanına ilişkin önem attığı göstergeler olup planın "temel performans göstergeleri" olarak tanımlanmıştır.

	Mevcut Durum (yıllık ortalama)	2019	2020	2021	2022	2023	DOĞRULAMA KAYNAĞI
Kalkınma Ajansları Performans Payı Transfer Ödeneğinden alınan pay (%)	4,16	4,63	4,49	4,58	4,78	5,20	Bakanlıkça performans ölçütlerine göre yapılacak ödenek aktarımlarının bildiri
PTÇ Program Bütçesi/ Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (%)	92,6	93,2	93,8	94,6	95,6	95,6	KAYS Kayıtları
TD Program Bütçesi/ Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (%)	67	78	78	83	83	87,5	KAYS Kayıtları
FZD Program Bütçesi/ Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (%)	90	77	80	85	90	95	KAYS Kayıtları
Tamamlanan programlarda sözleşmeye bağlanan proje bütçelerinin gerçekleşme oranı(%)	88,12	87	86	87	88	89	KAYS Kayıtları
Yerel katkı payları tahsilat oranları (%)	62	65	66	67	68	70	Ajans Bütçe Uygulama Sonuçları Raporu
Bölgedeki yatırım teşvik belgeli yatırımların toplam (Türkiye) teşvik belgeli yatırımlara oranı (%)	3,26	3,27	3,36	3,43	3,50	3,60	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Tablo 1: Temel Performans Göstergeleri



2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

2.1. Kalkınma Ajansları ve Kurumsal Tarihçe

Kalkınma Ajansları, yeni bölgesel gelişme yaklaşımı çerçevesinde bölgesel gelişmenin sağlanması ve bölgelerin potansiyelinin harekete geçirilmesi için tasarlanmış bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişme hedefiyle araştırma, analiz ve strateji çalışmaları yürüten ve bunlara yönelik plan ve projeleri destekleyen koordinatör ve katalizör yapılar olarak da tanımlanmaktadır. Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (European Association of Development Agencies-EURADA) bölgesel kalkınma ajansını, "Sektörel ya da genel olarak kalkınma problemlerini tanımlayan, bu problemlerin çözümleri için bir dizi fırsat ya da yöntem seçen ve problem çözümlerinin en iyi biçimde olması için projeleri destekleyen bir operasyonel yapı" olarak tanımlamaktadır. Kalkınma ajansları bu fonksiyonlarının yanı sıra kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, bölgelerin yatırım ortamını iyileştirmek, bölgelerin mevcut değerlerini tanıtmak gibi roller de üstlenmektedir.

1990'lı yıllardan itibaren kalkınma ajanslarının AB'nin bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak için kullandığı araçlarından biri haline gelmesi, kalkınma ajansları için bir dönüm noktası olmuştur. Kalkınma ajanslarının AB'nin bölgesel kalkınmaya yönelik yapısal fonlarının kullanılmasında aracı kurum görevini üstlenmesi ile birlikte, ajansların sayıları, faaliyet alanları ve yetkinlikleri artmıştır. Bulgaristan, Polonya, Slovakya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, İsveç, Slovenya,

Estonya, Romanya, Portekiz gibi pek çok ülke bu dönemde kalkınma ajansları ile tanışmıştır. Türkiye'de kalkınma ajanslarının gündeme gelmesi Avrupa Birliği'nin ülkemizden kamu yönetimi reformu kapsamında talepte bulunması ile olmuştur. Avrupa Birliği'ne uyum çerçevesinde AB İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırılmasına (NUTS) paralel olarak, üç düzeyde istatistik bölge birimi sınıflandırması yapılmıştır.

2003 yılı Katılım Ortaklığı Belgesinde bölgesel gelişme alanında Türkiye'den belirlenen Düzey 2 Bölgelerinde bölgesel kalkınma planları hazırlanması suretiyle;

- Bölgesel farklılıkları azaltmayı amaçlayan bir ulusal ekonomik ve sosyal uyum politikasının geliştirilmesi,
- Bu başlık altında mevzuatın uygulanmasını kolaylaştıracak yasal çerçevenin kabul edilmesi,
- Bölgelere yönelik kamu yatırımlarına ilişkin öncelik kriterlerini ortaya koyan çok yıllık bütçeleme usullerinin oluşturulması,
- Bölgesel kalkınmayı yürütecek idari yapıların güçlendirilmesi ve
- Bölgesel kalkınma planlarını uygulamak üzere, NUTS 2 düzeyinde bölge birimlerinin kurulması istenmiştir.

Bu talep doğrultusunda 2004-2006 dönemini içine alan aynı zamanda AB'ye ekonomik ve sosyal uyum sürecinin çerçevesini oluşturan Ön Ulusal Kalkınma Planı, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı tarafından hazırlanarak Yüksek Planlama Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Plan'da bölgesel gelişme ekonomik ve sosyal uyumun en önemli önceliği olarak tanımlanmış, bölgesel gelişme politikalarını yerel bazda uygulayacak kurumsal bir mekanizmanın geliştirilmesi ve bu alandaki program ve projelerin yönetimine ilişkin görevlerin Kalkınma Ajanslarına devredilmesi öngörülmüştür. Bu gelişmeler doğrultusunda hazırlanan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun 25.01.2006 tarihinde kabul edilmiş ve 08.02.2006 tarih ve 26074 sayılı Resmî gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 2006 yılında TR31-İzmir ve TR62-Adana, Mersin bölgelerinde ajansların kurulmasıyla başlayan süreç, 2008 yılında 8, 2009 yılında

ise 16 tane olmak üzere toplam 26 Kalkınma Ajansı'nın kurulmasıyla tamamlanmıştır.

Kanun'da Kalkınma Ajanslarının kuruluş gerekçesi;

- Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek,
- Ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak olarak ifade edilmiştir.



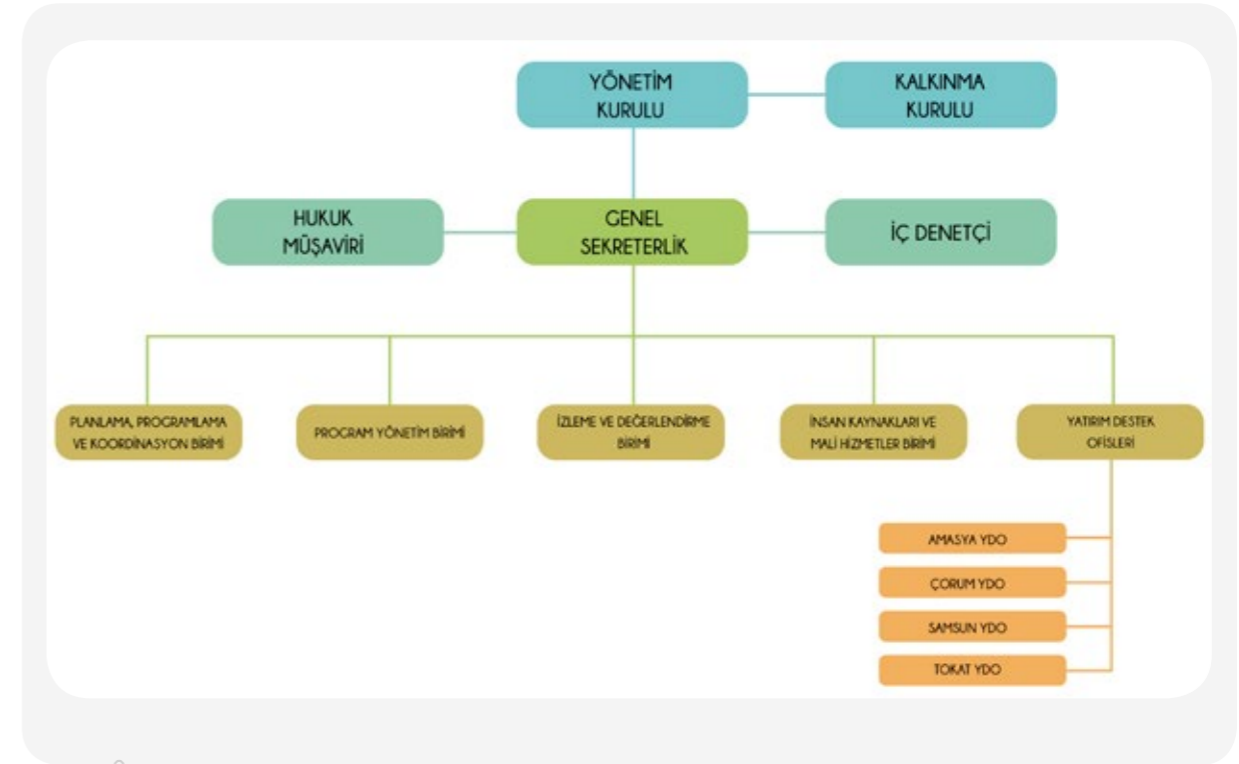
Fotoğraf 2: OKA Genel Sekreterlik Hizmet Binası

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA), 25 Ocak 2006 tarihinde kabul edilen 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un Bakanlar Kurulu'na verdiği yetkiye dayanarak 22 Kasım 2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan kararname ile kurulmuştur. Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerinden oluşan TR83 Bölgesinde faaliyet gösteren Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı 2009 yılında Genel Sekreter atanması ve personel istihdamı ile faaliyetlerine başlamıştır.



Fotoğraf 3: 2018 Yılı OKA Yönetim Kurulu Üyeleri

Ajansın teşkilat yapısı 4 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi on altıncı bölümün 190'inci maddesinde belirtilmiştir. Buna göre; Ajans Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofislerinden müteşekkildir. Aynı kararnamenin ilgili maddelerine göre Yönetim Kurulu karar organı, Kalkınma Kurulu danışma organı ve Genel Sekreterlik icra organıdır. Ajansın, Yönetim Kurulu'nun 12 Ağustos 2009 tarih ve 1 sayılı kararı ile oluşturulmuş ve Yönetim Kurulu'nun 28 Eylül 2010 tarih ve 7 sayılı kararı ile son hali verilmiş olan, teşkilat şeması "Şekil 2" deki gibidir.



Şekil 2: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Teşkilat Yapısı

Yönetim Kurulu, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın karar organıdır. 5449 sayılı Kanun'un onuncu maddesinde belirtildiği üzere Yönetim Kurulu; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu, Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat Valileri, Belediye Başkanları, İl Genel Meclisi Başkanları (Amasya, Çorum, Tokat) ile Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarından oluşmaktadır. Yönetim Kurulu başkanlığını sırasıyla illerin Valileri yürütmektedir.

Kalkınma Kurulu, bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve Ajansı yönlendirmek üzere oluşturulmuştur ve Ajansın danışma organıdır.

Kalkınma Kurulunun görevleri 19.08.2016 tarihli ve 29806 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan karar gereği Bakanlar Kurulu kararıyla sonlandırılmıştır. Bununla birlikte 4 numaralı Cumhurbaşkanlığı kararnamesi onaltıncı bölüm 191. Maddesinde belirtildiği üzere Kalkınma Kurulu'nun yeniden oluşturulmasına karar verilmiştir.

Genel Sekreterlik Ajansın icra organıdır. Genel Sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri Genel Sekreterdir. Genel Sekreter Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur. Genel Sekreterliğe bağlı birimler:

- ✓ Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi
- ✓ Program Yönetim Birimi
- ✓ İzleme ve Değerlendirme Birimi
- ✓ İnsan Kaynakları ve Mali Hizmetler Birimi
- ✓ Yatırım Destek Ofisleri
- ✓ İç Denetçilik
- ✓ Hukuk Müşavirliği'dir.

Ajansın Genel Sekreterliği'ne bağlı çalışma birimleri ve görevleri şu şekildedir:

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi; bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmesini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapılması, yerel aktörlerin katılımı ile bölgesel ve sektörel temelde plan ve programlar hazırlanması ile yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmasından sorumludur.

Program Yönetim Birimi; Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi tarafından hazırlanan bölgesel programların yönetiminden sorumlu birimdir. Birim, tüm destekler kapsamında, başvuruların alınmasından, destek almaya hak kazanan projelerin/faaliyetlerin belirlenmesi ve başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasına kadar olan sürecin uygulanmasından sorumludur.

İzleme ve Değerlendirme Birimi; İzleme ve Değerlendirme Birimi, Ajans tarafından hazırlanan plan ve programların ve desteklenen projelerin izleme ve değerlendirilmesi amacıyla gerekli bilgilerin

toplanması, analizi, bildirimi ve kullanılması hususunda çalışmalar yapar. Destekleme faaliyetlerinin verimlilik, etkinlik, yaratılan etki ve sürdürülebilirliğinin düzenli aralıklarla takip edilmesini sağlar. Bu nedenle hibe programı çerçevesinde desteklenen projelerin uygulanması, izlenmesi, yasa ve usullere uygunluğunun kontrolü, hibe yararlanıcısının sorunları ve ihtiyaçları ile yakından ilgilenir.

İnsan Kaynakları ve Mali Hizmetler Birimi; Ajansın tüm birimlerinin faaliyetlerinin etkin, sürekli ve problemsiz bir şekilde yürütülebilmesi ile idari, mali işler ve destek hizmetleri kapsamındaki faaliyetlerin eksiksiz ve mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesi İnsan Kaynakları ve Mali Hizmetler Biriminin sorumluluğundadır.

Yatırım Destek Ofisleri; Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerindeki yatırımcıların karşılaşılabilecekleri engel ve sorunları tespit ederek bu sorunların çözümü konusunda ilgili merciler nezdinde girişimde bulunmak, Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerindeki iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak ile sorumludur.

İç Denetçi; Nesnel risk analizlerine dayanarak Ajansın yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek ve risk yönetimi ve kontrol mekanizmasının etkinliğini geliştirmek için Ajansın amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmakla sorumludur.

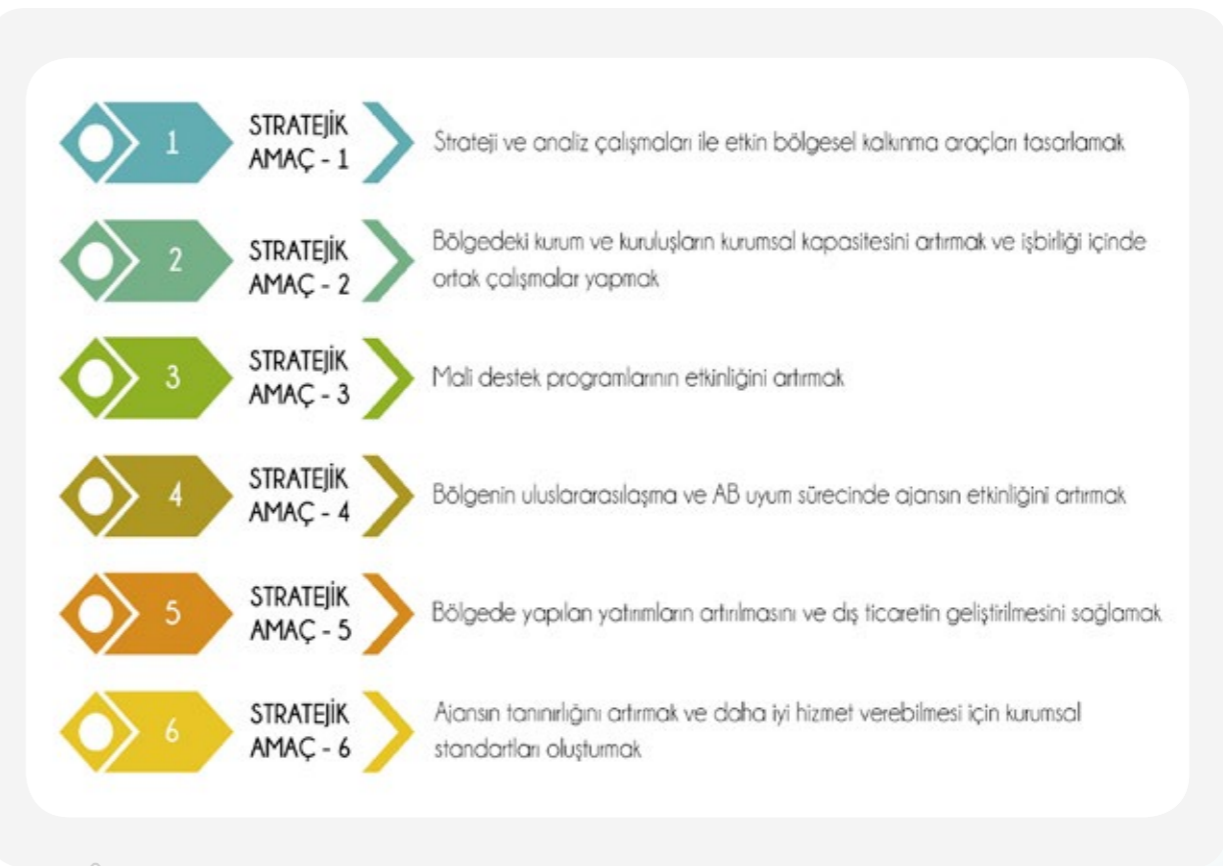
Hukuk Müşaviri; Ajansın taraf olduğu davalarda ve İcra takiplerinde Ajansı temsil etmek, Yönetim Kurulu veya Genel Sekreterlik makamı ve diğer birimlerden sorulan hukuki konular ile hukuki, mali, cezai sonuçlar doğuracak vaka ve işlemler hakkında görüş bildirmek gibi faaliyetlerden sorumlu olarak görevini sürdürmektedir.

2.2. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı 2014-2018 Stratejik Planı, kurum tarafından hazırlanan ilk stratejik plan belgesidir. Söz konusu plan hazırlanırken ajansın yasal görev ve sorumlulukları dikkate alınmış, katılımcılık ilkesi benimsenmiş, planın içselleştirilmesi ve sahiplenilmesi yönünde çalışmalar yürütülmüştür. Plan hazırlıkları 2013 yılında tamamlanmış ve 2014 yılı itibarıyla stratejik plan yürürlüğe konmuştur. Planda belirlenen 6 stratejik amaç aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Bu stratejik amaçlar altında hedefler belirlenmiş ve bu hedeflerin miktar veya zaman cinsinden ifade edilebilmesi için performans göstergeleri tanımlanmıştır. Söz konusu performans göstergelerinin plan uygulama döneminde yıllık izlemeleri yapılmış ve göstergeler raporlanmıştır.

Bu göstergelerin gerçekleşip, gerçekleşmeme durumlarına bağlı olarak bir sonraki stratejik plana katkı sağlayacak bazı girdiler elde edilmiştir. Bu girdilere ek olarak iç paydaş anketinin bir bölümü önceki stratejik planda yer alan eylemlerin değerlendirilmesi ve iç paydaşların görüşlerinin alınmasına ayrılmıştır.



Şekil 3: OKA 2014-2018 Kurumsal Stratejik Planı Stratejik Amaçları

Stratejik plan izleme raporu ve iç paydaş analizi değerlendirme bölümleri birlikte ele alındığında aşağıdaki ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır:

- Hazırlanan strateji ve raporların izlenebilirliğinin ve ölçülebilirliğinin artırılması,
- Bölge planının paydaşlar nezdinde sahiplenilmesi ve paydaşların rol ve sorumlulukları ile ilgili bilgilendirilmesi,
- Bölgesel gelişmeyi izleyebilmek için kritik göstergelerin belirlenip bu göstergelerin belirli aralıklarla izlenip değerlendirilmesi,
- Paydaş veritabanının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için birimlerin ortak bir veritabanı oluşturması ve kayıtların toplulaştırılması,
- Proje teklif çağrılarının içerikleri belirlenirken katılımcılığın her düzeyde artırılması,
- Teknik destek programından yararlanan kurum ve kuruluş sayısının artırılmasına yönelik tedbir alınması,
- Proje hazırlama eğitimi içerik ve yöntemlerinin çeşitlendirilmesi ve özellikle bütçe ve faaliyet planı hazırlama konusunda düzenlenen eğitimlerin ve eğitime katılan kişi sayısının artırılması,
- Başvuru sahiplerine yönelik olarak özellikle değerlendirme ilke ve süreçlerini daha detaylı anlatan özel eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi,
- Alternatif destek mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik olarak farkındalık artırma, diğer fon veren kuruluşların incelenmesi ve hali hazırda kullanılmayan araçlardan olan faiz desteği ve faizsiz kredi desteğine yönelik olarak araştırmaların yapılması,

- Mevcut girişimci ve yatırımcılara destek olmak için firmaların ihtiyaçlarına uygun eğitim organizasyonları ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirilmesi,
- Bölgenin yatırım ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak için projeler hazırlanması ve ilgili kurumların proje hazırlamasına destek olunması,
- Ajansın bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımına yönelik olarak ağlara katılımın sağlanması ve kurumlar arası işbirliği protokollerinin yapılması,
- Ajans iyi uygulamalarının ve mali destek programlarının medyada daha fazla yer almasının sağlanması,
- Bölgede yer alan paydaşların dâhil edildiği çalışma gruplarının oluşturulması, bu çalışma gruplarının bölge planının strateji ve hedefleri ile ilgili çalışması,
- Üniversite ile işbirliği içinde ortak çalışmaların yürütülmesi,
- Anket, odak grup toplantısı gibi araçların program tasarım aşamasında kullanılması,
- İl yatırım stratejilerinde yer alan öncelikli sektörler ve hedef ülkeler dikkate alınarak daha somut hedefler koyulması,
- Yatırım tanıtım alanında tanıtım materyallerinin genişletilmesi, mobil uygulama, sanal gerçeklik vb. yeni araçların tanımlanması,
- Ajans internet sitesinin kullanıcı dostu bir hale getirilmesi, yabancı dillerde yayın yapması,
- Kurumsal aidiyeti ve çalışanların motivasyonunu artıracak tedbirler alınması,
- Bölgedeki kurum ve kuruluşlara yönelik kurumu tanıtıcı bilgilendirme yapılması.

Bu doğrultuda yeni stratejik planda söz konusu ihtiyaçlara yönelik tedbirlerin alınması, yeni planda yer alacak amaç, hedef ve performans göstergelerinin doğru bir çerçevede belirlenmesi hedeflenmiştir. Bir önceki planda gerçekleşen veya gerçekleşmeyen eylemler dikkate alınarak mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen görevler doğrultusunda söz konusu hedeflerin yeni planda yer alıp almaması hususu değerlendirilmiştir. Ajansın sunduğu hizmetlere ilişkin dış paydaş anketinden elde edilen geribildirimler de dikkate alınarak, yeni stratejik planın stratejik amaç, hedef ve eylemleri belirlenmiştir.

2.3. Mevzuat Analizi

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA) 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un (2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı KHK'nin 75 inci maddesi ile Kanunun adı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" iken "Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun" olarak değiştirilmiştir) 3. maddesine dayanılarak (mülga) Kalkınma Bakanlığı'nin koordinasyonunda 10 Kasım 2008 tarih ve 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. 10/7/2018 tarih ve 304741 sayılı resmi gazetede yayımlanan 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 387. maddesiyle, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü kurulmuş olup Kalkınma Ajanslarının koordinasyonundan sorumlu olarak görevlendirilmiştir. Kalkınma Ajansları, faaliyetlerini 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının

Hizmetlerine İlişkin Kanun ve 5/7/2018 tarih ve 30479 sayılı resmi gazetede yayımlanan 4 nolu "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum Ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum Ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin on altıncı bölümü uyarınca sürdürmektedir. Bu kararnamede Kalkınma Ajanslarının görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek.
- Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plan ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.

g) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.

ğ) Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.

h) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.

ı) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

i) Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Kalkınma Ajanslarının iş ve işlemlerinin yürütülmesi süreçlerini düzenlemek amacıyla yürürlüğe girmiş olan bir takım yönetmelikler mevcuttur:

- 08.11.2008 tarihli ve 27048 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin amacı kalkınma ajanslarının sağlayacağı proje ve faaliyet destekleri ile ilgili iş ve işlemlerin usul ve esaslarını, bunlardan yararlanma ilke ve kurallarını düzenlemektir. Kalkınma ajansları tarafından kamu kurum ve kuruluşlarına, sivil toplum kuruluşlarına ve diğer gerçek ve tüzel kişilere sağlanacak mali ve teknik destekler ile bunların yönetimi, kullanılması, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetimine ilişkin usul ve esasları kapsamaktadır.

- 28.09.2006 tarihli ve 26303 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin amacı kalkınma ajanslarının bütçelerinin hazırlanması ve uygulanması, mali kaynaklarının yönetilmesi ve kontrolü, hesap ve kayıtlarının tutulması ve raporlanmasında kullanılacak muhasebe standartları ile mali tabloların zamanında, doğru ve uluslararası standartlara uygun, yönetimin ve ilgili diğer kişilerin bilgi ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hazırlanması ve raporlanması ve bu iş ve işlemlerin yürütülmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.

- 25.07.2006 tarihli ve 26303 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin amacı, iş mevzuatı hükümlerine göre belirsiz süreli hizmet akdine bağlı olarak istihdam edilecek olan Ajans personelinin nitelik, istihdam, çalışma usul ve esaslarını belirlemektir.

- 27.08.2014 tarihli ve 29101 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği¹

Bu yönetmeliğin amacı kalkınma ajansları bünyesinde kurulan yatırım destek ofislerinin görev ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını tespit etmektir.

- 03.08.2009 tarihli ve 27308 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği

Bu yönetmeliğin amacı, Kalkınma Ajanslarının iç ve dış denetimi ile mali yönetim yeterliğine ilişkin standartlar ile usul ve esasları belirlemektir.

¹ Bu yönetmelik ile 25/07/2006 tarihli ve 26239 sayılı Resmi gazetedeki yayımlanan Kalkınma Ajanslarının Çalışma usul ve esasları hakkında yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır.



2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi

OKA 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planının stratejik amaçları, hedefleri ve eylemleri belirlenirken, mevcut çevre şartları, riskler ve üst politika belgelerinden gelen sorumluluklar dikkate alınmıştır. Üst politika belgeleri; kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile idareyi ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgelerini ifade etmektedir. Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst politika belgeleri, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir. Bu belgelerin tamamı farklı amaçlara farklı detaylarda hizmet etmektedir.

Stratejik planlar; kalkınma planlarında belirlenen amaç, hedef ve politikalar ile benzer yönlendirmeleri dikkate almak zorundadır. Ancak bu durum stratejik planların kalkınma planları ve bağlı olarak hazırlanan

diğer politika dokümanlarında yer alan politikalarla birebir aynı olması gerektiği anlamına gelmemektedir. Stratejik planlar üst politika belgelerinde yer almayan hususları da kapsayabilir. Bu nedenle OKA 2019-2023 Stratejik Planının hazırlanma sürecinde ulusal ve bölgesel düzeyde hazırlanan ve OKA'nın çalışma alanlarının doğrudan temas ettiği önceliklere sahip üst politika belgeleri detaylı bir şekilde incelenmiş ve stratejik planın stratejik amaçları, hedefleri ve eylemleri bu belgelere uygun olarak belirlenmiştir. Üst ölçekten alt ölçüğe doğru sırasıyla incelenen üst politika dokümanları şunlardır.

- Onuncu Kalkınma Planı
- Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS)
- Orta Vadeli Program 2018-2020
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 100 Günlük Eylem Planı (Ağustos 2018-Kasım 2018)
- Doğu Karadeniz Projesi Eylem Planı (DOKAP)
- Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi Bölgesel Gelişme Ana Planı



Fotoğraf 4: 11. Kalkınma Planı Bölge İstişare Toplantısı, 4 Nisan 2018

VERİLEN GÖREV / İHTİYAÇLAR	İLİGLİ BÖLÜM/ REFERANS	ÜST POLİTİKA BELGESİ
<ul style="list-style-type: none"> • Yatırım destek ofislerinin bilgilendirme ve yönlendirme desteği sunma kabiliyetlerinin artırılması • Üniversite ve özel sektör işbirliğinin teşvik edilmesi • AR-GE ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesi • Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması • Tüm kurum ve kuruluşların girişimcilik kapasitelerinin ve işbirliklerinin artırılması • Genç ve kadın girişimciliğinin ve sosyal girişimciliğinin teşvik edilmesi • Pazardaki gelişmelerin takip edilerek dış tanıtım faaliyetlerinin etkinleştirilmesi • Kalkınma ajanslarının aralarındaki ağ bağlantılarının güçlendirilmesi; merkezi ve yerel düzeydeki kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalışmalarının sağlanması • Kalkınma konularında çalışan STK'lar ile işbirliklerinin geliştirilmesi; mali ve teknik kapasitelerinin güçlendirilmesi • Komşu ülkelerle ve bölge ülkeleriyle karşılıklı ekonomik faaliyetlerin artırılması ve çeşitlendirilmesi; şehirler ve bölgeler arası işbirliği programlarının uygulanması 	<ul style="list-style-type: none"> • 241, 604, 617, 634, 639, 690, 834, 919, 933, 934, 1096 numaralı politika paragrafları • Üretimde Verimliliğin Artırılması Programı: 1. Bileşen • İş ve Yatırım Ortamının Geliştirilmesi Programı: 4. Bileşen • Yerelde Kurumsal Kapasitenin Gütçlendirilmesi Programı: 2. Bileşen 	<p>Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kalkınma Ajanslarının bölgedeki diğer paydaşlarla birlikte bölgenin çekirdek üstünlüğü olan uzmanlaşma alanlarını tespit etmeleri, kaynaklarını ve çalışmalarını bu alanlara odaklamaları • Bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmaya yönelik kamu kurum ve kuruluşlarca yapılan çalışmaların Kalkınma Ajansları tarafından koordine edilmesi • Kalkınma Ajanslarının yerelde proje havuzu oluşturulması için gerekli koordinasyona yardımcı olması, kurumsal kapasitenin artırılması için teknik ve mali kaynağı tahsis etmesi • Kalkınma Ajanslarının İPA II döneminde (2014-2020) fonların kullanımını için proje geliştirme ve uygulama sürecinde etkin rol almaları • Kalkınma Ajanslarının koordinasyonunda bölge, il ve ilçe düzeyinde yatırım yapılabilecek arsa ve arazilerin envanterlerinin çıkarılması ve yatırımcının bilgisine sunulması, CBS sistemlerinden etkili bir şekilde yararlanılması • Kalkınma Ajanslarının girişimci kuluçka merkezlerinin kurulmasına öncülük etmesi, ilgili firmalar ve kurumları bir araya getirerek koordinasyonu sağlaması, merkezlere kuruluş aşamasında teknik destek sağlaması, kuluçka merkezlerindeki firmalara özel mali ve teknik destek programlarına çıkılması • Turizm stratejilerinin bölge-aks-yer organizasyonu içinde Kalkınma Ajanslarının katkıları ile hazırlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • 543, 547, 552, 554, 560, 561, 563, 564, 573, 575, 579, 581, 585, 586, 588, 589, 595, 603, 604, 607, 618, 676, 677 numaralı politika paragrafları 	<p>Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2020</p>

Tablo 1: Üst Politika Belgeleri Analizi - 1

VERİLEN GÖREV / İHTİYAÇLAR	İLGİLİ BÖLÜM/ REFERANS	ÜST POLİTİKA BELGESİ
<ul style="list-style-type: none"> KOBİ'lerin markalaşmalarının, kurumsallaşmalarının, yenilikçi iş modelleri gelişmelerinin ve uluslararası pazarlara erişimlerinin desteklenmesi Yerel düzeyde, yatırımcı destekleri, yatırım yerleri, izin ve ruhsat işlemleri konularında tek durak ofis yaklaşımı çerçevesinde, kurumlar arasındaki işbirliğinin artırılması, Yatırım Destek Ofislerinin kurumsal ve beşeri kapasitelerinin güçlendirilmesi Potansiyel yatırım alanlarının belirlenmesi ve yatırımcılara daha kolay yer tahsis yapılabilmesi amacıyla coğrafi bilgi sistemleri altyapısının geliştirilmesi Kamu ile özel sektör ve sivil toplum kesimleri arasındaki koordinasyon ve işbirliğinin artırılması 	<ul style="list-style-type: none"> II. Öncelikli Politika Alanı: Beşeri Sermaye ve İşgücünün Kalitesinin Artırılması III. Öncelikli Politika Alanı: Yüksek Katma Değerli Üretim IV. Öncelikli Politika Alanı: İş ve Yatırım Ortamının iyileştirilmesi V. Öncelikli Politika Alanı: Kamuda Kurumsal Kalite ve Hizmet Sunumunun Güçlendirilmesi 	Orta Vadeli Program 2018 - 2020
<ul style="list-style-type: none"> AR-GE merkezlerinin sayısının artırılması Yüksek Teknoloji Destek Programlarının başlatılması Teknoloji ve imalat sektörleri başta olmak üzere KOBİ'lere destek sağlanması 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Çalışma Alanı: Yerli ve Yüksek Teknoloji 	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 100 Günlük Eylem Programı (Ağustos 2018 - Kasım 2018)

Tablo 2: Üst Politika Belgeleri Analizi - 2

VERİLEN GÖREV / İHTİYAÇLAR	İLGİLİ BÖLÜM/ REFERANS	ÜST POLİTİKA BELGESİ
<ul style="list-style-type: none"> İşletmeler arası işbirlikleri ve kümelenme faaliyetlerinin desteklenmesi Bölge ihracatının artırılması için özel nitelikli programların uygulanması İşletmelerin finansmana erişim imkanlarının iyileştirilmesi Bölge'nin AR-GE, teknoloji ve yenilik kapasitesinin artırılması Büyük ölçekli yatırımları çekmek amacıyla analitik çalışmaların yapılması Bölgede yatırım düzeyinin geliştirilmesine yönelik olarak iş ve yatırım ortamının iyileştirilmesi Bölgede yenilenebilir enerji çalışmalarının desteklenmesi Büyükşehir belediyelerinin ve ilçe belediyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarına teknik destek sağlanması Bölgedeki STK'ların beşeri gelişmelerinin desteklenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Gelişme Eksen 1: Turizm ve Çevresel Sürdürülebilirlik Gelişme Eksen 2: Ekonomik Kalkınma Gelişme Eksen 3: Ulaştırma ve Bilgi İletişimi Gelişme Eksen 4: Sosyal Gelişme Gelişme Eksen 5: Yerel Düzeyde Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi 	Doğu Karadeniz Projesi Eylem Planı 2014 - 2018
<ul style="list-style-type: none"> Kalkınma Ajansı'nın ulusal ve uluslararası sanayi gelişmelerini izlemek üzere veri tabanı oluşturması ve "Sanayi Bilgi Sistemi" merkezleriyle işbirliği yapması Bilim, teknoloji ve yenilik alanlarında, ilk ve orta öğretim kurumları başta olmak üzere, toplumsal farkındalığın artırılması için Kalkınma Ajansı'nın özel bir program geliştirilmesi Üniversitelerin Kalkınma Ajansı ile birlikte bölge illerinde periyodik olarak arama konferansları düzenleyerek bölgesel ve sektörel sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesi Bölgede yapılacak araştırmaların bir bölümünün kamusal kaynaklarla desteklenmesi, Kalkınma Ajansı'nın girişimiyle özel kesimin gelişimi için teknoloji ve pazar araştırmalarını destekleyecek fon oluşturulması ve fonların çeşitlendirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Stratejik Amaç: İnsan Kaynaklarının ve Toplumsal Yapının Geliştirilmesi 3. Stratejik Amaç: İşletmelerin Rekabet Gücünün Artırılması ve Dışa Açılma 5. Stratejik Amaç: Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi 	Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi Bölgesel Gelişme Ana Planı (2000-2023)

Tablo 3: Üst Politika Belgeleri Analizi - 3

2.5. Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın temel amacı, faaliyet alanı olarak belirlenen TR83 Bölgesi'nin ekonomik ve sosyal yönden kalkınmasına katkı sağlamaktır. OKA, bu temel amacı gerçekleştirmek üzere bölgenin mevcut potansiyelini harekete geçirmeyi ve bu potansiyeli artırmayı hedeflemektedir. Bölgede kamu kesimi, özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin kurumsal kapasitesini artırmak, aralarında ortak iş yapma kültürü ve verimli işbirlikleri geliştirmek, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeyi hızlandırmak ve rekabet gücünü artırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak Ajansın ana hedefleri içerisinde yer almaktadır.

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı TR83 Bölge Planı olan Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi doğrultusunda yürütmekte olduğu faaliyetler ile bölge potansiyelinin harekete geçirilmesini hedeflemektedir. Ajans faaliyetleri, Genel Sekreterlik altında olan 4 birim ve yatırım destek ofisleri ile Hukuk Müşavirliği ve İç Denetçilik aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Planlama süreci Ajansın çalışma döngüsünün başlangıcını oluşturmaktadır. Ulusal Kalkınma Planlarına uyumlu olarak Bölge Gelişim Planları hazırlanmaktadır. Bölge planı sürecinin başlangıcını ise mevcut durum analizi oluşturmaktadır. Mevcut durum analizleri sosyal, ekonomik, mekânsal gelişme başlıklarında mevcut durumu ortaya koymaktadır. Analizlerde çeşitli yöntemlerle nitel ve nicel veriler derlenmekte ve daha sonrasında bu analizler temel alınarak katılımcı bir süreçle bölgesel gelişme alanları belirlenmektedir. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın görev alanı olan TR83 Bölgesi için ise Yeşilirmak Havzası Bölgesel Gelişim Ana Planı, 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2023 yılına kadar geçerli olmak üzere hazırlanmıştır.

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi mevcut durum analizlerini güncellemekte ve öncelikli alanlarda stratejiler ve eylem planları oluşturmakta, ayrıca Ajansın kurumsal tanıtım ve işbirliği faaliyetlerini yürütmektedir. Program Yönetim Birimi mali destek programları başta olmak üzere Ajansın mali destek araçlarının yürütülmesinden sorumludur. Mali destek programları çerçevesinde faydalanıcılarla sözleşme imzalandıktan sonra projeler İzleme ve Değerlendirme Birimi'ne aktarılmaktadır. Projelerin sağlıklı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olabilmek için izleme ziyaretleri düzenlenmekte ve izleme raporları yararlanıcılardan alınarak ödemeleri yapılmaktadır. Programların tamamlanmasının ardından ise programların etki değerlendirme süreçleri gerçekleştirilmektedir.

Mevzuat ile verilen rol ve sorumluluklar çerçevesinde Yatırım Destek Ofisleri, buldukları ildeki yatırımcıların başvurularını takip etmek, yatırımcıların izin ve ruhsat işlemlerine veya diğer idari iş ve işlemlerine destek vermektedir. İnsan Kaynakları ve Mali Hizmetler Birimi Ajansın temel faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için muhasebe, mali işler ve satınalma, idari işler, arşiv yönetimi, insan kaynakları ve bilgi-işlem alanlarında faaliyetleri yerine getirmektedir. Ajansın yaptığı bütün iş ve işlemler ise iç denetimin sağlanması için iç denetçi tarafından kontrol edilmektedir. Hukuk Müşavirliği ise hukuki konular hakkında görüş bildirmek, Ajansın menfaatlerini koruyucu, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirleri zamanında almak ve Ajansın taraf olduğu davalarda Ajansı temsil etmek ile görevlidir.

Ajans faaliyetleri ana başlıklar halinde "araştırma, analiz ve programlama", "işbirliği ve koordinasyon", "kapasite geliştirme", "yatırım destek ve tanıtım", "destek programları yönetimi", "izleme ve değerlendirme", "proje hazırlama ve uygulama" olarak gruplandırılabilir.

FAALİYET ALANI	ÜRÜN / HİZMETLER
Araştırma, Analiz, Programlama Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Bölge Planı Mevcut Durum Analizleri Strateji ve Eylem planları Raporlama hizmetleri Bilgi notları Danışmanlık hizmetleri
İşbirliği ve Koordinasyon Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Kalkınma Kurulu toplantıları Yönetim Kurulu toplantıları Sektörel Çalışma grupları Çalışma ziyaretleri Bilgilendirme hizmetleri (seminer, çalıştay, atölye, vb.)
Kapasite Geliştirme Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Teknik destek hizmetleri Eğitim hizmetleri Proje geliştirme hizmetleri Proje döngüsü yönetimi eğitimleri Teknik yardım masası hizmetleri
Yatırım Destek ve Tanıtım Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> İzin ve ruhsat hizmetleri Yatırım destek hizmetleri Yatırımcı yönlendirme hizmetleri Yatırım ortamı bilgilendirme hizmetleri Yatırım ve tanıtım etkinlikleri Teşvik izleme ve kapama hizmetleri
Destek Programları Yönetim ve İzleme Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> Proje ve faaliyet destekleri bilgilendirme Proje ve faaliyet destekleri eğitim faaliyetleri Proje ve faaliyet destekleme hizmetleri Proje ve faaliyet desteklerini izleme hizmetleri Proje ve faaliyet desteklerini değerlendirme hizmetleri Fon yararlanıcılarına yönelik eğitim hizmetleri
Proje Hazırlama ve Uygulama	<ul style="list-style-type: none"> Fon kaynakları ile ilgili bilgilendirme hizmetleri Eğitim hizmetleri Teknik destek hizmetleri İhale uzman desteği hizmeti

Tablo 4: Faaliyet Alanı ve Ürün/Hizmetler

2.6. Paydaş Analizi

Kalkınma Ajanslarının kuruluşu koordinasyonu ve görevleri hakkındaki kanunda belirtildiği gibi Ajanslar; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere kurulmuşlardır. Bu kapsamda incelendiğinde Ajansımızın paydaşlarının geniş bir yelpazede olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının tümü ajansımız için

önemli dış paydaşları oluştururken ajansımız bünyesinde çalışanlar ve Yönetim Kurulu ise iç paydaşlarımızı oluşturmaktadır.

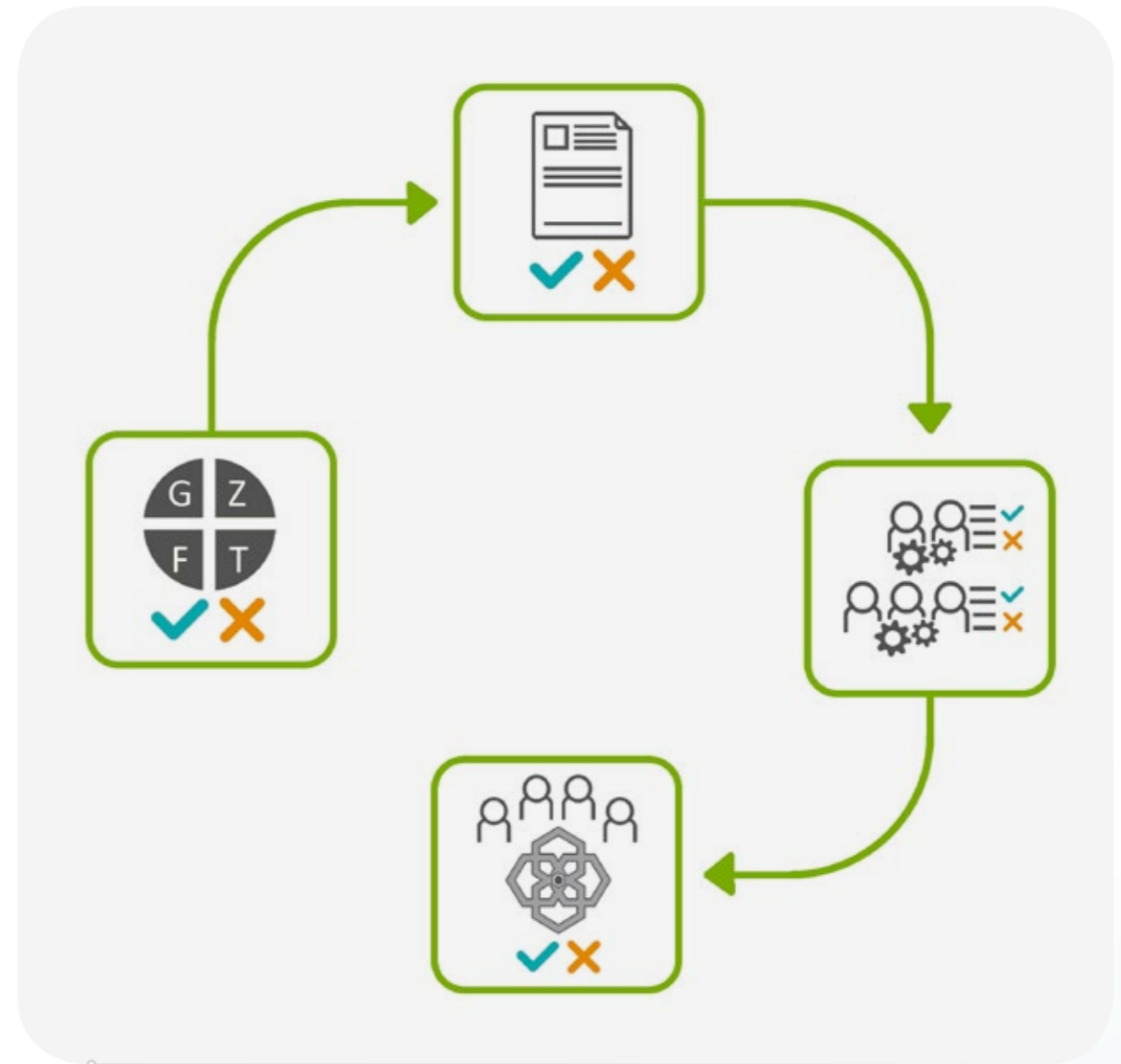
Aşağıdaki tabloda paydaşlarımız iç paydaş, dış paydaş, yararlanıcı ve tedarikçi olarak gruplandırılmıştır. İç Paydaşlarımız; Ajans personeli, Yönetim Kurulu ve Ajansımızın ilgili kuruluş olduğu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, dış paydaşlarımız ise Kalkınma Kurulu, Kamu kurumları, Bölge Üniversiteleri, Yerel Yönetimler, Sivil Toplum Örgütleri, Özel Sektör Kuruluşları, Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar, yararlanıcılar ise Ajansımızın sunduğu hizmetlerden yararlanan kuruluşları ifade etmektedir. Bunlar da; kamu kurumları, Bölge Üniversiteleri, Yerel Yönetimler, Sivil Toplum Örgütleri, Özel Sektör Kuruluşlarıdır.

PAYDAŞ ADI	PAYDAŞ TÜRÜ			Etkileme Gücü
	İç Paydaş	Dış Paydaş	Yararlanıcı	
Yönetim Kurulu	✓			■ ■ ■
Kalkınma Kurulu		✓		■ ■
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	✓			■ ■ ■
Kamu Kurum ve Kuruluşları		✓	✓	■ ■
Yerel Yönetimler		✓	✓	■ ■
Bölge Üniversiteleri		✓	✓	■ ■
Özel Sektör Kuruluşları		✓	✓	■ ■
Sivil Toplum Kuruluşları		✓	✓	■ ■
Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar		✓		■
Bölge Halkı		✓	✓	■ ■ ■
Basın ve Medya Kuruluşları		✓		■
Mal/Hizmet Alımı Yapılan Firmalar		✓		■
Ajans Çalışanları	✓			■ ■ ■

Tablo 5: Paydaş Analizi

2.6.1. İç Paydaş Analizi

Stratejik plan çalışmaları kapsamında kurum içinde iç paydaş anketi yapılarak kurum çalışanlarının görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi ve planın çalışanlar tarafından sahiplenilerek uygulanabilirliğinin artması amaçlanmıştır. Ankete kurum çalışanlarından toplam 38 kişi katılmıştır. Nisan 2018-Mayıs 2018 arasında yürütülen İç paydaş anketi 4 farklı bölümden oluşmuştur.



Şekil 4: 4 Adımda İç Paydaş Anketi



Birinci bölümde kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile kurumun karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler ile ilgili kurum çalışanların görüşleri alınmıştır. Alınan bu görüşler sonrasında yapılan iç paydaş toplantılarında tartışılmış, ajans GZFT analizi tüm personelin katkısı alınarak tamamlanmıştır.



Anketin ikinci bölümünde bir önceki dönem uygulanan stratejik planın personel tarafından değerlendirilmesi talep edilmiştir. Bu bölümde katılımcıların hem ankette yer alan seçeneklerden tercihte bulunması hem de görüş ve önerilerinin yazılı olarak alınması hedeflenmiştir. Bu kitabın "Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi" bölümünde daha detaylı yer verildiği üzere özellikle amaç, hedef ve eylemler ile ilgili personelin değerlendirmeleri ve görüşleri alınmıştır. Söz konusu değerlendirmeler stratejik hedef ve eylemlerin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur.



Anketin üçüncü bölümünde birimler tarafından sunulan hizmetler, mevzuatta belirlenen görevler ve iş tanımları ışığında değerlendirilmiş, kurumun temel ürün ve hizmetleri ve bunları iyileştirmek neler yapılmalı sorusunun cevabı aranmıştır. Bu bölümde birtakım işlerin birden fazla birimin alanına girdiği, birtakım işlerin birimler tarafından başka birimlerin yapması gerekliliği gibi bazı tespitler yapılmıştır. Bu tespitler doğrultusunda birim toplantılarında üzerinde tartışılarak rol ve sorumluluklar bağlamında bu ürün ve hizmetlerin hangi birimlerin alanına dâhil olduğu üzerinde mutabakat sağlanmaya çalışılmıştır. Söz konusu ürün ve hizmetlerin mevzuat çerçevesinde özünün korunarak iyileştirmek üzere daha farklı nasıl ele alınacağı üzerinde durulmuştur. Bu bölümün sonuçları da yine stratejik amaç, eylem ve hedeflere yansıtılmıştır.



Fotoğraf 5: Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birim Toplantısı



Fotoğraf 6: Program Yönetim Birim Toplantısı



Fotoğraf 7: İzleme ve Değerlendirme Birim Toplantısı



Fotoğraf 9: Yatırım Destek Ofisleri Toplantısı



Fotoğraf 8: İnsan Kaynakları ve Mali Hizmetler Birim Toplantısı



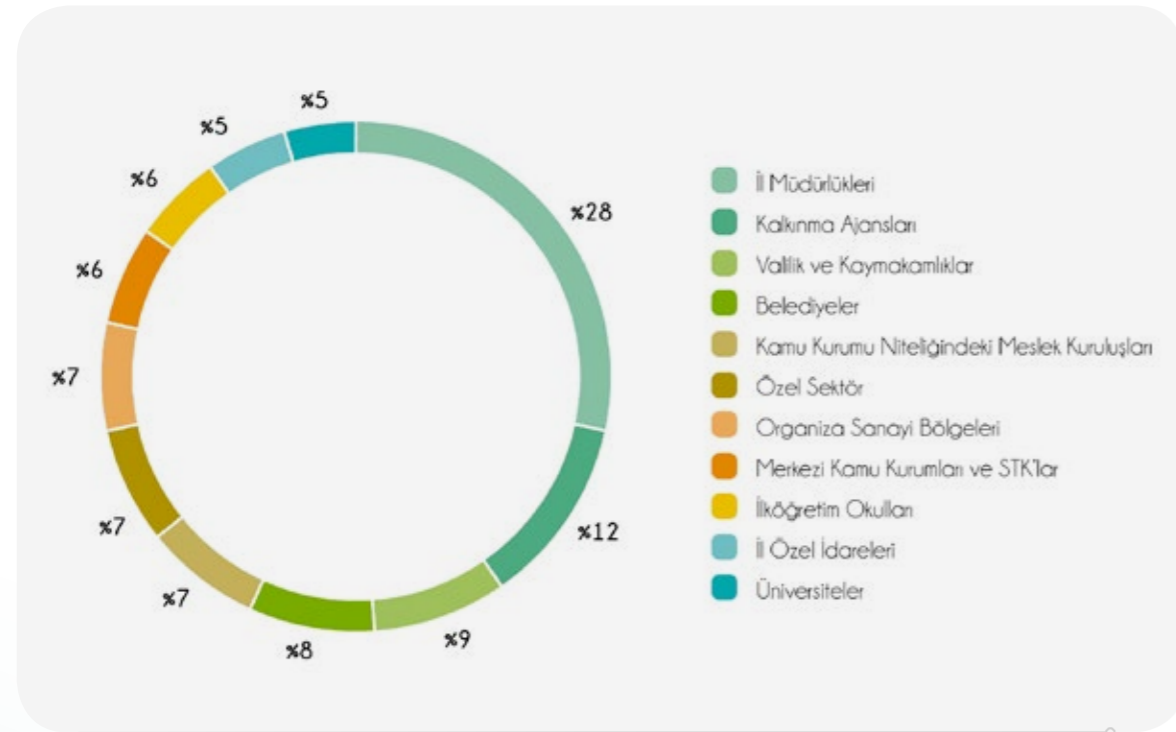
Anketin dördüncü bölümünde ise kurum kültürü analiz edilmeye çalışılmış, kurum çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler tespit edilmiştir. Kurum kültürü kurum hizmet ve ürünlerinin sunumunu etkileyen kritik bir unsurdur. Bir yandan kurumun geçmiş performansının göstergesi niteliğinde bir yandan da gelecekte nasıl performans sergileyeceğinin belirleyicisidir.

2.6.2. Dış Paydaş Analizi

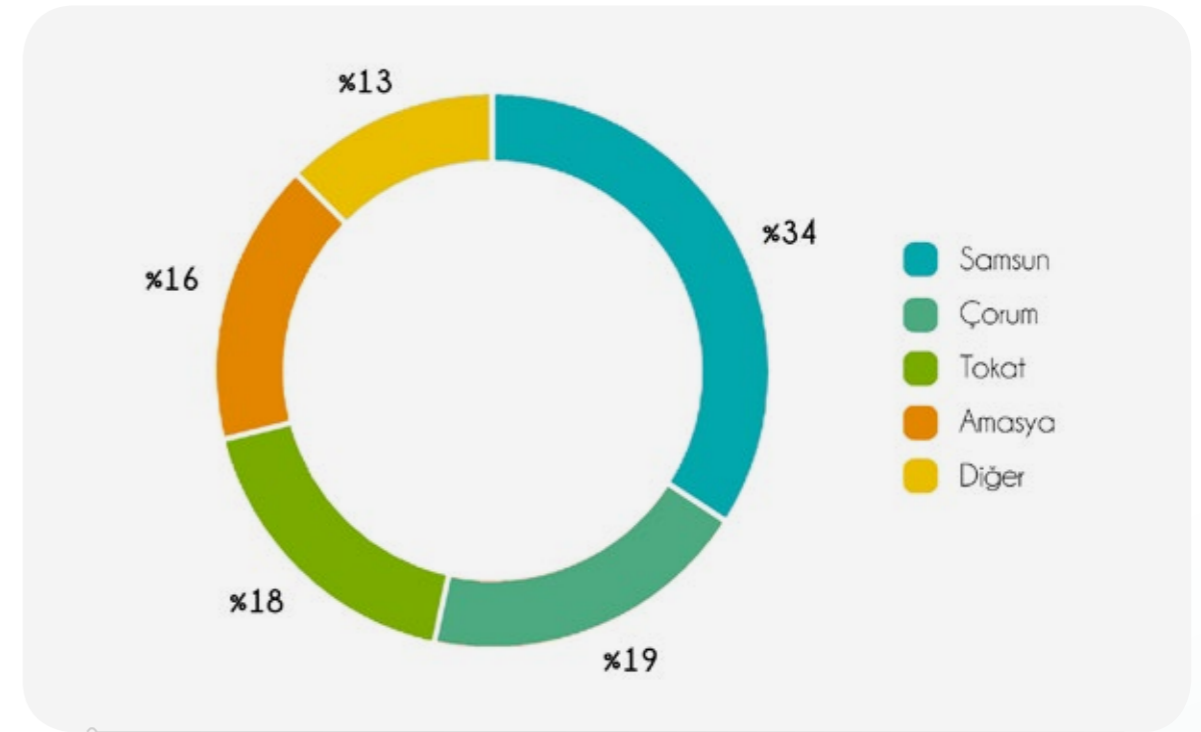
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı faaliyete geçtiği 2009 yılından bugüne katılımçılık ilkesini benimsemiş, paydaşları ile iletişimini ön planda tutarak tüm faaliyet ve hizmetlerinde paydaşlarının görüş ve önerilerini alarak hizmet kalitesini artırmıştır. 2019-2023 yılları arasını kapsayacak olan kurumsal stratejik planın hazırlanması sürecinde de dış paydaşların görüş ve önerileri alınmıştır. Bu amaçla, dış paydaş anketi hazırlanmış, ajansın internet sitesi ve kurumlara yazılan resmi yazılar aracılığıyla anketin duyurusu yapılmıştır. Toplam 186 kişinin katılım sağladığı dış paydaş anketi 10 Haziran 2018 - 6 Temmuz 2018 tarihleri arasında internet üzerinden doldurulmuştur. Dış paydaş anketi yerel yönetimler ve diğer kalkınma ajansları başta olmak üzere, kamu, özel kesim ve sivil toplum temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Dış paydaş anketine Ajans genel merkezi Samsun'dan, diğer TR83 Bölgesi illerinden ve bölge dışından katılım sağlanmıştır. Dış paydaş anketi OKA'nın sunduğu destek ve diğer hizmetlerden yararlanma durumu, hizmet kalitesi, destek araçlarının kullanılması süreçlerinden memnuniyet durumu, OKA'nın düzenlediği faaliyetlerden haber alma kanalları, YDO faaliyetlerinden memnuniyet durumu ve OKA'dan beklentiler hakkında 20 soru içermektedir.

Dış paydaş Anketi kapsamında paydaşlara öncelikle Ajansın destek ve hizmetlerinden kolaylıkla haberdar olup olmadıkları sorulmuş ve paydaşların yaklaşık %50'si bu soruya "Evet" şeklinde cevap vermiştir. Ajansın paydaşlarının ajansın hizmet ve faaliyetlerinden ajansın web sitesi, ajans tarafından gerçekleştirilen toplantı ve etkinlikler ve ajans tarafından desteklenen proje ve etkinlikler aracılığı ile haberdar olduğu görülmektedir.



Grafik 1: Dış Paydaş Anketi Katılımcı Kurumlar



Grafik 2: Dış Paydaş Anketine Katılım Sağlanan İller

Anket katılımcılarının yaklaşık %70'i OKA'nın TR83 Bölgesi için önemli bir kuruluş olduğunu ve TR83 Bölgesi'nin iş ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik başarılı çalışmalar yaptığını ifade etmiştir. Ek olarak, ankete katılanların yarısından fazlası Ajansın kamuoyu ile bilgi paylaşan bir kurum olduğu, soru ve sorunlar için ajansın ilgili birimine kolay erişilebildiği ve ajansın hazırladığı plan ve stratejilerin bölge kalkınmasına fayda sağladığı yönünde bir düşünce hakimdir. 2019-2023 yılları arasını kapsayan dönem için katılımcıların Ajanstan beklentisi ise, çalışmalarında AR-GE ve yenilik, girişimcilik, mesleki eğitim ve istihdam ve tarım ve kırsal kalkınma konularına odaklanmasıdır.

Dış paydaş anketinde verilen cevaplara bağlı olarak katılımcıların Ajansın çalışmalarına ilişkin kanaati incelendiğinde temel olarak iki durum gözlenmektedir. Öncelikle dış paydaş anketi sonuçları ajansın markalaşma, görünürlük çalışmaları, tanıtım faaliyetlerinin diğer faaliyetlerine oranla zayıf bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle 2019-2023 yılları arasını kapsayan stratejik planda Ajansın

tanıtım faaliyetlerine ilişkin eylemlere özellikle yer verilmiştir.

Anket katılımcıları tarafından Ajansın en başarılı bulunan çalışmaları ise sırasıyla,

- Kurumlararası işbirliği ve koordinasyonu geliştirme çalışmaları (%72)
- Çalıştay, sempozyum, konferans vb. farkındalık artırıcı çalışmaları ve (%68)
- Mali destek programlarıdır (%63).

Dış paydaş anketi sonucunda Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı denilince paydaşların aklına en çok gelen 2 kelimenin **proje** ve **destek** olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle Ajansın mali destek programları ile ilgili olarak gelen yorum ve önerilerin ayrıca incelenmesi ilerleyen dönemde yapılacak çalışmalar için önem arz etmektedir. Önceki dönemde Ajans desteklerinden faydalandığını belirten paydaşların yaklaşık %65'i mali destek programlarını başarılı bulduklarını belirtmiştir. Ek olarak, proje başvuru ve izleme süreçleri ile ilgili yapılan olumsuz yorumların oldukça az sayıda olması dikkat çekicidir.

Bu katılımcılar, KAYS üzerinden bazı kilit bölümler için karakter sayısının artırılması, kurumların destek programları ile ilgili daha detaylı bilgilendirilmesi ve kurum ziyaretleri yapılması, kurum ihtiyaçlarının çeşitliliği göz önünde bulundurularak teknik desteklerde farklı konu başlıklarının desteklenmesi gibi teknik konularda talepte bulunmuşlardır. Önceki dönemde Ajans desteklerinden faydalanmadığını belirten paydaşlar ise bu durumun sebebinin mali kaynaklarının yeterli olması sebebi ile hibe desteğine ihtiyaç duymamaları veya eş finansman ve proje yazma konusunda yeterli kurumsal kapasiteye sahip olmamaları ile açıklamıştır. Bununla beraber anket katılımcıları iyi ve başarılı proje uygulamaları ile ilgili bölge paydaşlarının yeterince bilgilendirilmediği, sivil toplum kuruluşları ve işletmelerin ajansın mali desteklerinden faydalanmadığı, destek programlarının yeterli sıklıkla uygulanmadığı yönünde eleştirilerde bulunmuşlardır.

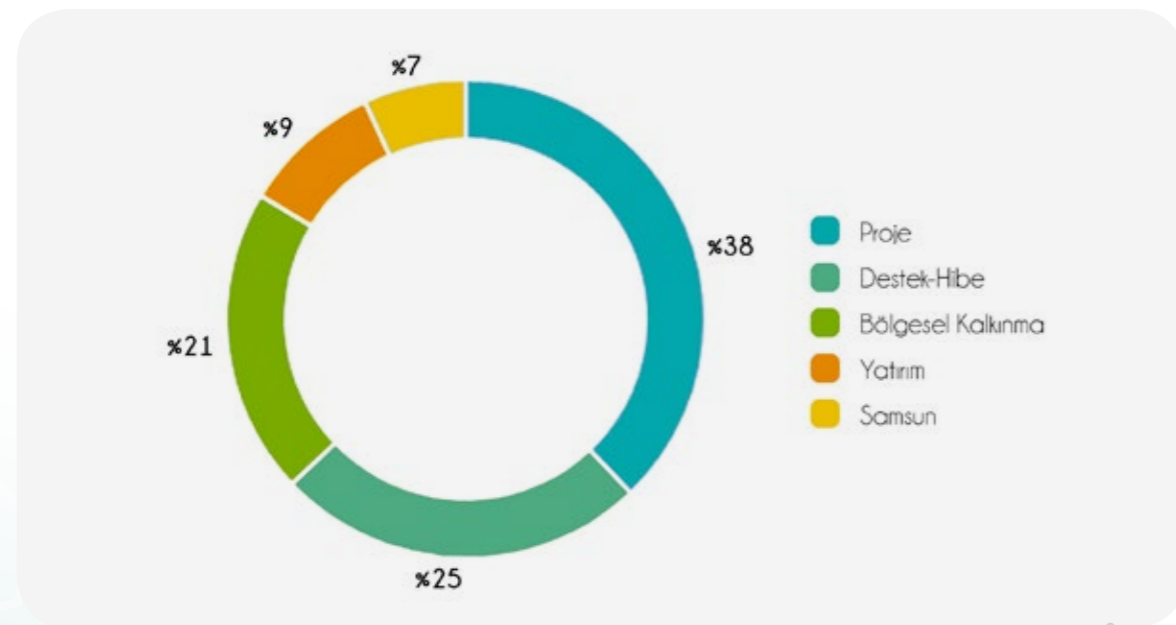
Dış paydaş anketi katılımcılarının TR83 Bölgesi'nde yer alan farklı illerde ikamet edeceği göz önünde bulundurularak, ankete

Yatırım Destek Ofislerinin faaliyetlerine ilişkin sorular dâhil edilmiştir. Anket sonucunda ankete TR83 Bölgesi illerinden katılım sağlayan paydaşların yarısından fazlası Yatırım Destek Ofisleri ile işbirliği ve iletişim düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Anket katılımcıları tarafından Yatırım Destek Ofislerinin sunduğu hizmetlerden en faydalı olanların sırası ile;

- İlin iş ve yatırım ortamının geliştirilmesi için yapılan çalışmalar
- İlin ve bölgenin tanıtımı için yapılan çalışmalar ve
- İlde düzenlenen ekonomi temalı toplantı ve etkinlikler olduğu belirtilmiştir.

Katılımcıların Yatırım Destek Ofislerinden önümüzdeki 5 yıllık süreçte beklentisi,

- İle çekilen yatırımların artırılması
- Yatırımcıların devlet teşvik mekanizmaları konularında bilgilendirilmesi ve
- İlin ve bölgenin ulusal ve uluslararası alanda etkin tanıtımının yapılmasıdır.



Grafik 3: OKA Denilince Akla Gelen Kelimeler



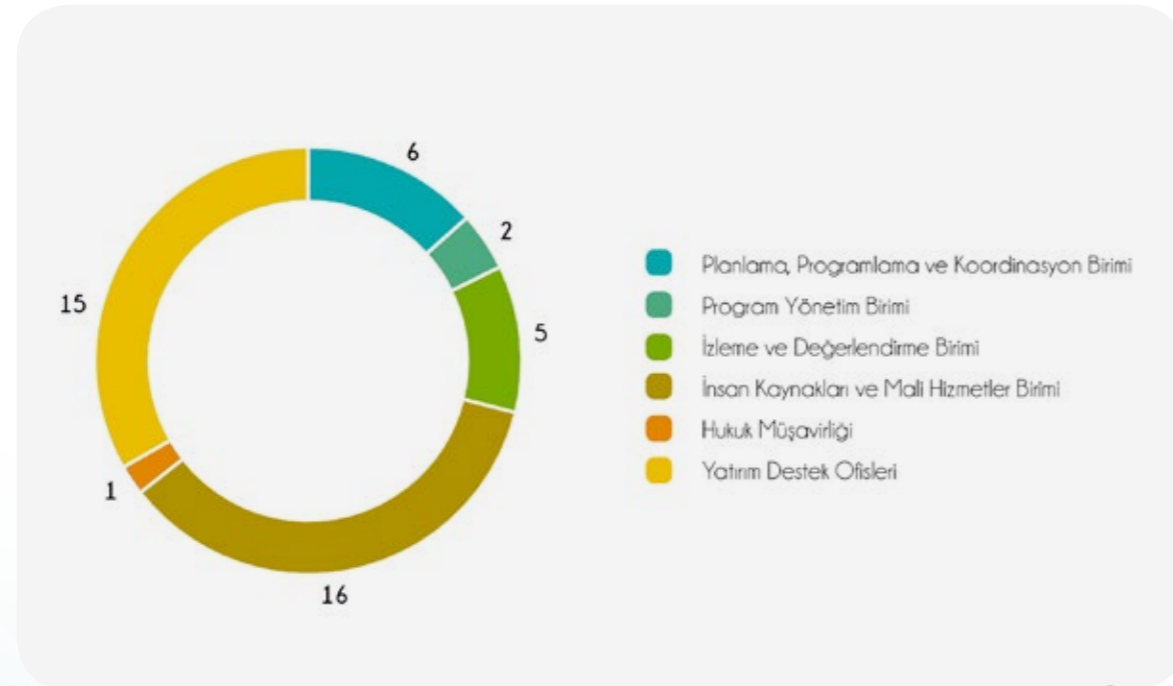
Fotoğraf 10: Milli Teknoloji, Güçlü Sanayi Hamlesi Yolunda Sanayimizin Geleceği: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Toplantısı

2.7. Kurum İçi Analiz

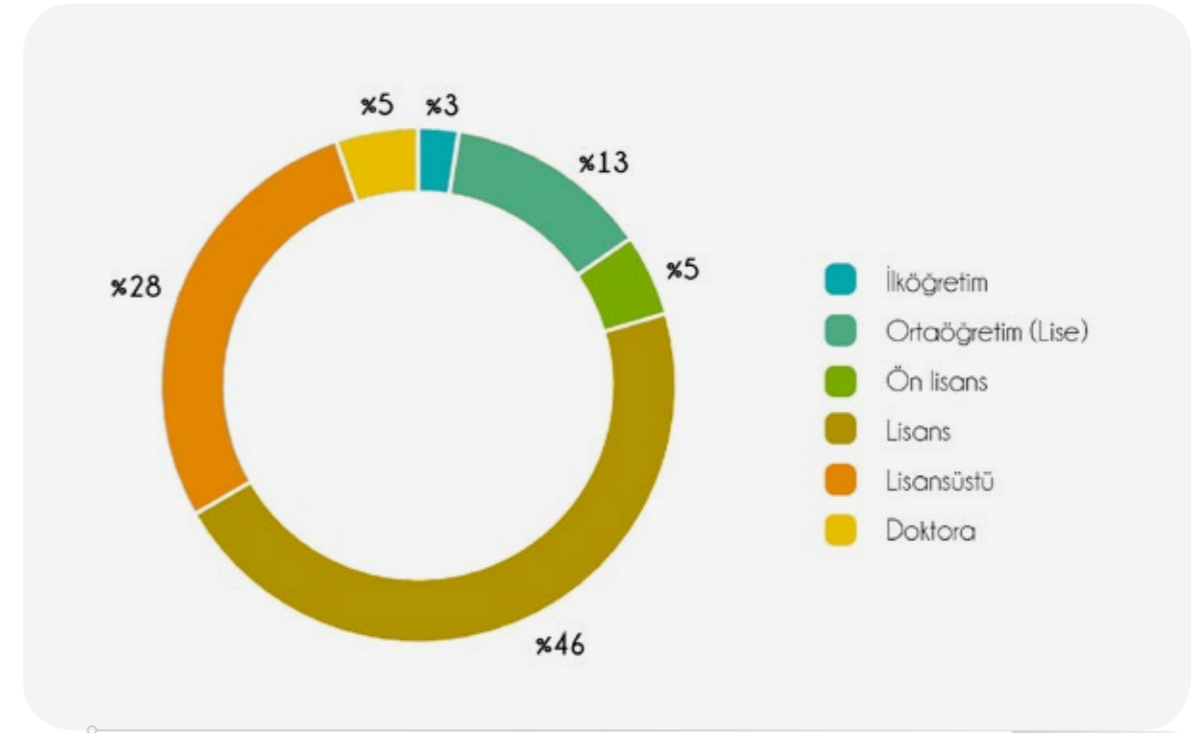
2.7.1. İnsan Kaynakları

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Samsun'da bulunan Genel Sekreterlik hizmet binası ve Amasya, Çorum, Samsun ve Tokat illerinde bulunan yatırım destek ofislerinde toplam 45 personeli ile hizmet vermektedir. Kurumun insan kaynakları politikası, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un "Personel rejimi, bütçe ve denetim" başlıklı 4.üncü bölümünün "Ajans personelinin nitelik, statü ve hakları" başlıklı 18'inci maddesi ile 25 Temmuz 2006 tarih ve 26239 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği" esas alınarak

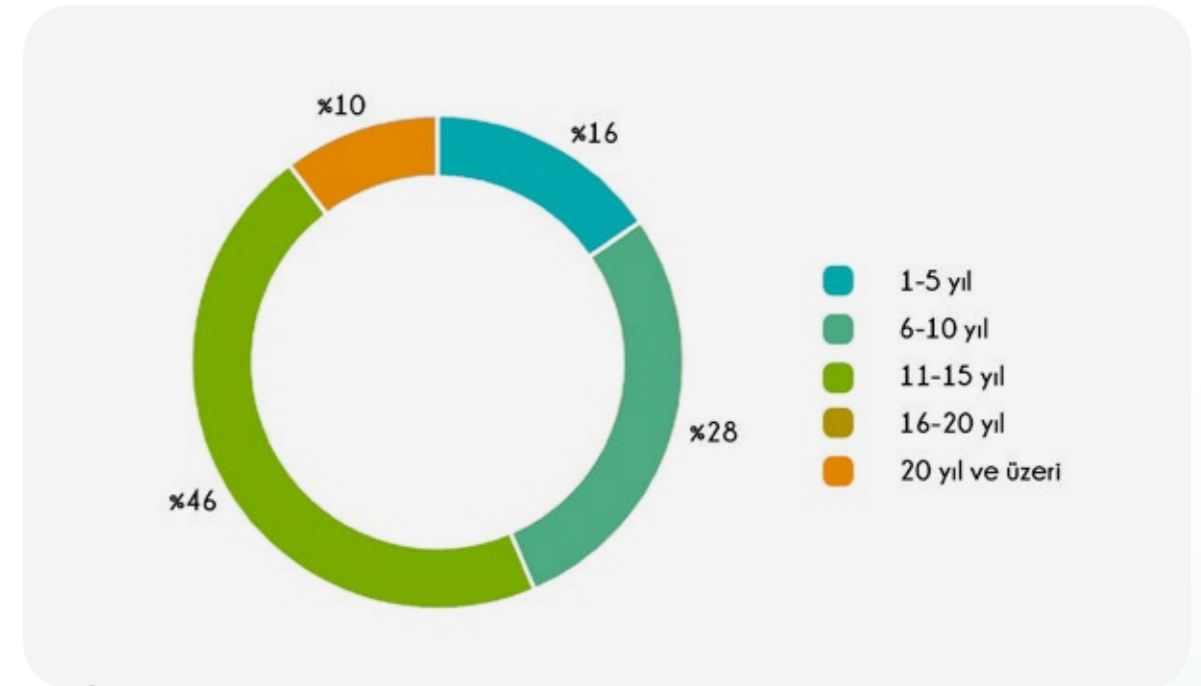
Genel Sekreterlik tarafından belirlenen ve Yönetim Kuruluna sunularak 12.08.2009 tarihli 3 No'lu karar ile belirlenmiştir. 28.10.2010 tarihinde yürürlüğe giren Personel Yönergesine göre yürütülmektedir. İnsan kaynakları rejimi ve politikasının temel amacı ajansın görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamını ve bu personelin niteliklerinin geliştirilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Yönetim Kurulunun önderliğinde ve Genel Sekreter yönetiminde Ajansın, ortak çalışma kültürünü haiz, teknik kapasitesi, motivasyonu, sorumluluk bilinci ve güvenilirliği yüksek, bölgenin ihtiyaç duyduğu uzman ve destek personel ile teçhiz edilmesine özen gösterilmektedir.



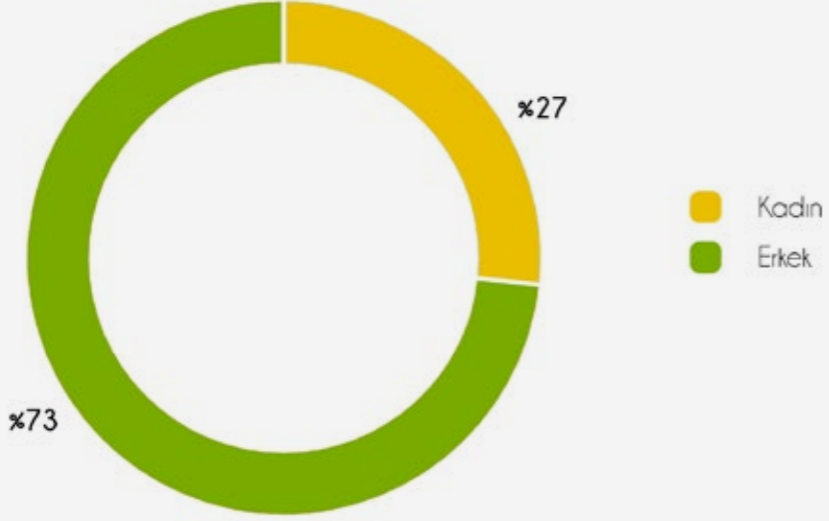
Grafik 4: Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı



Grafik 5: Ajans Personelinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Grafik 6: Ajans Personelinin Çalışma Deneyimine Göre Dağılımı



Grafik 7: Ajans Personelinin Cinsiyete Göre Dağılımı



Fotoğraf 11: OKA Çalışanları



2.7.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, kurum çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kurumun geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemsenmektedir. Üst yönetimin yönlendiriciliğinde kurum kültürünü sürekli iyileştirme yaklaşımı ile tedbirler alınmaktadır.

Stratejik plan çalışması kapsamında kurum kültürü analiz edilmeye çalışılmış, iç paydaş anketinin bir bölümü kurum kültürü ile ilgili sorulara ayrılmıştır. Öncelikle kurum kültürü ile ilgili sorgulanan değerler katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi olmak üzere 9 ana başlıkta gruplanmıştır. Bu bileşenler değerlendirildiğinde her bir ana başlık için öne çıkan değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Üst yönetimin katılımı destekleme düzeyi yüksektir.
- Kurum çalışanları takım çalışmasına yatkındır, çalışanlar ve yöneticiler bilgi paylaşımına ve işbirliğine yatkındır.
- Kurum içinde bilginin yayılımı hızlıdır, bilgi açık bir şekilde paylaşılmakta, ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilmektedir.
- Çalışanların yöneticilere ulaşmada açık iletişim kanalları bulunmaktadır, iletişim mekanizmaları katılım ve işbirliğini desteklemektedir.

- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşlar sürece dahil edilmektedir. Katılımcılık ilkesi önemsenmektedir.

- Kurumda yeni fikirler ve farklı görüşler desteklenmekte ve önemsenmektedir.

- Üst yönetim stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerini sahiplenmekte ve sürece katkı vermektedir.

- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik tedbirler artırılmalıdır.

2.8. GZFT Analizi

2019-2023 OKA Kurumsal Stratejik Planı hazırlanırken öncelikle durum analizi yapılmış, Ajans çalışanları Ajansın yapı ve işleyiş açısından güçlü ve zayıf yönleri ile dış dinamiklerin sebep olduğu fırsat ve tehditleri değerlendirmiştir.

Ajansın güçlü olduğu yönlerin başında nitelikli insan kaynağı gelmektedir. Uzman personelin tamamı ileri seviyede İngilizce bilgisine sahiptir. Lisansüstü eğitilmiş personel oranı %28, doktorasını tamamlamış personel oranı %5'tir. Ek olarak, uzman personelin önemli bir bölümü akademik hayatlarına devam etmektedir. Belirli alanlarda uzmanlaşan personel sayısı artmakta ve bu durum çalışma alanı oldukça geniş olan Ajansın iç işleyişine olumlu etkide bulunmaktadır. İç paydaş anketi sonucunda aynı birimde görev yapan uzmanların iletişim ve uyum düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ajansın personel yapısının bahsedilen olumlu özellikleri ile beraber, insan kaynakları konusunda belirli birimlerde personel sayısının yetersizliği, ajans bünyesinde iç denetimden sorumlu personel olmaması gibi sorunlar da bulunmaktadır.

İç paydaş anketi sonucunda Ajansın bilinirliğinin artırılması bir müdahale alanı olarak ortaya çıkmıştır. Ankette bu durumun başlıca sebebinin ajans internet sitesinin ara yüzünün kullanıcı dostu olmaması olduğu vurgulanmıştır. Ajansın bilişim altyapısından kaynaklanan başka sorunların da dile getirilmesi sebebi ile bilişim altyapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmaların hızlandırılması gerektiği tespit edilmiştir. Ajans personelinin iç paydaş anketi kapsamında sıkça dile getirdiği bir başka müdahale alanı ise ajansın görev alanının geniş olması sebebi ile kurumsal ve bireysel düzeyde uzmanlaşma imkanının kısıtlı oluşudur. Bu durumda hizmet içi eğitim programlarının tasarımı, personelin iş yükü analizinin yapılması ve talebe göre düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Ek olarak uzman personel anket aracılığıyla gerek görülen tematik çalışmalar için yeterli kaynak ve dış uzman desteği kullanılmasının ciddi fayda sağlayabileceği yönünde görüş bildirmiştir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde, dış dinamiklerin sebep olduğu fırsat ve tehditler de göz önünde bulundurulmuştur. Öncelikle ülkemizde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş ile beraber kamu kurumlarının daha etkin çalışması ve karar alma süreçlerinin hızlanması kalkınma ajansları açısından önemli bir fırsattır. Ek olarak, kalkınma ajanslarının T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda faaliyet göstermeye devam edecek olması ve İl Yatırım ve Tanıtım Stratejilerinin hazırlanması ile Yatırım Destek Ofislerinin yol haritalarının belirlenmesi ajansların çalışmalarını belirli

alanlara odaklanarak sürdürebilmelerinin önünü açacaktır. Ulusal ölçekte meydana gelen bu gelişmelerin ajanslar üzerinde olumlu etkisi olacağı öngörülmekte, ajansların bölgelerinde daha etkin çalışacağı ve paydaşlar arasındaki eşgüdümü ve işbirliğini sağlamada kilit rolünü devam ettireceği beklenmektedir.

Kalkınma ajanslarının bütün çalışmalarının temel dayanağı olan bölge planlarının referans doküman olmaktan öte etkin bir yaptırım gücünün bulunmaması ve dolayısıyla bölgedeki paydaşların planı yeterince sahiplenmemesi, ajans çalışmalarının etkinliğini ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Oldukça kapsamlı belgeler olan bölge planlarının uygulanma süreci bölgedeki kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum örgütlerini kapsamaktadır. Bu durum özellikle kamu kurumlarının bölge planlarını sahiplenmelerini ve yatırım programlarında bölge planlarındaki önceliklere yer vermelerini gerektirmektedir.

Son olarak, ajanslara verilen sorumlulukların geniş anlam içeren ifadelerle tanımlanmış olması nedeniyle paydaşların ajansın beklentileri yüksek olmaktadır. Buna karşın ajanslara kullanılan mali kaynakların bu beklentiye kıyasla yetersiz olması ve Ajansın insan gücünün doğal sınırları gibi sebeplerle Ajanslar belli ölçülerde iş üretebilmektedir. Bu durum başta mali destek programları olmak üzere Ajansın kaynak kullanımını ve çalışmalarını belirlenen öncelikli alanlar üzerinde yoğunlaştırması sonucunu doğurmaktadır.



3. GELECEĞE BAKIŞ

AJANSIN VİZYONU

"Bölgesinde yerel dinamikleri harekete geçirecek sağlıklı ve sürdürülebilir bir kalkınmanın gerçekleştirilmesinde öncü, ulusal ve uluslararası platformlarda saygın, tanınır ve etkin çalışan bir ajans olmaktadır."

AJANSIN MİSYONU

"T.C. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, bölgesinde ekonomik ve sosyal alanlarda sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla hazırladığı plan ve programlar doğrultusunda, etkin teknik ve mali destekler ile yatırım ve tanıtım mekanizmalarını kullanan; uluslararası, ulusal ve yerel aktörlerle işbirliği içinde bölgenin kapasitesini ve rekabet gücünü geliştiren bir ajanstır."

Şekil 5: GZFT Analizi

HESAP VEREBİLİRLİK
TARAFSIZLIK
AÇIKLIK
OKA
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
YENİLİKÇİLİK
ERİŞİLEBİLİRLİK
TUTARLILIK
TOPLUMSAL SORUMLULUK
VERİMLİLİK
ETKİNLİK
GÜVENİLİRLİK
MALİ SAYDAMLIK
GÜVENİLİRLİK
SAYDAMLIK

ÇÖZÜM
ODAKLILIK

BİLİMSELLİK

ÇEVREYE VE KÜLTÜREL

DEĞERLERE DUYARLILIK

KATILIMCILIK

VERİMLİLİK

ETKİNLİK

GÜVENİLİRLİK

MALİ

SAYDAMLIK

Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı Kurumsal Stratejik Planını, 2019-2023 yılları arasında kapsayan 5 yıllık dönemde yapacağı çalışmaları bölgesel ölçekte ekonomik ve sosyal alanda katma değer yaratacak alanlara odaklanma bakış açısı ile hazırlamıştır. Ajansımız, bilişim teknolojileri ile endüstri faaliyetlerinin hızla bir araya geldiği 4. Sanayi Devrimi'ne (Endüstri 4.0) adaptasyon sürecinde bölgesinde öncü bir rol üstlenmeyi hedeflemiş, stratejik planlama sürecinde

yapılan alan yazın taraması, GZFT ve paydaş analizleri Ajansın yol haritasını bu doğrultuda çizmesinin gerekliliğini bir kez daha göstermiştir. Bu nedenle, çalışmalarına Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda devam edecek olan Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı, stratejik amaç ve hedeflerini yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, lojistik sektörünün geliştirilmesine katkı sağlanması ve yatırım-tanıtım faaliyetleri ekseninde belirlemiştir.

2019-2023 YILLARI ARASINDA ÖNCELİKLERİMİZ



STRATEJİK AMAÇ 1:

Bölgede Ekonomik ve Sosyal Kalkınmayı Sağlamak İçin Plan, Program ve Stratejiler Geliştirmek

HEDEF 1:

Bölgesel düzeyde plan, politika ve stratejiler geliştirilecektir.

HEDEF 2:

Destek programlarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

HEDEF 3:

Araştırın ve bölgenin yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlığı artırılacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 2:

Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası İlişkileri Geliştirmek ve Paydaşların Kurumsal Kapasitesini Artırmak

HEDEF 1:

Bölgesel düzeyde kurum ve kuruluşlar ile işbirliği artırılacaktır.

HEDEF 2:

Ulusal ve uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlar ile işbirliği artırılacaktır.

HEDEF 3:

Bölgesel paydaşların kurumsal kapasite gelişimine destek olunacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 3:

Destek Programlarının Tanıtım, Başvuru Kabul, İzleme ve Değerlendirme Süreçlerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek

HEDEF 1:

Destek programlarının yönetim süreçlerinin etkinliği artırılacaktır.

HEDEF 2:

Destek programlarının izlenmesi sağlanacak ve problemlerin bitiriliği artırılacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 4:

Araştır Kaynaklarının Etkin Kullanımını Sağlamak ve Kurumsal Altyapıyı Geliştirmek

HEDEF 1:

İnsan kaynakları süreçleri etkinleştirilecek ve araştırın faaliyetlerinin etkinliği artırılacaktır.

HEDEF 2:

Araştırın mal kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanımını sağlanacaktır.

HEDEF 3:

Araştırın içinde etkin bölge ve dışı yönetime ilişkin araştırın bilgi akışı sağlanacaktır.

HEDEF 4:

Bilgi iletim teknolojileri araştırın güncellenmesi ve kullanımını teşvik edilecektir.

HEDEF 5:

Araştırın iş ve işletmelerin araştırın ve hukuki süreçlerin etkinliği sağlanacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 5:

İlilerin Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Tanıtılması Yoluyla Bölgeye Yapılan Yatırımları Artırmak

HEDEF 1:

İlilerin yatırım ortamına ilişkin araştırın, raporlar, strateji çalışmaları yürütülecektir.

HEDEF 2:

Yatırım ortamının iyileştirilmesi için kurumlar arası işbirliği ve koordinasyonu sağlanacaktır.

HEDEF 3:

Potansiyel yatırımcılara yönelik bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetleri yürütülecektir.

HEDEF 4:

İnşaat ve yatırım ortamı ile ilgili, doğal ve tarihi değerlerin tanıtımına katkı verilecektir.



STRATEJİK AMAÇ, HEDEF VE EYLEMLER

STRATEJİK AMAÇ 1: Bölgede Ekonomik ve Sosyal Kalkınmayı Sağlamak için Plan, Program Ve Stratejiler Geliştirmek

Ajans faaliyetlerinin temelini oluşturan strateji ve analiz çalışmaları Ajansın gelecekteki etkinliğini artırmak ve bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmak açısından büyük öneme sahiptir. Bölgesel düzeyde plan, politika ve stratejiler geliştirilmesi temel hedeflerden biri olarak belirlenmiştir. Plan döneminde yeni sonuç odaklı programların geliştirilmesi ve ilgili paydaşların katılımını sağlamaya yönelik araçların kullanılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda, ajansın geçtiğimiz dönemde tamamladığı Bölgesel İnovasyon Stratejisi ve Akıllı Uzmanlaşma Stratejisi çalışmaları kapsamında tespit edilen bazı öncelikli alanlarda saha araştırmaları, alan yazın taraması, mevcut durum tespitleri ve ihtiyaç analizi çalışmaları yürütülecektir. Ulusal kalkınma planları ve üst strateji belgelerine uygun olarak bölge düzeyinde farklı temalarda strateji ve eylem planları oluşturulması hedeflenmektedir.

Ajansın çalışmalarının temel dayanağı olan Yeşilirmak Havzası Gelişim Projesi (YHGP) Bölgesel Gelişim Ana Planı'nda belirlenmiş gelişim eksenleri ve stratejiler doğrultusunda ajansın yıllık çalışma programlarında tanımlanmış olan sonuç odaklı programlar çerçevesinde faaliyetler yürütülmeye devam edecektir. Planın gerçekleşme düzeyini belirlemek ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını tespit etmek amacıyla ara dönem ve nihai izleme çalışması yürütülecektir. YHGP Bölgesel Gelişim Ana Planı uygulama dönemi 2023

yılı itibarıyla tamamlanmaktadır. Bu nedenle bu plan döneminde 2023 yılından başlamak üzere bölge planı hazırlıkları başlatılacaktır.

Plan döneminde ajansın temel destek mekanizmaları kullanılmaya devam edilecektir. Söz konusu araçların bilgiye ve katılımcılığa dayalı olarak tasarlanması için çalışmalar yürütülecektir. Destek programlarının tasarlanması sürecinde ajansın temel çalışma alanı olarak belirlediği bazı alanlarda detaylı araştırma çalışmaları yürütülecek, program rehberleri sahadaki tespitler ile uyumlu oluşturulacaktır. Programlama çalışmaları dâhilinde müdahale edilen alanlardaki katkıyı ölçebilmek adına programların temel performans göstergesi setleri oluşturulacak ve program başlangıcında bu göstergelerin mevcut durumları tespit edilecektir. Programların sonuç odaklı programlar ile uyumu gözetilerek, yeni tanımlanan sonuç odaklı programlar için destek araçları önerileri geliştirilecektir.

Ajans çalışmalarının çok taraflı yapısı ve pek çok paydaşın katılım ve katkısını gerektiren hizmet alanları nedeniyle bölgede etkin bir kurum olarak hizmet verebilmesi bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde bilinirliğinin artmasına bağlıdır. Potansiyel faydalanıcı kurumların ajansın destek araçları ve diğer faaliyetlerinden haberdar olması bölgede kurumsal kapasitenin gelişmesi için ne kadar kritikse, bölgenin mevcut potansiyelinin de iç ve dış paydaşlara tanıtılması o derece önemlidir. Bu doğrultuda ajans hem kendi kurumsal tanınırlığını artırarak bölgeye daha kapsayıcı hizmet vermeyi, hem de bölgenin yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak üzere çeşitli faaliyetler yürütmeyi hedeflemektedir.

HEDEF 1.1.1: Bölgesel düzeyde plan, politika ve stratejiler geliştirilecektir.

Eylem 1.1.1:	İlgili paydaşların katılımı sağlanarak Sonuç Odaklı Programların geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.
Eylem 1.1.2:	Yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, turizm ve lojistik konularında saha araştırmaları, literatür taraması, mevcut durum ve ihtiyaç analizleri yapılarak rapor ve strateji belgeleri hazırlanacaktır.
Eylem 1.1.3:	Üst politika ve strateji belgelerine uygun olarak bölgesel ölçekte strateji ve eylem planları oluşturulacaktır.
Eylem 1.1.4:	2024-2028 yıllarını kapsayacak TR83 Bölge Planı hazırlanacaktır.
Eylem 1.1.5:	Yeşilirmak Havzası Gelişim Projesi Bölgesel Gelişim Ana planı izleme raporu oluşturulacaktır.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Düzenlenen çalıştay sayısı	2	3	3	3	10
Düzenlenen odak grup toplantıları	3	3	3	3	10
Hazırlanan rapor sayısı	2	2	2	2	2
Hazırlanan strateji ve eylem planı sayısı	1	1	1	1	4
Hazırlanan bölge planı sayısı	0	0	0	0	1
Bölge planı izleme raporu	0	0	1	0	1

HEDEF 1.2: Destek programlarının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Eylem 1.2.1:	Yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, turizm ve lojistik konularında destek programlarının arka planının oluşturulabilmesi için araştırma çalışmaları yürütülecektir.
Eylem 1.2.2:	Programlama çalışmaları kapsamında temel performans göstergeleri ve başlangıç değerleri belirlenecektir.
Eylem 1.2.3:	Sonuç Odaklı Programlar kapsamında Güdümlü Projeler, Mali ve Teknik Desteklere ilişkin öneriler geliştirilecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Hazırlanan mali destek programı arka plan bilgi notları	3	3	3	3	3
Oluşturulan temel performans gösterge setleri	3	3	3	3	3
SOP öneri bilgi notu sayısı	1	1	1	1	1

HEDEF 1.3: Ajansın ve bölgenin yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlığı artırılabilecektir.

Eylem 1.3.1:	Ajans çalışmaları ile ilgili basın bülteni ve haber metinleri hazırlanacaktır.
Eylem 1.3.2:	Yerel, ulusal ve uluslararası yazılı, görsel ve sosyal medyada Ajans ve ajans faaliyetlerinin yer alması sağlanacaktır.
Eylem 1.3.3:	Ajansın ve bölgenin tanıtımı için e-bülten ve yazılı/görsel materyaller (broşür, tanıtım videosu vb.) hazırlanacaktır.
Eylem 1.3.4:	Yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, turizm ve lojistik konularında düzenlenen fuar ve kongrelere katılım sağlanacak ve uluslararası heyet organizasyonları düzenlenecektir.
Eylem 1.3.5:	Kurumsal Tanıtım ve İletişim Stratejisi güncellenecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Basın bülteni sayısı	20	20	20	20	20
Haber metni sayısı	30	30	30	30	30
Sosyal medyada paylaşılan içerik sayısı	300	300	300	300	300
Sosyal medyada takipçi sayısı artış oranı	%3	%4	%5	%5	%5
Hazırlanan e-bülten sayısı	12	12	12	12	12
Yazılı ve görsel materyal sayısı	3	3	3	6	8
Katılım sağlanan etkinlik sayısı	12	12	12	12	12
Düzenlenen etkinlik sayısı	3	4	4	4	5
Hazırlanan tanıtım ve iletişim stratejisi	1	0	0	0	0

STRATEJİK AMAÇ 2: Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İşbirlikleri Geliştirmek ve Paydaşların Kurumsal Kapasitesini Artırmak

Bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasında önemli ilerlemelerin sağlanması ancak bölgedeki güçlü işbirlikleri ve kurumsal kapasitesinin gelişmesi ile gerçekleşecektir. Bu amaçla Kalkınma Ajansı için önümüzdeki 5 yıllık dönemdeki önemli amaçlardan bir tanesi de bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde işbirlikleri geliştirmek ve paydaşların kurumsal kapasitesini artırmaktır.

Bölgesel düzeyde kurum ve kuruluşlar ile işbirliğinin artırılması bu amaç doğrultusunda belirlenen hedeflerden bir tanesidir. Yapılacak olan ortak toplantı, saha ziyaretleri ve eğitimlerde ilgili paydaşların katılımının sağlanması ve ortak işişare kanallarının bu şekilde kullanılması öngörülmektedir. Daha sistematik olarak işbirliğinin geliştirilmesi için ise bölgesel stratejiler ve sektörel eylem planları ile uyumlu olacak şekilde çalışma grupları oluşturulacak, bu planların izlenmesine yönelik olarak paydaşlar ile ortak çalışmalar düzenlenecektir. Çalışma gruplarından elde edilen çıktılarla birlikte işbirliği geliştirme programları tasarlanacak ve uygulanacaktır. Ajansın üst yönetimi ile birlikte diğer paydaşların ajans çalışma alanlarından veya bölgenin farklı alanlarda mevcut durumunu ortaya koyan bilgi notları ile bilgilendirilmesi hedeflenmektedir.

Diğer yandan ajansta altyapısı hali hazırda kurulu olan coğrafi bilgi sistemlerinin bölgedeki diğer paydaşlardan tarafından

kullanılmasına yönelik işbirliği protokolleri düzenlenecektir.

Bölgede ulusal ve uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlar ile işbirliğinin artırılması bu stratejik amacın gerçekleştirilmesi yönünde belirlenen diğer bir hedefdir. Ajansın öncelikli müdahale alanlarında diğer kurum ve kuruluşlar ile ortak proje ve faaliyetler geliştirmesi hedeflenmektedir. Ajansın temel çalışma alanları ile ilgili diğer fon sağlayıcı ulusal ve uluslararası kurumların fon ve destekleri takip edilecek, proje başvuruları yapılacak ve gelen ortaklık teklifleri değerlendirilecektir. Ajansın temel kuruluş amaçlarından biri olan işbirliği geliştirilirken katılımcılık ilkesi esas alınmalı, paydaşların ve Ajansın karşılıklı olarak kurum çalışmalarına katkı sağlamaları beklenmelidir.

Bölgedeki paydaşların kurumsal kapasitelerinin artırılması bu stratejik amaç altında tanımlanan diğer bir hedefdir. Ajans öncelikli müdahale alanlarında diğer kurum ve kuruluşların düzenlediği seminer, konferans, çalıştay gibi faaliyetlere katılım sağlayıp katkı verecektir. Kurumların ulusal ve uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi ve proje yürütme kapasitesinin artırılması için ise fon kaynakları hakkında bilgilendirme yapılması ve uygulamalı proje döngüsü yönetimi eğitimlerinin yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. Ajansın ve diğer fon sağlayıcıların fon kaynaklarına yönelik proje geliştirmeleri teşvik edilecek, paydaşlar fonlar ile ilgili bilgilendirilecek ve eğitilecektir. Ajansın bölgedeki irtibat noktalarından biri olduğu Eurodesk çalışmaları kapsamında paydaşların bilgilendirilmesi sağlanacaktır.

HEDEF 2.1: Bölgesel düzeyde kurum ve kuruluşlar ile işbirliği artırılabacaktır.

Eylem 2.1.1:	Bölgesel stratejiler ve sektörel eylem planları kapsamında işbirliği arama toplantıları ve saha ziyaretleri yapılacak, çalışma grupları oluşturulacak, izleme ve raporlama çalışmaları yapılacaktır.
Eylem 2.1.2:	Yönetim Kurulu üyelerini ve bölgede yer alan paydaşları bilgilendirmek üzere bilgi notları hazırlanacaktır.
Eylem 2.1.3:	Bölgede yer alan KOBİ'ler, AR-GE merkezleri, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, OSB'ler ile İşbirliği Geliştirme Programları uygulanacaktır.
Eylem 2.1.4:	Coğrafi Bilgi Sistemi çalışmaları kapsamında il ve ilçelere ilişkin verilerin paylaşımı ve temin edilmesi konusunda işbirlikleri kurulacaktır.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Düzenlenen işbirliği arama toplantıları sayısı	4	4	4	4	8
Hazırlanan izleme raporu sayısı	4	4	4	4	4
Bilgi notu sayısı	50	50	50	50	50
Uygulanan işbirliği geliştirme programı sayısı	1	2	2	2	2
Düzenlenen protokol sayısı	2	1	1	1	1

HEDEF 2.2: Ulusal ve uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlar ile işbirliği artırılabacaktır.

Eylem 2.2.1:	Yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, turizm ve lojistik konularında ulusal kurum ve kuruluşlarla birlikte proje ve faaliyetler geliştirilecektir.
Eylem 2.2.2:	Ulusal düzeyde uygun bulunan projelere ortak olunacaktır.
Eylem 2.2.3:	Yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, turizm ve lojistik konularında uluslararası fonlar takip edilecek ve proje başvurularında bulunulacaktır.
Eylem 2.2.4:	Uluslararası kuruluşların proje ortaklık teklifleri değerlendirilecek ve uygun bulunan projelere ortak olunacaktır.

HEDEF 2.3: Bölgedeki paydaşların kurumsal kapasite gelişimine destek olunacaktır.

Eylem 2.3.1:	Yenilikçilik, girişimcilik, endüstride dönüşüm, beşeri sermayenin geliştirilmesi, turizm, lojistik konularında konferanslar düzenlenecektir.
Eylem 2.3.2:	Kurumların ihtiyaçlarına yönelik uygulamalı Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimleri verilecektir.
Eylem 2.3.3:	Paydaşların yararlanabileceği, kurumların sağladığı fonlar araştırılacak, konuyla ilgili bilgilendirme faaliyetleri yürütülecektir.
Eylem 2.3.4:	Eurodesk İrtibat Noktası çalışmaları kapsamında Erasmus+ Programı ve gençler için Avrupa fırsatları hakkında bilgilendirme çalışmaları yürütülecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Ulusal kurum ve kuruluşlarla geliştirilen proje ve faaliyet sayısı	1	2	2	3	3
Ortak alınan proje sayısı	1	1	1	1	1
Dış fon kaynaklarına hazırlanan veya ortak alınan proje sayısı	1	2	2	2	2

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Düzenlenen konferans sayısı	1	1	1	1	1
Düzenlenen Proje Döngüsü Yönetimi Eğitimi sayısı	8	8	8	8	8
Fon Kaynakları Bilgilendirme Toplantısı sayısı	4	4	4	4	4
Eurodesk Bilgilendirme Toplantısı sayısı	6	6	6	6	6

STRATEJİK AMAÇ 3: Destek Programlarının Tanıtım, Başvuru Kabul, İzleme ve Değerlendirme Süreçlerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek

Ajansın bölgesel kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kullandığı en etkili araçlarından biri mali destek programlarıdır. Özellikle farklı tema ve hedef gruba yönelik olarak yürütülen proje teklif çağrılarının tasarlanması sürecinde kurum içi ve kurumlar arası işbirliğinin artırılması bu anlamda büyük öneme sahiptir. Ajans birimlerinin program hazırlıkları sürecinde daha sistematik bir biçimde toplantılar yapması ve dış paydaşların görüşlerinin alınması öngörülmektedir. Proje teklif çağrıları, fizibilite desteği, teknik destek ve güdümlü proje desteklerinin etkinliklerinin artırılması katılımıcılığın artırılması, bugüne kadar elde edilen deneyimlerin tasarım sürecine yansıtılması ve uygulanan ulusal ve uluslararası programlar hakkında bilginin artırılması ile mümkün olacaktır. Diğer yandan geçmiş destek programlarından çıkarılan dersler ve yapılan etki analizlerinin sonuçları da dikkate alınarak paydaşların bundan sonraki süreçlerde daha iyi sonuçlar elde etmeleri için proje döngüsü yönetimi eğitimlerinde daha ayrıntılı şekilde bilgilendirilmeleri, temel hatalar konusunda ayrıntılı geri dönüşlerin yapılması amaçlanmıştır.

Ajansın mali ve teknik destek programlarının yönetim süreçlerinin etkinliğinin artırılması bir hedef olarak belirlenmiştir. Hedef kitleye uygun olarak geliştirilen iletişim planı çerçevesinde gerekli bilgilendirme çalışmaları yürütülecek,

potansiyel başvuru sahiplerine yönelik olarak eğitimler düzenlenecektir. Program tasarım süreçlerinde farklı birimlerin işbirliği halinde çalışmalara katkı vermesi beklenmektedir. Bu dönemlerde kurum içi iletişimin yüksek seviyede tutulması için tedbirler alınacak, birimler arası toplantılar ve çalıştaylar düzenlenecektir. Bölgede destek programlarından faydalanma düzeyinin artırılması için daha önce proje uygulanmamış ilçelerde destek araçlarının yaygınlaştırılması ve daha fazla kurumun desteklerden yararlanması için çalışmalar yürütülecektir.

Ajansın mali ve teknik destek sağladığı projelerin izleme ve değerlendirme süreçleri kurumun temel fonksiyonlarından biridir. Bu sürecin daha etkin kılınması ve projenin bilinirliğinin artması yoluyla iyi uygulamaların bölge geneline yayılması bu stratejik amaç altında bir hedef olarak belirlenmiştir. Desteklenen projeler ile hem kurum içinde hem de kurum dışında bilgilendirmeler yapılması planlanmaktadır. Yönetim Kurulu'nun da projelerin gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili bilgilendirilmesi için il düzeyinde program ilerleme raporları hazırlanacaktır. İyi uygulamaların yaygınlaştırılması için Ajansın bugüne kadar desteklediği başarılı projeler ile ilgili detaylı bilgi içeren bir rehber oluşturulacaktır. Programın başarısını ve etkisini ölçmek adına program öncesinde performans göstergeleri belirlenecek ve başlangıç değerleri tespit edilecektir. Böylelikle programların ve projelerin etki ölçümü ve değerlendirmeleri yapılabilecektir.

HEDEF 3.1: Destek programlarının yönetim süreçlerinin etkinliği artırılabacaktır.

Eylem 3.1.1:	Program hakkında hedef kitlenin niteliğine uygun olarak program iletişim planı çerçevesinde gerekli bilgilendirme çalışmaları yürütülecektir.
Eylem 3.1.2:	Potansiyel başvuru sahiplerine yönelik olarak eğitimler düzenlenecektir.
Eylem 3.1.3:	Program tasarım süreçlerinde yapılan çalışmalara destek verilecektir.
Eylem 3.1.4:	Taslak başvuru rehberleri teklif çağrılarının ilanından önce kurum içinde görüş ve önerilerin alınması için paylaşılacaktır.
Eylem 3.1.5:	Destek programları kapsamında proje uygulanmamış ilçelerde destek araçlarının yaygınlaştırılması ve yararlanan kurumların çeşitlendirilmesi sağlanacaktır.

HEDEF 3.2: Destek programlarının izlenmesi sağlanacak ve projelerin bilinirliği artırılabacaktır.

Eylem 3.2.1:	Desteklenen projeler ile ilgili kurum içi sunum ve toplantılar yapılacaktır.
Eylem 3.2.2:	Ajans destek ve projelerinin tanıtımına yönelik olarak başarılı projeler rehberi oluşturulacaktır.
Eylem 3.2.3:	Program öncesinde belirlenen performans göstergelerinin başlangıç değerleri tespit edilecektir.
Eylem 3.2.4:	Destek programlarının etki değerlendirme raporları hazırlanacaktır.
Eylem 3.2.5:	İl düzeyinde program ilerleme raporları hazırlanarak ajans birimleri ile paylaşılacaktır.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Destek programları kapsamında düzenlenen bilgilendirme toplantısı sayısı	0	20	0	20	0
Destek programları kapsamında düzenlenen eğitim/gün sayısı	0	8	0	8	0
Program tasarımına ilişkin kurum içi yapılan toplantı sayısı	0	1	0	1	0
Program başvuru rehberlerine ilişkin yapılan kurum içi toplantı sayısı	0	1	0	1	0
4. ve 5. grup ilçelerde yapılan toplantı sayısı	0	4	0	4	1

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Yapılan Kurum İçi Bilgilendirme Toplantısı sayısı	1	1	1	1	1
Hazırlanan Başarılı Projeler Rehberi sayısı	0	1	1	0	1
Destek Programları Etki Değerlendirme Raporu sayısı	1	1	0	2	1
İl düzeyinde program ilerleme raporu sayısı	6	6	6	6	6

STRATEJİK AMAÇ 4: Ajans Kaynaklarının Etkin Kullanımını Sağlamak Ve Kurumsal Altyapıyı Geliştirmek

Ajansın bölgede etkin bir kurum olarak hizmet verebilmesi ve bölgesel gelişmede öncü ve yönlendirici bir kurum olması için güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması büyük önem taşımaktadır. Ajansın ulusal ve uluslararası gelişmeleri takip etmesi, bölgesel ölçekte değerlendirmeler yapması ve bu doğrultuda politikalar üretmesi gerekmektedir. Yerel aktörlerin kapasite gelişiminde de etkin rol oynayan ajans kurumsal olarak kendini sürekli geliştirme ve insan kaynaklarının yetkinliklerinin artması yönünde çalışmalar yürütmelidir.

Bu doğrultuda ajansın insan kaynağını güçlendirmek ve etkin yönetimini sağlamak bu stratejik amaç altında belirlenen hedefler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda ajans içi verimi ve çalışanların motivasyonunu artıracak önlemler alınacak, teknik altyapı geliştirilecek, ajans iş, işlem ve süreçlerinin etkinliği sağlanacaktır. Personelin uzmanlaşmasına yönelik eğitim planlaması yapılacaktır. Kurumsal uyum programının etkinleştirilmesi sağlanarak süreçler kayıt altına alınacaktır. Performans değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi ve kurum içi memnuniyetin ölçülmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Ajansın mali kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması bu stratejik amaç altında tanımlanan bir diğer hedefdir. Bu doğrultuda personelin satın almalar, ihale usulleri ve mal ve hizmet alımlarına ilişkin bilgilendirme çalışmaları yürütülecektir. Ajans çalışma

programı ve bütçesinin oluşturulması sürecinde birimler arası koordinasyon sağlanacak ve birimler görevleri doğrultusunda sürece katkı verecektir. Birimlerden gelen satın alma talepleri ve bunlarla ilgili onaylar incelenerek gerekli ön araştırmalar birimler arası işbirliği ile yürütülecektir.

Ajansın arşiv yönetimi ve bilgi iletişim altyapısını güçlendirmek kurumsal altyapının iyileştirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Kurum içi bilgi akışını hızlandırması bakımından arşiv yönetiminin etkinleştirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan ajansın farklı iş ve işlemlerini yürüteceği ortak bir platform olarak yönetim bilgi sisteminin oluşturulması yönünde çalışmalar yapılması hedeflenmektedir. Bilgi iletişim altyapısının kullanıcı dostu hale getirilmesi için çalışmalar yürütülecek, bu doğrultuda internet sitesi dil seçenekleri artırılacak, tablet ve mobil uyumlu versiyonları hazırlanacak, kurumsal e-posta altyapısı iyileştirilecektir. Bunların yanı sıra bilişim güvenliği ile ilgili ek tedbirler alınacaktır.

Ajans iş ve işlemlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için "iç denetim" ve "hukuki yönden kontrol" büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda İç denetim plan ve programları çerçevesinde risk odaklı süreç, faaliyet veya birim denetimlerinin yapılması büyük önem taşımaktadır. Ajansın taraf olduğu destek sözleşmelerindeki zeyilname talepleri başta olmak üzere ajans uygulamalarına esas teşkil edecek konularda hukuki incelemeler yapılacak, ajans mevzuatındaki değişiklikler konusunda ajans personeli bilgilendirilecek ve mevzuata ilişkin görüş ve öneriler alınacaktır.

HEDEF 4.1: İnsan kaynakları süreçleri etkinleştirilecek ve ajansın iş verimliliğini artıracak çalışmalar yapılacaktır.

Eylem 4.1.1:	Personelin uzmanlaşmasına yönelik teknik yetkinliklerinin ve sosyal becerilerinin geliştirilmesi için eğitim planlaması yapılarak kurum içi eğitimler düzenlenecektir.
Eylem 4.1.2:	Kurumsal Oryantasyon Programının etkinleştirilmesi sağlanacak, süreçler kayıt altına alınacaktır.
Eylem 4.1.3:	Performans değerlendirme sisteminin (PDS) iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
Eylem 4.1.4:	Personel motivasyonunu ve kurum aidiyetini artırmak amacıyla etkinlik programı hazırlanacaktır.
Eylem 4.1.5:	Kurum içi memnuniyet anketleri düzenlenecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Düzenlenen personel eğitimi süresi (kişi/gün)	10	10	10	10	10
Oryantasyon süreci sonuç raporları	0	6	0	6	0
Düzenlenen PDS toplantısı sayısı	4	4	4	4	4
Kurum içi düzenlenen etkinlik sayısı	10	10	10	10	10
Düzenlenen memnuniyet anketi sayısı	1	1	1	1	1

HEDEF 4.2: Ajansın mali kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sağlanacaktır.

Eylem 4.2.1:	Ajans personeline Kalkınma Ajansları Mal Hizmet ve Yapım İşi Satın Alma İhale Usul ve Esasları ile ilgili bilgilendirme toplantısı düzenlenecektir.
Eylem 4.2.2:	Çalışma Programı ve Bütçe hazırlığı kapsamında düzenlenen çalışmalara katkı sağlanacaktır.
Eylem 4.2.3:	Birimlerden gelen satın alma talepleri ve bunlarla ilgili onaylar incelenerek gerekli ön araştırmalarına destek verilecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Düzenlenen bilgilendirme toplantısı sayısı	2	2	2	2	2
Katılım sağlanan ÇP ve bütçe hazırlık toplantısı sayısı	1	1	1	1	1
Satın alma kapsamında yapılan ön araştırma sayısı	500	500	500	500	500

HEDEF 4.3: Ajans içinde etkin belge ve arşiv yönetimi ile dinamik bilgi akışı sağlanacaktır.

Eylem 4.3.1:	Ajans içi yönetim bilgi sistemi oluşturulacaktır.
Eylem 4.3.2:	Ajans içinde kalite yönetim sistemi kurulacaktır.
Eylem 4.3.3:	Dijital arşiv ve stok yönetimi uygulaması kurulacaktır.
Eylem 4.3.4:	EBYS aktifleşmeden önce düzenlenen ve arşivde yer alan dosyaların bilgileri, sistematik bir şekilde dijital ortama aktarılacaktır.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Oluşturulan yönetim bilgi sistemi sayısı	1	0	0	0	0
Yapılan kalite belgesi başvuru sayısı	1	0	0	0	0
Alınan kalite belgesi sayısı	0	1	0	0	0
Kurulan stok yönetim sistemi sayısı	1	0	0	0	0
Elektronik belge arşivi sayısı	1	0	0	0	0

HEDEF 4.4: Bilgi iletişim teknolojileri altyapısı güçlendirilecek ve kullanımı kolaylaştırılacaktır.

Eylem 4.4.1:	Ajans personelinin internet üzerinden bilgi erişimine ilişkin bir ihtiyaç analizi yapılacaktır.
Eylem 4.4.2:	İnternet sitesine dil seçeneği eklenecektir.
Eylem 4.4.3:	İnternet sitesinin tablet ve mobil uyumlu versiyonları hazırlanacaktır.
Eylem 4.4.4:	Kurumsal e-posta altyapısı iyileştirilecektir.
Eylem 4.4.5:	Siber güvenlik önlemleri alınacak ve ajans personeli bilgilendirilecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Bilgi işlem ihtiyaç analizi raporu	1	1	1	1	1
İnternet sitesine eklenen yabancı dil seçeneği sayısı	1	1	0	0	0
Geliştirilen tablet ve mobil uyumlu internet sitesi versiyon sayısı	1	0	0	0	0
Kurulumu sağlanan yeni e-posta altyapısı	1	0	0	0	1
Ajans bilgisayarlarında kullanılan güvenlik programı sayısı	1	1	1	1	1

HEDEF 4.5: Ajans iş ve işlemlerinin denetimi ve hukuki yönden kontrolü sağlanacaktır.

Eylem 4.5.1:	İç denetim plan ve programları çerçevesinde risk odaklı süreç, faaliyet veya birim denetimleri yapılacaktır.
Eylem 4.5.2:	Sayıştay denetim raporlarına ilgili tüm birimlerin katkısı ile gerekçeli cevaplar hazırlanacaktır.
Eylem 4.5.3:	Ajansın taraf olduğu destek sözleşmelerindeki zeyilname talepleri başta olmak üzere ajans uygulamalarına esas teşkil edecek konularda hukuki incelemeler yapılacaktır.
Eylem 4.5.4:	Ajans mevzuatındaki değişiklikler konusunda ajans personeli bilgilendirilecek, mevzuata ilişkin görüş ve öneriler alınacaktır.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Hazırlanan gerekçeli cevap belgesi sayısı	1	1	1	1	1
Hukuki görüş verilen zeyilname sayısı	5	5	5	5	5
Kurum içi mevzuat istişare toplantısı sayısı	2	2	2	2	2

STRATEJİK AMAÇ 5: İllerin Yatırım Ortamının İyileştirilmesi ve Tanıtılması Yoluyla Bölgeye Yapılan Yatırımları Artırmak

Yerel potansiyeli harekete geçirmek ve bölgenin yatırım ortamının iyileştirilmesini sağlamak Ajansın temel kuruluş amaçlarından biridir. Bu doğrultuda bölgeye yerli ve yabancı yatırımları çekmek, bölgenin uygun yatırım alanlarını ve yatırım yapılacak sektörleri belirlemek, finansal destekler konusunda yatırımcılara yol göstermek üzere bilgi altyapısının oluşturulması ve yatırım destek ofislerinin bölgeye sağladığı diğer hizmetlerin de kalitesinin artırılması büyük önem taşımaktadır. Bölgede yapılan yatırımları artırmanın yanı sıra var olan yatırım ve yatırımcıyı da ulusal düzeyin yanı sıra uluslararası düzeyde de tanıtımını yaparak bölgenin dışa açılmasını sağlamak ve bölgenin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak Ajansın önemli amaçlarından bir tanesidir.

Bu amaç doğrultusunda öncelikle illerin yatırım ortamına ilişkin analiz ve strateji çalışmalarının yürütülmesi bilgiye dayalı karar alınması yönünde büyük öneme sahiptir. Bu çalışmaları temel almak suretiyle her il için bir il sunumu formatı geliştirilecek, hazırlanan İl yatırım ve tanıtım stratejileri kapsamında illerde öne çıkan alt sektörlerle ilişkin detaylı sektör raporları hazırlanmasına yönelik çalışmalar yürütülecek, belirli bir yatırım tutarının üzerindeki yatırımlara yönelik analizler/ön fizibilite çalışmaları/sektörel yatırım dosyaları hazırlanacaktır.

Yatırım ortamının iyileştirilmesinin önemli bir unsuru da kurumlar arası işbirliği ve koordinasyonun artırılmasıdır. Bu kapsamda Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) ortak çalışma alanlarını tespit etmeye yönelik kurum

ve kuruluş ziyaretleri düzenlenecek, kamu veya özel sektör temsilcileri ve diğer ilgili paydaşlarla görüşmeler yapılarak sektörel işbirlikleri için uygun ortam oluşturulacaktır. Plan döneminde bölge Üniversiteleri ile piyasa ihtiyaçlarına yönelik işgücünün yetişmesi konusunda farkındalık yaratmak ve öğretim üyeleri ve gençleri yönlendirebilmek adına çeşitli etkinlikler düzenlenmesi hedeflenmektedir. Diğer yandan ildeki kurumların kapasite artışına yönelik proje üretmelerine destek olunacaktır. Ülkemizde iyi uygulama örneği niteliğindeki Organize Sanayi Bölgelerine ziyaretler düzenlenecektir.

Potansiyel yatırımcılara yönelik bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetleri yürütülmesi bu amaç altında tanımlanan bir diğer hedefdir. Bu doğrultuda yatırım destek ofisleri internet siteleri güncel tutularak, siteler üzerinden bilgi, veri ve haber paylaşılacaktır. Yatırım teşvik ve desteklere ilişkin bilgilendirici broşür, kitapçık gibi materyaller üretilecektir. Yatırım teşvik mevzuatı ile ilgili illerde toplantılar düzenlenerek potansiyel yatırımcılar bilgilendirilecek ve teşvik belgesi işlemlerine yönelik hizmetler yürütülecektir.

İllerin iş ve yatırım ortamı ile kültürel, doğal ve tarihi değerlerinin tanıtımına katkı sağlamak diğer bir hedefdir. Bu kapsamda sektörel ticari heyetlere yönelik organizasyonlar düzenlenecek, illerin yatırım ortamı ve potansiyelinin tanıtımı amacıyla konferans, fuar, seminer, toplantı, iş gezisi gibi organizasyonlara katılım sağlanacak ve organizasyonlar düzenlenecektir. Yerli ve yabancı yatırımcılara yönelik sektörel sunumların hazırlanmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir. İllerin kültürel, doğal ve tarihi değerlerinin tanıtımına yönelik, basılı veya dijital ortamda, mobil ve diğer yenilikçi uygulamalar ile tanıtım materyallerinin hazırlanması sağlanacaktır.

HEDEF 5.1: İllerin yatırım ortamına ilişkin analiz, rapor, strateji çalışmaları yürütülecektir.

Eylem 5.1.1:	Her il için bir il sunumu formatı geliştirilecek ve kurum içinde paylaşılacaktır.
Eylem 5.1.2:	İl yatırım ve tanıtım stratejileri kapsamında illerde öne çıkan sektörlerle ilişkin detaylı sektör raporları hazırlanmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.
Eylem 5.1.3:	Belirli bir yatırım tutarının üzerindeki yatırımlara yönelik analizler/ön fizibilite çalışmaları/ sektörel yatırım dosyaları hazırlanmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Hazırlanan / güncellenen il sunumu sayısı	4	4	4	4	4
Hazırlanan/ güncellenen sektör raporu sayısı	8	8	8	8	8
Hazırlanan analiz/ön fizibilite çalışmaları / sektörel yatırım dosyaları sayısı	8	8	8	8	8

HEDEF 5.2: Yatırım ortamının iyileştirilmesi için kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon sağlanacaktır.

Eylem 5.2.1:	Kamu-Üniversite-Sanayi İşbirliği (KÜSİ) ortak çalışma alanlarını tespit etmeye yönelik kurum ve kuruluş ziyaretleri düzenlenecektir.
Eylem 5.2.2:	Kamu veya özel sektör temsilcileri ve diğer ilgili paydaşlarla görüşmeler yapılarak sektörel işbirliği toplantıları yapılacaktır.
Eylem 5.2.3:	Bölge Üniversiteleri ile piyasa ihtiyaçlarına yönelik işgücünün yetişmesi konusunda farkındalık yaratmak ve öğretim üyeleri ve gençleri yönlendirebilmek adına kariyer günleri vb. etkinlikler düzenlenecektir.
Eylem 5.2.4:	İldeki kurumların kapasite artışına yönelik proje üretmelerine destek olunacaktır.
Eylem 5.2.5:	Yurtiçi/yurtdışı OSB yönetimlerine ve işletmelere yönelik "İyi Uygulama Örneği OSB" ziyaretleri düzenlenecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
KÜSİ kapsamında katılım sağlanan toplantı / ziyaret sayısı	20	20	20	20	20
Düzenlenen sektörel işbirliği toplantısı sayısı	4	4	8	8	12
Düzenlenen etkinlik sayısı	2	2	2	2	2
Destek verilen veya ortak olunan proje sayısı	4	4	4	4	4
Yurtiçi/yurtdışı OSB ziyareti sayısı	2	2	2	2	2

HEDEF 5.3: Potansiyel yatırımcılara yönelik bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetleri yürütülecektir.

Eylem 5.3.1:	Invest siteleri güncel tutularak, siteler üzerinden bilgi, veri, haber, vb. paylaşılacaktır.
Eylem 5.3.2:	Teşvik ve desteklere ilişkin bilgilendirici broşür, kitapçık vb. materyaller üretilerek/güncellenecektir.
Eylem 5.3.3:	İllerde yatırım teşvik mevzuatı ile ilgili toplantılar düzenlenerek potansiyel yatırımcılar bilgilendirilecektir.
Eylem 5.3.4:	Teşvik belgesi işlemlerine yönelik hizmetler yürütülecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Invest siteleri üzerinden paylaşılan içerik sayısı	96	144	192	192	192
Invest siteleri ziyaretçi sayısı	480	720	960	1200	1200
Üretilen/güncellenen broşür, kitapçık vb. materyal sayısı	4	4	4	4	4
Teşvik mevzuatı bilgilendirme toplantısı sayısı	4	4	4	4	4
Teşvik belgesi alınması konusunda destek verilen işletme sayısı	12	12	12	12	12
Tamamlama vizesi işlemi yapılan belge sayısı	12	12	12	12	12

HEDEF 5.4: İlin iş ve yatırım ortamı ile kültürel, doğal ve tarihi değerlerinin tanıtımına katkı verilecektir.

Eylem 5.4.1:	Sektörel ticari heyetlere yönelik organizasyonlar düzenlenecektir.
Eylem 5.4.2:	İllerin yatırım ortamı ve potansiyelinin tanıtımı amacıyla konferans, fuar, seminer, toplantı, iş gezisi gibi organizasyonlara katılım sağlanacaktır.
Eylem 5.4.3:	İllerin yatırım ortamı ve yatırım potansiyelinin tanıtımı amacıyla yurtdışı konferans, fuar, toplantı, iş gezisi gibi organizasyonlar düzenlenecektir.
Eylem 5.4.4:	Yerli ve yabancı yatırımcılara yönelik sektörel sunumların hazırlanmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir.
Eylem 5.4.5:	İllerin kültürel, doğal ve tarihi değerlerinin tanıtımına yönelik, basılı veya dijital ortamda, mobil ve diğer yenilikçi uygulamalar ile düzenlenecek olan broşür, kitapçık, video vb. tanıtım materyallerinin hazırlanmasına katkı verilecektir.

PERFORMANS GÖSTERGELERİ

	2019	2020	2021	2022	2023
Düzenlenen heyet organizasyonu sayısı	4	4	4	4	4
Katılım sağlanan konferans, fuar, seminer, toplantı vb. sayısı	10	10	10	10	10
Düzenlenen konferans, fuar, seminer, toplantı vb. sayısı	2	2	2	2	2
Hazırlanan sektörel sunum sayısı	2	2	2	2	2
Tanıtıma yönelik hazırlanan broşür, kitapçık, video vb. materyal sayısı	4	4	4	4	4

4. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Hazırlanmış olan 2019-2023 Stratejik Planı'nın etkin ve etkili bir biçimde uygulanabilmesi için düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İzleme çalışmalarının arkasından ise değerlendirmeye ilişkin çalışmalar ile yapılan faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmadaki tutarlılığı ve uygunluğu analiz edilmelidir.

Planın etkin bir şekilde uygulanması için amaç ve hedeflerin altında belirlenmiş tüm performans göstergeleri takip edilecektir. Bu amaçla öncelikle eylem planında belirlenmiş olan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin takip edilmesi amacıyla altı aylık olarak birimler tarafından yapılacak olan raporlama ile mevcut süreçte hangi eylemlerin ve performans göstergelerinin gerçekleştirildiği açıklanacak, gerçekleştirilmeyen eylemlerin nedenleri açıklanacaktır. 2019 yılı Ocak ayında geliştirilen OKA Yönetim Bilgi Sistemi kullanılarak, 2019-2023 OKA Kurumsal Stratejik Planı kapsamında belirlenen

performans göstergelerinin gerçekleştirme oranları kolaylıkla takip edilebilecek ve raporlanabilecektir.

Raporlar, planın genel koordinasyonundan sorumlu olan Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi ve diğer birimlerden temsilcilerin oluşturduğu Stratejik Planlama Ekibi tarafından derlenecek ve sonrasında ilk önce birim temsilcilerinden oluşan Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi ve sonrasında birim yöneticilerinden ve Ajans Genel Sekreterinden oluşan Stratejik Planlama Kurulu'nda tartışılacaktır. Birimler faaliyet açıklamalarını aşağıdaki tabloda sunulan formatta yapacaklardır.

Gelinen aşama ile amaç ve hedeflere ulaşmadaki etkinlik SPKE tarafından değerlendirilerek yıllık bazda stratejik plan gözden geçirilecektir. Gerek görüldüğü halde planda değişiklikler yapılabilecektir. 2023 yılı içerisinde ise planın geneline ilişkin bir değerlendirme çalışması SPKE tarafından gerçekleştirilecek ve Stratejik Planlama Kurulu'na sunulacaktır.

	... Yılı Performans Göstergesi	Gerçekleştirilen Performans Göstergesi	Açıklama	Doğrulama Aracı	Gerçekleşen Bütçe
Amaç, Hedef, Eylem					
...					
...					

Tablo 6: İzleme ve Değerlendirme Şablonu

5. BÜTÇE PLANLAMASI

Planda öngörülen stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması için gereken bütçe planlaması, Ajansın bir önceki kurumsal stratejik plan uygulama dönemi olan 2014-2018 yılları arasındaki 5 yıllık bütçe gerçekleştirmeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Buna göre, 2014-2018 yılları için gerçekleşen gelir ve gider bütçe sonuçlarından bazı temel göstergeler aşağıda yer almaktadır.

Ortalama gelir bütçe büyüklüğü	25.968.443,76 TL
Merkezi Yönetimden Aktarılan Payların toplam bütçe gelirlerine oranı	% 67,24
Merkezi Yönetimden Aktarılan Payların yıllık ortalama artış oranı	% 1,19
Yerel paydaşlardan yapılan tahsilatların toplam bütçe gelirlerine oranı	% 24,81
Diğer Gelirlerin (faiz vb.) toplam bütçe gelirlerine oranı	% 6,93
Ortalama gider bütçe büyüklüğü	22.119.996,67 TL
İdari giderlerin toplam bütçe giderlerine oranı (%)	% 39,26
Mali Desteklerin toplam bütçe giderlerine oranı (%)	% 60,7
Cüdümlü Proje Desteklerinin mali destek giderlerine oranı (%)	% 32,67
Gider bütçesinin yıllık ortalama büyüme oranı (%)	% 5,59

Tablo 7: 2014 - 2018 dönemi ortalama bütçe sonuçları

Bu çerçevede 2019-2023 dönemi için de bütçe gerçekleştirmelerinde benzer eğilimin devam edeceği varsayımı ile Stratejik Plan'daki hedeflere yönelik aşağıdaki bütçe planlaması yapılmıştır.

	2019	2020	2021	2022	2023	TOPLAM
Stratejik Amaç 1: Bölgede Ekonomik ve Sosyal Kalkınmayı Sağlamak için Plan, Program ve Stratejiler Geliştirmek						
Hedef 1.1	451.752,97	477.005,96	503.670,60	516.715,67	555.934,39	2.505.079,59
Hedef 1.2	246.848,55	260.647,39	275.217,58	282.345,71	303.775,75	1.368.834,97
Hedef 1.3	596.149,31	629.474,06	664.661,66	681.876,40	733.630,82	3.305.792,25
Stratejik Amaç 2: Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İşbirlikleri Geliştirmek ve Paydaşların Kurumsal Kapasitesini Artırmak						
Hedef 2.1	349.300,76	368.826,68	389.444,09	399.530,69	429.855,07	1.936.957,28
Hedef 2.2	388.425,25	410.138,22	433.064,95	444.281,33	478.002,29	2.153.912,04
Hedef 2.3	258.950,17	273.425,48	288.709,97	296.187,56	318.668,19	1.435.941,36
Stratejik Amaç 3: Destek Programlarının Tanıtım, Başvuru Kabul, İzleme ve Değerlendirme Süreçlerini Etkin Bir Şekilde Yürütmek						
Hedef 3.1	15.623.382,63	16.496.729,72	17.418.896,92	17.870.046,35	19.226.382,86	86.635.438,48
Hedef 3.2	283.153,40	298.981,67	315.694,75	323.871,24	348.453,07	1.570.154,14
Stratejik Amaç 4: Ajans kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak ve kurumsal altyapıyı geliştirmek						
Hedef 4.1	153.678,32	162.268,93	171.339,77	175.777,47	189.118,98	852.183,46
Hedef 4.2	4.850.006,42	5.121.121,78	5.407.392,49	5.547.443,95	5.968.494,95	26.894.459,58
Hedef 4.3	102.452,21	108.179,29	114.226,51	117.184,98	126.079,32	568.122,31
Hedef 4.4	439.651,36	464.227,87	490.178,21	502.873,82	541.041,94	2.153.912,04
Hedef 4.5	153.678,32	162.268,93	171.339,77	175.777,47	189.118,98	852.183,46
Stratejik Amaç 5: İllerin yatırım ortamının iyileştirilmesi ve tanıtılması yoluyla bölgeye yapılan yatırımları artırmak						
Hedef 5.1	492.287,28	519.806,14	548.863,31	563.078,87	605.816,55	2.729.852,15
Hedef 5.2	362.812,20	383.093,40	404.508,32	414.985,09	446.482,46	2.011.881,47
Hedef 5.3	478.775,85	505.539,42	533.799,07	547.624,47	589.189,16	2.654.927,96
Hedef 5.4	337.199,15	356.048,58	375.951,69	385.688,84	414.962,63	1.869.850,89

Tablo 8: Bütçeleştirme Tablosu



NOTLAR

NOTLAR



OKA

ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI
MIDDLE BLACK SEA DEVELOPMENT AGENCY

**ORTA KARADENİZ
KALKINMA AJANSI**

**► KURUMSAL
STRATEJİK
PLANI**

2019 - 2023



ORTA KARADENİZ KALKINMA AJANSI
MIDDLE BLACK SEA DEVELOPMENT AGENCY

- A** Samsun Merkez OSB Yaşardoğu Cad. No: 62 Tekkeköy/SAMSUN
T 0 362 431 24 00
F 0 362 431 24 09
www.oka.org.tr
info@oka.org.tr
f /OrtaKaradenizKalkinmaAjansi
t /okaorgtr
i /okakalkinmaajansi

AMASYA YATIRIM DESTEK OFİSİ

Dere Mah. İğneci Baba Sk. No:30 AMASYA
T. 0 (358) 212 69 66 F. 0 (358) 212 69 65

ÇORUM YATIRIM DESTEK OFİSİ

Çorum TSO Binası Karakeçili Mah. Fuar Cad. No: 2 Kat: 1 ÇORUM
T. 0 (364) 225 74 70 F. 0 (364) 225 74 71

SAMSUN YATIRIM DESTEK OFİSİ

Samsun Merkez OSB Yaşardoğu Cad. No: 62 Tekkeköy/SAMSUN
T. 0 (362) 431 24 00 F. 0 (362) 431 24 09

TOKAT YATIRIM DESTEK OFİSİ

Kabe-i Mescit Mahallesi Bekir Paşa Sokak No: 11 TOKAT
T. 0 (356) 228 93 60 F. 0 (356) 228 97 60

