DİCLE KALKINMA AJANSI

2019 - 2023 STRATEJİK PLANI

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ iii
ŞEKİLLER LİSTESİ iii
KISALTMALAR iii
ÖNSÖZ v
SUNUŞ vii
1. GİRİŞ 1
1.1 Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi 1
1.2 Bir Bakışta Stratejik Plan 2
2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ 3
3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ 4
3.1. Planın Sahiplenilmesi 4
3.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu 4
3.3 Hazırlık Programı 5
4. DURUM ANALİZİ 7
4.1 Kurumsal Tarihçe 7
4.2 Mevzuat Analizi 8
4.3 Üst Politika Belgeleri Analizi 11
4.4 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi 19
4.5 Paydaş Analizi 21
4.5.1 Kar Amacı Gütmeyen Dış Paydaş Analizi 24
4.5.2 İç Paydaş Analizi 24
4.6 Kuruluş İçi Analiz 25
4.6.1 İnsan Kaynakları Analizi 34
4.6.2 Kurum Kültürü Analizi 39
4.6.3 Fiziki Kaynak Analizi 43
4.6.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi 44
4.6.5 Mali Kaynak Analizi 45
4.7. PESTLE Analizi 48
4.8 GFTZ Analizi 50
5. GELECEĞE BAKIŞ 52
5.1 Misyon 52
5.2 Vizyon 52
5.3 Temel Değerler 53

6. SONUÇ ODAKLI STRATEJİSİ 53
7. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ 55
7.1 Amaçlar 55
7.2 Hedefler, Stratejiler ve Performans Göstergeleri 55
Amaç 1: Hedefler ve Hedef Kartları 55
Amaç 2: Hedefler ve Hedef Kartları 58
Amaç 3: Hedefler ve Hedef Kartları 62
Amaç 4: Hedefler ve Hedef Kartları 64
Amaç 5: Hedefler ve Hedef Kartı 68
Amaç 6: Hedefler ve Hedef Kartları 73
7.3 Maliyetlendirme 77
8. Eylem Planları 78
9. İzleme ve Değerlendirme 78
10. Stratejik Planın Güncellenmesi 78
11. EKLER 79
11.1 Ek-1 Kar Amacı Gütmeyen Dış Paydaş Anket Sonuçları 79
11.2 Ek-2 İç Paydaş Anket Sonuçları 91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri 3
Tablo 2. Strateji Geliştirme Kurulu 4
Tablo 3. Stratejik Plan Hazırlama Ekibi 5
Tablo 4. Stratejik Plan Hazırlama Takvimi 6
Tablo 5. Mevzuat Analizi Tablosu 8
Tablo 6. Üst Politika Belgeleri Analiz Tablosu 11
Tablo 7. Faaliyet Alanları ve Ürün/Hizmet Analizi Tablosu 19
Tablo 8. Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu 21
Tablo 9. Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi 23
Tablo 10. Personelin Mezun Olduğu Bölümler 34
Tablo 11. Destek Personeli Mezun Olunan Bölümler 35
Tablo 12. Personelin Görev Yaptığı Birimlere Dağılımı 36
Tablo 13. Kurum Kültürü Analizi Yapılması Gerekenler Listesi 42
Tablo 14. Ajansın Kullandığı Taşınmazlar Listesi 43
Tablo 15. Ajansta Kullanılan Taşıtlar Listesi 44
Tablo 16. Ofis Araç ve Gereçleri Listesi 45
Tablo 17. Geçmiş Yıllara Ait Gelir Tablosu 46
Tablo 18. Plan Döneminde Elde Edilecek Tahmini Kaynaklar 47
Tablo 19. PESTLE Analizi Tablosu 48
Tablo 20. GFTZ Listesi 50
Tablo 21. GFTZ Stratejileri 51
Tablo 22. Tahmini Maliyet Tablosu 77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. DİKA Organizasyon Şeması 33
Şekil 2. Uzman Personel Eğitim Düzeyi 35
Şekil 3. Eğitim Düzeyi Grafiği 36
Şekil 4. Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı 38
Şekil 5. Personelin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı 39

KISALTMALAR

ASGP: Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi
BGUS: Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi
DİFB: Dış İlişkiler ve Fonlar Birimi
DİKA: Dicle Kalkınma Ajansı
İDB: İzleme ve Değerlendirme Birimi
KAYS: Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KKB: Kurumsal Koordinasyon Birimi
PYB: Program Yönetimi Birimi
YDO: Yatırım Destek Ofisi
YK: Yönetim Kurulu

ÖNSÖZ

25 Ocak 2006'da 5449 no'lu "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" kabul edilmiş, 8 Şubat 2006 tarihinde 26074 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmasını öngören Bakanlar Kurulu 2008/14306 sayılı kararnamesi 22 Kasım 2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış ve Mardin ili merkez olmak üzere TRC3 Düzey 2 bölgesinde (Mardin, Batman, Siirt, Şırnak) Dicle Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Dicle Kalkınma Ajansı, 4 numaralı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile belirlenmiş görev ve sorumluluklarını kurulduğu tarihten itibaren üstün hizmet anlayışı içerisinde ve başarı ile yerine getirmektedir.

Kamu kesimi, özel sektör, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak yerel potansiyeli harekete geçirmek, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak sürdürülebilirlik odağında bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve her alanda bölgeler arası/bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak Dicle Kalkınma Ajansı'nın temel görevidir.

Dicle Kalkınma Ajansı'nın kurumsal kapasitesinin daha da güçlendirilerek ilgili mevzuatlarda belirtilen görevlerin etkin, verimli ve süratli bir şekilde yerine getirilmesinde; açık, katılımcı, kapsayıcı ve etkin bir uygulama yapılmasında rehber olarak hazırlanan 2019-2023 dönemi Stratejik Planının, bölgenin sürdürülebilir kalkınması için önemli bir katkı sağlayacağına inanıyorum.

Ali Hamza PEHLİVAN
Şırnak Valisi
Dicle Kalkınma Ajansı
Yönetim Kurulu Başkanı

SUNUŞ

Dicle Kalkınma Ajansı kurulduğu 2010 yılından beri Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt illerinde hizmet vermektedir. Ajans, çeşitli destek mekanizmaları ile sanayi, turizm, tarım ve kentsel altyapı alanlarında mali ve teknik destek programları yürütmüştür. Sektörel gelişmeyi hızlandırmak ve rekabetçi sektörleri güçlendirmek amacıyla girişimci ve yatırımcılar desteklenmiştir. Bölgenin inovatif bir yapıya kavuşması ve kurumsal kapasitesini artırmaya yönelik vizyon sahibi projeler geliştirerek uygulanmasını sağlamıştır. Yerel ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak stratejik niteliğe sahip veya aciliyet içeren proje ve faaliyetlere destek vermiştir.

Bölgenin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesinde ve kaynakların etkin şekilde kullanılmasında bir yol haritasına gereksinim söz konusudur. TRC3 Bölgesi'nde uygulanacak faaliyetlerin planlı bir şekilde uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi stratejik plan ile mümkün olacaktır. Bu amaçla önümüzdeki beş yıllık dönemde TRC3 Bölgesi'nin sosyo-ekonomik gelişimine katkı sağlamak ve lokomotif görevler üstlenerek Bölge'nin sürdürülebilir bir kalkınma modeli olması amacıyla Dicle Kalkınma Ajansı 2019-2023 dönemi Stratejik Planı hazırlanmıştır.

Bu plan ile önümüzdeki beş yıl için mevzuatın, üst politika belgelerinin ve hükümet programlarının analizi ile diğer analiz çalışmaları yapılarak ihtiyaçlar belirlenmiş ve Ajansın sunduğu hizmetler göz önünde bulundurularak kurumsal amaçlarımız ortaya çıkarılmıştır.

Dicle Kalkınma Ajansı 2019-2023 Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde katkı sağlayan Bölge'deki tüm paydaşlarımıza, katılımcı ve demokratik bir yaklaşım ile bu yenilikçi ve dinamik dokümanın hazırlanmasında emeği geçen Ajans uzmanlarına teşekkür eder, önümüzdeki beş yıl içinde planın, Bölgedeki tüm kurum ve kuruluşlar için faydalı olmasını temenni ederim.

Yılmaz ALTINDAĞ
Genel Sekreter

1. GİRİŞ

1.1 Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

Kamuda, Stratejik Planlama 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile zorunlu hale getirilmiş olup 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile planın nasıl hazırlanıp uygulanacağı açıklanmıştır.

Kamu idarelerinin topluma sundukları hizmet ve ürünler için gittikçe daha fazla kaynağa ihtiyaç duymaları nedeniyle kamu kaynağı kullanan kurumların sundukları hizmet ve ürünlerin analiz edilmesi ve sunulan hizmet ve ürünlere göre performans esasına uygun bütçeleme yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Kamu kurumlarının kamu kaynaklarını amacına uygun kullanmaları, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine göre faaliyet göstermeleri açısından kamuda stratejik yönetim anlayışına geçilmesi öngörülmüştür. Kamuda uygulanan stratejik yönetimin genel olarak üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar Stratejik Planlama, Performans esaslı bütçeleme ve faaliyet raporu boyutlarıdır.

Kamuda Stratejik Yönetime geçilmesiyle elde edilmesi beklenen kazanımlar şunlardır:

- Üst politika belgelerinin kurumlar düzeyinde uygulanmasını sağlamak
- Kurumlar düzeyinde planlama yeteneğinin geliştirilmesi ile plan-program-bütçe ilişkisinin kurulması
- Kurumların orta ve uzun vadeli planları oluşturup uygulama kapasitesinin artırılması ile sonuçlara odaklanılmasının sağlanması
- Kamu hizmetlerinin vatandaş beklenti ve taleplerine göre gerçekleştirilmesi
- Katılımcı yönetim anlayışının geliştirilmesi
- Şeffaflık ilkesine göre ve hesap verebilme sorumluluğuna göre kurumların yönetilmesi

Yukarıda sıralanan kazanımlar incelendiğinde Kalkınma Ajanslarının mevzuat olarak stratejik yönetim anlayışına göre kuruldukları rahatlıkla görülebilmektedir. Kalkınma Ajansları faaliyetlerini yıllık çalışma programlarına göre oluşturup altı aylık ve yıl sonu faaliyet raporları hazırlamakta ve bunları Bakanlığa sunmaktadırlar. Diğer taraftan iç kontrol sistemi, iç denetim sistemi, dış denetim sistemi uygulamaları Kalkınma Ajansları için mevzuatta düzenlenmiştir. Tüm bu uygulamalar stratejik yönetimin birer parçası olup Stratejik Planın devamı uygulamalar olarak tanımlanabilmektedirler.

Ülkemizde stratejik planlama kültürü kamu kurumlarında büyük ölçüde yerleşmeye başlamış olup kurumlarca stratejik planlama eğitimleri alma ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanma olağan faaliyetler arasına girmiştir. Stratejik planlama kapsamında katılımcı bir çalışmayla plan oluşturma, ölçülebilir hedefler belirleme, bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirme, hedeflere ulaşamama nedenlerini inceleme ve performans tablolarının ortaya çıkarılması kamuda yönetim anlayışına yeni bir pencere açmıştır.

Kısaca stratejik yönetim ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılması sağlanmaktadır. Yönetimlerin başarısı bu amaca göre belirlenmektedir.

1.2 Bir Bakışta Stratejik Plan

Dicle Kalkınma Ajansının 2019 – 2023 yıllarını kapsayan beş yıllık dönem için gerçekleştireceği faaliyetlere yön vermek, görev alanına düşen hizmetleri etkili şekilde yerine getirmek ve TRC3 bölgesinin gelişmesine yönelik projeleri desteklemek için yapılacak tüm faaliyet ve işlerin planlı şekilde yürütülmesini sağlamak üzere Stratejik Plan hazırlanmıştır.

Stratejik Plan, üst ölçekli politika, plan ve programlara uygun olarak hazırlanmış olup 11'inci Kalkınma Planının yürürlükte olacağı 2019-2023 yıllarını kapsamaktadır. Stratejik Plan, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, faaliyet analizi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz, PESTLE analizi ve GFTZ analizi bölümlerinden oluşan mevcut durum analizinden elde edilen veriler temel alınarak Ajansın temel değerler, misyon ve vizyonu çerçevesinde belirlenen amaçlara göre şekillenmiştir.

Ajansın yaptığı faaliyetler ve sunduğu hizmetler altı başlık altında toplanmış olup her bir amaç için ilgili birimlerce somut hedefler tespit edilmiştir. Tespit edilen hedeflerin her biri için hedef kartları hazırlanmıştır. Amaçlar ve alt hedefleri aşağıda özetlenmiştir.

1) Ajansın kurumsal kapasitesini artırmak,
   1.1. Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek üzere her yıl en az 10 günlük eğitim verilmesi
   1.2. Ajans faaliyetlerini en etkin şekilde yürütmek adına uzman personel sayısını en az 30, idari personel sayısını en az 6 da tutmak.
   1.3. Ajansta kalite yönetim sistemini kurmak ve her yıl sürekliliğini sağlamak.

2) Bölgenin kalkınma potansiyelini tespit ederek sürdürülebilir kalkınmaya yönelik strateji, plan ve programlar hazırlamak,
   2.1. Bölge paydaşları ile olan koordinasyon faaliyetleri her yıl %10 artacaktır.
   2.2. Ulusal ve uluslararası işbirliği faaliyetleri her yıl %10 artacaktır.
   2.3. Plan, program ve strateji belgeleri ile uyumlu her yıl araştırma, analiz ve raporlama çalışması hazırlanacak ve kamuoyuna duyurulacaktır.

3) Nitelikli proje ve faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlayan yenilikçi programlar geliştirmek,
   3.1. Kaynakların %80 oranında nitelikli projeler için harcanmasının sağlanması,
   3.2. Paydaşlarla işbirliği içerisinde TRC3 Bölgesi'ne en uygun 4 sektörde programın hayata geçirilmesi,

4) Bölgede nitelikli ve büyük yatırımların gerçekleştirilmesine öncülük etmek ve YDO faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak,
   4.1. Tarımsal yerel ürünlerin üretim ve veriminin artırılarak ticarileştirilmesi,
   4.2. Bölgenin yatırım ortamının geliştirilmesine katkı sağlamak,
   4.3.Sektörel etkisi büyük altyapı projelerinin uygulanması,

5) Dış fonların bölgeye çekilmesi, yurt dışı çalışma ziyaretleri ve fuar katılımlarının düzenlenmesi ile bölgenin tanıtılmasını sağlamak,

5.1. Dış fonlara yönelik proje yazma kapasitelerini geliştirme amaçlı her yıl 2 adet eğitim ve danışmanlık hizmetinin verilmesi,
5.2. Her yıl en az il bazlı 4 adet paydaşa yönelik, AB ve uluslararası Fonlar hakkında bilgilendirme toplantısı yapılması,
5.3. Plan sürecinde 1 adet IPA operasyonu geliştirilmesi, yazılması ve sunulması,
5.4. Plan sürecinde en az 3 adet küçük hibe projesi geliştirilmesi, yazılması ve sunulması,
5.5. Plan süresince en az 2 adet yurtdışı çalışma ziyareti ve 2 adet yurtdışı fuar organizasyonun gerçekleştirilmesi,

6) Ajans tarafından yürütülen programlara yönelik daha etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi ile projelerin izlenmesi, yerel paydaşların proje yürütme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlamak,
6.1. Ajans tarafından yürütülen programlara yönelik daha etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi ile projelerin izlenmesi,
6.2. Yerel paydaşların proje yürütme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlanması.

2. TEMEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Ajansımız stratejik planında hedef kartlarında yer alan performans göstergelerinden on tanesi aşağıda yer alan tabloda temel performans göstergesi olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Temel Performans Göstergeleri

Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)	Temel Performans Göstergeleri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri (2023)
10	Düzenlenen Eğitim Günü Sayısı	15
2	İş Birliği Yapılan Ulusal Kurum ve Kuruluş Sayısı	12
4	Hazırlanan Fizibilite Raporları	6
0	Düzenlenen PCM eğitimi sayısı	4
1	Yurtdışı Fonlar İçin Proje Yazan ve Sunan Paydaş Sayısı	3
%80	Mevzuatta Tanımlanan Sürede Rapor Kontrol ve Onay İşlemlerinin Gerçekleştirilmesi Oranı	%100
%65	Proje/Program Hedeflerinin Gerçekleşme Oranı	%80
4	Proje Uygulama Eğitimleri Süresi/Saati	12
%60	Eğitim Memnuniyet Oranı	%85
15	Proje Ofisleri Katılımcılarının Sunduğu Proje Sayıları	30

3. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

3.1. Planın Sahiplenilmesi

Stratejik Planlar kurumun tüm çalışanlarının sahiplenmesi ile hayata geçirilebilecek üst ölçek planlardır. Bu nedenle planın üst yönetici tarafından sahiplenilmesi büyük önem arz etmektedir. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (3. Sürüm) Stratejik planın idare içinde belli bir kişinin veya birimin sorumluluğunda görülmeyeceği belirtilmiştir.

3.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu

Ajansımız Stratejik Planının hazırlanması ve faaliyetlerin buna göre yürütülmesi ile bütçelendirilmesi ve performansının ölçülmesi amacıyla 2019 yılında hazırlık çalışmaları başlatılmıştır. Ajansımız çalışma birimleri ve yatırım destek ofislerinden katılımcılar ile oluşturulan Stratejik Plan Geliştirme Kurulu ile Stratejik Plan Hazırlama Ekibi aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2. Strateji Geliştirme Kurulu

Adı Soyadı	Unvanı	Birimi
Yılmaz ALTINDAĞ	Genel Sekreter	Genel Sekreterlik
Erdal BEĞKONDU	Birim Başkanı	Kurumsal Koordinasyon Birimi
Ayşe AKYAPI	Birim Başkanı	Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi
Murat ERÇİN	Birim Başkanı	Dış İlişkiler Fonlar Birimi
Kadir ÖZ	Birim Başkan V.	Program Yönetimi Birimi
Fatih AKGÜL	Birim Başkanı	İzleme ve Değerlendirme Birimi
İbrahim ERİN	Koordinatör V.	Batman Yatırım Destek Ofisi
Mehmet Emin PAÇA	Koordinatör	Mardin Yatırım Destek Ofisi

Tablo 3. Stratejik Plan Hazırlama Ekibi

Adı Soyadı	Unvanı	Birimi
Baki ATEŞ	Uzman	Kurumsal Koordinasyon Birimi
Berk OĞUZ	Uzman	Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi
Burcu GÜNAY	Uzman	Mardin Yatırım Destek Ofisi
Aylin ERKOL	Uzman	Şırnak Yatırım Destek Ofisi
Halis TÜNCEL	Uzman	Siirt Yatırım Destek Ofisi

3.3 Hazırlık Programı

Tüm kamu idarelerinde stratejik plan hazırlanmasına ve uygulanmasına ilişkin 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesinde yer alan hüküm uyarınca ve Kamu İdarelerince Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu gereğince Ajansımızda 2019-2023 yıllarını kapsayacak olan Stratejik Plan Hazırlıkları başlamıştır.

Yapılan çalışmaların öngörülmesi, personelin bilgilendirilmesi, zaman çizelgesinin belirginleştirilmesi ve tüm birimlerin aktif katılımının sağlanabilmesi için hazırlık çalışmalarının programlanması gerekmiştir.

Bu çerçevede 2019 yılı çalışma programında öngörüldüğü şekilde Haziran ayı içerisinde tüm uzman personele ve birim başkanlarına Stratejik Plan Hazırlama Eğitimi verilmiştir.

Ajansın daha önceden uygulamaya konulmuş bir stratejik planı olmadığı için eğitimin uygulama yönü öne çıkarılarak personelin eğitim sırasında yaptığı etkinlik ve geri bildirimlerin stratejik palanda veri olarak kullanılması diğer bir değişle eğitim ortamında alanında uzman eğitmenin şefliğinde Ajansın stratejik planının ana hatları ile de olsa şekillendirilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca 12-14 Haziran 2019 tarihlerinde düzenlenen eğitimle ulaşılmıştır. Eğitime katılan tüm personel birimleri özelinde amaç belirlenmesi ve hedef kartların oluşturulması etkinlikleri ile planın ana hatlarının ortaya çıkmasına katkı vermişlerdir.

Ajansımız stratejik planın ilk aşaması olarak durum analizi çalışmaları; kurumsal tarihçe, mevzuat analizi, üst politika belgeleri analizi, faaliyet alanları, ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kurumiçi analiz, PESTLE analizi, GFTZ analizi ve ihtiyaçların belirlenmesi çalışmaları yapılmıştır.

İkinci aşamada durum analizinden elde edilen veriler ışığında geleceğe yönelim başlığına geçilmiştir. Bu aşamada Ajansımızın misyon, vizyon ve temel değerleri yeniden gözden geçirilerek revizyon yapılıp yapılmayacağına karar verilmiştir.

Üçüncü aşamada Ajansımızın amaçları, bu amaçların alt hedefleri ve hedeflere ulaştıracak eylem adımları/faaliyetler/stratejiler belirlenerek her bir hedef için hedef kartları oluşturulmuştur. Bu noktada eğitim sırasında birimlerce hazırlanan hedef kartları plan hazırlama ekibince birleştirilmiş ve daha sonra strateji geliştirme kuruluna sunularak hazırlanan taslak üzerinde görüşleri alınmıştır. Alınan öneriler doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır. Alınan öneriler sonrasında birimlerce yeni hedef kartları hazırlanması veya daha detaylı çalışma için süre gerekmesi durumunda çalışma birimlerine zaman tanınmış ve ikinci bir toplantı daha düzenlenmiştir.

Toplantılar sonrasında taslağa son hali verilerek Yönetim Kurulunun bilgisine sunulmuş ve daha sonra Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına gönderilmiştir.

Söz konusu hazırlık aşamalarını gösteren zaman çizelgesi tablosu aşağıda yazılmıştır.

Tablo 4. Stratejik Plan Hazırlama Takvimi

Stratejik Planlama Aşamaları	**Tarih**
Stratejik Plan Eğitimi Verilmesi	12-14.06.2019
Stratejik Plan Genelgesinin yayımı	24.06.2019
Durum Analizi Tespitlerinin değerlendirilmesi ile Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin Belirlenmesi/Gözden geçirilmesi	11.07.2019
Amaç ve hedeflerin değerlendirilmesi	23.07.2019
Taslak Planın Yönetim Kuruluna sunulması	Temmuz 2019
Stratejik Planın Bakanlığa gönderilmesi	Ağustos 2019
Bakanlıktan gelecek taleplere göre planın gözden geçirilmesi, revizyonu ve sitede yayınlanması	Eylül 2019

4. DURUM ANALİZİ

4.1 Kurumsal Tarihçe

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 plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere 5449 sayılı Kanun ile kurulmuştur. Kanun 25.01.2006 tarihinde Mecliste kabul edilmiş olup 08.02.2006 tarihli 26074 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Anılan Kanunun genel gerekçesinde Kalkınma Ajanslarının kuruluşunun, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 58 ve 59 uncu Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti Acil Eylem Planı hedefleri ile AB Katılım Ortaklığı Belgesinde yer alan taahhütlerimiz çerçevesinde gerekli olduğu açıklanmıştır.

Gerekçede, AEP amaçlarına uygun olarak, bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını azaltıcı politikalar merkezi yönetim tarafından, yereldeki ve iller arasındaki gelişmişlik farklılıklarının giderilmesine yönelik çalışmalar ise merkezin koordinasyonu ve yönlendirmesi altında hizmet bölgeleri (Ajanslar) tarafından yürütüleceği ifade edilmiştir.

06.07.2006 tarihli ve 26220 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Bazı Düzey 2 Bölgelerinde Kalkınma Ajansları Kurulmuştur. Bu karar ile Adana ili merkez olmak üzere Adana ve Mersin illerini kapsayan ajans ile İzmir'de kalkınma ajansı kurulmuştur. Böylece Türkiye'de ilk defa kalkınma ajanslarının kuruluşu gerçekleştirilmiştir.

Dicle Kalkınma Ajansının da aralarında bulunduğu 8 kalkınma ajansı ise 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Ajansımız, TRC3 düzey 2 bölgesi illerinde (Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak) faaliyet göstermek ve merkezi Mardin olmak üzere kurulmuştur.

09.07.2018 tarihli ve 30473 (3. Mükerrer) sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 703 nolu Kanun Hükmünde Kararname ile diğer kurum ve bakanlıklarda olduğu gibi kalkınma ajansları teşkilat kanununda da değişiklik yapılmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine uygun olarak yeni düzenlemelerin yapılmasına yönelik değişiklik ile 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un adı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun olarak değiştirilmiştir.

Kanun Hükmünde Kararnamenin 75'inci maddesiyle Ajansların amaç, kapsam, kuruluş, genel koordinasyon, görev, yetkiler, teşkilatlarına ilişkin hükümleri içeren ilk üç bölüm ile personel rejimini içeren dördüncü bölümünün ilk kısmı yürürlükten kaldırılmıştır.

Yürürlükten kaldırılan bölümler, 15.07.2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4 numaralı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile yeniden

düzenlenmiştir. Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kalkınma ajanslarının yapısı yeniden belirlenmiştir. Yeniden yapılanma sonucunda kalkınma ajansları kendilerine verilen görev ve sorumluluklar çerçevesinde bölgesel kalkınmanın sağlanmasına yönelik çalışmalarına ağırlık vermişlerdir. Ayrıca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde ilk defa kurulan Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ile kalkınma ajanslarının ulusal düzeyde koordinasyonunun sağlanmasına özel önem verilmiştir.

4.2 Mevzuat Analizi

Kalkınma Ajanslarının görevleri genel olarak 15.07.2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 4 numaralı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile düzenlenmiştir. Kararname ve ikincil mevzuat çerçevesinde Ajansımızın yasal yükümlülükleri, tespitler ve ihtiyaçlar aşağıdaki tabloda analiz edilmiştir.

Tablo 5. Mevzuat Analizi Tablosu

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188)	Yerel yönetimlerden bu konuda yeterli düzeyde işbirliği talebi gelmemektedir.	Yerel yönetimlerle işbirliği ve eşgüdümün artırılması
Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188)	Bölge planının kurumlarca sahiplenilmemesi nedeniyle nitelikli projeler üretilememektedir.	Bölge planının bölgede yer alan kurum ve kuruluşlarca benimsenmesi
Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	Kırsal kalkınmaya yönelik Tarım ve Orman Bakanlığı ile Kırsal Kalkınma Destekleme Kurumunun destekleri bulunmaktadır. Mevzuat çakışması görülmektedir.	Tarım ve kırsal kalkınmaya yönelik uygulamaların eşgüdüm halinde gerçekleştirilmesi
Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	Diğer kurum ve kuruluşlarca gerçekleştirilen projelerin ajansa bildirimi yapılmayabilmektedir.	Kurum ve kuruluşlarca yürütülen projelerin ajansa bildirilmesi

Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları ile üniversiteler arasında eşgüdüm sağlanmaktadır.	İşbirliği ve eşgüdüm faaliyetlerinin artırılması
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	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	Bölgesel araştırmaların yeterince yapılabilmesi için araştırmacı personele ihtiyaç bulunmaktadır.	Araştırma ve planlama için personel sayısının artırılması
Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	Tanıtım konusunda Kültür ve Turizm Bakanlığı taşra teşkilatı, Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları (YİKOB) ve Belediye mevzuatları ile tanıtım görevi olan başka kurumlar bulunmaktadır.	Tanıtım faaliyetlerinde işbirliğinin artırılması
Yatırımcıların Kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini tek elden takip ve koordine etmek	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	İdari süreçlerin yazılı şekilde yürütülmesi nedeniyle yatırımcıların ajanslara başvurmadan doğrudan kurumlar nezdinde işlem yaparak zaman kazandıkları görülmektedir.	Yatırımcılara idari iş ve işlemlerini gerçekleştirebilmeleri için bilgi verilmesi ve danışmanlık yapılması hizmetlerinin artırılması
Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	Mevzuatta küçük ve orta ölçekli işletmeleri ve yeni girişimcileri desteklemek üzere Küçük ve Orta	KOSGEB ile işbirliğinin artırılması

konularda ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek		Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, KOSGEB kurulmuştur.	
Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak	4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (madde 188	Bölgede proje yazım ve uygulama konusunda kurum ve kuruluşların yeterli bilgiye sahip olmayışı nedeniyle uluslararası fonlara yönelik proje geliştirme yapılamamaktadır.	Uluslaraarası fonlara yönelik proje yazım ve uygulama eğitimlerinin artırılması
Ajans personeline yönelik bir program dâhilinde yılda en az 10 gün süreyle hizmet içi eğitime tabi tutulur.	Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (madde 23)	Eğitimlere rağmen yeterli motivasyon ve gelişimin oluşamama ihtimali bulunmaktadır.	Eğitimlere katılımın artırılması ile eğitimlerin ileriki yıllarda tekrarlanması
İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin analiz, rapor ve strateji çalışmaları yapmak/yaptırmak, İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin envanter çalışmaları yürütmek, Yatırımcılara bilgi sağlamak ve onları yönlendirmek, İş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak, Yatırımları izlemek, İlin iş ve yatırım ortamını tanıtmak ve ile yatırımcı çekmek, Devlet yardımlarına ilişkin olarak, ilgili mevzuatta belirtilen	Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği (madde 6)	İlin iş ve yatırım ortamını tanıtmaya yönelik yapılan analizlere ve yazılan raporlara karşın ile yatırımcı çekilmesinde güçlükler yaşanabilmektedir.	İlin iş ve yatırım ortamını tanıtmak için hazırlanan rapor ve envanter çalışmalarının bölgeye gelme ihtimali olan yatırımcılar tespit edilerek bunlara yönelik bilgilendirme yapılması,

iş ve işlemleri yapmak, Yatırımcıların izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini, ilgili makam ve merciler nezdinde sonuçlandırmak üzere ajans yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek, Bilgilendirme ve raporlama çalışmaları yapmak,			

4.3 Üst Politika Belgeleri Analizi

Onuncu Kalkınma Planı uygulama dönemi 2018 yılı sonu itibariyle tamamlanmış olup Onbirinci Kalkınma Planı dönemine geçilmiştir. Kalkınma ajanslarının görev alanı olarak belirlenen bölgesel gelişmeyle ilgili paragraflar aşağıdaki tabloda analiz edilmiştir. Orta Vadeli program, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve diğer belgelerin analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 6. Üst Politika Belgeleri Analiz Tablosu

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	158 numaralı paragraf	Onuncu Kalkınma Planı döneminde bölgesel gelişme planları uygulamaya konulmuş, cazibe merkezleri programı hayata geçirilmiş, kalkınma ajansları tarafından bölgelerin rekabet gücüne de katkıda bulunan kapsamlı mali ve teknik destekler sağlanmıştır. Ayrıca, kırsal kalkınma politikaları, belirlenen strateji ve eylem planları doğrultusunda uygulanmaya devam edilmiştir. Bu kapsamda, köy altyapısına yönelik Köylerin Altyapısının Desteklenmesi Projesi (KÖYDES) ve Su ve Kanalizasyon Altyapı Programı (SUKAP), sosyal kalkınma bakımından öncelikli illere yönelik Sosyal Destek Programı uygulanmıştır.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	302.5 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları tarafından bölgesel potansiyelleri hayata geçirebilecek, büyüme potansiyeli taşıyan şirketlere sermaye katkısı yapılarak bölgelerin gelişmesine ve rekabet

		güçlerinin yükseltilmesine katkı sağlayacak bölgesel girişim sermayesi uygulaması pilot olarak belirlenecek illerde başlatılacak ve bölge planlarında belirlenen önceliklerle uyumlu olarak yürütülecektir.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	309.9 numaralı paragraf	Kalkınma Ajansları destekleri yeniden yapılandırılarak kurumsallaşma, yenilik yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, kurumsal kaynak planlaması, e-ticaret, dijital dönüşüm, dış ticaret ve yalın üretim, temiz üretim, enerji verimliliği ile endüstriyel simbiyoz gibi konulara öncelik verilecektir.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	315.2 numaralı paragraf	İlgili bakanlıklarda yatırımlara ilişkin izin, lisans, ruhsat gibi işlemlere dair başvuruları alacak ve bu süreçleri koordine edecek, yatırımcı taleplerini değerlendirecek ve çözüm önerileri geliştirecek, Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisiyle temas sağlayacak "Yatırım Koordinasyon Birimleri" oluşturulacaktır. Bu birimler yerelde Kalkınma Ajansları ile işbirliği geliştirecektir.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	322.16 numaralı paragraf	Kalkınma Ajansları bölgesel gelişme hedefleri ve kentlerin ekonomik beklentilerine uygun olarak sanayi alanlarının belirlenmesi ve geliştirilmesinde aktif rol alacaktır.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	326.7 numaralı paragraf	İllerin ve bölgelerin öne çıkan yatırım fizibiliteleri Kalkınma Ajanslarının da katkısı alınarak belirlenecek ve bu yatırımların hayata geçirilmesi için Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi ile işbirliği içinde yatırımcılara tanıtımı yapılacaktır.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	669.1 numaralı paragraf	Bölge kalkınma idareleri ve kalkınma ajanslarının yapıları, görev ve yetkileri gözden geçirilerek, daha etkin ve verimli çalışmalarına yönelik düzenleme yapılacaktır.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	670.1 numaralı paragraf	Kalkınma ajansı destekleri, yerel düzeydeki kurumların kapasitesinin geliştirilmesi, özel sektörün kurumsallaşması, sürdürülebilirliği ve verimliliğinin artırılması amacıyla yönetim danışmanlığı alanına odaklanacaktır.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	670.3 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları sonuç odaklı programlar ve bölgeye özel yenilikçi destek mekanizmaları ile daha odaklı ve etkili destekler sağlayacaktır.
	672 numaralı paragraf	Kalkınma Ajanslarının uluslararası kaynak kullanımının artırılması sağlanacaktır.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	672.1 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları tarafından, bölgelerin ihtiyaç ve öncelikleri doğrultusunda, ekonomik ve sosyal uyuma yönelik fonlar ile diğer uluslararası kaynakların etkin bir şekilde

		kullanılması eğitim, danışmanlık ve tanıtma faaliyetleri ile desteklenecektir.
Onbirinci Beş Yıllık Kalkınma Planı	707.1 numaralı paragraf	Kırsal kalkınma desteklerinde hedef birliğini sağlamaya yönelik Kırsal Kalkınma Yatırımları Destekleme Programı (KKYDP), Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı Kırsal Kalkınma Destek Programı (IPARD), Kalkınma Ajanslarının kırsal destekleri ve diğer ilişkili destek programları arasında tamamlayıcılığın tesisi için bu desteklerin uygulanmasına ilişkin genel esas ve usuller gözden geçirilecektir.
Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	116 numaralı paragraf	Bölgesel gelişme ve bölgesel rekabet edebilirlik alanında; merkezde ve mahallinde kurumsal yapılar oluşturulmuş, eyleme dönük muhtelif programlar uygulanmıştır. Bu kapsamda, merkezi düzeyde Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Komitesi kurulmuş, bölgesel düzeyde 26 kalkınma ajansı ve bunlar bünyesinde 81 ilde yatırım destek ofisleri faaliyete geçirilmiş, tüm ülke için bölgesel gelişme planları hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Kalkınma ajansları bölgelerin rekabet gücüne de katkıda bulunan kapsamlı mali ve teknik destekler sağlamaya başlamış, GAP hedeflerini daha kısa sürede gerçekleştirmek için bir eylem planı hazırlanarak yürürlüğe konmuştur. GAP Bölge Kalkınma İdaresine ek olarak DAP (Doğu Anadolu Projesi), Doğu Karadeniz Projesi (DOKAP) ve Konya Ovası Projesi (KOP) için bölge kalkınma idareleri teşkil edilmiştir.
Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	237 numaralı paragraf	STK'lara kamu yararı ve vergi muafiyeti çerçevesinde vergisel ayrıcalıklar sağlanmakta, ilgili mevzuat çerçevesinde kamu kaynağı aktarılmakta ve kamu-STK işbirlikleri kurulabilmektedir. Bu kapsamda Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı, SODES, Kalkınma Ajansları ve çeşitli Bakanlıklarca yürütülen hibe programlarıyla STK'lara kaynak kullandırılmakta ve ortak projeler gerçekleştirilmektedir. Kamu-STK işbirliğinin çerçevesi ve yöntemleri, kaynak miktarı ve çeşitliliğinin artırılması ihtiyacı devam etmektedir.
Onuncu Beş Yıllık	617 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları aracılığıyla bölgesel potansiyelleri değerlendirmek üzere yerli ve

Kalkınma Planı		yabancı sermaye yatırımlarından yararlanmaya önem verilecek, ülke genelinde Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansının faaliyetlerini bölgesel bazda tamamlayıcı bir yaklaşım uygulanacaktır. Ayrıca kalkınma ajansları bünyesinde il bazında kurulan yatırım destek ofislerinin bilgilendirme ve yönlendirme desteği sunma kabiliyetleri artırılacaktır.
Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	898 numaralı paragraf	... Kamu kuruluşları, üniversiteler, kalkınma ajansları, meslek örgütleri, odalar, STK'lar ve özel sektör örgütlerinin hizmet kapasitelerinin geliştirilmesi ve kendi aralarındaki ağ yapılarının güçlendirilmesi de yerel kurumsal kapasitenin önemli unsurlarını oluşturmaktadır.
Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	906 numaralı paragraf	Bölgesel gelişme alanında politika ve uygulama birliğini geliştirmek, mali ve kurumsal yönü güçlendirmek için önemli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Komitesi kurulmuş, yerel düzeyde 26 Düzey 2 bölgesinin tamamında kalkınma ajansları faaliyete geçirilmiş, ayrıca GAP dışında da üç bölge kalkınma idaresi teşkil edilmiştir.
Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	913 numaralı paragraf	Yatırımcılara danışmanlık ve destek hizmetleri sağlayacak yerel kurumsal kapasite, kalkınma ajansları bünyesinde oluşturulmaya başlanmıştır. Ancak, bölgelerin rekabet edebilirliklerinin mukayeseli olarak analiz edilmesine, karar alma ve uygulamada katılımın ve yerindenliğin güçlendirilmesine, kurumlar arasında koordinasyonun artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	933 numaralı paragraf	Kalkınma ajanslarının aralarındaki ağ bağlantıları güçlendirilecek, merkezi ve yerel düzeydeki kurum ve kuruluşlarla daha yakın ve koordinasyon içinde çalışmaları ve uzmanlık kuruluşlarıyla işbirliği mekanizmaları oluşturmaları sağlanacaktır. Kalkınma ajanslarının, AB fonları başta olmak üzere, kaynak yönetimindeki rolü ve etkinliği artırılacaktır.
Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı	1009 numaralı paragraf	Yerel düzeyde kırsal kalkınmaya ilişkin kurumsal kapasite güçlendirilmiştir. Bu kapasitenin oluşumuna katkı sağlayan kurumların başında; Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu, kalkınma ajansları, il özel idareleri ve köylere hizmet götürme birlikleri gelmektedir. Yeni düzenlemeyle birlikte, 30 ilin büyükşehir

		belediyesi ve bunların ilçe belediyeleri de kırsal kalkınma konusunda kilit aktörler haline gelmiştir.
Orta Vadeli Program (2018-2020)	86 numaralı amaç	Kamu yönetiminin ekonomik büyüme ve kalkınma sürecine katkısının artırılması için kamuda kurumsal kalitenin artırılarak hizmet sunumun güçlendirilmesi, kurumların daha etkin ve verimli şekilde çalıştırılması temel amaçtır. Bu amaç doğrultusunda, kurumsal altyapının ve katılımcılığın güçlendirilmesine, personelin bilgi ve becerisinin artırılmasına, daha nitelikli insan gücünün istihdamına, çalışma etkinliğini ve kurumlar arası koordinasyonu artırıcı düzenlemelere, adalet ve güvenlik hizmetlerinde etkinliğin sağlanmasına öncelik verilecektir.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) (2014-2023)	8 numaralı paragraf	BGUS, bölgesel kalkınmayla ilgili temel stratejileri belirleyen bir çerçeve belgedir. Stratejik planlama yaklaşımı ile hazırlanmış olan BGUS, ulusal düzeyde bölgesel gelişme politikalarını ortaya koyarken bölgesel ve yerel düzeyde politika geliştirme, planlama ve uygulamaya yön verecektir. Bu işleviyle aynı zamanda, kalkınma ajansları ile mahalli idarelere bölgelerin ve şehirlerin gelişme politikalarının belirlenmesinde strateji alternatifleri sunacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	28 numaralı paragraf	Bölgesel gelişmenin yönetişimi: Bölgesel gelişme politikalarının belirlenmesi ve uygulanmasında etkinliğin sağlanması, farklı paydaşların sürece katılımlarının temin edilmesi yönünde koordinasyonun sağlanmasına, bu düzeyler arasındaki etkileşimin geliştirilmesine yönelik stratejiler ile kurumların gelişmesine yönelik stratejiler bu bölümde ele alınmıştır. Bu kapsamda bölgesel gelişme politikalarının merkezi düzeyde koordinasyonu güçlendirilecek, merkezi ve yerel düzeyde kurumsal kapasite artırılacak ve işbirliklerinin geliştirilmesi sağlanacak, kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idarelerinin teknik kapasitesi güçlendirilerek, bu kurumların işleyişinde katılım ve ortaklığı geliştirici düzenlemeler yapılacak, bölgeler arası işbirliklerinin hayata geçirilmesine önem verilecektir.
Bölgesel Gelişme Ulusal	32 numaralı paragraf	Sürdürülebilir kalkınma ve yeşil büyüme: Bölgesel ve yerel düzey, daha çevre dostu bir ekonomiye geçiş konusunda, ulusal politika ve uygulamalarını tamamlayan, yönetişim,

Stratejisi (2014-2023)		planlama, uygulama ve kaynakları harekete geçirme konusunda önem taşıyan bir yönetim düzeyi olarak ele alınacaktır. Uzun vadede sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılması ve kademeli olarak daha çevre dostu bir ekonomiye geçilmesi, altyapı eksikliklerinin giderilmesi, daha temiz bir ulaştırma sistemi tesis edilmesi, kentsel ve kırsal gelişmenin bu bakış açısıyla yeniden yorumlanması gibi farklı alanlarda politikaların uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede, kalkınma ajansları ile mahalli idarelere, sürdürülebilir kalkınma ve yeşil büyüme politikalarını bölgelerin ve kentlerin gelişme politikalarıyla bütünleştirme konusunda strateji alternatifleri sunulmaktadır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	37 numaralı paragraf	Bölge planında belirtilen önceliklerin gerçekleştirilmesi için orta vadeli eylem planları (bölgesel programlar) bölge kalkınma idareleri ve kalkınma ajanslarınca hazırlanacaktır. Programlar; bölge planının amaç, hedef ve stratejilerinin programlama dönemi içerisinde nasıl hayata geçirileceğini tanımlayacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	55 numaralı paragraf	Türkiye'de de, son yıllarda bölgesel gelişme konusunda faaliyet göstermek üzere kalkınma ajansları ve bölge kalkınma idareleri kurulmuş, mahalli idarelerin kaynakları ve yetki çerçevesi genişletilmiş, büyükşehir belediye teşkilatlanması daha da yaygınlaştırılmıştır. Ek olarak, kamu kurumları faaliyetlerini valilikler ve kaymakamlıklar koordinasyonunda sürdürmekte, üniversiteler yaygınlaşmakta ve kurumsal kapasitelerini geliştirmekte, sivil toplum örgütlenmeleri giderek güçlenmektedir. Merkezi düzeyde bölgesel politikanın yönetilmesi ve sektörel politikalarla uyumunun sağlanması amacıyla kurumlar arası Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Komitesi oluşturulmuştur. Bu gelişmeler çerçevesinde, kurumlar ve düzeyler arasında etkileşim ve işbirliğine dayalı anlayış giderek ağırlık kazanmaktadır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	227 numaralı paragraf	Kümelenme alanında başta Ekonomi Bakanlığı'nın Uluslarası Rekabetçiliğin Geliştirilmesinin Desteklenmesi Programı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Kümelenme Destek Programı ve Kalkınma Ajansları'nın kümelere yönelik mali ve teknik destek programları ile güdümlü projeleri kapsamında destekler sağlanmaktadır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	308 numaralı paragraf	Kalkınma Ajansları Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu aracılığıyla bölgede yer alan ve kalkınmayla ilgili olabilecek tüm paydaşların programlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerine katılımını temin eder. Ajansların bünyesinde illerde faaliyet gösteren Yatırım Destek Ofisleri de özel sektördeki yatırımcıların talep ettikleri hizmetleri tek elden temin ederek illerde girişimciliğin gelişimini sağlamaktadır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	549 numaralı paragraf	Bölgesel gelişme politikalarının uygulanmasında katılımcılığın geliştirilmesi kalkınma ajansları, BKİ'ler, yerel yönetimler, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında yönetişim esaslı ortaklık kültürünün oluşturulması uygulamaya yönelik sinerjinin ve sahiplenmenin artırılması sağlanacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	554 numaralı paragraf	Kamu hizmetlerinin sunumunda yerellik ve yerindenlik ilkesinin hayata geçirilmesi için kalkınma ajansları ve belediyeler güçlendirilecektir. Başta yeni kurulan büyükşehir belediyeleri olmak üzere mahalli idarelerde çalışan personelin uzmanlaşma düzeyi yükseltilecek, proje hazırlama, finansman, uygulama, izleme ve değerlendirme, mali yönetim, katılımcı yöntemler konularda kapasiteleri artırılacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	556 numaralı paragraf	Kalkınma ajanslarının kurumsal yetkinliklerini en üst düzeye çıkarmaları, bölge potansiyellerini değerlendirmek üzere analitik çalışma, strateji ve politika üretme kapasitelerini geliştirmeleri, yerelde işbirlikleri ve ortaklıklara öncülük etmeleri, bölgeler arası ilişkilerin güçlendirilmesini desteklemeleri ve AB fonlarının kullanılmasında roller üstlenmeleri sağlanacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	562 numaralı paragraf	Kalkınma ajanslarınca bölgedeki diğer paydaşlarla birlikte bölgenin çekirdek üstünlüğü olan uzmanlaşma alanlarının tespit edilmesi, teknik ve mali desteklerin bu alanlara odaklanması sağlanacaktır. Farklı bölgelerin uzmanlaştıkları sektörler arasındaki ileri geri bağlantılar ve değer zincirleri konularında işbirliği sağlamaya yönelik çalışmalar yürütülecektir. Ajanslarca işbirliğini, dayanışmayı ve ortak faydayı gözeten projeler desteklenecektir.
Bölgesel Gelişme Ulusal	565 numaralı paragraf	Kamu kurum ve kuruluşları plan ve strateji çalışmaları ile uygulamalarında bölgesel farkları gözetecek, farklı bölgelerin özelliklerine uygun

Stratejisi (2014-2023)		çeşitlendirilmiş politikalar belirleyecek, bölge düzeyinde uygulamaların koordinasyonunun mümkün olduğu takdirde kalkınma ajansları tarafından yapılması hususunu gözeteceklerdir.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	566 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları, merkezi kurum ve kuruluşların uygulayacakları ulusal ve uluslararası programlarda bölge düzeyinde koordinatörlük işlevi görecek, destek uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi yapılarak mükerrerlikler önlenecektir.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	575 numaralı paragraf	Kaynakların etkin kullanımı için Kalkınma Bakanlığının koordinasyonunda proje havuzu oluşturulacaktır. Kalkınma ajansları yerelde proje havuzu oluşturulması için gerekli koordinasyona yardımcı olacak, kurumsal kapasitenin artırılması için teknik ve mali kaynak tahsis edecektir.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	581 numaralı paragraf	Kalkınma Ajansları tarafından öncelikle düşük gelirli bölgelerde ve dezavantajlı kesimlere yönelik olmak üzere hibe uygulamaları devam edecektir. Hibe desteklerinde, düşük gelir düzeyine sahip bölgelerden yüksek gelir düzeyine sahip bölgelere doğru kademeli olarak destek oranlarının düşürülmesi esastır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	583 numaralı paragraf	Kalkınma ajanslarının işletmelere yönelik hibe desteklerinde bölgelerin gelir düzeyi dikkate alınarak konu bakımından farklılaştırmaya gidilmesi sağlanacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	587 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları, Türkiye Yatırım Tanıtım ve Destek Ajansı (TYDTA) ile işbirliği içerisinde ulusal stratejilerle uyumlu olarak "Bölge Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi ve Eylem Planı" hazırlayacaklardır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	588 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları bünyesinde kurulan Yatırım Destek Ofislerinin (YDO) yetki alanı, kurumsal kapasitesi ve insan kaynakları geliştirilecektir.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	591 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları koordinasyonunda bölge, il ve ilçe düzeyinde yatırım yapılabilecek arsa ve arazilerin envanterleri çıkarılacak, OSB, KSS, diğer sanayi bölgelerindeki imkânlar tespit edilerek şeffaf bir şekilde yatırımcının bilgisine sunulacaktır. Coğrafi bilgi sistemlerinden etkili şekilde yararlanılacaktır.
Bölgesel Gelişme	597 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları girişimci kuluçka merkezlerinin kurulmasına öncülük edecek, ilgili

Ulusal Stratejisi (2014-2023)		firmalar ve kurumları bir araya getirerek koordinasyonu sağlayacak ve merkezlere kuruluş aşamasında teknik destek sağlayacaktır. Ajanslar tarafından kuluçka merkezlerindeki firmalara özel mali ve teknik destek programları sunulacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	605 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları, bölgesel düzeyde kümelenme analizleri yapılmasından, küme desteklerinin bölgesel düzeyde uygulanmasından, izlenmesinden ve koordinasyonundan sorumlu olacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	606 numaralı paragraf	Tüm Düzey 2 bölgelerde kalkınma ajanslarının koordinasyonunda bölge plan ve programları ile entegre olacak şekilde bölgesel yenilik stratejileri hazırlanacaktır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	620 numaralı paragraf	Üniversitelerin kalkınma ajanslarıyla ilişkileri güçlendirilecek, yerel ve bölgesel kalkınma potansiyelinin tespiti ve değerlendirilmesine yönelik çalışmalarda bölge üniversitelerine öncelik verilecektir.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	635 numaralı paragraf	Uzun vadede sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılması ve daha çevre dostu bir ekonomiye geçiş, kademeli olarak temiz üretim ve tüketim sistemlerine geçiş, altyapı eksikliklerinin giderilmesi, daha temiz bir ulaştırma sistemi tesis edilmesi, kentsel ve kırsal gelişmenin bu bakış açısıyla yeniden yorumlanması gibi farklı alanlarda politikaların uygulanmasını gerekli kılmaktadır.
Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2014-2023)	661 numaralı paragraf	Kalkınma ajansları, Bakanlıkça yürütülecek çalışmalara girdi sağlamak üzere bölge planı ve bölgesel program uygulamalarına ilişkin bilgi toplanmasını, analiz edilmesini, programların fiziki ve mali ilerlemelerinin ve sonuçlarının takip edilmesini içerecek düzenlemeleri yapar.

4.4 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi amaç ve hedeflerin oluşturulması ve kapsamının tasarlanması açısından yönlendirici bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan mevzuat analizinin çıktılarından yararlanılarak Ajansımızın sunduğu temel ürün ve hizmetler aşağıdaki tabloda belirlenmiştir.

Tablo 7. Faaliyet Alanları ve Ürün/Hizmet Analizi Tablosu

Faliyet Alanı	Ürün ve Hizmetler
A- Araştırma ve Planlama Faaliyetleri	1-Bölge plan ve programları 2-Yenilik Stratejileri 3- Bölge Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi ve Eylem Planı 4-Bölgenin çekirdek üstünlüğü olan uzmanlaşma alanlarının araştırılması 5-Bölge potansiyellerini değerlendirmek üzere analitik çalışma, strateji ve politika üretme 6- Bölge planında belirtilen önceliklerin gerçekleştirilmesi için orta vadeli eylem planları (bölgesel programlar) hazırlanması 7- Sürdürülebilir kalkınma ve yeşil büyüme politikalarını bölgelerin ve kentlerin gelişme politikalarıyla bütünleştirme konusunda strateji alternatifleri sunulması
B-Mali Destek Sunma Faaliyetleri	1-Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak 2-Küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek 3- Bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak 4- Kümelenme destekleri sağlamak 5- Sürdürülebilir Çevre ve Yeşil Ekonominin Desteklenmesi 6-Kuluçka merkezlerinin kurulmasına öncülük etmek ve kuluçka merkezlerindeki firmalara mali destek vermek 7-Öncelikle düşük gelirli bölgelerde ve dezavantajlı kesimlere yönelik olmak üzere hibe uygulamaları yapmak
C-Teknik Destek Sunma Faaliyetleri	1-Proje havuzu oluşturulması ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması 2-Yatırımcılara danışmanlık ve destek hizmetleri sağlamak 3-Özel sektördeki yatırımcıların talep ettikleri hizmetleri tek elden temin ederek illerde girişimciliğin gelişimini sağlamak 4- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak
D-İşbirliğini Geliştirme ve Eşgüdüm Faaliyetleri	1-Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek 2-Yerelde işbirlikleri ve ortaklıklara öncülük etmek 3-Bölgede yer alan ve kalkınmayla ilgili olabilecek tüm paydaşların programlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerine katılımını temin etmek 4-Yerel kuruluşların hizmet kapasitelerinin geliştirilmesi ve kendi aralarındaki ağ yapılarının güçlendirilmesi

	5-Bölge düzeyinde uygulamaların koordinasyonunun mümkün olduğu takdirde kalkınma ajansları tarafından yapılması
E-İzleme Faaliyetleri	1- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek
F-Tanıtım Faaliyetleri	1-Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak 2- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak
G-Kurumsal Kapasiteyi Güçlendirme Faaliyetleri	1-Ajans personeline, görevlerinin gerektirdiği nitelik ve ihtiyaca uygun olarak, usul ve esasları Genel Sekreterlikçe teklif edilecek ve Yönetim Kurulunca karara bağlanacak bir program dâhilinde yılda en az 10 gün süreyle hizmet içi eğitim vermek.

4.5 Paydaş Analizi

Ajansımızın etkileşim ve iletişim halinde olduğu paydaşların belirlenmesine yönelik yapılan çalışma sonucunda aşağıda yazılan kurum, kuruluş ve kişiler paydaş olarak tespit edilmiştir. Paydaşların önem, etki ve önceliği 100 üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 8. Paydaşların Önceliklendirilmesi Tablosu

Sıra No	Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği
1	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış paydaş	100	100	100
2	Valilikler	Dış paydaş	100	100	100
3	Belediyeler	Dış Paydaş	100	100	100
4	İl Özel İdareleri	Dış paydaş	100	100	100
5	Kaymakamlıklar	Dış Paydaş	90	80	90

6	Sanayi ve Ticaret Odaları	Dış Paydaş	100	100	100
7	Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği	Dış Paydaş	80	70	75
8	Ticaret Borsaları	Dış Paydaş	90	80	85
9	Mesleki Kuruluşlar	Dış Paydaş	85	85	85
10	Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri	Dış Paydaş	90	90	90
11	Teknoparklar, İş Geliştirme Merkezleri Vb.	Dış paydaş	90	80	85
12	Üniversiteler	Dış paydaş	90	60	75
13	Firmalar	Dış paydaş	90	50	70
14	Kamu kurumları İl ve Bölge Müdürlükleri	Dış paydaş	90	40	65
15	Ulusal ve Uluslararası Fon kuruluşları	Dış paydaş	100	30	65
16	Ajans çalışanları	İç paydaş	100	100	100
17	Sivil Toplum Kuruluşları (Dernek ve Vakıflar)	Dış paydaş	80	20	50
18	İŞKUR ve SGK	Dış paydaş	90	100	95
19	Bölge Kalkınma İdaresi	Dış paydaş	100	100	100
20	Kooperatifler	Dış paydaş	80	40	60
21	KOSGEB	Dış paydaş	100	60	80
22	Kamu İktisadi Teşebbüsleri	Dış paydaş	100	60	80
23	Üretici Birlikleri	Dış Paydaş	90	40	65
24	TUİK	Dış paydaş	100	80	90
25	Bölge dışındaki yatırımcılar ve kuruluşlar	Dış paydaş	100	90	95

Ajansımızın sunduğu ürün ve hizmetlerin neler olduğu ile bu ürün/hizmetlerle hangi paydaşın ilgili olduğunu birlikte gösteren paydaş-hizmet matrisi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Ajansın sunduğu hizmetlerle, paydaşların Ajansın sunduğu hangi hizmetle ilgili olduğunun tabloda gösterilmesi yoluyla paydaşlara sunulacak hizmetlerin planlanması, hedef kitlesinin belirlenmesi, ilgili paydaşların beklentilerinin hizmete yansıtılması ve hizmetin kalitesinin artırılması sağlanabilecektir.

Tablo 9. Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi

	Faaliyet Alanı 1							Faaliyet Alanı 2								Faaliyet Alanı 3			Faaliyet Alanı 4					Faaliyet Alanı 5	Faaliyet Alanı 6		Faaliyet Alanı 7
Paydaşlar	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 5	Ü/H 6	Ü/H 7	Ü/H 8	Ü/H 9	Ü/H 10	Ü/H 11	Ü/H 12	Ü/H 13	Ü/H 14	Ü/H 15	Ü/H 16	Ü/H 17	Ü/H 18	Ü/H 19	Ü/H 20	Ü/H 21	Ü/H 22	Ü/H 23	Ü/H 24	Ü/H 25	Ü/H 26	Ü/H 27
Paydaş 1								X							X				X		X			X	X		
Paydaş 2			X	X				X							X				X		X			X	X		
Paydaş 3	X	X	X	X				X				X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X		
Paydaş 4	X	X	X	X				X				X	X		X			X	X	X	X	X	X	X	X		
Paydaş 5			X	X				X							X				X		X		X	X	X		
Paydaş 6	X		X	X				X	X		X				X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		
Paydaş 7	X		X					X	X		X				X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		
Paydaş 8	X		X					X	X		X				X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		
Paydaş 9								X	X	X		X	X		X				X	X	X		X	X	X		
Paydaş 10	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X		
Paydaş 11	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X		
Paydaş 12	X	X	X	X	X	X	X	X			X				X				X		X	X	X	X	X		
Paydaş 13	X		X					X							X	X	X		X		X		X	X	X		
Paydaş 14								X							X				X		X		X	X	X		
Paydaş 15								X						X	X				X		X		X	X	X	X	
Paydaş 16								X							X				X		X		X	X	X		X
Paydaş 17								X							X				X		X		X	X	X		
Paydaş 18								X						X	X				X		X		X	X	X		
Paydaş 19	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X				X		X		X	X	X		
Paydaş 20								X							X				X		X		X	X	X		
Paydaş 21								X			X	X	X	X	X				X		X		X	X	X		
Paydaş 22								X			X		X		X				X		X		X	X	X		
Paydaş 23								X		X					X				X		X		X	X	X		
Paydaş 24	X	X	X	X	X	X	X	X							X				X		X		X	X	X		
Paydaş 25																X	X									X	

4.5.1 Kar Amacı Gütmeyen Dış Paydaş Analizi

Dicle Kalkınma Ajansı'nın (DİKA) 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planı'nın hazırlanması sürecinde kamu kurumları ve STK'ların görüş ve önerilerinin alınarak beklentilerinin Plana yansıtılması, Ajansın iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesi ve paydaşların stratejik planlama sürecine dahil edilerek Plan'ın paydaşlarca sahiplenilmesi amacıyla Bölgedeki kamu kurumları ve STK'lara anket uygulanmış ve 196 paydaş, görüş ve önerileriyle Planın oluşturulmasına katkı sağlamıştır. 08/07/2019-08/08/2019 tarihleri arasında yanıt sistemine açık olan ve dijital ortamda gerçekleştirilen kar amacı gütmeyen dış paydaş anketinde 23'ü kapalı, 7'si açık uçlu olmak üzere toplam 30 soru sorulmuş ve sorulara istinaden verilen cevaplar üzerinden kar amacı gütmeyen dış paydaş analizi gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılardan Ajansın kendilerinde çağrıştırdığı kelime/ifadenin ne olduğu sorulduğunda katılımcıların birçoğunun "bölgesel kalkınmanın artırılması" ve "başarılı projelere destek mekanizmaları geliştirme" ifadeleri yazılmıştır.

Katılımcılardan 184'ünün katkı sağladığı etkili iletişim kanallarının belirlenmesi çalışmasında her katılımcıdan en fazla 3 adet en etkili iletişim kanalı seçmeleri istenmiş ve katılımcılar tarafından Ajans internet sitesinin açıkça en etkin iletişim kanalı olduğu belirlenmiştir. İnternet sitesini Ajans tarafından verilen proje destekleri ile kurumsal ziyaretler ve ikili görüşmeler diğer etkili iletişim kanalları olarak ifade edilmiştir.

Anket çalışmasında katılımcılardan destek verilecek çeşitli alanlar konusunda puanlama yapmaları istenmiş ve en çok puan alan alanlar tespit edilmiştir. Buna göre "AR-GE ve İnovasyon", "Kırsal Kalkınma" ve "İstihdam ve Girişimcilik" alanları en çok destek verilmesi istenilen alanlar olmuştur.

Bölgenin sosyoekonomik kalkınma alanda en temel ihtiyacının ne olduğuna yönelik katılımcı görüşlerinde ise istihdamın artırılması ve işsizliğin önlenmesi en çok üzerinde durulan husus olmuştur. İstihdamın artırılması ihtiyacının ardından nitelikli temel eğitim ve kırsal kalkınma unsurları ihtiyaç alanlarında ön plana çıkmıştır.

Paydaşların Ajansımız ile işbirliği içerisinde gerçekleştirebileceği proje ve faaliyetler konusunda ise katılımcıların en çok üzerinde durduğu konu tarım ve hayvancılığın geliştirilmesine yönelik Ajansımızla ortaklaşa yürütülebilecek faaliyetleridir. Bunun yanında üretime dayalı istihdam, turizm ve ulaşım altyapısının geliştirilmesi ve bölgede sosyokültürel faaliyetlerin yaygınlaştırılması işbirliği alanları olarak öne sürülmüştür.

Bölge dışı paydaş olan kalkınma ajanslarından gelen önerilerde bölgeler arası ticari gelişim alanında koordinasyonu sağlama ve tecrübe paylaşımı toplantılarının rutin aralıklarla yapılması ifade edilmiştir.

Katılımcıların Ajansımızdan beklentileri; paydaşlar ile kurumsal iletişimin artırılması, paydaşların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesini sağlamak amacıyla Ajans tarafından daha çok teknik destek sunulması ve eğitim faaliyetlerinin artırılması, bölge saha çalışmaları ve analizlerle doğrulanmış verilere dayanılarak bölge kalkınmasına yön verecek ortak mali destek programlarının tasarlanması ve bu programlar eşliğinde etkin sürdürülebilir projelere destek verilmesi olarak belirtilmiştir.

Dış paydaşlara yönelik düzenlenen anket sorularına ilişkin bilgilere Ek-1'de detaylı şekilde yer verilmiştir.

4.5.2 İç Paydaş Analizi

Ajansımız çalışanların görüş ve önerilerinin alınarak beklentilerinin Plan'a yansıtılması, Ajansın iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesi ve paydaşların stratejik planlama sürecine dahil edilerek Plan'ın paydaşlarca sahiplenilmesi amacıyla tüm çalışanlara anket uygulanmış 67 çalışandan 33'ü anket çalışmasına katkı sağlamıştır.

33 çalışanın katıldığı 6 sı kapalı, 7 si açık uçlu sorudan oluşan ankette Ajansın faaliyetleri ve yol haritası ile ilgili genel olarak çalışanların ortak bir paydada buluşması göze çarpmaktadır. Özellikle Ajans tarafından daha fazla saha odaklı çalışmaların yapılması, sosyal alanlara daha çok eğilim, yenilikçi, şeffaf ve sonuç odaklı bakış açısıyla bölge ihtiyaçlarına cevap verebilen çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Çalışmaların bölge kalkınmasına yön verebilmesi için Ajansın en gerekli önceliği arasında planlama biriminin nitelikli personel takviyesi ile güçlendirilmesidir. Nitekim Ajansın plan, strateji belgesi ve sektör raporu hazırlık çalışmalarının hız kazanması gerektiği anket sonuçlarından çıkarılabilmektedir. Ajans resmi internet sitesinin daha anlaşılır ve modern tarzda tasarlanması gerektiği de genel değerlendirme açısından göze çarpmaktadır. Ajansın eğilim göstermesi gereken konular arasında öncelikli olarak imalat yatırımlarının desteklenmesi, kırsal kalkınma ve turizm konularına odaklanılması üzerinde durulmuştur.

İç paydaşlara yönelik düzenlenen anket sorularına ilişkin bilgilere Ek-2'de detaylı şekilde yer verilmiştir.

4.6 Kuruluş İçi Analiz

Ajansımız Stratejik Plan Hazırlık çalışmaları kapsamında insan kaynakları analizi, kurum kültürü analizi, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi, fiziki ve mali kaynaklara ilişkin analiz çalışmaları yapılmıştır.

Kalkınma Ajanslarının yapısı, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Onaltıncı Bölümünde düzenlenmiştir. Kararnamenin 184 üncü maddesinde kalkınma ajanslarının "kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere" oluşturulduğu ifade edilmiştir.

Kararnamenin 90 ıncı maddesine göre ajansların teşkilat yapısı aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

a) Kalkınma kurulu.

b) Yönetim kurulu.

c) Genel sekreterlik.

ç) Yatırım destek ofisleri

Kalkınma kurulu, Bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere oluşturulmuştur.

Kalkınma kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, en fazla yüz üyeden oluşur. Kalkınma kuruluna temsilci gönderecek kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının gönderecekleri temsilcilerin sayısı, görev süresi ve diğer hususlar Cumhurbaşkanı kararı ile belirlenir.

Kalkınma kurulu, yapacağı ilk toplantıda kendi üyeleri arasından bir Başkan ve bir Başkan Vekili seçer. Başkan ve Başkan Vekilinin görev süresi iki yıldır. Başkan ve Başkan Vekilinin temsil ettiği kurum ile mensubiyeti sona erdiğinde Kurul Başkanlığı ve Başkan Vekilliği görevleri de sona erer ve ilk toplantıda yeniden Başkan ve Başkan Vekili seçimi yapılır.

Kalkınma kurulu, Kurul Başkanının daveti üzerine yılda en az iki defa toplanır. Ayrıca Kurul, üye tam sayısının beşte birinin talebi üzerine Kurul Başkanı tarafından toplantıya çağrılır. Kalkınma kurulu, üye tam sayısının yarıdan bir fazlası ile toplanır, katılanların çoğunluğu ile karar alır. Toplantı yetersayısı sağlanamayan hallerde onbeş günü aşmayacak şekilde yeni toplantı tarihi Başkan tarafından belirlenir ve bu toplantıda toplantı yetersayısı aranmaz.

Yönetim kurulu, ajansın karar organıdır. Yönetim kurulu, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, il genel meclisi başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; 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.

Birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde, ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci, her iki yılda bir Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir ve ilgili ajans ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirilir. Görevi sona eren üyeler tekrar seçilebilir.

Ajansı, yönetim kurulu başkanı temsil eder. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer.

Birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı; ilk yıl ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülür.

Yönetim kurulu, başkanın daveti üzerine üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanır. Yönetim kurulu toplantılarına başkanın yokluğunda başkan vekili başkanlık eder. Yönetim kurulu, toplantıya katılanların oy çokluğu ile karar alır. Eşitlik durumunda, başkanın oyu yönünde karar alınır. Ajans genel sekreteri, oy hakkı olmamak kaydı ile yönetim kurulu toplantılarına katılır.

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur.

Yatırım Destek Ofisleri ise bölge illerinde kurulur. Yatırım Destek Ofisleri, yönetim kurulu kararı ile 27/6/1989 tarihli ve 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 28 inci maddesine göre iş mevzuatı çerçevesinde istihdam edilen biri koordinatör olmak üzere en çok beş uzmandan oluşan yatırım destek ofisleri teşkil edilir. Yatırım destek ofislerinde çalışan uzman personel sayısı, bölge ve ilin ihtiyaçlarına cevap veremez hale geldiği takdirde bu sayı, yönetim kurulu kararı ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile artırılabilir. Yatırım destek ofisleri görevleri ile ilgili olarak genel sekreterliğe karşı sorumludur. Yatırım destek ofislerinde yatırımcılara sunulan hizmetler tamamen ücretsizdir.

Dicle Kalkınma Ajansı, 2008 yılında kurulmuş olup 09.07.2009 tarihli ve 200/2 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile Ajansın çalışma birimlerinin belirlenmesi ve bunlar arasındaki iş bölümünün onaylanması yetkisi Genel Sekretere devredilmiştir. 05.12.2009 tarihli ve 2009/06 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile de her dört ilde Yatırım Destek Ofislerinin eşzamanlı olarak faaliyete başlatılması kararlaştırılmıştır. Böylece Dicle Kalkınma Ajansı Genel Sekreterlikçe belirlenen çalışma birimleri ile TRC3 bölgesi illerinde (Mardin, Batman, Siirt, Şırnak) kurulan yatırım destek ofisleri aracılığıyla faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır.

05.09.2016 tarihli ve 2016/08 Yönetim Kurulu Kararı ile IPA II (2014-2020) döneminde geliştirilen Coğrafi Odaklanma Yaklaşımı çerçevesinde Bölgemiz açısından oluşan avantajlardan en üst düzeyde yararlanılabilmesi ve Ajansın bu süreçte Program Otoritesi Bakanlıklarca (ÇSGB ve BSTB) aracı kurum olarak görevlendirilmesi gibi yeni oluşan şartlar gereğince Ajans organizasyon yapısında mevcut bulunan birimler; Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi, Program Yönetimi Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Dış İlişkiler ve Fonlar Birimi, Kurumsal Koordinasyon Birimi ile Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt Yatırım Destek Ofisleri şeklinde yeniden belirlenmiştir.

Ajansımızda kurulan çalışma birimleri ve görev dağılımları aşağıda yazılmış ve organizasyon şeması çıkarılmıştır.

Kurumsal Koordinasyon Birimi (KKB)

- Birim ve Yatırım Destek Ofislerinin kurum içi iletişim ve koordinasyonunu sağlamak,
- Destek hizmetlerini sevk ve idare etmek,
- İdari ve mali süreçleri yürütmek
- Kalkınma Kurulu ve Yönetim Kurulu toplantılarının ön hazırlık çalışmalarını yapmak,
- Genel Sekreterin randevu ve ziyaret programını düzenlemek,
- Ajans yazışmalarının tasnifini ve havalesini yapmak ve arşivlemek,
- Kurum toplantılarını organize etmek, alınan kararları duyurmak ve arşivlemek
- Ajansın personel alımı ile ilgili işlerini yürütmek,
- Ajansın insan kaynakları politikasını belirlemek ve geliştirilmesini sağlamak,

- Hizmet içi eğitim programlarını ve ihtiyaç duyulan eğitimleri organize etmek,
- Ajansın gelirlerini toplamak,
- Yıllık çalışma programını ve bütçeyi konsolide etmek
- Yıllık çalışma programı ve bütçenin güncelleme ve gerçekleşmesini diğer birimlerle işbirliği içerisinde gerçekleştirmek,
- Ajansın her tür ödeme evrakını hazırlamak, kontrol etmek, ödemeleri gerçekleştirmek ve arşivlemek,
- Ajansın ilgili birimlerce tespit edilen ihtiyaçlarının teminini sağlamak
- Ajansın iç kontrol ve mali yönetim sisteminin alt yapısını oluşturmak ve iç denetim (faaliyetler, hesaplar, işlemler ve performans) işlemlerini takip etmek
- Ajansın dış denetimi (her türlü harcama ve işlemlerinin bağımsız denetim kuruluşlarınca incelenmesi) için gerekli çalışmaları yapmak
- Mali yönetim yeterliliğinin sağlanması için gerekli çalışmaları yapmak
- Mali verileri Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemini (KBS) kullanarak Maliye Bakanlığına (Muhasebat Genel Müdürlüğüne) göndermek
- Bakanlık, GAP İdaresi ve ilgili diğer kurumlar ile koordinasyonu sağlamak

Araştırma, Strateji Geliştirme Ve Programlama Birimi (ASGP)

- Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeyi hızlandırmaya, çevresel şartları iyileştirmeye, bölge potansiyelini harekete geçirmeye, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak ve/veya yaptırmak, bu araştırmaları yapanlara destek olmak,
- Bölge ile ilgili veriler toplamak, güncellemek ve veritabanları oluşturmak
- Yerel aktörlerin katılımı ile sektörel ve mekansal analizler yapmak,
- Bölgesel gelişim planına uygun olarak operasyonel programları hazırlamak
- Ulusal kalkınma planına uygun olarak Ön Bölgesel/Bölgesel Gelişme Planı'nı paydaşların katılımı ile hazırlamak,
- Ajansın yıllık çalışma programını ve bütçe önerisini hazırlamak
- Ajansın altı aylık ara raporlarını ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak,
- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamak,
- Kamu kesimi, özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler tarafından yürütülen projeleri takip etmek ve bölge plan ve programları açısından uygun görülenlere katkıda bulunmak,

- Bölgeye yönelik araştırma sonuçlarını yayınlanmak üzere hazırlamak,
- Yatırım alanlarının analizini yapmak,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde yatırım programlarını incelemek ve takip etmek,
- Ajansın kurumsal kapasitesini ve kaynaklarını geliştirmeye yönelik araştırmalar yapmak.

Program Yönetimi Birimi (PYB)

- Sağlanacak destekler için genel çerçeve oluşturmak ve güncellemek
- Başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek
- Başvuru rehberi hazırlamak, belli aralıklarla düzenlemek, güncellemek
- Başvuru rehberini tanıtmak
- Proje teklif çağrısını hazırlayıp ilan etmek ve gerekli güncellemeleri yapmak
- Proje teklif çağrısına ilişkin tanıtım toplantıları düzenlemek ve tanıtıma ilişkin materyalleri düzenlemek
- Proje teklif çağrısını kamuoyuna duyurmak ve kamuoyunu bilgilendirmek
- Proje tekliflerinin hazırlanmasında yararlanıcılara teknik destek sağlamak
- Potansiyel yararlanıcılara yönelik proje hazırlama konusunda eğitim faaliyetlerini düzenlemek
- Potansiyel başvuru sahiplerinin aynı anda ve eşit düzeyde bilgilendirilmesini sağlamak
- Proje başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak
- Bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek ve seçim sürecinde etkin rol oynamak
- Bağımsız değerlendiricilerin performans denetimini yapmak
- Yönetim kurulunca onaylanan proje listesini ilan etmek
- Sözleşme öncesi proje sahiplerini bilgilendirmek
- Hibe almaya hak kazanan projelerin sahiplerini sözleşme imzalamaya davet etmek
- Hibe almaya hak kazanan projelerin belgelerini İzleme ve Değerlendirme Birimi'ne devretmek
- Proje önerisine yönelik değişiklik taleplerini değerlendirmek ve yönetim kuruluna sunmak

İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB)

- Proje izleme, değerlendirme sürecini planlamak, yürütmek ve sonuçlarını Yönetim Kurulu ve Bakanlığa raporlamak
- Desteklenecek projelerin uygulama öncesinde, uygulama sürecinde ve tamamlanmasının ardından değerlendirmelerini yapmak, performans göstergeleri ile ilgili periyodik değerlendirme raporlarını hazırlamak
- Ajansın yürüttüğü programların, desteklediği faaliyet ve projelerin kalkınma bakımından yarattığı etki ve sonuçları ile başarı düzeylerini tespit etmek ve etki değerlendirmeleri yapmak
- Ajansın sağlayacağı mali ve teknik desteklerin izleme ve değerlendirilmesine yönelik temel ilke ve kurallar, sorumluluklar, kullanılacak belge ve formların standartları, yararlanıcıların proje ve faaliyetlerini uygularken uymaları gereken yasal ve kurumsal altyapının tasarlanmasına katkıda bulunmak
- Desteklenen proje ve faaliyetler için oluşturulan izleme bilgi sisteminin koordinasyonunu sağlamak
- Ajanstan destek almaya hak kazanan proje sahipleri ile imzalanacak sözleşmelerin hazırlanmasında rol almak
- Sözleşme bilgilerinin doğruluğunu teyit etmek, yararlanıcıların uygulama kapasitesini değerlendirmek ve yararlanıcı ile birlikte proje uygulamasına ilişkin bir yol haritası hazırlamak
- Projenin risk ve ihtiyaç analizini yapmak ve Genel Sekreterliğe iletmek
- Desteklenen proje ve faaliyetlere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek
- Proje sahiplerine uygulamada karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik destek vermek
- Projeye ilişkin olası risk faktörlerini belirlemek ve gerekli önlemlerin alınmasını temin etmek
- Yararlanıcıların raporlarını ve ödeme planlarını değerlendirmek
- Yapılan harcamaların usüle uygunluğunu denetlemek
- Proje uygulanmasına yönelik sorulan soruları cevaplamak ve bunları ilan etmek

Dış İlişkiler ve Fonlar Birimi (DİFB)

- IPA II (2014 -2020) döneminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi (IKGSOP) ve Rekabetçilik ve Yenilikçilik (RYSOP) Sektörel Oprerasyonel Programları için Coğrafi Odaklanma Yaklaşımı çerçevesinde, TRC3 Bölgesinden sunulacak projelere aracılık edilmesi, ilgili paydaşlarla koordinasyon sağlanması, toplantılar tertip edilmesi ve proje geliştirilmesi,

- Türkiye'nin 2014-2020 yılları arasında katılım sağlayacağı AB Birlik Programları Erasmus+ Programı, Ufuk 2020 Programı, İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği (COSME) Programlarının izlenmesi ve TRC3 Bölgesi Kamu, Özel ve Sivil toplum kurum ve kuruluşları ile koordinasyon sağlanması, toplantılar tertip edilmesi proje geliştirilmesine teknik destek sağlanması,

- Avrupa Birliği Programları dışında kalan Uluslararası hibe ve fonların izlenmesi ve TRC3 Bölgesi Kamu, Özel ve Sivil toplum kurum ve kuruluşları koordinasyon sağlanması, toplantılar tertip edilmesi proje geliştirilmesine teknik destek sağlanması,

- Ajansımızın kurumsal kapasitesini geliştirmesi ve TRC3 Bölgesi sosyoekonomik profiline katkı sunabilecek uluslararası düzeyde Bölgenin tanıtımı ve Bölgede ortak sektörel ve tematik alanlarda proje geliştirilmesi odaklı ikili ve çoklu işbirlikleri geliştirilmesi,

- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara, protokollere (AB Programları dâhil) ilişkin araştırma ve inceleme çalışmaları yapılması, bu programlara ilişkin faaliyetlerin Bölgede tanıtılması amacıyla toplantılar tertip edilmesi; Ajans ve Yatırım Destek Ofisleri'nin internet sitelerinde tanıtım yapılması, Bölgedeki paydaşları bilgilendirilmesi, Bu programlar kapsamında, Bölgedeki kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması ve proje geliştirilmesine teknik destek verilmesi,

- Bölgemiz kamu, özel ve sivil toplum kurum ve kuruluşlarının başvuru yapabileceği açık hibe çağrılarına ilişkin duyuruların Ajans internet sitesi "Açık Hibeler" bölümü ve Ajans sosyal medyasında duyurusunun yapılması,

- Yatırım Destek Ofisleriyle işbirliği yapılarakTRC3 Bölgesi İllerinin (Mardin, Siirt, Batman ve Şırnak) İllerinin iş ve yatırım imkânlarının, uluslararası alanda tanıtımının yapılması, TRC3 Bölgesi ve bölge ülkeleri arasında iş dünyası temsilcileri arasında işbirliği geliştirilmesine yönelik organizasyonlar gerçekleştirilmesi,

- Ajansın ve TRC3 Bölgesi kamu, özel ve sivil toplum kurum ve kuruluşlarının bu alanda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kurumsal kapasite geliştirilmesine yönelik eğitimler organize edilmesi,

- Ajansın uluslararası düzeyde, bölgesel kalkınma, sektörel alanlar kapasite geliştirilmesi ve rekabet gücünün arttırılmasına yönelik teknik destek alınabilecek, ortak faaliyet geliştirilebilecek kurum ve kuruluşlara üye yapılması ve üyelik sürecinde gerekli koordinasyonun sağlanması,

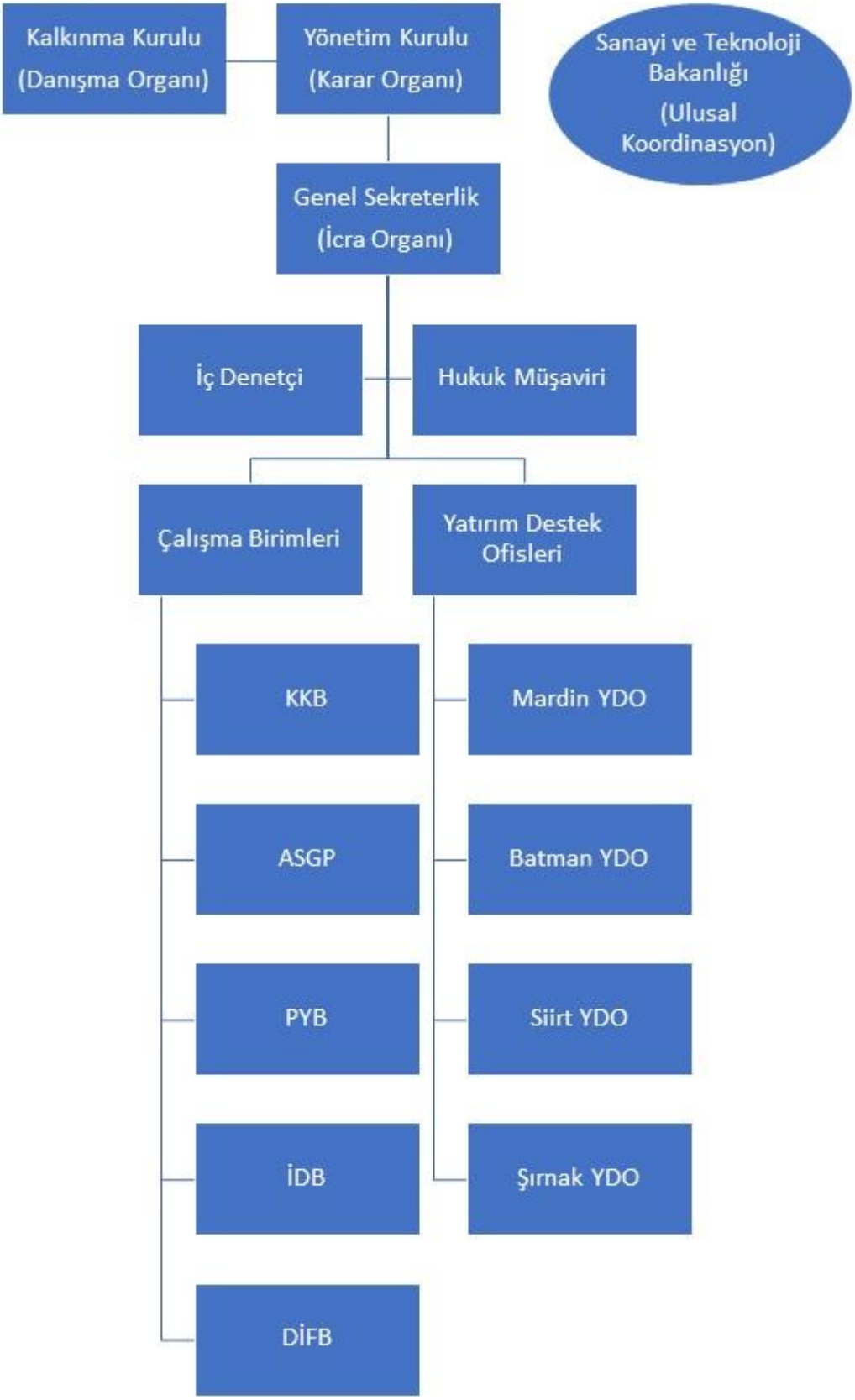
- Ajansın uluslararası platformda tanıtımına ve bilinirliğini artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi, ülke içinde ve dışında düzenlenen uluslararası yurt dışı fuarlarının izlenmesi ve TRC3 Bölgesinin potansiyel sektörel yatırım alanlarının tanıtımı ve Ajans ve TRC3 Bölgesi kamu, özel ve sivil toplum kuruluşlarının katılımı hususunda bilgilendirme ve koordinasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi,

- Ajans tarafından düzenlenecek yurt dışı çalışmalarına ilişkin ön hazırlık çalışmaları yapılması, ziyaretlerini organize edilmesi ve ziyaret sonrası raporların hazırlanması,

Yatırım Destek Ofisleri (YDO)

- Başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek ve yol göstermek
- Başvurular üzerinde ön inceleme yapmak
- Yatırımcıların başvurularını kabul ve takip etmek
- Yatırımcıların izin, ruhsat ve diğer idari işlemlerini ilgili makama iletmek ve takip etmek
- Yatırımcıların karşılaştıkları sorunların yetkili mercilerce çözümünü takip etmek
- Kabul edilen projeler ile ilgili belgeleri dosyalamak, 5 yıl süre ile muhafaza etmek
- Yatırımcıların proje akıbeti hakkındaki sorularına tam ve doğru bir şekilde cevap vermek
- Bölgenin iş ve yatırım imkanlarının ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak
- Aylık faaliyet raporları düzenlemek ve bunları genel sekreterliğe ve valiliğe iletmek
- Destek ve yatırım stratejileri konusunda yerel koordinasyonu sağlamak ve ilgili süreçlerde ajansın planlamasına katkıda bulunmak
- Uluslararası yatırım, destek ve tanıtım faaliyetlerini desteklemek ve ilde koordine etmek
- Görev alanına giren konularda yayınlar çıkarmak

Şekil 1. DİKA Organizasyon Şeması



4.6.1 İnsan Kaynakları Analizi

Ajansımız, insan kaynakları politikasının amacı, Ajans'ın 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.

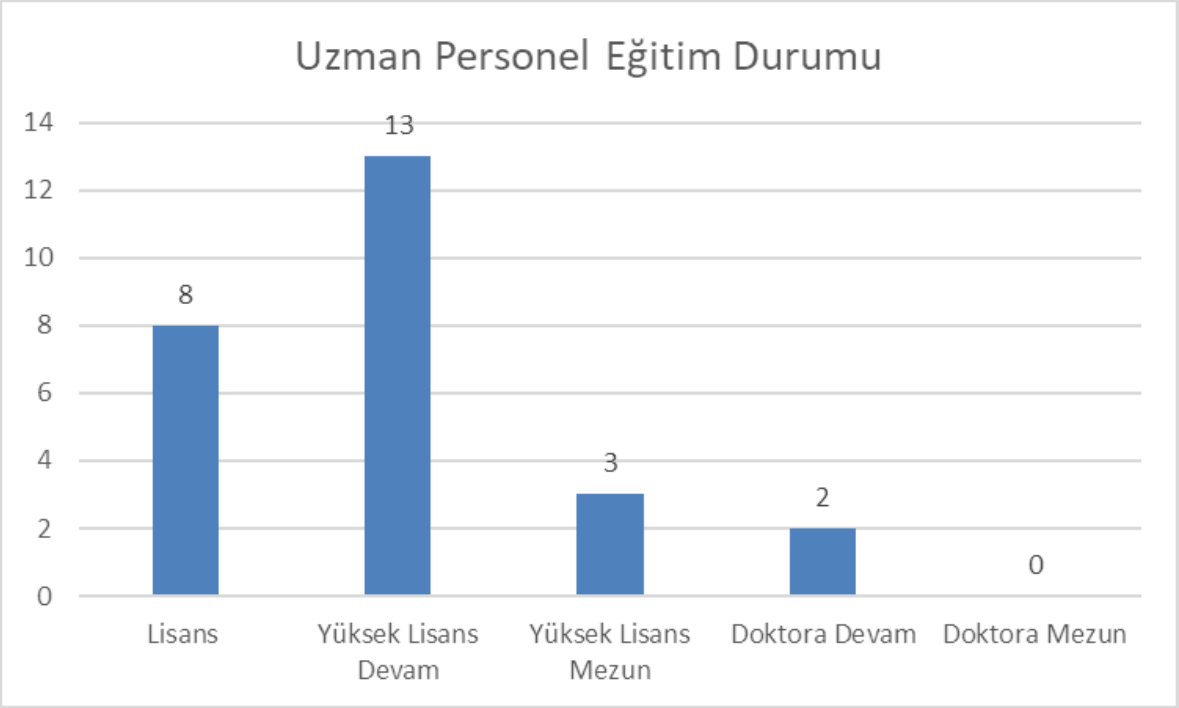
Bu kapsamda son olarak 2017 yılında ilana çıkılmış ve 2018 yılında 12 yeni uzman personel göreve başlatılmıştır. Ajansımızda mevcut durumda 5 birim başkanı, 4 koordinatör ve 17 uzman istihdam edilmekte olup uzman personel ve birim başkanı/koordinatörlerin mezun olduğu bölümleri gösteren tablo aşağıda yazılmıştır.

Tablo 10. Personelin Mezun Olduğu Bölümler

Birim Başkanı/Koordinatör ve Uzman Personel	
Mezun Olunan Bölüm Adı	Sayısı
İşletme	6
İktisat	1
Maliye	2
Ekonomi	1
Uluslar arası İlişkiler	4
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	1
Çevre Mühendisliği	2
Endüstri Mühendisliği	2
İşletme Mühendisliği	1
Elektrik Mühendisliği	1
İnşaat Mühendisliği	2
Gıda Mühendisliği	2
Jeofizik Mühendisliği	1
Toplam	26

Uzman personelin eğitim seviyesi en az lisans mezunu olup 13 personel halen yüksek lisan öğrencisi iken 2 personel de doktora eğitimine devam etmektedir. Eğitim düzeylerini gösteren grafik aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2. Uzman Personel Eğitim Düzeyi



Ajansımızda insan kaynakları, basın ve halkla ilişkiler, sekreterlik, arşiv ve yazı işleri gibi idari işleri yürütmek üzere destek personeli istihdamı öngörülmüştür. Mevcut durumda 3 destek personeli çalışmakta olup mezun oldukları bölümleri gösteren tablo aşağıda yazılmıştır. Destek personeli istihdamı için Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliğinde en az lise mezunu olma şartı arandığından Ajansımızda istihdam edilen destek personelinin eğitim seviyesi olarak daha üst düzeyde eğitimli oldukları görülmektedir. Destek personelinden ikisi İşletme bölümü mezunu iken bir personelimiz Gazetecilik bölümü mezunudur.

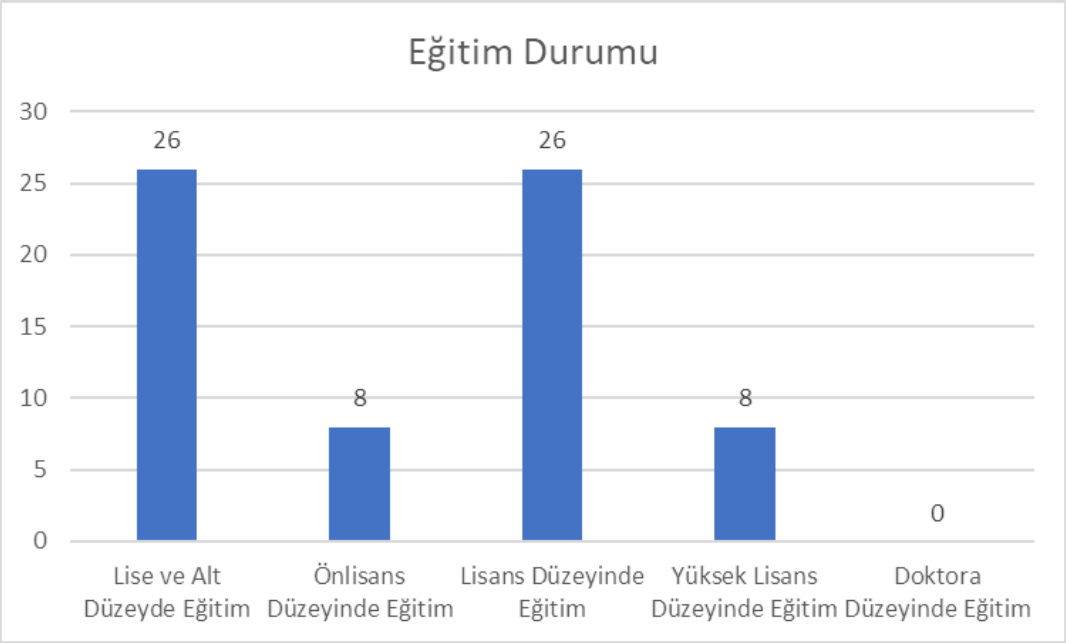
Tablo 11. Destek Personeli Mezun Olunan Bölümler

Destek Personeli	
Mezun Olunan Bölüm Adı	Sayısı
İşletme	2
Gazetecilik	1
Toplam	3

696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Ajansımız sürekli işçi kadrosuna atanması gereken taşeron firma personelinin 02 Nisan 2018 tarihinde işlemleri tamamlanarak kadroya atanmaları sağlanmıştır. Bu şekilde alınan ve sürekli işçi kadrosuna atanan Yardımcı Hizmetler sınıfı personelin 7'si güvenlik görevlisi olup toplam 38 personel kadroya atanmıştır.

Uzman personel, destek personeli ve kadroya alınan sürekli işçiler de dahil olmak üzere toplam 68 personelimizin eğitim seviyelerini gösteren grafik aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 3. Eğitim Düzeyi Grafiği



Grafikten elde edilen bilgilere göre DİKA'da istihdam edilen personelin yaklaşık % 62 si yükseköğretim mezunudur. Personelin yarıdan fazlasının yüksek öğretim mezunu oluşu, Ajansın faaliyetleri düşünüldüğünde iş ve hizmetlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan kaynaklarının eğitim açısından yeterli olduğunu göstermektedir.

Ajansımız personel sayısının Haziran 2019 tarihi itibariyle Birimler ve Yatırım Destek Ofislerine dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 12. Personelin Görev Yaptığı Birimlere Dağılımı

Kurumsal Yapılanma	Fiziki Mekan	Genel Sekreter	Uzman			Destek Personeli	Yardımcı Hizmetler Personeli	Toplam Personel
			Birim Başkanı	Koordinatör	Uzman			
Genel Sekreterlik Makamı	Ajans Merkez Hizmet Binası	1						1
Kurumsal Koordinasyon Birimi	Ajans Merkez Hizmet Binası		1		1	3	28	33
Araştırma,Strateji Geliştirme	Ajans Merkez		1		2			3

ve Fonlar Birimi	Hizmet Binası							
Dış İlişkiler ve Fonlar Birimi	Ajans Merkez Hizmet Binası		1		1			2
Program Yönetimi Birimi	Ajans Merkez Hizmet Binası		1		1			2
İzleme ve Değerlendirme Birimi	Ajans Merkez Hizmet Binası		1		3		1	5
Mardin Yatırım Destek Ofisi	Ajans Merkez Hizmet Binası			1	2		1	4
Batman Yatırım Destek Ofisi	Batman Ofis			1	2		3	6
Siirt Yatırım Destek Ofisi	Siirt Ofis			1	2		4	7
Şırnak Yatırım Destek Ofisi	Şırnak Ofis			1	2		3	5
Toplam		1	5	4	17	3	38	68

Tablo incelendiğinde Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi ve Program Yönetimi Birimlerinin uzman personel açığı olduğu anlaşılmaktadır. 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2008/14306 numaralı Bakanlar Kurulu Kararının dördüncü maddesinde Ajanslarda ilk yıl için istihdam edilecek azami personel sayısı belirlenmiş ancak sonraki yıllarda kaç personel istihdam edileceği açıklanmamıştır. Hükme göre Ajanslarda ilk yıl için 30 uzman personel ve 6 destek personeli olmak üzere toplam 36 personel istihdam edilmesi öngörülmüştür.

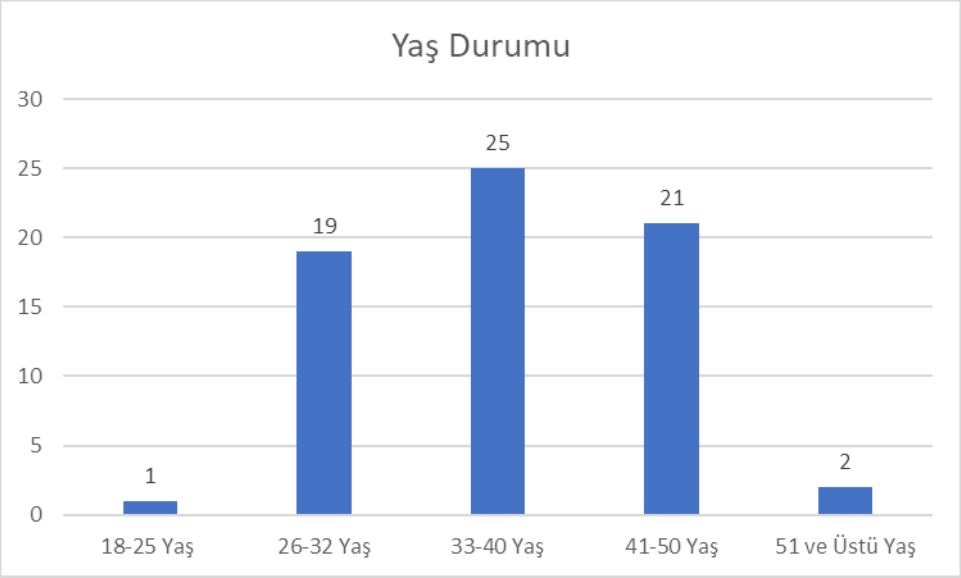
Ajansımızda mevcut durumda birim başkanları ve koordinatörler ile uzman personel sayısı toplam 26 kişi olup ilk yıl için belirlenen 30 uzman sayısına göre 4 uzman personel açığı bulunmaktadır. Destek personeli ise toplam 6 kişi olarak belirlenmiş olup mevcut durumda Ajansımızda 3 destek personeli istihdam edildiğinden 3 kadro boş bulunmaktadır. Bununla birlikte Kararda belirtilen personel sayısı Ajansların ilk yılı için geçerli olduğundan iş yüküne ve ajansların faaliyetlerinin yoğunluğuna göre personel sayısının artırılabileceği anlaşılmaktadır.

27.08.2014 tarihli ve 29101 sayılı Resmi Gazatede yayımlanan Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliğinin beşinci maddesinde YDO'larda istihdam edilecek personel sayısına ilişkin hüküm sevk edilmiştir. Hükme göre YDO'da, biri koordinatör olmak üzere, en az üç, en fazla beş uzman personel istihdam edilir. Ancak YDO'da çalışan uzman personel sayısı, iş yükü veya başka nedenlerle bölgenin ve ilin ihtiyaçlarını karşılayamayacak duruma gelirse söz konusu azami sayı, yönetim kurulu kararı ve Bakanlığın onayı ile artırılabilecektir.

YDO Yönetmeliğinde de ifade edildiği gibi iş yükü veya başka nedenlerle istihdam edilecek personel sayının artırılması ihtiyacı meydana gelebilmektedir. Ajansın faaliyet gösterdiği TRC3 bölgesi görece diğer bölgelere göre sosyal ve ekonomik bakımdan az gelişmiş bir bölge olup personel devir hızı yüksek olmaktadır. Bu nedenle iş yükü ve Ajansın faaliyetleri ile personel devir hızı da yeni personel alımlarında göz önünde bulundurulmalıdır.

Ajansta çalışan mevcut personel yaş ve kıdem olarak genç olup personelin Ajanstan ayrılma nedenleri genelde bölge dışındaki illere göç veya daha iyi olanaklara sahip bir kuruluşta işe alınmak gibi sebeplere dayanmaktadır. Ajansta çalışan personelimizin yaş durumuna göre dağılımını gösteren grafik aşağıda yazılmıştır.

Şekil 4. Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı



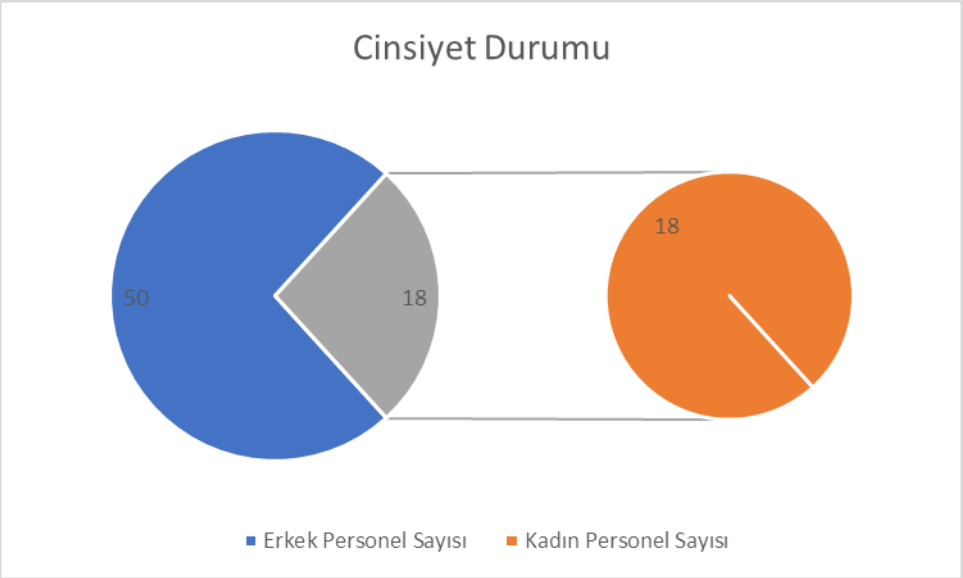
Tablo incelendiğinde 25 yaşında olan yalnızca bir personel bulunduğu diğer personelin ise ağırlıklı olarak 26-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığının insan ömrünün en verimli bir dönemine denk geldiği genel kabul görmüş bir bilgi olup yaş itibariyle Ajans personelinin genç ve dinamik olduğu anlaşılmaktadır.

Ajanslara verilen görevlerin bölgenin kalkınmasına sağlayacak katkı düzeyi düşünüldüğünde eğitim olarak iyi donanımlı ve yaş olarak genç olan Ajans personelinin kuruma verilen görevlerin başarıyla yerine getirilmesini sağlayacak bir kapasitede olduğu anlaşılmakla birlikte plan döneminde Ajansın kurumsal kapasitesinin artırılması ile personelin nitelikleri daha da geliştirilecektir.

Toplumsal kalkınma ve gelişmenin bir boyutunu oluşturan kadın istihdamının her alanda ve kurumda artırılması beklenmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde kadın istihdamının ekonomiye sağladığı katkılar ve sosyal gelişmeyi sağlayarak kadın-erkek eşitliğini hayat geçiren bir etken oluşu bölgemizde de kadın istihdamının artırılması yönünde farkındalık oluşturulmasını gerektirmektedir. Ajansımız bölgede öncü kurum olarak kadın istihdamına

önem vermektedir. Mevcut durumda Ajansta çalışan personelin cinsiyet durumuna göre dağılımı aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Şekil 5. Personelin Cinsiyet Durumuna Göre Dağılımı



4.6.2 Kurum Kültürü Analizi

Kurum kültürü, genel olarak bir kurumun çalışanları tarafından paylaşılan ve onların davranışlarına yön veren düşünce, inanış, alışkanlık ve değerler olarak tanımlanmaktadır. Ajansın kurumsal kültürünün kurumun faaliyet ve görevlerini yerine getirme seviyesine etkisi ve paydaşların hizmet taleplerinin karşılanma oranına tesiri, kurum kültürünün üst yönetimce dikkate alınarak iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmasını gerektirebilmektedir.

Bu bakımdan Ajansın mevcut kurum kültürü; katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, öğrenme, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi özellikleri çerçevesinde incelenmiş ve yapılan incelemeler sonucunda geleceğe yönelik yapılması gerekenler listesi oluşturulmuştur.

4.6.2.1 Katılım

Ajans faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle üst yönetimce etkili kararlar alınabilmesi için katılım ile karar alma mekanizmaları oluşturulmuştur. Ajansımızda her hafta gerçekleştirilen ve genel sekreterin başkanlığında birim başkanları ve koordinatörlerin katılımıyla yapılan birim başkanları toplantısı katılım bileşenin uygulama yönünü oluşturmaktadır. Toplam 26 uzman ve birim başkanı/koordinatörün bulunduğu Ajansımızda 9 birim başkanı/koordinatörün katılımıyla yapılan görüşmeler yaklaşık tüm uzman personelin üçte birinin katılımını ifade etmektedir. Birimlerde çalışan uzmanlar birim başkanları vasıtasıyla veya doğrudan genel sekreter ile görüşerek görüş ve düşüncelerini aktarabilmektedirler.

4.6.2.2 İşbirliği

Ajans çalışanları ve yöneticileri bilgi paylaşımına açık bir yaklaşım sergilemektedir. Ajans personeli takım çalışması kültürüne sahip bulunmaktadır. Verilen görevlerin genişlik ve önemine istinaden personel arasında iş bölümü yapılarak çalışmaların sonuçlandırılması sağlanmaktadır.

Ancak stratejik plan eğitimi kapsamında birimlerden alınan faaliyet raporlarında çoğunlukla birimler arası iletişim ve işbirliğinin yetersiz oluşu zayıf yön olarak tespit edilmiştir. Bu nedenle birimler arası koordinasyon ve işbirliğini artırmaya dönük aylık toplantılar yapılması çözüm olarak önerilmiştir.

4.6.2.3 Bilginin Yayılımı

Ajans bünyesinde oluşturulan Nusaybin adlı online dosyalama ve arşivleme sistemine, yapılan tüm çalışmalar yüklenerek diğer personelin bilgi ve değerlendirmesine sunulmaktadır. Bu şekilde görevin gerektirdiği teknik bilgi ve konulara personelin erişimi kolaylaştırılmaktadır.

Ayrıca ajans çalışanlarınca bilgi ve görgülerini artırmak, iş ve meslek dallarıyla ilgili yeni gelişmeleri öğrenmek, yeni deneyimler kazanmak, çeşitli kurumlarda düzenlenen toplantılara Ajans adına katkı vermek veya düzenlenen faaliyetler çerçevesinde çalışmalar yapmak ve benzeri amaçlarla çeşitli eğitimlere ve etkinliklere katılım sağlanmaktadır.

2019 yılı içerisinde başlatılan bir uygulama ile il dışı eğitimlere, toplantı, seminer, etkinlik ve benzeri çalışmalara katılan personelin dönüşlerinde katıldıkları eğitim, toplantı, etkinlik, seminer veya çalışma hakkında Bilgi Notu yazmaları ve Genel Sekreterliğe sunmaları öngörülmüştür.

Eğitime, toplantılara ve diğer çalışmalara katılan personel, bu şekilde Yönetimi bilgilendirmekle beraber kendi biriminde çalışan veya ilgili olan diğer personele de katıldığı eğitim/toplantı veya çalışmayla ilgili en az yarım saat süreyle bilgilendirme toplantısı yapmaktadır. Bu şekilde doğrudan eğitime katılmayan diğer çalışanlara edinilen bilgi ve deneyimlerin aktarılması sağlanmaktadır.

4.6.2.4 Öğrenme

Dicle Kalkınma Ajansı, Personel Yönetmeliğinde öngörülen en az 10 günlük eğitim verilmesi hükmüne istinaden Ajans çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri, bilgi ve görgülerini artırmaları için kurum içinde bulunan eğitim salonlarında hizmet içi eğitim etkinliklerini gerçekleştirmektedir. Cari yılda çalışanların görevlerinde başarısını artıracak konularda eğitim düzenlenmesi öngörülmüştür. Bu eğitimler Stratejik Plan Hazırlama, Fizibilite Hazırlama ve Değerlendirme, Mali Tablolar Analizi, Kamu İhale Mevzuatı, Sektörel Analiz Yöntemleri, Değer Zinciri Analizi ile kişisel gelişime yönelik İletişim ve Protokol Kuralları Eğitimi, Zaman Yönetimi Eğitimi, Moderatörlük eğitimleridir.

Ajansça bir kısmı düzenlenen bir kısmı da düzenlenecek olan eğitimlerin dışında çeşitli firmalarca düzenlenen eğitimlere ilgili çalışanın talebi, birim başkanının uygun görmesi ve genel sekreterin onayı ile her zaman katılım sağlanabilmektedir.

Çalışanların birbirleriyle bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşmaları için bilginin yayılımı başlığında ifade edilen Bilgilendirme Toplantısı uygulamasına ek olarak daha önce

eğitime katılan bir çalışanın diğer çalışanlara İnsan Kaynakları Biriminin takvim planlamasıyla eğitim vermesi uygulaması geliştirilecektir.

4.6.2.5 Kurum içi İletişim

Kalkınma Ajansları yatay iletişim ilkesine göre oluşturulan kurumlar olduğundan dikey örgütlenme modeli bulunmamaktadır. Çalışanlar bir üst basamak olarak birim başkanları/koordinatörler ile görüşmektedirler. Ancak ihtiyaç duyulduğunda Genel Sekreter ile de her zaman görüşme imkanları bulunmaktadır. Genel Sekreter ile yapılan görüşmelerdeki resmiyet düzeyi diğer basamaklardaki görüşmelerde daha az görülmektedir. İletişim mekanizmaları çalışanların katılım ve işbirliğini desteklemektedir.

4.6.2.6 Paydaşlarla İlişkiler

Ajans, hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili paydaşların sürece dâhil edilmesine özel önem atfedilmektedir. Ajans tarafından önemlilik derecesi yüksek olan paydaşların iletişim bilgileri bir veri tabanında bulundurulmakta ve Ajansın tüm tanıtım toplantılarına paydaşlar ile basın yayın kuruluşları davet edilmektedirler. Ajansın Stratejik Planı için ilgili paydaşlara online anket uygulaması yapılması öngörülmüştür. Ayrıca paydaşların stratejik plan hazırlayabilmeleri için Ajans tarafından danışmanlık hizmeti verilebilmektedir.

4.6.2.7 Değişime Açıklık

Ajans içerisinde yeni fikirler ve farklı görüşler üst yönetim tarafından desteklenmektedir. Başarılı olabilecek yeni fikirlere değer verilmektedir. Ajans dinamik yapısıyla dış çevreye tam uyum göstermektedir. Özellikle diğer bölgelerde kurulu Ajanslarla bilgi ve iletişim ağı güçlü olup iyi uygulama örnekleri Ajanslar arasında paylaşılmaktadır. Ajans Bakanlıkça gerçekleştirilen mevzuat değişikliklerini izlemekte anında tümüyle uygulamaya dönüştürmektedir. Bölge içerisinde mali desteklerden yaralanan yararlanıcıların durumları sürekli izlenmekte ve meydana gelen değişiklikler takip edilerek buna göre yeni kararlar verilmektedir. Ajansın karar organı olarak oluşturulmuş olan Yönetim Kurulu vasıtasıyla Ajansın iş ve işlemlerini yürütmede dikkate alınan kuralların gerektiğinde güncellenmesi yapılarak değişikliklere uyum sağlanmaktadır. Diğer taraftan Ajans çalışanları kendi görev alanları ile ilgili inisiyatif alarak karar verebilmektedirler. Üst yönetimce çalışanlara, işlerini en iyi şekilde yapacakları yöntemleri seçebilmeleri konusunda serbestlik tanınmaktadır.

4.6.2.8 Stratejik Yönetim

Ajansımız üst yönetimi stratejik planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçlerini 2019 yılı Haziran ayı içerisinde birim başkanları/koordinatörler ile uzman personele verilen Stratejik Plan Hazırlama Eğitimi ile başlatmıştır. Eğitim ile çalışanların stratejik plana ilişkin sorumluluk düzeyi konusunda farkındalık oluşturulmuş olup ayrıca her birimin en az bir amaç altında hedef kartı ve performans tablosu hazırlaması istenerek stratejik plan hazırlama ve benimseme yetkinliğini kazanmaları hedeflenmiştir. Stratejik plan hazırlıkları ile yapılan tüm faaliyetlerin plan içindeki konumu netleştirilmeye çalışılarak rutin faaliyet dışında uzun dönemde elde edilebilecek performans göstergeleri oluşturulması amaçlanmıştır.

4.6.2.9 Ödül ve Ceza Sistemi

Ajans Disiplin Yönergesi 2018 yılı Temmuz ayında Yönetim Kurulunca onaylanmıştır. Yönergede personelden istenen davranış kuralları belirlenmiştir. Ayrıca Ajans çalışanlarının

mali ve sosyal haklarını düzenleyen İşyeri Toplu İş Sözleşmesi 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe konulmuştur. İşyeri Toplu İş Sözleşmesinde disiplin cezaları uygulanacak haller ve verilecek cezalar belirlenerek çalışanların ödül ve ceza sistemi geliştirilmiştir.

Ajans Performans Yönergesinde personelin başarı durumuna göre birim değişikliği, eğitimlere katılımda öncelik, yurt dışı görevlerde öncelik, üst göreve terfi gibi ödül uygulamaları öngörülmüştür.

Tablo 13. Kurum Kültürü Analizi Yapılması Gerekenler Listesi

Mevcut Sorun Alanları	Geleceğe Yönelik Yapılması Gerekenler
• Birimlerin iş yükünün fazla olması buna karşın personel sayısının yetersiz oluşu	• Çalışma birimlerinin iş yükü analizlerinin yapılarak adil bir iş bölümü yapılması ve ihtiyacı olan birimlere yeterince personel görevlendirilmesi
• Ajansta düzenlenen kişisel ve mesleki gelişime yönelik eğitimlere rağmen personelin yeterince gelişim sağlayamaması	• Çalışanların sürekli ilerlemesini teşvik etmek için düzenlenen eğitimlerin artırılması ile personelin eğitimlere katılım oranlarının artırılması
• Personelin kurumu sahiplenme düzeyinin yeterli olmayışı	• Personelin ilgi ve deneyimlerine uygun birimlerde ve işlerde çalıştırılması ile yaptığı işi benimsemesinin ve kurumu sahiplenmesinin sağlanması
• Personelin motivasyonunun düşük oluşu	• Mali ve sosyal hakları daha fazla artırarak personelin güdülenme düzeyinin yükseltilmesi
• Kurumsal hafızanın personel değişiklikleri sonrasında aşınması	• Kurumsal hafızanın korunması ve geliştirilmesi için çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşması, arşivlemesi ve diğer personele aktarmasının temin edilmesi
• Ajans bünyesinde birimler arasında yeterli iletişim ve işbirliğinin olmayışı ve ortak çalışmaların azlığı	• Kurumda birimler arası iletişim ve işbirliğinin artırılması için aylık toplantılar düzenlenmesi ve ortak çalışma yürüten birimlerin ödüllendirilmesi
• Ajansta İç denetçi istihdam edilememesi nedeniyle iç kontrol ve denetim sisteminin olmayışı	• Stratejik yönetimin önemli bir bileşeni olan iç kontrol ve denetim sistemine işlerlik kazandırılması ve kalite yönetim sistemi ile hizmet standartlarının yükseltilmesi
• Paydaşların proje yazma, uygulama, eş finansman sağlama gibi yeteneklerinin yeterli olmayışı nedeniyle imzalanan projelerden	• Paydaşların proje yazma, uygulama ve eş finansman sağlama yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik paydaşlara yönelik eğitim programlarının artırılması, başvurucuların ortak projeler yazmaya yönlendirilmesi, imzalanacak projeler

amaçlanan katkıların alınamaması	hakkında ilgili tüm birimlerin görüşlerinin alınması ve başarısız projeler hakkında düzenlenen raporların uygulanması

4.6.3 Fiziki Kaynak Analizi

Ajans 2016 yılının Eylül ayına kadar Mardin İl Halk Kütüphanesinin son katında faaliyet göstermiştir. 2016 yılının Eylül ayından itibaren Yenişehir Mah. Kızıltepe cad. No:6/1 Artuklu/Mardin adresindeki yeni hizmet binasına taşınmıştır.

Yeni inşa edilen hizmet binası 190 kişilik konferans salonu, 26 kişilik eğitim salonu, yemekhane, spor salonu ve ibadet alanı gibi fiziki olanaklara sahip olup çalışanların rahat bir ortamda görev yapmalarını sağlamaktadır. Yeni hizmet binası açık ofis konseptine göre tasarlanmış olup uzmanlar için kişi başına 12 m² lik çalışma alanları hesaplanmıştır. Ayrıca yatırımcıların beklemesi ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi için ortalama 24 m² ile 30 m² arasında değişen genişliklerde bekleme ve görüşme odaları oluşturulmuştur.

Yeni hizmet binası mülkiyeti hazineye ait arsa üzerinde inşaat hakkı elde edilerek inşa edilmiş olup akıllı bina standartlarına göre yapımı gerçekleştirilmiştir. Mardin dışında bulunan YDO'ların kullandığı ofisler ise kiralama yöntemi ile temin edilmiştir. Ajans merkez binası ile YDO'ların kullandığı ofislerin bilgilerini içeren tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 14. Ajansın Kullandığı Taşınmazlar Listesi

Sıra No	İlin Adı	Taşınmaz Adresi	Kullanım Alanı (m²) Bilgisi	Edinim Şekli	Kullanım Şekli
1	Mardin	Yenişehir Mah. Kızıltepe Cad. No:6/1 Artuklu/MARDİN	12,313.92	Üst Hakkı (İrtifak Hakkı)	Ajans Merkez Hizmet Binası
2	Batman	Gap Mah. 2509 Sok. No: 2 Kat: 5 Daire: 45 Merkez/ BATMAN	120	Kiralama	YDO Hizmet Binası
3	Siirt	Hükümet Bulvarı, Muhsin Özel Apt. No:29 Merkez/ SİİRT	270	Kiralama	YDO Hizmet Binası
4	Şırnak	Vakıfkent Mahallesi Şehit Mehmet Esin Caddesi No:16 / K:4 ŞIRNAK	550	Kiralama	YDO Hizmet Binası

Ajansın dört farklı ilde faaliyet yürütüyor olması nedeniyle eşgüdüm ve koordinasyon çalışmaları ile izleme görevlerinin zamanında ve yeteri kadar yapılabilmesi için ulaşım araç ve olanaklarından yeterince yararlanılması gerekmektedir. Bu bakımdan Ajansın sahip olduğu taşıt parkının, yapılan çalışmaları destekleyen bir yapıda olması arzu edilmektedir. Mevcut durumda Ajansın kullanımında toplam 8 adet taşıt bulunmakta olup bunların listesi aşağıda yazılmıştır.

Tablo 15. Ajansta Kullanılan Taşıtlar Listesi

Sıra No	Taşıt Cinsi	Markası-Model Yılı	Plakası	Edinim Şekli	Tahsis Edildiği Birim
1	Otomobil (Sedan)	Audi-2010	47 DK 757	Mülkiyet	Arızalı
2	Otomobil	Wolkswagen Caravelle -2010	47 DH 949	Mülkiyet	KKB
3	Otomobil (Sedan)	Ford Focus -2016	34SA3757	Kiralama	KKB
4	Otomobil (Sedan)	Ford Focus -2016	34SA3758	Kiralama	Mardin YDO
5	Otomobil (Sedan)	Toyota-2011	47 DR 424	Mülkiyet	Batman YDO
6	Kamyonet	Wolkswagen-2011	47 DN 450	Mülkiyet	Siirt YDO
7	Otomobil (Sedan)	Ford Focus -2012	47 AU 370	Mülkiyet	Şırnak YDO
8	Otomobil (Sedan)	Audi -2016	27 JH 513	Kiralama	Genel Sekreterlik

4.6.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

Ajansın faaliyetlerini, mali yapısını ve Ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlandığı, kamuoyunun zamanında ve doğru olarak bilgilendirildiği kurumsal internet sitesi bulunmaktadır. Ajansımızın kurumsal internet sitesi http://dika.org.tr/ adresinde faaliyet göstermektedir.

Ajansımızın resmi yazışma programına https://ebys.dika.org.tr/EBYS/Giris.aspx internet adresinden erişim sağlanmaktadır.

Kalkınma Ajanslarının ortak kullanımında olan KAYS'a (Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi) https://kaysuygulama.sanayi.gov.tr/Kays/KaysIstemci/giris.jsp adresinden erişim sağlanmaktadır. KAYS üzerinden harcama belgeleri düzenlenmekte, personel bordroları oluşturulmakta, tüm muhasebe iş ve işlemleri gerçekleştirilmekte ve ayrıca yararlanıcılardan proje başvuruları alınabilmektedir.

Ajansımız taşınırlarının kayıt ve takibinin yapılması için SGB net adlı program kullanılmaktadır.

Personel izin taleplerinin alınması ve onaylanması, mesai takip formlarının oluşturulması, telekonferans sistemi ile YDO'lar (Yatırım Destek Ofisleri) ile iletişim halinde toplantı yapılabilmesi, faks gönderileri yapılabilmesi ve araç görevlendirme işlemlerinin

gerçekleştirilmesine yönelik olarak https://dikanet.dika.org.tr/Auth/Login/ adresinde DİKANET internet portalı hizmet vermektedir.

Ajansın kurumsal hafızasının oluşması ve ortaya konulan çalışma belgelerinin kurum içinde paylaşılması amacıyla NUSAYBİN adlı ortak paylaşım dosyası \\10.10.15.200\1_nusaybin kurum içi ağ adresinden hizmet vermektedir.

Personelin kurum içinde haberleşmesinin sağlanması, ortaya çıkan gelişmelerin iletilmesi, görevlerin duyurulması, dosyaların ve çalışma kağıtlarının aktarılması amacıyla outlook mail programı etkin şekilde kullanılmaktadır. https://mail.dika.org.tr/owa internet adresi üzerinden etki alanı yazılmak suretiyle Mail Programına online erişim sağlanmaktadır.

Ajans personeline sorumluluk alanındaki faaliyetleri ile mali destek programlarında ve eğitimlerde kullanılmak üzere dizüstü, masaüstü bilgisayarlar ve diğer ofis araçları temin edilmiştir. Kullanılan ofis araç ve gereçlerinin listesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 16. Ofis Araç ve Gereçleri Listesi

	Telefon		E-Faks	Fotokopi Makinesi	Yazıcı	Fotoğraf Makinesi	Projeksiyon	Tarayıcı	Televizyon	Barkod yazıcı	Video Kamera	Tepegöz	Baskı	Jeneratör	Slayt
	Iç hat	Dış hat													
TOPLAM	51	8	1	13	18	17	14	10	8	1	12	0	0	1	0

4.6.5 Mali Kaynak Analizi

Kalkınma Ajanslarının mali kaynakları 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanunun 19 uncu maddesinde ve 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 201 inci maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre Ajansın mali kaynakları aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır.

Kanunda belirlenen gelir kaynakları:

a) Bir önceki yıl gerçekleşen bütçe gelirleri üzerinden, bölgedeki il özel idareleri için; borçlanma, tahsisi mahiyetteki gelirler ile genel, katma ve özel bütçeli kuruluşlardan alınan yardım kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir, belediyeler için; borçlanma ve tahsisi mahiyetteki gelir kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak pay. (8/8/2011 tarihli ve 2011/2168 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı Eki Kararın 1 inci maddesiyle binde beş olarak belirlenmiştir.)

b) Bölgedeki sanayi ve ticaret odalarının, bir önceki yıl kesinleşmiş bütçe gelirlerinin yüzde biri oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak pay.

Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde belirlenen gelir kaynakları:

a) Bir önceki yıl gerçekleşen genel bütçe vergi gelirleri tahsilatından, vergi iadeleri ile mahallî idarelere ve fonlara aktarılan paylar düşüldükten sonra kalan tutar üzerinden, binde beş

oranında her yıl ayrılacak transfer ödeneğinden, Cumhurbaşkanlığınca her bir ajans için nüfus, gelişmişlik düzeyi ve performans ölçütlerine göre belirlenecek pay.

b) Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlardan sağlanacak kaynaklar.

c) Faaliyet gelirleri.

ç) Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarca yapılan bağış ve yardımlar.

d) Bir önceki yıldan devreden gelirler

Bu kapsamda Ajansın kurulduğu dönemden plan hazırlık dönemine kadar elde edilen gelir kaynakları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 17. Geçmiş Yıllara Ait Gelir Tablosu

DİKA 2010-2018 YILLARINA AİT GELİR TABLOSU									
GELİR TÜRÜ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	23,261,106	4,183,000	0	2,000,000	22,910,404	18,189,547	19,616,704	24,407,486	20,142,919
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	1,024,768	1,031,677	1,175,218	1,352,234	1,210,536	1,287,278	1,664,265	2,028,903	2,196,343
Belediyelerden Aktarılan Paylar	828,317	2,438,326	3,278,003	2,483,916	2,873,634	825,556	2,241,236	3,956,306	4,201,764
Sanayi ve Ticaret Odalarından Aktarılan Paylar	13,915	21,057	25,109	25,507	30,098	41,667	25,823	30,087	42,972
AB ve Diğer Uluslararası Fonlardan Sağlanan Kaynaklar	0	0	0	0	0	1,500,000	1,500,000	0	0
Faaliyet Gelirleri	595,314	1,205,486	957,201	1,337,138	748,943	1,949,909	1,403,167	1,781,446	2,722,127
Bağış ve Yardımlar	0	15,000	0	0	0	0	0	0	12,000,000
Diğer Alacaklardan Tahsilatlar	0	0	0	19,081,000	331,745	0	1,264,026	2,141,600	1,097,574
Destek Ödemelerinden İadeler	0	43,350	0	0	0	0	126,860	1,112,737	0
Diğer Gelirler	0	0	0	0	0	1,269,305	0	2,200	200
Önceki Yıldan Devreden Gelirler	7,091,679	21,385,416	17,547,116	6,624,208	16,479,505	20,623,408	18,618,413	21,889,358	32,955,450
Toplam	32,815,099	30,236,612	22,982,647	32,904,003	44,584,865	45,686,670	46,460,494	57,350,123	75,359,349

Ajansın faaliyete başladığı dönemden plan dönemine kadar elde ettiği kaynaklar incelendiğinde, merkezi yönetim bütçesinden aktarılan payların 2011 yılında ve 2018 yılında düşüş gösterdiği diğer yıllarda artış gösterdiği; il özel idareleri, sanayi ve ticaret odaları ve belediyelerden aktarılan payların sürekli artış gösterdiği, ancak sanayi ve ticaret odalarında aktarılan payların görece düşük bir kaynak olduğu; AB ve diğer uluslar arası fonlardan yalnızca 2015 ve 2016 yıllarında gelir elde edildiği ve düzenli bir gelir kalemi özelliği göstermediği;

faaliyet gelirlerinin yıldan yıla dalgalı bir seyir izlediği; bağış ve yardım kaleminden yalnızca 2011 yılı ile 2018 yıllarından kaynak elde edildiği görülmüştür. Destek ödemelerinden iade edilen kaynaklar 2011, 2015 ve 2016 yıllarında gerçekleşmiştir.

Geçmiş dönemler esas alınarak plan döneminin ilk yılındaki kaynaklar tahmin edilmiş olup diğer yıllarda elde edilecek kaynaklar %15 enflasyon oranında, son yıl ise enflasyonun düşürülme gayretleri dikkate alınarak %10 enflasyon oranında artırılarak tahmin edilmiştir. Ajansın elde edeceği tahmini gelir kaynakları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Plan döneminde AB ve diğer Avrupa Birliği fonlarından TRC3 bölgesi illerinin faydalanması için faaliyetler yürütülecek olup anılan fonlardan doğrudan Ajans bütçesine kaynak aktarılmayacağından tabloda söz konusu fonlara ilişkin tahmin yapılmamıştır.

Tablo 18. Plan Döneminde Elde Edilecek Tahmini Kaynaklar

KAYNAKLAR	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı	Toplam Kaynak
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	17,000,000	25,500,000	38,250,000	43,987,500	48,386,250	173,123,750
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	2,618,801	3,928,202	5,892,302	6,776,148	7,453,762	26,669,215
Belediyelerden Aktarılan Paylar	6,583,270	9,874,905	14,812,357	17,034,211	18,737,632	67,042,374
Sanayi ve Ticaret Odalarından Aktarılan Paylar	98,644	147,965	221,948	255,240	280,764	1,004,562
AB ve Diğer Uluslararası Fonlardan Sağlanan Kaynaklar		0	0	0	0	0
Faaliyet Gelirleri	2,722,127	4,083,191	6,124,786	7,043,504	7,747,854	27,721,461
Bağış ve Yardımlar	12,000,000	18,000,000	27,000,000	31,050,000	34,155,000	122,205,000
Diğer Alacaklardan Tahsilatlar	3,287,561	4,931,342	7,397,013	8,506,565	9,357,221	33,479,703
Destek Ödemelerinden İadeler	620,000	930,000	1,395,000	1,604,250	1,764,675	6,313,925
Diğer Gelirler	3,502,000	5,253,000	7,879,500	9,061,425	9,967,568	35,663,493
Önceki Yıldan Devreden Gelirler	42,023,437	63,035,156	94,552,733	108,735,643	119,609,208	427,956,177
Toplam	90,455,840	135,683,760	203,525,639	234,054,485	257,459,934	921,179,658

4.7. PESTLE Analizi

Plan döneminde Ajans üzerinde etkili olan veya olabilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenler aşağıda yer alan PETLE matrisi üzerinde incelenmiştir. Ayrıca paydaşlardan alınan görüşlere göre tehdit olabilecek hususlar ekte yer alan dış paydaş anket analizinde detaylı açıklanmıştır.

Tablo 19. PESTLE Analizi Tablosu

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	TRC3 bölgesinin iç savaşın yaşandığı Suriye ve iç istikrarsızlığın yaşandığı Irak ile sınır komşusu olması nedeniyle bölgenin ticaret potansiyeli azalmaktadır. Ayrıca bölgede terör olaylarının yaşanması ve güvenlik algısı bölgenin gelişimi üzerinde oluşuz etkilere yol açmaktadır.	Ulusal koordinasyon ile Ajanslar arasında eşgüdüm ve uyum süreci artacak ve diğer Ajanslarla ortak çalışmalar yürütülebilecektir. 11 inci Kalkınma Planında bölgenin kalkınmasının hızlandırılması beklenmektedir		Diğer Kalkınma Ajansları ile ortak çalışmalar yapılabilmesi. 11 inci Kalkınma Planına uygun projelerin desteklenmesi
Ekonomik	Enflasyon, döviz kuru ve faizler mevcut durumda artış yönünde eğilim göstermektedir. Ancak plan döneminin ortalarına doğru düşmesi beklenmektedir.	Enflasyon, döviz kuru ve faizin düşmesi ile bölgeye yatırımcı çekmek kolaylaşacak olup proje yararlanıcıların eş finansman sağlama kabiliyeti artacaktır.		Mali kapasitesi güçlü ve eş finansman sağlayan yararlanıcıların desteklenmesi

Sosyokültürel	Bölgenin nüfus artış hızının fazla olmasına rağmen eğitimli nüfusun görece az oluşu		Proje başvurucularının proje yazma ve uygulama kapasitesinin yeterli olmayışı	Bölgede proje yazma ve uygulama konusunda eğitimlerin artırılması
Teknolojik	Projeler için izlenen sürecin pek çok teknik ve bürokratik işlem gerçekleştirilmektedir. Bu işlemlerin bir kısmı KAYS üzerinden yürütülmekle birlikte bir kısmı manuel yapılmaktadır.		Bürokratik iş ve işlemlerin manuel yapılması tamamen KAYS üzerinden yürütülememesi personelin iş yükünü artırmaktadır.	Proje döngüsü işlemlerinin tamamen KAYS üzerinden gerçekleştirilmesi için Bakanlıktan talepte bulunulması
Yasal	Ajansların yapısı 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde yeniden düzenlenmiştir.	Yeniden yapılanma ile Ajansların kurumsal yapısı korunarak geleceğe taşınmıştır.		Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Ajanslara verilen görevlerin layıkıyla yerine getirilmesine çalışmak
Çevresel	Tüm dünyada fosil yakıtlar ve hızlı nüfus artışı ile bir yanda çevresel kirlilik artmakta diğer yanda çevresel tahribatlar nedeniyle ekolojik habitatlar yok olmaktadır. Ülkemizde çevre ile ilgili temel düzenleme 2872 sayılı Çevre Kanunudur buna ek olarak 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu da çevre ile ilgili önemli bir düzenlemedir.		TRC3 bölgesinde sınırlı su kaynaklarının son yıllarda azalış göstermesi bölge için bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Nüfus artışı ile meraların ve ormanların tarım alanına dönüştürülmesi fauna ve flora alanlarının yok olmasına yol açmaktadır.	Bölgede çevresel düzenlemelere uygun, enerji verimliliğini dikkate alan ve çevresel düzenlemelere göre gerekli belgelere sahip olan projelerin desteklenmesi

4.8 GFTZ Analizi

Ajansımızın sahip olduğu güçlü yönler ile zayıf yönleri kuruluş içi analiz sonucunda elde edilen verilerden hareketle, fırsatlar ve tehditler ise PESTLE analizi verilerinden elde edilen verilere göre aşağıdaki tabloda yazılmıştır.

Tablo 20. GFTZ Listesi

İç Çevre		**Dış Çevre**	
Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**	**Fırsatlar**	**Tehditler**
Genç ve iyi eğitimli personel	Kurumun iç kontrol ve denetim sisteminin işlevsel olmaması	İş süreçlerine yönelik mevzuatın belirli olması ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün koordinasyon görevi üstelenmesi	Paydaşların proje yazma, uygulama, eş finansman sağlama gibi yeteneklerinin yeterli olmayışı nedeniyle imzalanan projelerden amaçlanan katkıların alınamaması
Modern kurum binası ve uygun çalışma ortamı	Kurum içerisinde birimler arasındaki iletişimin zayıflığı ve ortak çalışmaların yetersizliği	Ajanslara ait mali kaynakların büyük bölümünün merkezi bütçeden aktarılmasından ötürü kaynak sıkıntısının göreceli olarak az oluşu	TRC3 bölgesinde zaman zaman terörle bağlantılı güvenlik sorunlarının meydana gelmesi
Ajans faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine uygun fiziki altyapının, ekip ve donanımın bulunması	Uzman personel sayısının azlığı	Ajans yönetim kurulunun il valileri, belediye başkanları, il genel meclisi başkanları, sanayi ve ticaret odası başkanlarından oluşmasından dolayı bölgede etkin rol alabilmesi	Yararlanıcı kurumların mali ve teknik kapasitelerinin yetersizliği
Ajansın mali destek uygulamaları ile ilgili yeterli tecrübesinin olması	Kurum iş ve işlemlerinde yeni uygulamalara geçilememesi, iş ve işlemleri kolaylaştırabilecek adımların atılmamış olması	Ajans'ın mali destek değerlendirmelerinin objektif olması ve bu konuda başvuru sahiplerinin Ajansa güven duymaları	Mali Destek programlarının adli sürece konu olması, durdurulması veya iptal olması

Ajansın farklı alanlarda proje uygulama deneyimi ve saha tecrübesinin olması	Kurumsal hafızanın personel değişiklikleri sonrasında aşınması	Bölge kurum ve kuruluşlarının Ajans faaliyetlerine göstermiş olduğu ilgi düzeyinin yüksek olması	Bölge potansiyellerinin daha iyi bir şekilde analiz edilebilmesi için gerekli olan doğru, güvenilir ve güncel verilere ulaşımda güçlük çekilmesi
Ajansın gelişime açık geniş bir faaliyet alanının bulunması	Personelin kurumu sahiplenme düzeyinin yeterli olmayışı ve motivasyonlarının düşüklüğü	Hibe ve destekler bakımından TRC3 Bölgesi illerinin öncelikli iller arasında yer alması	Bölgenin nüfus artış hızının fazla olmasına rağmen eğitimli nüfusun görece az oluşu
Mali destek değerlendirme süreçlerinin mevzuata uygun şekilde objektif olarak yapılması ile ilgili personelin hassasiyetinin olması	Hukuk müşaviri istihdamı yapılamadığından Ajans iş ve işlemlerinin hukuki yönden incelenememesi	Bölgede genç nüfus oranının yüksek oluşu ve işgücü kapasitesinin varlığı	

Ajansın güçlü ve zayıf yönleri ile çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlere ilişkin geliştirilebilecek stratejiler aşağıdaki tabloda yazılmıştır.

Tablo 21. GFTZ Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	Ajansın genç ve dinamik personelinin enerjisinden bölgenin kalkınmasına yönelik oluşturulacak plan ve programların hazırlanmasında azami düzeyde yararlanarak bölgede önemli aktörlerin katılımıyla oluşturulan YK vasıtasıyla plan ve programların uygulanabilirliğini artırmak, Ajansın mevcut fiziki altyapısı, donanımı ile uygun çalışma ortamını tanıtarak personel genç personel istihdamının gerçekleştirilmesi,	Ajansın mali program desteklerindeki deneyimini ve genç personelinin performansını harekete geçirerek Paydaşların proje yazma, uygulama, eş finansman sağlama gibi yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim çalışmalarının artırılması, Ajansın gelişime açık geniş bir faaliyet alanının olması nedeniyle Bölge potansiyellerinin daha iyi bir şekilde analiz edilebilmesi için gerekli olan doğru, güvenilir ve güncel verilere erişim için ilgili paydaşlara verinin önemi ve istatistik konularında teknik destek verilmesi,

		Ajansın farklı alanlarda proje uygulama deneyimi ve saha tecrübesinin olması nedeniyle bölgedeki nüfusun kolay iş bulabileceği emek yoğun sektörlere yönelik desteklerin artırılmasına çalışılması,
Zayıf Yönler	İş süreçlerine yönelik mevzuatın belirli olması ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün koordinasyon görevi üstelenmesi nedeniyle Ajansın iç kontrol süreçlerini işlevsel hale getirmesinin sağlanması, Bölgenin ve ülkenin genç nüfusundan ve istihdam kapasitesinden yararlanarak Ajansın personel eksikliğinin giderilmesi, Ajansın mali yönden güçlü bir kurum olarak çalışanlarına ülke ortalamalarının üstünde mali ve sosyal haklar sağlaması özelliğinden hareketle personelin kurumu sahiplenmesine ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik etkinlikler yapılması,	Mali Destek programlarının adli sürece konu olmaması, durdurulmaması veya iptal edilmemesi için yalnızca kurumsal kapasitesi yeterli paydaşların proje desteklerinden yararlandırılmasına dönük çalışma yapılması,

5. GELECEĞE BAKIŞ

Ajansımızın bölgenin gelişmesi için yaptığı faaliyetlerin bir bütün olarak gelecek vizyonuna ulaşmada birbirini tamamlayıcı ve destekleyici özellikler taşıması, hazırlanacak planlar arasındaki tutarlılığın sağlanması ve uzun yıllara yayılan önemli hedeflerin başarılması için Misyon, Vizyon ve Temel Değerler çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda mevcut misyon, vizyon ve temel değerlerin revize edilip edilmeyeceğine karar verilmiş ve temel değerler revize edilirken vizyon ifadesi yeniden yazılmıştır.

5.1 Misyon

Ajansın misyonu:

"Teknik ve uzmanlık kapasitesi ile mali kaynaklarını etkin yönlendirerek paydaş tüm aktörlerin kalkınma faaliyetlerinin eşgüdümünü sağlayarak "kalkınmış ve müreffeh bir bölge"ye dönüşümde referans kurum olarak pro-aktif rol almak "

5.2 Vizyon

Ajansın vizyonu:

Bölgesinde iş birliği ve eşgüdüm ile yerel kurumsal kapasiteyi geliştirerek bölgesel kalkınma sürecinde yenilik ve değişime öncülük eden lider bir kurum olmak.

5.3 Temel Değerler

Karar alıcıların kurumu yönetirken bağlı kalacakları temel felsefeyi yansıtan temel değerler, kurumsallaşmayı sağlayarak uzun süreli çalışmalar neticesinde başarıya ulaşılmasını sağlayan etkenlerden biridir. Çalışanların işlerini yaparken ve hizmetleri yerine getirirken davranışlarını yönlendiren temel değerler hizmetin nasıl ve neleri göz önünde tutarak sunulacağına rehberlik etmektedir.

DİKA'nın mevcut değerleri aşağıda yazılmış olup bu değerler Kişiler, Süreçler ve Performans yönünden analiz edilmiştir. Değerlerin sayısının artışı ile personel üzerindeki etkisi arasında ters orantı olduğundan temel değerlerin az ve öz olarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Temel Değerler aşağıda yazılmıştır.

Kişiler: Saygınlık ve Güven, İnsan Odaklılık,

Süreçler: Kapsayıcılık, Hesap Verebilirlik, Saydamlık, Sonuç Odaklılık, Yenilikçilik,

Performans: Etkinlik, Verimlilik, Sürdürülebilirlik

6. SONUÇ ODAKLI STRATEJİSİ

AB uyum süreci ile birlikte kurumların işleyiş ve yapılarında gözlemlenen değişim, Cumhurbaşkanlığı sistemine geçişle birlikte daha belirgin bir hal almıştır. Değişimlere uyum süreci ve bölgesel gelişimin dünyada artan önemi, öncelikli görülen sorunları bertaraf edecek çözüm önerilerinin öncelikli olarak ele alınmasını gerekli kılmıştır. Bu değişime öncülük etmek üzere her bir ajans Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından bölgelerindeki öncelikli görülen sorunları orta vadeli ve sonuca yönelik politikalarla çözüme kavuşturmada görevlendirilmiştir.

TRC3 2014-2023 Bölge planı bölge paydaşlarının görüş ve önerileri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ajans Bölge planında yer alan ve öncelikli görülen stratejik tercihleri dikkate alarak orta vadeli, üst ölçekli plan ve stratejilerle uyumlu, kapsayıcı ve bölge kalkınmasına süreklilik katacak Sonuç Odaklı Programlar hazırlamıştır. Planda yer alan stratejik tercihler doğrultusunda bölgemizde öncelikli görülen işsizlik sorununa çözüm üretmek amacıyla "İstihdamın Artırılması" ile kalkınmanın kırsal kesimi de kapsaması ve yerel tarımsal ürünlerin ekonomik getiri düzeyinin artırılması amacıyla "Tarımsal Yerel Ürünlerde Katma Değer Artışının Sağlanması" sonuç odaklı programları belirlenmiştir. Ek olarak Ajansın insan kaynakları ve kurumsal kapasitesinin gelişimine yönelik "Kurumsal Dönüşüm" sonuç odaklı programı hazırlanarak faaliyetlerin etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır.

- İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programının:

  Genel Amacı
  İstihdam yoğun yatırımların Bölgeye çekilmesi ve yaygınlaştırılması;
  Özel Amaçları
  1. Bölgede hazır giyim yatırımlarının artırılması

2. Bölgede çağrı merkezi yatırımlarının artırılması
3. Büyük ölçekli istihdam yoğun yatırımların Bölgeye çekilmesidir.

- Tarımsal Yerel Ürünlerde Katma Değer Artışının sağlanması Sonuç Odaklı Programının:

Genel Amacı
Tarımsal yerel ürünlerin üretim ve veriminin artırılarak ticarileştirilmesi;
Özel Amaçları
1. Siirt fıstığının üretim ve veriminin artırılması
2. Mezrone üzümü veriminin artırılması ve ticarileştirilmesi
3. Derik zeytini üretiminin artırılması ve ticarileştirilmesi
4. Mardin bulgurunun markalaştırılması
5. Bölgedeki bal (Faraşin, Pervari, Sason balı) üretiminin standartlaştırılması ve artırılması
6. Üretici örgütlerinin kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesidir.

- Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programının:

Genel Amacı
Ajansın görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için beşerî, mali ve teknik kapasitesini geliştirmek suretiyle pro-aktif roller üstlenerek Bölgenin kalkınmasında lider kurum olabilmesini sağlamak;
Özel Amaçları;
1. Ajansın beşerî, fizikî ve teknik altyapısını geliştirerek kurumsal kapasiteyi artırmak
2. Ajans personelinin SOP hazırlama, yürütme ve değerlendirme çalışmalarını yürütebilmesine yönelik gerekli kapasiteyi oluşturmak
3. Belirlenen SOP'ların etkin yürütülmesine yönelik Bölgedeki diğer kurumlarla iş birlikleri geliştirmek
4. Ajansın ve Bölgenin tanıtımını sağlamaktır.

Ajansın TRC3 2014-2023 Bölge planında ortaya koymuş olduğu vizyon, sonuç odaklı programlar ve stratejik plan ile birlikte bir bütün oluşturacak şekilde ele alınmıştır. Ortaya konan stratejik amaçlar ve sonuç odaklı programlar dikkate alındığında Ajansın üstlenmiş olduğu misyon, söz konusu bütünün bir parçası olmakla birlikte yapılacak orta vadeli çalışma ve faaliyetlerde yol haritası niteliğinde olacaktır. Sonuç Odaklı programlarla belirlenen her bir amaç ve ortaya çıkaracağı çıktılar, stratejik planda yer alan hedeflerin bölge kalkınmasına etkileri bakımından uyumlu olarak tasarlanmıştır. Ajansın orta vadeli faaliyetlerinin verimli, kullanılan kaynakların etkin, sürdürülebilirliğin esas alındığı bir biçimde süreç yönetmek ve süreci değerlendirmek bu uyum sayesinde mümkün olacaktır.

Bölgesel gelişmişlik farkının ortadan kaldırılması, Ajansın sahip olduğu ekonomik vizyonun yanında sosyo-kültürel bakış açısının, bölge paydaşları ve diğer kalkınma unsurları için de misyon yükleyici vaziyeti, stratejik planda yer alan uyumlu, sürdürülebilir ve kapsayıcı gelişim politikaları ile hız kazanacaktır.

7. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

DİKA'nın bölgede gerçekleştireceği faaliyetlerin başaracağı hedefler ve nihai olarak ulaşılacak amaçlar ile faaliyetlerin performans göstergeleri yapılan durum analizleri de dikkate alınarak Ajans personelinin işbirliği ve ortak çalışması ile belirlenmiştir.

7.1 Amaçlar

DİKA'nın TRC3 bölgesinin sosyoekonomik sorunlarına getireceği çözümler ile vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanması için yapacağı çalışmalar, amaçların belirlenmesine temel olmuştur. Ajansın amaçları belirlenirken Kalkınma Planı incelenmiş ve Ajansın görev alanına girebilecek sorumluluklar seçilmeye çalışılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda Ajansın amaçları aşağıda yazılan altı başlık altında ifade edilmiştir.

1) Ajansın kurumsal kapasitesini artırmak,

2)Bölgenin kalkınma potansiyelini tespit ederek sürdürülebilir kalkınmaya yönelik strateji, plan ve programlar hazırlamak,

3) Nitelikli proje ve faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlayan yenilikçi programlar geliştirmek,

4) Bölgeye nitelikli ve büyük yatırımların gerçekleştirilmesine öncülük etmek ve YDO faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak
5) Dış fonların bölgeye çekilmesi, yurt dışı çalışma ziyaretleri ve fuar katılımlarının düzenlenmesi ile bölgenin tanıtılmasını sağlamak,
6) Ajans tarafından yürütülen programlara yönelik daha etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi ile projelerin izlenmesi, yerel paydaşların proje yürütme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlamak,

7.2 Hedefler, Stratejiler ve Performans Göstergeleri

Ajansın belirlenen amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak alt hedefler, stratejiler ve performans göstergeleri ile birlikte kartlar halinde düzenlenmiş olup maliyetlendirilmesi sağlanmıştır.

Amaç 1: Hedefler ve Hedef Kartları

1) Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek üzere her yıl en az 10 günlük eğitim verilmesi
2) Ajans faaliyetlerini en etkin şekilde yürütmek adına uzman personel sayısını en az 30, idari personel sayısını en az 6 da tutmak.
3) Ajansta kalite yönetim sistemini kurmak ve her yıl sürekliliğini sağlamak.

Yukarıda sıralanan hedeflerle ilgili kartlar aşağıda yazılmıştır.

Amaç (A1)	Ajansın kurumsal kapasitesini artırmak,								
Hedef (H1.1)	Çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek üzere her yıl en az 10 günlük eğitim verilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1 Düzenlenen eğitim gün sayısı	%70	10	10	11	12	13	15	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG1.1.2 Kurum dışında katılım sağlanan eğitim, çalıştay, toplantı vb. etkinlikler sayısı	%30	20	20	20	20	20	20	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
Sorumlu Birim	KKB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimleri								
Riskler	• Eğitimlere katılım oranlarının düşük oluşu • İl dışı etkinliklere tüm personelin gönderilememesi								
Stratejiler	Takvime göre eğitimlerin düzenlenmesi için eğitim hizmeti alınması Personelin yönetimce belirlenen eğitimlere gönderilmesi								
Maliyet Tahmini	1.000.000 TL								
Tespitler	• Personelin motivasyonlarının düşük oluşu • Personelin kurumu sahiplenme oranının düşüklüğü								
İhtiyaçlar	• Personelin motivasyonlarının artırılması • Kurumu sahiplenmesinin sağlanması • Mesleki ve kişisel gelişimleri desteklenerek Ajansın amaçların katkılarının artırılması								

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F1.1.1: Eğitim hizmeti alınması	500.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.1.2: Personelin il dışı eğitimlere katılmasının sağlanması	500.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023

Amaç (A1)	Ajansın kurumsal kapasitesini artırmak,								
Hedef (H1.2)	Ajans faaliyetlerini en etkin şekilde yürütmek adına uzman personel sayısını en az 30, idari personel sayısını en az 6 da tutmak.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.2.1 Çalışan uzman ve destek personeli sayısı	%70	29	36	36	36	36	36	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez

PG 1.2.2 Çalışanların memnuniyet oranı	%30	60	65	70	70	70	70	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
Sorumlu Birim	KKB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimleri								
Riskler	Alınan personelin işten ayrılış oranlarının yüksek oluşu Personelin daha iyi olanaklara sahip kurumlarda iş bulması								
Stratejiler	İlk yıl içinde yeni uzman personel alımı yapılacaktır. Çalışan personelin memnuniyetini ölçmek amaçlı memnuniyet anketleri yapılacaktır. Çalışanlar arasındaki işbirliği ve iletişimi geliştirme için aylık toplantılar düzenlenecektir.								
Maliyet Tahmini	120.000 TL								
Tespitler	Birimlerin iş yüküne göre personel sayısının eksikliği								
İhtiyaçlar	Personelin sayısının artırılması İstihdam edilen personelin kuruma bağlılığı sağlanarak personel devir oranının azaltılması								

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F1.2.1: Yeni personel alımı	90.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.2.2: Anket uygulanması	-	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.2.3: Aylık toplantılar düzenlenmesi	30.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023

Amaç (A1)	Ajansın kurumsal kapasitesini artırmak								
Hedef (H1.3)	Ajansta kalite yönetim sistemi kurmak ve her yıl sürekliliğini sağlamak								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1 Yapılan iç tetkik sayısı	%40		3	2	2	2	2	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG1.1.2 Yönetimin gözden geçirilme toplantısı	%30		3						
PG1.1.3 Yapılan iyileştirme sayısı	%30	-	10	5	5	5	5	Ayda 1	Yılda 2
Sorumlu Birim	KKB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimleri								
Riskler	• Değişimdeki zorluklar • Birimlerin yeterli zaman ayıramaması								

Stratejiler	Kurumda toplam kalite yönetim sistemine öncülük etmek.
Maliyet Tahmini	70.000 TL
Tespitler	• Dağınık doküman yapısı • Dosya standartlarının uygulanamaması • Raporlama standardının olmaması
İhtiyaçlar	• Kalite yönetim sistemi eğitiminin tüm personele alınması • Kalite yönetim sistemi danışmanlığı alınması • Her birimden sistemi takip edecek bir elemanın tespiti.

Faaliyetler	**Maliyet Tahmini**	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F1.3.1: Kalite yönetim sistemi eğitimi alınması	15.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.3.2: Kalite yönetim sistemi danışmanlık hizmetinin alınması	30.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.3.3: Kurum dökümantasyon yapısının oluşturulması	15.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.3.4: Kurum içi iç tetkik yapılması	-	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.3.5: Yönetimin gözden geçirmesi toplantısının yapılması	-	KKB	Tüm birimler	2019	2023
F1.3.6: TSE den kalite belgesinin alınması ISO9001:2015 Kalite yönetim Belgesi	10.000	KKB	Tüm birimler	2019	2023

Amaç 2: Hedefler ve Hedef Kartları

1) Bölge paydaşları ile olan koordinasyon faaliyetleri her yıl %10 artacaktır.
2) Ulusal ve uluslararası işbirliği faaliyetleri her yıl %10 artacaktır.
3) Plan, program ve strateji belgeleri ile uyumlu her yıl araştırma, analiz ve raporlama çalışması hazırlanacak ve kamuoyuna duyurulacaktır.

Yukarıda sıralanan hedeflerle ilgili kartlar aşağıda oluşturulmuştur.

Amaç (A2)	Bölgenin kalkınma potansiyelini tespit ederek sürdürülebilir kalkınmaya yönelik strateji, plan ve programlar hazırlamak								
Hedef (H2.1)	Bölge paydaşları ile olan koordinasyon faaliyetleri her yıl %10 artacaktır								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.1.1 Çalıştay Sayısı	20	2	3	3	3	3	3	Her çalıştay sonrası	Her çalıştay sonrası
PG2.1.2 Çalıştaya Katılan Kişi Sayısı	40	120	160	170	190	210	230	Her çalıştay sonrası	Her çalıştay sonrası
PG2.1.3 Çalışma Grubu	20	2	17	17	17	17	17	Üç ayda bir	Üç ayda bir

Toplantı Sayısı									
PG2.1.4 Geliştirilen İşbirliği Protokolü Sayısı	20	1	1	2	2	2	2	Yılda 2	Yılda 2
Sorumlu Birim	ASGPB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	YDO'lar, KKB								
Riskler	• Bölge paydaşlarının çalışmaları sahiplenmemesi • Paydaşların çalıştaya katılımlarda isteksiz davranmaları • Çalışma grubunda yer alan kişilerin kapasite yetersizliği								
Stratejiler	• Daha katılımcı daha şeffaf paydaşlarla iletişimi kuvvetli bir vizyon yapısı • Kalkınma stratejilerinde insan odaklı yaklaşım • Bilgi ve iletişimin koordinasyonu, çalışmalara sahada daha fazla zaman ayırmak								
Maliyet Tahmini	• 1.250.000 TL								
Tespitler	• Ajansın tanıtım sisteminin eksik oluşu • Birimler arası koordinasyon eksikliği • Kurumsal hafıza eksikliği								
İhtiyaçlar	• İnsan ve toplum ilişkileri konusunda uzman kişilerin işe alınması • Örgütsel davranış ve ikna konusunda Ajans personelinin eğitimi • Organizasyonel problemleri çözebilen kişilerin koordinasyon faaliyetlerinde görev alması								

Faaliyetler	**Maliyet Tahmini (TL)**	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F2.1.1: Sonuç Odaklı Programların ve Mali Destek Programlarının uygulanması amacıyla 4 ilde çalıştaylar gerçekleştirilecektir.	750000	ASGPB	YDO, KKB, PYB	2019	2023
F2.1.2: Yapılacak analiz çalışmaları, planlama ve program tasarımına katkı sağlayacak kamu kurumu paydaşlarıyla odak grup ve çalışma grubu toplantıları düzenlenecektir.	500000	ASGPB	YDO'lar	2019	2023
F2.1.3: SOP Kapsamında Tarım İl Müdürlükleri ile ortak MDP tasarlamak amacıyla protokol imzalanacaktır.	-	ASGPB	ASGPB, YDO'lar, PYB	2019	2023

Amaç (A2)	Bölgenin kalkınma potansiyelini tespit ederek sürdürülebilir kalkınmaya yönelik strateji, plan ve programlar hazırlamak								
Hedef (H2.2)	Ulusal ve uluslararası işbirliği faaliyetleri her yıl %10 artacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı

PG2.2.1 İş birliği yapılan ulusal kurum ve kuruluş sayısı	40	2	8	9	10	11	12	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG2.2.2 İş birliği yapılan uluslararası kurum ve kuruluş sayısı	40	1	1	1	1	2	2	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG2.2.3 İş birliği çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen	20	2	18	20	22	26	28	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez

Sorumlu Birim	ASGPB
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	YDO'lar, DİFB
Riskler	• Bölgesel Kalkınma Stratejileriyle ulusal kurumlarının misyonu arasında uyumsuzluk olması • Bölgesel Kalkınma Stratejileriyle uluslararası kurumlarının misyonu arasında uyumsuzluk olması • Geliştirilen işbirliğine istinaden tarafların sorumlu olduğu yükümlülüklerini yerine getirmeme riski
Stratejiler	• Bölge kalkınma stratejilerine uygun yol haritası olan ulusal kurumlarla işbirliği içinde olunması • Bölge kalkınma stratejilerine uygun yol haritası olan uluslararası kurumlarla işbirliği içinde olunması • İşbirliği çerçevesinde kurumsal kapasite yeterliliği mevcut kurumlarla çalışılması
Maliyet Tahmini	• 325.000 TL
Tespitler	• Birimin koordinasyonu sağlayacak ve zaman ayıracak personel sayısının yetersizliği • Kurum analizi yaparak doğru kurumun belirlenmesi noktasında personel eğitimin ve sayısının yetersizliği
İhtiyaçlar	• Ajansa nitelikli personel alımı • Birim personel yapısının geliştirilmesi için ilgili alanlarda eğitim

Faaliyetler	**Maliyet Tahmini (TL)**	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F2.2.1: Bölge Kalkınma Stratejilerine, planlarına ve Ajansın Sonuç Odaklı Programlarına uygun vizyonu olan çalışılacak ulusal ve uluslararası kurumların analizi yapılacaktır.	50000	ASGPB	DİFB	2019	2023
F2.2.2: Uygun çalışma sahası olan ulusal ve uluslararası kurumlara çalışma ziyaretleri gerçekleştirilecektir.	275000	ASGPB	YDO'lar, DİFB	2019	2023
F2.2.3: Bölge Kalkınma Stratejilerine, planlarına ve Ajansın Sonuç Odaklı Programlarına uygun vizyonu olan ulusal ve uluslararası kuruluşla iş birliği protokolü gerçekleştirilecektir.	-	ASGPB	DİFB	2019	2023

Amaç (A2)	Bölgenin kalkınma potansiyelini tespit ederek sürdürülebilir kalkınmaya yönelik strateji, plan ve programlar hazırlamak

Hedef (H2.3)	Plan, program ve strateji belgeleri ile uyumlu her yıl araştırma, analiz ve raporlama çalışması hazırlanacak ve kamuoyuna duyurulacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.3.1 Hazırlanan sektörel analiz raporu sayısı	%20	2	6	2	2	2	2	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG2.3.2 Hazırlanan mekânsal analiz rapor sayısı	%20	1	0	1	1	2	2	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG2.3.3. Hazırlanan tematik analiz rapor sayısı	%20	5	4	2	2	2	2	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG2.3.4 Hazırlanan strateji belgesi sayısı	%20	-	1	-	-	-	1	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG2.3.5 Paylaşılan araştırma/rapor/belge sayısı	%20	-	7	7	7	7	7	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
Sorumlu Birim	ASGPB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	YDO'lar, İDB, DİFB, KURKOR								
Riskler	• Analiz çalışmaları için gerekli verilerin kurumlardan temin edilememesi • Veri doğrulamada yaşanan aksaklıklar, veri kirlilikleri • Kayıt dışılığın getirdiği sıkıntılar • Bölgede saha çalışmaları kapsamında toplanan verilerin doğrulanabilirliğinin zayıf olması • Birimlerin/Ofislerin çalışmayı sahiplenmemesi								
Stratejiler	• Yöntemlerin ve şekil açısından çalışmanın taslak halleri ön çalışmalarla belirlenecektir. • Kamu kurumları yapılacak çalışmalarla ilgili önden bilgilendirilerek çalışmaya katkı vermeleri sağlanacaktır.								
Maliyet Tahmini	• 1.135.000 TL								
Tespitler	• Birim personel sayısı yetersizdir. • Birimler arası koordinasyon yetersizdir. • Birim kütüphanesi yeterince hizmet verememektedir.								
İhtiyaçlar	• Birim personel sayısı artırılarak, evrak işlerinin takibi için bir adet hizmet personeli tahsis edilmelidir. • Birim toplantıları artırılarak katılımcılık teşvik edilmelidir. • Birim kütüphanesinin fiziksel durumu revize edilerek dokümanlar çalışma alanlarına göre sınıflandırılmalıdır.								

Faaliyetler	**Maliyet Tahmini (TL)**	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F1.3.1: 3 yıllık Sonuç Odaklı Programların özel amaçlarında belirtilen Tarımsal Kalkınmaya Yön	325.000	ASGPB	YDO'lar	2019	2021

verecek sektörlerde analiz çalışması yapılacak ayrıca geniş kapsamlı mevcut durum analizi çalışması yürütülecektir.					
F1.3.2: İstihdam SOP ve Mesleki Eğitim alanlarında tematik analiz çalışmaları yapılacaktır.	300.000	ASGPB	YDO'lar, DİFB	2019	2021
F1.3.3: Mekansal Yerleşme, Yatırım Yeri, OSB yer önerisi ve Kentsel Sanayi alanlarında mekânsal analiz çalışmaları yapılacaktır.	150.000	YDO'lar	ASGPB	2019	2023
F1.3.4: Ajansın 5 yıllık Kurumsal Stratejik Planı Hazırlanacaktır.	10.000	KKB	ASGPB, YDO'lar	2019	2019
F1.3.5: Ajansın SOP sonrası belirlenecek çalışma alanları ile ilgili mevcut durum tespit ve analiz çalışmaları yürütülecek ve uygulanacaktır.	350.000	ASGPB	Tüm Birimler	2021	2023

Amaç 3: Hedefler ve Hedef Kartları

1) Kaynakların %80 oranında nitelikli projeler için harcanmasının sağlanması,
2) Paydaşlarla işbirliği içerisinde TRC3 Bölgesi'ne en uygun 4 sektörde programın hayata geçirilmesi,

Yukarıda yazılan hedeflerle ilgili kartlar aşağıda yazılmıştır.

Amaç (A3)	Nitelikli proje ve faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlayan yenilikçi programlar geliştirmek								
Hedef (H3.1)	Kaynakların %80 oranında nitelikli projeler için harcanmasının sağlanması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1 Yapılan görüşme ve çalıştaylar	%20	0	10	10	15	15	15		Yılda 1 kez
PG3.1.2 Hazırlanan fizibilite raporları	%20	0	4	4	6	6	6		Yılda 1 kez
PG3.1.3 Uyulamaya geçecek güdümlü projeler	%60	2	4	4	6	6	6		Yılda 1 kez
Sorumlu Birim	PYB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimleri								
Riskler	• Kurumların proje kültürünün gelişmemiş olması • Proje uygulama sırasında oluşabilecek riskler								
Stratejiler	Etkili ve uygulanabilir projeler üretmek								
Maliyet Tahmini	1.250.000 TL								
Tespitler	• Uzman personel yetersizliği • Kurumlarda proje uygulamasında yer alabilecek personel yetersizliği								

İhtiyaçlar	• En az 4 uzman personel • Yatırım Destek Ofisinde çalışan personelin yardımı

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F3.1.1: Fizibilite yazma eğitimi alınması	50.000	PYB	Tüm birimler	2019	2023
F3.1.2: Gerekli olduğunda danışmanlık hizmetinin alınması	500.000	PYB	Tüm birimler	2019	2023
F3.1.3: Çalıştayların düzenlenmesi	300.000	PYB	Tüm birimler	2019	2023
F3.1.4: Bölgeye seyahatlerin yapılması	400.000	PYB	Tüm birimler	2019	2023

Amaç (A3)	Nitelikli proje ve faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlayan yenilikçi programlar geliştirmek								
Hedef (H3.2)	Paydaşlarla işbirliği içerisinde TRC3 Bölgesi'ne en uygun 4 sektörde programın hayata geçirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.2.1 Proje havuzu sistemi oluşturulacaktır.	%30	0	1	1	1	1	1		Yılda 1 kez
PG3.2.2 Yatırım olanakları analizi ile temel sektörler belirlenecek	%30	0	1	1	1	1	1		Yılda 1 kez
PG3.2.3 Ulusal yatırım ziyaretleri ile girişimci veri tabanı oluşturulacaktır	%40	1	1	1	1	1	1		Yılda 1 kez
Sorumlu Birim	PYB								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimleri								
Riskler	• Paydaşlardan yeterli bilgi alınamaması • Program uygulama sırasında oluşabilecek riskler								
Stratejiler	Etkili ve uygulanabilir programlar üretmek								
Maliyet Tahmini	750.000 TL								
Tespitler	• Uzman personel yetersizliği • Kurumlarda proje uygulamasında yer alabilecek personel yetersizliği								
İhtiyaçlar	• En az 4 uzman personel • Yönetim kademesinin desteği								

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F3.2.1: Proje havuzunun oluşturulması	25.000	PYB	Tüm birimler	2019	2023
F3.2.2: Temel sektörler kitapçığının hazırlanması	200.000	PYB	Tüm birimler	2019	2023
F3.2.3: Ulusal yatırım ziyaretlerinin yapılması	525.000	PYB	Tüm birimler	2019	2023

Amaç 4: Hedefler ve Hedef Kartları

1) Tarımsal yerel ürünlerin üretim ve veriminin artırılarak ticarileştirilmesi,
2) Bölgenin yatırım ortamının geliştirilmesine katkı sağlamak
3) Sektörel etkisi büyük altyapı projelerinin uygulanması

Yukarıda sıralanan hedefler ile ilgili hedef kartları aşağıda yazılmıştır.

Amaç (A4)	Bölgeye nitelikli ve büyük yatırımların gerçekleştirilmesine öncülük etmek ve YDO faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak								
Hedef (H4.1)	Tarımsal yerel ürünlerin üretim ve veriminin artırılarak ticarileştirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.1.1 Siirt fıstığının verimindeki artış	%20	2 ila 8 kg/meyve veren ağaç	-		-	-	6,6	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.1.2 Mezrone üzümü verimindeki artış	%20	Ort. 533 kg/dönüm	-	-	-	-	693	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.1.3 Derik zeytini verimindeki artış	%20	Ort. 12,5 kg/meyve veren ağaç	-	-	-	-	20	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.1.4 Mardin bulgurunun satıldığı ulusal market zinciri sayısı	%20	1 ulusal markette yer almakta	-	-	2	2	3	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.1.5 Standartlara uygun üretilen yöresel bal miktarındaki artış	%20	-	-		--	-	%20	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
Sorumlu Birim	YDO								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm birimleri								
Riskler	• Raporların zamanında hazırlanamaması								
Stratejiler	• Sektörel uzmanlaşmanın sağlanarak nitelikli raporların hazırlanması.								
Maliyet Tahmini	10.450.000								
Tespitler	• Personel başına düşen hizmet miktarının fazla olması								

İhtiyaçlar	• YDO larda personel sayısının artırılması • Sektörel uzmanlaşmanın sağlanması				
Faaliyetler	**Maliyet Tahmini**	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F4.1.1: Siirt Fıstığı Raporu	50.000	SYDO-ASGP	Tüm birimler	2020	2023
F4.1.2: TRC3 Bölgesinde Bağcılığın Geliştirilmesi Raporu	50.000	BYDO-ASGP	Tüm birimler	2019	2023
F4.1.3: Derik Zeytini Raporu	50.000	MYDO-ASGP	Tüm birimler	2019	2020
F4.1.4: Mardin Bulgurunun Markalaştırılması Raporu	50.000	MYDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.1.5 TRC3 Bölgesi Yöresel Bal Ürünleri Raporu	50.000	ŞYDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.1.6 TRC3 Bölgesinde Kooperatifçilik ve Örgütlenme Raporu	50.000	DİF- ASGP	Tüm birimler	2020	2023
F4.1.7 Siirt Fıstığı Çalıştayı	100.000	SYDO	Tüm birimler	2019	2019
F4.1.8 "Coğrafi İşaretli Mardin Bulguru Yeni Pazarlara Açılıyor" URGE Projesinin Uygulanması	10.000	MYDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.1.9 TRC3 Bölgesi Bal Kümesi URGE Projesinin Geliştirilmesi	10.000	ŞYDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.1.10 Siirt Fıstığının Markalaştırılması İçin URGE Projesinin Geliştirilmesi	10.000	SYDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.1.11 BIOFACH-NFV Exco-YÖREX fuar katılımları	2.000.000	YDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.1.12 Çiftlik Faaliyetlerinin Çeşitlendirilmesi ve İş Geliştirme Programı Tanıtımı ve Yatırım Destek	20.000	MYDO	Tüm birimler	2020	2022

Amaç (A4)	Bölgeye nitelikli ve büyük yatırımların gerçekleştirilmesine öncülük etmek ve YDO faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak								
Hedef (H4.2)	Bölgenin yatırım ortamının geliştirilmesine katkı sağlamak								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G.4.2.1 Çağrı merkezi sayısı	%10	3			4		6	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.2.1 Düzenlenen PCM eğitimi sayısı	%10		-	4	4	4	4	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.2.1 Düzenlenen girişimcilik eğitimi sayısı	%10		8	20	20	20	20	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.2.1 Yatırım konularında proje üretebilecek potansiyel	%10	-	3	4	5	5	5	Yılda 1 kez	Yılda 2 kez

kurumların proje başvuru sayıları									
P.G.4.2.1 Yatırımcılara yönelik bilgilendirme toplantısı sonrası girişim sayısı	%10	-	2	3	3	3	4	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.2.1 Ilimizde Ilçe Proje Ofisleri Bilgilendirme Toplantıları düzenlemek	%10	0	25	30	36	36	42	3 ayda 1	3 ayda 1
P.G.4.2.1 Proje Ofisleri katılımcılarının sunduğu proje sayıları	%10	15	20	22	25	27	30	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez
P.G.4.2.1 Danışmanlık hizmeti verilen yatırımcı sayısı	%5	200	200	200	200	200	200	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.2.1 YDO aracılığıyla teşvik belgesi alan firma sayısı	%5	150	150	150	150	150	150	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.2.1 Yatırım yapan yabancı yatırımcı sayısı	%10	2	2	2	2	2	2	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G.4.2.1 Yabancı yatırım tutarı (milyon $)	%10	5	5	5	5	5	5	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
Sorumlu Birim	YDO								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Riskler	• Hizmet süreçlerinin tanımlı olmaması • Bölgenin yatırım çekmede yaşadığı zorluklar (terör, kötü algı vb.) • Ekonomik belirsizlik • Personel sirkülasyonu ve eksikliği • Paydaş kurumların aktif katılım sayılarının düşmesi • Etkinliklerde bütçelerin değişkenliği								
Stratejiler	• Örnek yatırımları yatırımcı ve yatırımcı adaylarına teknik destek sunmak • Yatırımcılara yönelik rehberlik, bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetleri • Etkin iletişim kanalları kurmak • Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi ve ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği halinde il yatırım destek ve tanıtım stratejisini ve il yatırım ortamı değerlendirme raporunu hazırlamak ve uygulamak • İldeki iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yaparak ile yerli ve yabancı yatırımcı çekmek								
Maliyet Tahmini	5.215.000								
Tespitler	• Bölgenin sınırlara olan yakınlığın sağladığı avantajlar • İlde hammadde, enerji, lojistik, iş gücü, yatırım yeri gibi yatırım								

	kararının alınmasında etkisi olan konularda yatırım maliyetlerine ilişkin gerekli bilgi ve veriyi ilgili kurum ve kuruluşlardan temin edilememesi • Yatırımcı için önem arz eden kurumların işbirliği faaliyet alanları için yetersiz bilgi sahibi olması. • Kamu destek ve teşviklerinin başvuru koşullarının ve kapsamının değişmesi • Teşvik sistemi konusunda merkez teşkilatı ile iletişime kolaylıkla geçilememesi
İhtiyaçlar	• Kamu desteklerinin güncel takibinin yapılması • Personel istihdamı • Bölge kökenli olup bölge dışında yatırım yapan sermayedar kesimi bölgeye davet etme maksatlı ziyaretler • Tüm paydaşlarla yakın temas ve işbirliği içerisinde bölge kalkınması için ortak proje ve faaliyetler geliştirmek • Bölgesel ve sektörel yatırım konularında nitelikli yayınlar çıkarmak

Faaliyetler	**Maliyet Tahmini**	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F4.2.1: TRC3 Bölgesi Tekstil ve Hazır giyim Sektör Raporu	50.000	ŞYDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.2: TRC3 Bölgesinde İstihdam Yoğun Sektörlerin Geliştirilme Potansiyeli Raporu	50.000	MYDO-ASGP	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.3: OSB Sektörel Öneri Analiz Raporu (Mardin, Siirt, Cizre)	40.000	MYDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.2.4: İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi	80.000	YDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.5: Yatırım Destek ve Teşvik Rehberi	50.000	MYDO	Tüm birimler	2019	2022
F4.2.6: Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi İle İşbirliği	10.000	YDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.7: Batman Tekstil ve Hazır Giyim Kümesi URGE Projesinin Geliştirilmesi	10.000	BYDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.2.8: TRC3 Bölgesi İnşaat Malzemelerinin İhracatına Yönelik URGE Projesinin Geliştirilmesi	10.000	YDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.2.9: Yavaş Şehir (Cittaslow) Ağı Çalışmaları	40.000	YDO	Tüm birimler	2020	2022
F4.2.10: GAP Melek Yatırımcı Ağı Etkinlikleri	50.000	YDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.11: Çağrı Merkezi Yatırım Rehberi	20.000	BYDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.12: Hazır Giyim Yatırım Rehberi	20.000	YDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.2.13: Kamu Yatırımı Geliştirme Rehberi	80.000	MYDO	Tüm birimler	2020	2023
F4.2.14: Emitt Fuarına katılım	700.000	YDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.15: Yatırım Tanıtım ve İşbirliği Çalıştayı	600.000	YDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.16: Ajans-KOSGEB İşbirliği Protokolü Çerçevesinde Verilecek Uygulamalı Girişimcilik Eğitimleri	100.000	YDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.17: Yurtdışı Yatırım Tanıtım ve İşbirliği Ziyaretleri	300.000	YDO	Tüm birimler	2020	2023

F4.2.18: Bölge dışı firma temsilcileriyle görüşme	50.000	SYDO	Tüm birimler	2019	2013
F4.2.19: Yatırımcı envanterinin oluşturulması ve güncellenmesi	80.000	SYDO	Tüm birimler	2019	2023
F4.2.20: Yatırım çekme ziyareti organize edilmesi	75.000	BYDO	Tüm birimler	2019	2023

Amaç (A4)	Bölgeye nitelikli ve büyük yatırımların gerçekleştirilmesine öncülük etmek ve YDO faaliyetlerinin etkinliğini sağlamak								
Hedef (H4.3)	Sektörel etkisi büyük altyapı projelerin uygulanması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
P.G. 4.3.1 Geliştirilecek Güdümlü proje sayısı	%60	6 (sözleşmesi imzalanan)		1			1	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
P.G. 4.3.2 Geliştirilen CMDP proje sayısı	%40	2	-	-	2	-	-	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
Sorumlu Birim	YDO								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Riskler	• Uygulayıcı kurumların yeterli kapasitelerinin olmaması • Projelerin sahiplenilmemesi								
Stratejiler	• Paydaş kurumların proje yürütebilecek kapasiteye ulaşmalarını sağlamak.								
Maliyet Tahmini	100.000								
Tespitler	• Bölgede proje kültürünün oluşmamış olması.								
İhtiyaçlar	• Bölge potansiyelini ortaya çıkaracak büyük ölçekli projelerin hayata geçirilmesi.								

Faaliyetler	**Maliyet Tahmini**	**Sorumlu Birim**	**İşbirliği Yapılacak Birim(ler)**	**Faaliyetin Başlangıç Tarihi**	**Faaliyetin Bitiş Tarihi**
F4.3.1: İllerde bölge potansiyelini ortaya çıkaracak projeler önerileri oluşturmak	-	YDO	Tüm Birimler	2019	2023
F4.3.2: Proje ofisleri ile koordineli faaliyetler yürütmek	50.000	YDO	Tüm Birimler	2019	2023

Amaç 5: Hedefler ve Hedef Kartı

1) Dış fonlara yönelik proje yazma kapasitelerini geliştirme amaçlı her yıl 2 adet eğitim ve danışmanlık hizmetinin verilmesi
2) Her yıl en az il bazlı 4 adet paydaşa yönelik, AB ve uluslararası Fonlar hakkında bilgilendirme toplantısı yapılması
3) Plan sürecinde 1 adet IPA operasyonu geliştirilmesi, yazılması ve sunulması
4) Plan sürecinde en az 3 adet küçük hibe projesi geliştirilmesi, yazılması ve sunulması.

5) Plan süresince en az 2 adet yurtdışı çalışma ziyareti ve 2 adet yurtdışı fuar organizasyonun gerçekleştirilmesi

Yukarıda sıralanan hedefler ile ilgili hedef kartları aşağıda yazılmıştır.

Amaç (A5)	Dış fonların bölgeye çekilmesi, yurt dışı çalışma ziyaretleri ve fuar katılımlarının düzenlenmesi ile bölgenin tanıtılmasını sağlamak								
Hedef (H5.1)	Dış fonlara yönelik proje yazma kapasitelerini geliştirme amaçlı her yıl 2 adet eğitim ve danışmanlık hizmetinin verilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.1.1 Düzenlenen eğitim sayısı	%60	10	2	2	2	2	2	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
PG5.1.2 Eğitim memnuniyet oranı	%40	-	%60	%70	%75	%80	%85	Yılda 2 kez	Yılda 2 kez
Sorumlu Birim	DİFB								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	PYB								
Riskler	• Yabancı dil bilgisinin ve sektörel uzmanlıkların düşük sevide olması nedeniyle düşük motivasyon								
Stratejiler	• Takvime göre eğitimlerin düzenlenmesi için eğitim hizmeti alınması								
Maliyet Tahmini	100.000 TL								
Tespitler	• Kamu, kurum ve kuruluşlarında, STK'lar da bu alanda çalışan personelin olmaması								
İhtiyaçlar	• Eğitimin yeri ve tarihinin belirlenmesi • Satın Alma İşleminin Yapılması • Eğitimin Uygulanması								

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F5.1.1 Eğitim hizmeti alınması	100.000	DİFB	PYB	2019	2023
F5.1.2 Eğitim memnuniyetinin ölçülmesi	-	DİFB	PYB	2019	2023

Amaç (A5)	Dış fonların bölgeye çekilmesi, yurt dışı çalışma ziyaretleri ve fuar katılımlarının düzenlenmesi ile bölgenin tanıtılmasını sağlamak.								
Hedef (H5.2.)	Her yıl en az il bazlı 4 adet paydaşa yönelik, AB ve uluslararası Fonlar hakkında bilgilendirme toplantısı yapılması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG5.2.1 Düzenlenen toplantı sayısı	%70	4	4	4	4	4	4	Yılda 4 kez	Yılda 4 kez
PG5.2.2 Proje yazan ve sunan paydaş sayısı	%30	-	1	2	2	3	3	Yılda 4 kez	Yılda 4 kez
Sorumlu Birim	DİFB								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	YDO'lar								
Riskler	• Toplantılara katılım oranlarının düşük olması • Yabancı dil bilgisinin ve sektörel uzmanlıkların düşük sevide olması nedeniyle düşük motivasyon								
Stratejiler	• Toplantıya katılacak paydaş/kişi belirlenmesi • Toplantı yeri ve tarihinin belirlenmesi								
Maliyet Tahmini	10.000 TL								
Tespitler	• Kamu, kurum ve kuruluşlarında, STK'lar da bu alanda çalışan personelin olmaması								
İhtiyaçlar	• Toplantı için salon ve kahve arası hizmeti								

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F.5.2.1: Bilgilendirme Toplantısı	10.000 TL	DİFB	YDO	2019	2023

Amaç (A5)	Dış fonların bölgeye çekilmesi, yurt dışı çalışma ziyaretleri ve fuar katılımlarının düzenlenmesi ile bölgenin tanıtılmasını sağlamak.								
Hedef (H5.3)	Plan sürecinde 1 adet IPA operasyonu geliştirilmesi, yazılması ve sunulması.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi	Plan Dönemi	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı

	(%)	Başlangıç Değeri							
PG5.3.1 Yazılan ve sunulan proje sayısı	%50		-	-	1	-	-	5 Yılda 1 kez	5 Yılda 1 kez
PG5.3.1 Uygulanan veya uygulanmasına rehberlik edilen proje sayısı	%50		-	-	1	-	-	5 Yılda 1 kez	5 Yılda 1 kez
Sorumlu Birim	DİFB								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Riskler	• IPA Operasyonlarının başvuru alanlarının uygunsuzluğu • TRC3 Bölgesinin öncelikli bölgeler arasında yer almaması.								
Stratejiler	• Takvime göre eğitimlerin düzenlenmesi için eğitim hizmeti alınması								
Maliyet Tahmini	100.000 TL								
Tespitler	• Operasyonun geliştirilmesi, yazılması ve sunulması için danışmanlık hizmetinin satın alma işlerinin gerçekleştirilmesi								
İhtiyaçlar	• Öncelikli alanlarda uzmanlık ihtiyacı								

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F.**5.3.1**: Proje geliştirme ve yazma eğitimi sunma ve danışmanlık desteği	100.000 TL	DİFB	Tüm Birimler	2019	2023

Amaç (A5)	Dış fonların bölgeye çekilmesi, yurt dışı çalışma ziyaretleri ve fuar katılımlarının düzenlenmesi ile bölgenin tanıtılmasını sağlamak								
Hedef (H5.4)	Plan sürecinde en az 3 adet küçük hibe projesi geliştirilmesi, yazılması ve sunulması.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	Izleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.5.4.1 Yazılan proje sayısı	%50	3	1	-	1	-	1	2 Yılda 1 kez	2 Yılda 1 kez

PG.5.4.2 Uygulanan veya uygulanmasına rehberlik edilen proje sayısı	%50		1	-	1	-	1	2 Yılda 1 kez	2 Yılda 1 kez
Sorumlu Birim	DİFB								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler								
Riskler	• Hibe başvuru alanlarının uygunsuzluğu • TRC3 Bölgesinin öncelikli bölgeler arasında yer almaması.								
Stratejiler	• Hibelere başvuru için proje çağrı dönemlerinin takip edilmesi								
Maliyet Tahmini	-								
Tespitler	• Operasyonun geliştirilmesi, yazılması ve sunulması								
İhtiyaçlar	• Kurumlar arası güçlü iş birliği ve koordinasyon								

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F **5.4.1** Projenin geliştirilmesi, yazılması, sunulması	-	DİFB	Tüm Birimler	2019	2023
F 5.4.2 Projelerin uygulanması veya uygulanmasına rehberlik edilmesi		DİFB	Tüm Birimler	2019	2023

Amaç (A5)	Dış fonların bölgeye çekilmesi, yurt dışı çalışma ziyaretleri ve fuar katılımlarının düzenlenmesi ile bölgenin tanıtılmasını sağlamak								
Hedef (H5.5)	Plan süresince en az 2 adet yurtdışı çalışma ziyareti ve 2 adet yurtdışı fuar organizasyonun gerçekleştirilmesi								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG.5.5.1. Yurtdışı Çalışma Ziyareti	%50	2	-	-	1	-	1	5 yılda 2 kez	5 yılda 2 kez
PG.5.5.2 Yurtdışı fuar organizasyonu	%50	2	-	-	1	-	1	5 yılda 2 kez	5 yılda 2 kez
Sorumlu Birim	DİFB								

İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Birimler
Riskler	• Zorunlu haller ya da belirlenen maliyetten daha fazla olması • Firmaların kurumsal kapasitesinin yetersiz olması nedeniyle fuarda yeterince tanıtım yapamamaları, iş birliği geliştirememeleri, yabancı dilde yetersiz olmaları ve beklenen etkiyi yaratamamaları
Stratejiler	• Çalışma ziyaretleri ve fuar organizasyonları için hizmet alımı yapılacaktır.
Maliyet Tahmini	• 1.975.000 TL
Tespitler	• SOP Kapsamında ziyaret edilecek kurumların bulunması ve ağ geliştirilmesi
İhtiyaçlar	• Kurumlar arası güçlü iş birliği ve koordinasyon

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F**5.5.1**: SOP kapsamında tema belirlenmesi, Yurt dışında bu temaya uygun ülke ve kurumların tespit edilmesi, organizasyon için satın alma işleminin gerçekleştirilmesi	725.000 TL	DİFB	Tüm Birimler	2019	2023
F.**5.5.2**: SOP kapsamında tema belirlenmesi, Yurt dışında bu temaya uygun uluslararası fuarların tespit edilmesi, firmaların tespit edilmesi, organizasyon için satın alma işleminin gerçekleştirilmesi	850.000 TL	DİFB	YDO'lar	2019	2023

Amaç 6: Hedefler ve Hedef Kartları

1) Ajans tarafından yürütülen programlara yönelik daha etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi ile projelerin izlenmesi.
2) Yerel paydaşların proje yürütme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlanması.

Amaç 6 ile ilgili hedefler yukarıda yazılmış olup hedef kartları aşağıda gösterilmiştir.

Amaç (A6)	Ajans tarafından yürütülen programlara yönelik daha etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi ile projelerin izlenmesi, yerel paydaşların proje yürütme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlanması
Hedef (H6.1)	Ajans tarafından yürütülen programlara yönelik daha etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi ile projelerin izlenmesi.

Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.1.1 Mevzuatta Tanımlanan Sürede Zeyilname Kontrol ve Onay İşlemlerinin Gerçekleştirilmesi Oranı	%25	%80	%80	%85	%85	%90	%100	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez
PG6.1.2 Mevzuatta Tanımlanan Sürede Rapor Kontrol ve Onay İşlemlerinin Gerçekleştirilmesi Oranı	%25	%80	%80	%85	%85	%90	%100	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez
PG6.1.3 İzleme Ziyaretleri ve Fiziksel Kontrol Sayısı	%25	PSx3	PSx4	PSx4	PSx4	PSx4	PSx4	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez
PG6.1.4 Program Sonrası Etki Değerlendirme Çalışmaları Tamamlanan Program Sayısı	%25	2	6	10	14	14	14	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez
Sorumlu Birim	İDB								
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	PYB, ASGP, YDO, Genel Sekreterlik								
Riskler	• Uzman Personel Sayısının Yetersiz Olmasına Bağlı Birim İş Yükü • Birimde Görevlendirilen Uzman Personellerin Deneyimsiz Olması • Projelerin/İşlerin Personelin Uzmanlık Alanlarına Göre Atanamaması • Mevzuattan Kaynaklanan Bürokratik İş ve İşlemlerin Yoğunluğu								
Stratejiler	1. İDB de çalışacak uzman personellerin nicelik ve niteliğinde artış sağlayarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerini güçlendirmek, 2. Program Sonrası Değerlendirme Raporları ışığında programların tasarım ve projelerin değerlendirme süreçlerinde ilgili birimlere geri bildirimde bulunmak								
Maliyet Tahmini	300.000,00 TL								
Tespitler	• Sözleşmeye bağlanan projelerdeki niteliğin düşük olması, • Yararlanıcı Kurumların mali/teknik kapasite yetersizliği • Birimde çalışan Uzman sayısı ve deneyim sürelerinin yetersiz oluşu • Personelin iş motivasyonu/verim düşüklüğü • Kurum içi plansız personel sirkülasyonu ile kurumsal hafızanın sağlıklı aktarılamaması • Kurumun iç kontrol ve denetim sisteminin faal olmayışı								

İhtiyaçlar	• Teknik ve mali kapasitesi zayıf kurumların proje başvurularında yetkin kurumlarla ortaklığa teşvik edilmesi, • Yararlanıcı kurumlarda nitelikli personellerin proje ekibinde yer alması, • Proje başvuru aşamalarında PYB ve YDO' ların etkin desteğinin (teknik destek, yardım masası vs.) sağlanması, • Proje değerlendirme süreçlerinde nitelikli projelerin seçilmesine yönelik daha etkin bir mekanizmanın işletilmesi, • Etkin bir İK planlamasıyla İzleme Uzmanlarının nicelik ve niteliklerinin arttırılması, • Program sonrası değerlendirme çalışmalarına yönelik ilgili birimlerin aktif katılımıyla komisyon kurulması, • İç kontrol ve denetim ile kalite yönetim sisteminin işler hale getirilmesi,

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F6.1.1: Birime Uzman Personel Takviyesi	-	KKB	Genel Sekreterlik	2019	2020
F6.1.2: Uzman Personele Gerekli Eğitimlerin Verilmesi	50.000	KKB	Genel Sekreterlik	2019	2023
F6.1.3: Proje Yararlanıcılarına Yönelik Eğitim ve Rehberlik Çalışmalarının Arttırılması	25.000	İDB	KKB-YDO	2019	2023
F6.1.4: İzleme Süreçlerine Yönelik Tanımlanan İş ve İşlemlerin Planlanan Sürelerde Gerçekleştirilmesi	-	İDB	KKB	2019	2023
F6.1.5: Hedeflenen Düzeyde İzleme Ziyaretleri ve Fiziksel Kontrol Yapılması	-	İDB	KKB	2019	2023
F6.1.6: Program Sonrası Değerlendirme Raporlarının Hazırlanması	225.000	İDB	PYB, ASGP, YDO	2019	2023

Amaç (A6)	Ajans tarafından yürütülen programlara yönelik daha etkin bir izlenme ve değerlendirme sistemi ile projelerin izlenmesi, yerel paydaşların proje yürütme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlanması								
Hedef (H6.2.1)	Yerel paydaşların proje yürütme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlanması								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG6.2.1 Proje Uygulama Eğitimleri Süresi	%40	4 Saat	8	10	10	12	12	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez
PG6.2.2 Proje/Program Hedeflerinin Gerçekleşme Oranı	%30	%65	65	65	75	75	80	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez

PG6.2.3 Sorunlu/Feshedilen Projelerin Toplam Proje Sayısına Oranı	%30	%20	20	20	15	15	10	Yılda 1 kez	Yılda 1 kez

Sorumlu Birim	İDB
İş birliği Yapılacak Birim(ler)	PYB, ASGP, YDO, Genel Sekreterlik
Riskler	• Eğitimlere Katılım Oranının Düşük Olması • Uzman Personel Sayısının Yetersiz Olmasına Bağlı Birim İş Yükü • Birimde Görevlendirilen Uzman Personellerin Deneyimsiz Olması • Sorunu olan, riski yüksek projelerle sözleşme imzalanması
Stratejiler	1- Proje koordinatörlerine verilen eğitimlerin arttırılması, 2- Teknik kapasitesi yetersiz başvuru sahiplerinin yetkin kurumlarla ortaklığa yönlendirilmesi 3- Riskli projelerin değerlendirme sürecinde elenmesi
Maliyet Tahmini	-
Tespitler	• Yararlanıcı kurumların mali/teknik kapasite yetersizliği • Sözleşme imzalanan projelerin beklenen nitelikte olmaması ve sorunu bulunan (mülkiyet, izin vs.) projelerin desteklenmesi • Yararlanıcıların zaman zaman proje başvurularını sadece danışmanlar vasıtasıyla yaparak projeye hâkim olmamaları • Program tasarımında ve proje başvurularında performans veri setlerinin hatalı seçilmesi • Yararlanıcı kurumu/kuruluşlarda yaşanan yönetici ve koordinatör değişikliklerinin projeyi olumsuz etkilemesi
İhtiyaçlar	• Program tasarım sürecinde Program Etki Değerlendirme Raporları nın ilgili birimlerce dikkate alınması • Proje değerlendirme süreçlerinde Ön İzleme Raporları ve İDB görüşünün dikkate alınması • Proje koordinatörlerine yönelik proje uygulama eğitim sürelerinin artırılması • Teknik ve mali kapasitesi zayıf kurumların proje başvurularında yetkin kurumlarla ortaklığa teşvik edilmesi • Program tasarımında ve proje başvurularında performans veri setlerinin doğru belirlenmesine yönelik tedbir alınması • Sorunu olan, riski yüksek projelerle sözleşme imzalanmaması

Faaliyetler	Maliyet Tahmini	Sorumlu Birim	İş birliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi
F6.2.1: Birime Uzman Personel Takviyesi	-	KKB	Genel Sekreterlik	2019	2020
F6.2.2: Ön İzleme Ziyaretleriyle Proje Değerlendirme Süreçlerinde PYB ye Görüş Bildirilmesi	-	İDB-PYB	PYB	2019	2023
F6.2.3: Tamamlanan Programlarda Zeyilname Yapılan Projeler, Sorunlu Projeler ve Feshedilen Projeler Hakkında PYB ve Genel Sekretere	-	İDB	PYB-Genel Sekreterlik	2019	2023

Geri Bildirimde Bulunulması					
F6.2.4: Proje Yararlanıcılarına Yönelik Eğitim ve Rehberlik Çalışmalarının Arttırılması	25.000	İDB	KKB-YDO	2019	2023
F6.2.5: Ara/Nihai Rapor Kontrolleri ve Program Kapanış Raporları Hazırlanması	-	İDB	-	2019	2023

7.3 Maliyetlendirme

Kamu kurumlarının sundukları hizmetlerin ölçülebilir ve değerlendirilebilir olması için bütçeleri ile program ve bütçe bazında gereksinim duydukları mali kaynakların stratejik planda gösterilmesi gerekmektedir. Kurumların bütçelerinin stratejik planla ilişkilendirilmesi planın başarısının temeli olmaktadır.

Ajansın önceki yıllarda elde ettiği gelir ve gerçekleştirdiği giderlere ilişkin tabloların incelenmesi ve makro ekonomik göstergeler ile ajansın sunduğu hizmetler ve yaptığı faaliyetler birlikte değerlendirilerek aşağıdaki tabloda plan döneminde Ajansın kullanacağı mali kaynak tutarları tahmini olarak yazılmıştır.

Tablo 22. Tahmini Maliyet Tablosu

	Planın 1. yılı	**Planın 2. yılı**	**Planın 3. yılı**	**Planın 4. yılı**	**Planın 5. yılı**	**Toplam Maliyet**
Amaç 1	**120.000**	**295.000**	**225.000**	**275.000**	**275.000**	**1.190.000**
Hedef 1.1	100.000	200.000	200.000	250.000	250.000	1.000.000
Hedef 1.2	20.000	25.000	25.000	25.000	25.000	120.000
Hedef 1.3	-	70.000	-	-	-	70.000
Amaç 2	**525.500**	**518.500**	**535.000**	**541.500**	**589.500**	**2.710.000**
Hedef 2.1	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.250.000
Hedef 2.2	45.500	58.500	65.000	71.500	84.500	325.000
Hedef 2.3	230.000	210.000	220.000	220.000	255.000	1.135.000
Amaç 3	**400.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**	**400.000**	**2.000.000**
Hedef 3.1	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.250.000
Hedef 3.2	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	750.000
Amaç 4	**3.180.000**	**3.270.000**	**2.895.000**	**3.000.000**	**3.420.000**	**15.765.000**
Hedef 4.1	2.150.000	2.100.000	2.060.000	2.060.000	2.080.000	10.450.000
Hedef 4.2	980.000	1.170.000	835.000	890.000	1.340.000	5.215.000
Hedef 4.3	50.000	-	-	50.000	-	100.000
Amaç 5	**22.000**	**22.000**	**847.000**	**872.000**	**422.000**	**2.185.000**
Hedef 5.1	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000

Hedef 5.2	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
Hedef 5.3	-	-	100.000	-	-	100.000
Hedef 5.4	-	-	-	-	-	0
Hedef 5.5	-	-	725.000	850.000	400.000	1.975.000
Amaç 6	**95.000**	**95.000**	**95.000**	**20.000**	**20.000**	**325.000**
Hedef 6.1	90.000	90.000	90.000	15.000	15.000	300.000
Hedef 6.2	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
Genel Yönetim Giderleri	**25.000.000**	**3.000.000**	**35.000.000**	**40.000.000**	**45.000.000**	**148.000.000**
Toplam	29.342.500	7.600.500	39.997.000	45.108.500	50.126.500	**172.175.000**

8. Eylem Planları

Ajansımız stratejik amaçları ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetler hedef kartlarında gösterilmiştir.

9. İzleme ve Değerlendirme

Kamu Kurumları İçin Stratejik Plan Rehberi hükümlerine göre stratejik planın 6 aylık ve yıllık dönemler bazında izlenmesi ve raporlanması gerekmektedir.

2019-2023 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinden sorumlu olan birimlerden alınacak veriler, Kurumsal Koordinasyon Birimi tarafından raporlanarak takip edilecektir. Değerlendirmeler sonucunda elde edilen bilgilerin performans raporu ve idari faaliyet raporu ile uyumlu olmasına dikkat edilecektir.

Amaç ve hedeflere ulaşmada sadece stratejik plandan sorumlu birimlerin değil, DİKA'nın tüm iç ve dış paydaşlarıyla birlikte; üst yönetiminin de desteğini alarak, temel değerleri doğrultusunda kalite ve başarı bilincini kurum kültürü olarak benimseyerek 2019 - 2023 Stratejik Planı başarı ile uygulanmaya çalışılacaktır.

10. Stratejik Planın Güncellenmesi

Stratejik planlar, plan döneminin kalan yılları için güncellenebilir. Güncelleme; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmeden stratejik plan döneminin kalan yılları için hedeflerde yapılan değişikliklerdir. İlave kaynak temininin mümkün olmadığı durumlarda yapılacak değişikliklerin uygulanmakta olan planın toplam kaynak gereksinimini değiştirmeyecek nitelikte olması gerekir. Güncelleme ihtiyacının tespiti için stratejik plan izleme raporu ile stratejik plan değerlendirme raporundan yararlanılır. Güncelleme, bir stratejik plan döneminde en fazla iki kez yapılabilir. Güncellenen hususlar ikinci güncellemenin konusu olamaz. Güncellemenin kapsamına giren hususlara ilişkin çalışmalar Kurumsal Koordinasyon Biriminin koordinasyonunda sorumlu ve ilgili birimlerin katılımıyla gerçekleştirilir.

Güncellemenin kapsamı;

- Mevcut hedef ifadesinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir hedef eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir performans göstergesi eklenmesi
- Mevcut performans göstergelerinin değerlerinin değiştirilmesi
- Performans göstergelerinin hedefe etkisinin değiştirilmesi
- Sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlerin değiştirilmesi
- Mevcut risklerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir risk eklenmesi
- Mevcut stratejilerin değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir strateji eklenmesi
- Hedefe ilişkin toplam maliyet tahmininin değiştirilmesi
- Hedefe ilişkin tespitler ve ihtiyaçların değiştirilmesi, çıkarılması ya da yeni bir tespit ve ihtiyaç eklenmesidir.

Güncelleme talebi gerekçeli bir şekilde ve Rehberin Tablo 28'de yer alan şablona uygun olarak hazırlanan güncellenecek hususlarla birlikte Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bu kapsamda güncelleme talebinde durum analizi bulgularında ortaya çıkan ve güncellemeye gerekçe oluşturan yeni tespitler ve ihtiyaçlar belirlenir.

Bakanlığın, güncelleme talebine ilişkin vereceği değerlendirme raporu dikkate alınarak plana son şekli verilerek tekrar Bakanlığa gönderilir.

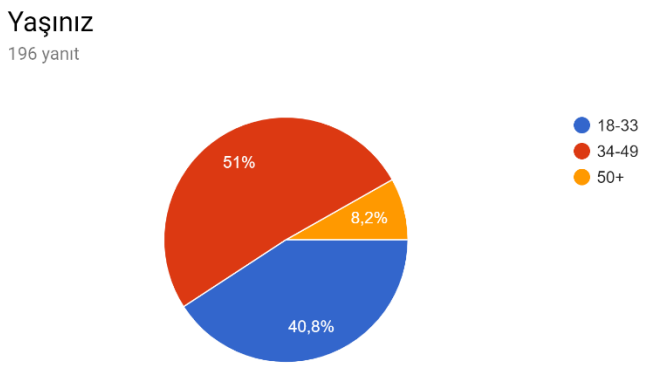
11. EKLER

11.1 Ek-1 Kar Amacı Gütmeyen Dış Paydaş Anket Sonuçları

Katılımcılara İlişkin Genel Bilgiler

Yaş Durumu

Katılımcıların yaş durumuna ilişkin elde edinilen bilgiler katılımcıların yarısından fazlasının yaş ortalamasının dinamik (aktif) nüfus aralığında diyebileceğimiz 34-49 yaş aralığında olduğunu göstermektedir.

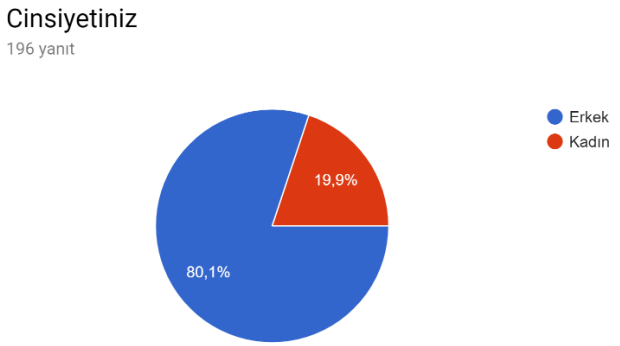


Satır Etiketleri	Yaşınız

18-33	80
34-49	100
50+	16
Genel Toplam	196

Cinsiyet

Katılım sağlayan 196 paydaştan 157'si erkek 39'u kadındır. Katılımcı, paylaşımcı kültürün yaygınlaştırılması adına kadın sayısının kamu kurumlarında artırılarak kurum içi katılımcılığa teşvik edilmeleri gerektiği görülmektedir.



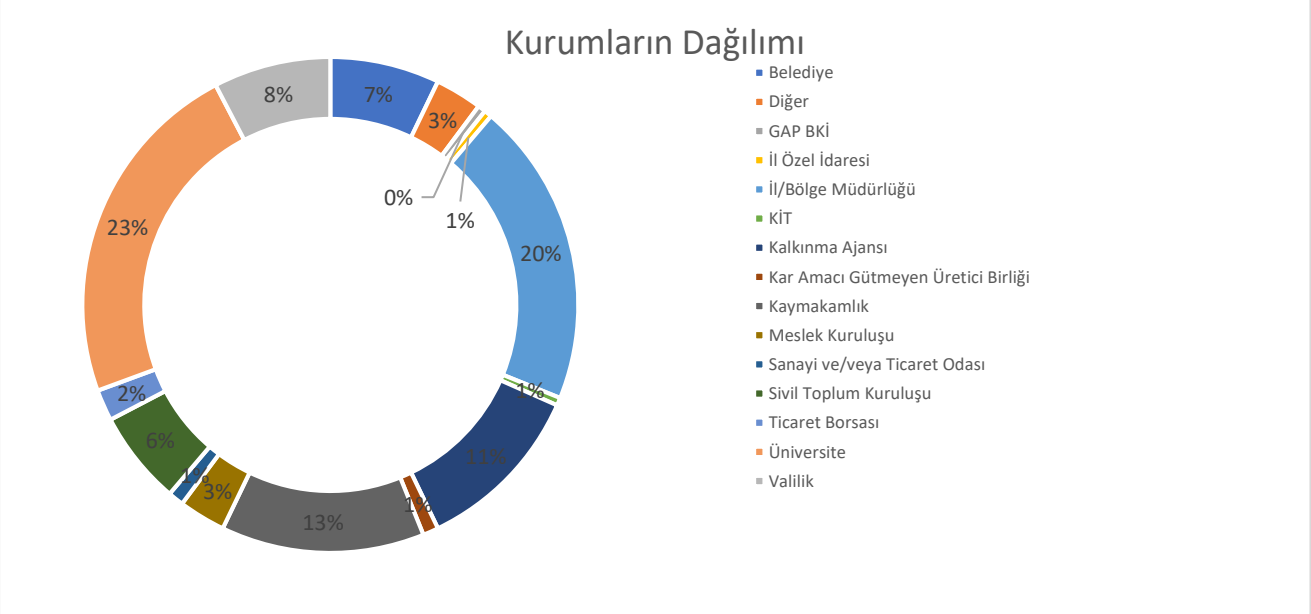
Katılım Sağlayan Paydaşların Kurumlara Göre Dağılımı

Dağılıma bakıldığında bölge içi il ve bölge müdürlüğü, belediyeler ve kaymakamlıklardan katılım göze çarpmaktadır. Bölge dışında faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının da çalışma kültürü ve kendi bölgelerindeki kalkınma perspektiflerini yansıttıkları görüşler önemli olduğundan bu analiz çalışmasında kendilerinden katkı sağlanması istenmiş ve katılım sayısı ortalamanın üzerinde olmuştur.

Katılımcıların kurum tipine göre dağılımları aşağıdadır:

Kurum Tipi	Katılımcı Sayısı
Belediye	14
Diğer	6
GAP BKİ	1
İl Özel İdaresi	1
İl/Bölge Müdürlüğü	39
İşletme (Hissesinin %50'den fazlası kamuya ait olan)	1
Kalkınma Ajansı	22

Kar Amacı Gütmeyen Üretici Birliği	2
Kaymakamlık	26
Meslek Kuruluşu	6
Sanayi ve/veya Ticaret Odası	2
Sivil Toplum Kuruluşu	12
Ticaret Borsası	4
Üniversite	45
Valilik	15
Genel Toplam	196

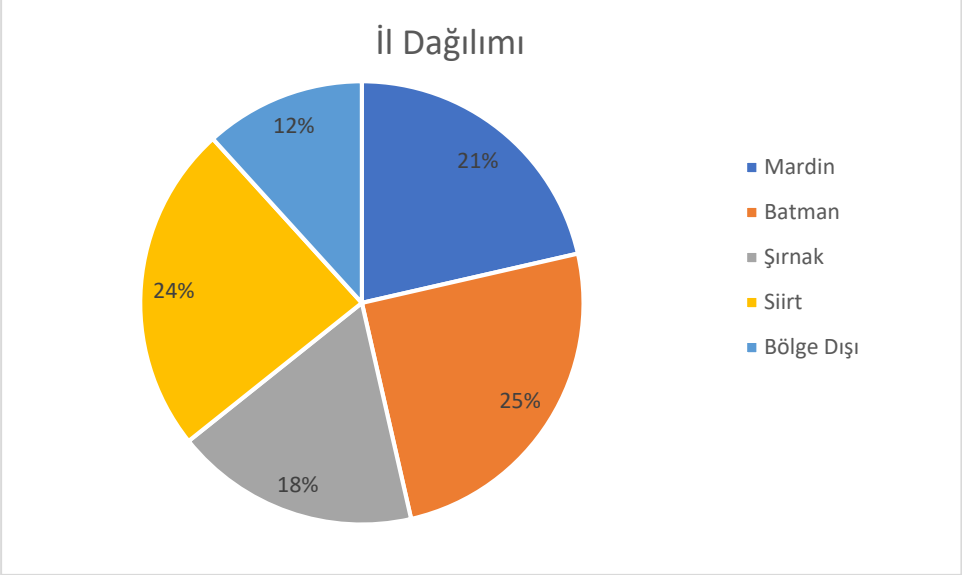


Katılım Sağlayan Paydaşların İllere Göre Dağılımı

Aşağıdaki tabloda ve grafikte belirtilen verilere bakıldığında en çok katılım sağlanan ilin Batman olduğu görülmektedir. 23 bölge dışı katılımcıdan 22'si kalkınma ajanslarından olup 1'i GAP Bölge Kalkınma İdaresindendir.

İl	Katılımcı Sayısı
Mardin	42
Batman	49
Şırnak	35
Siirt	47
Bölge Dışı	23

Genel Toplam	196

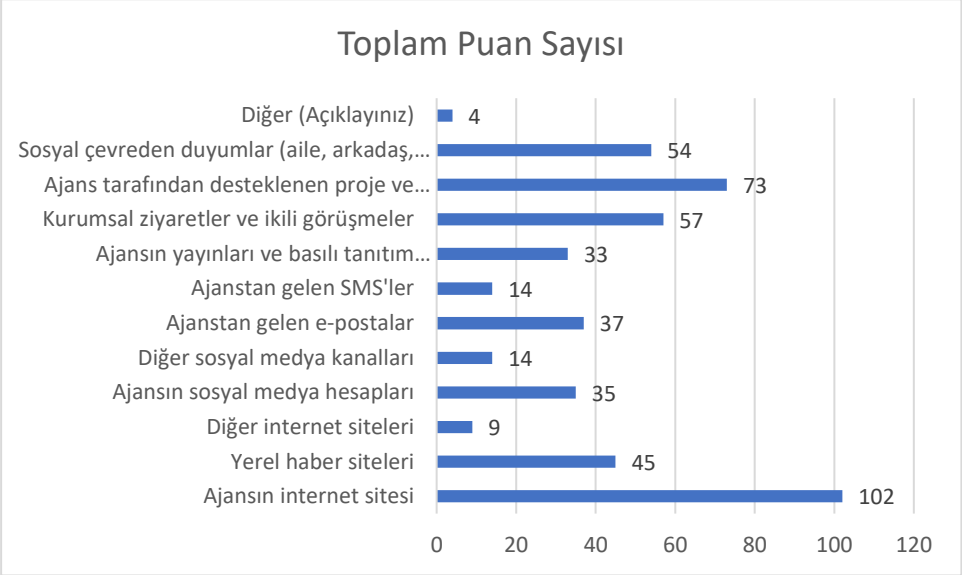


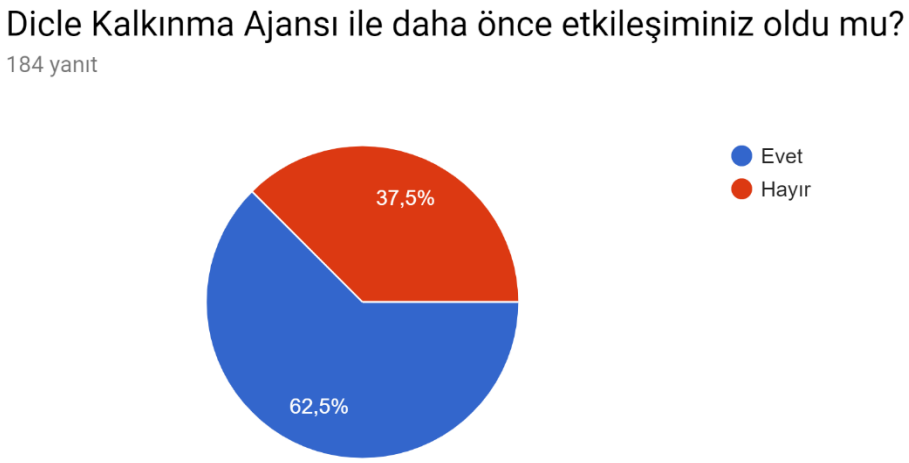
DİKA Hakkında Katılımcıların Görüşleri

Katılımcılara TRC3 Bölgesinde faaliyet gösteren DİKA' ve faaliyetlerini daha önce duyup duymadıklarına ilişkin soru yöneltilmiş ve katılımcılardan 184'ü soruya olumlu 12'si olumsuz cevap vermiştir. Bu durum Ajans hakkında bilgisi olan ve kurumsal stratejik plana katkı sağlayabilecek katılımcı sayısının fazla olduğunu göstermektedir.

Etkili İletişim Kanalı

Katılımcılardan 184'ünün katkı sağladığı etkili iletişim kanallarının belirlenmesi çalışmasında her katılımcıdan en fazla 3 adet en etkili iletişim kanalı seçmeleri istenmiş ve katılımcılar tarafından Ajans internet sitesinin açıkça en etkin iletişim kanalı olduğu belirlenmiştir.

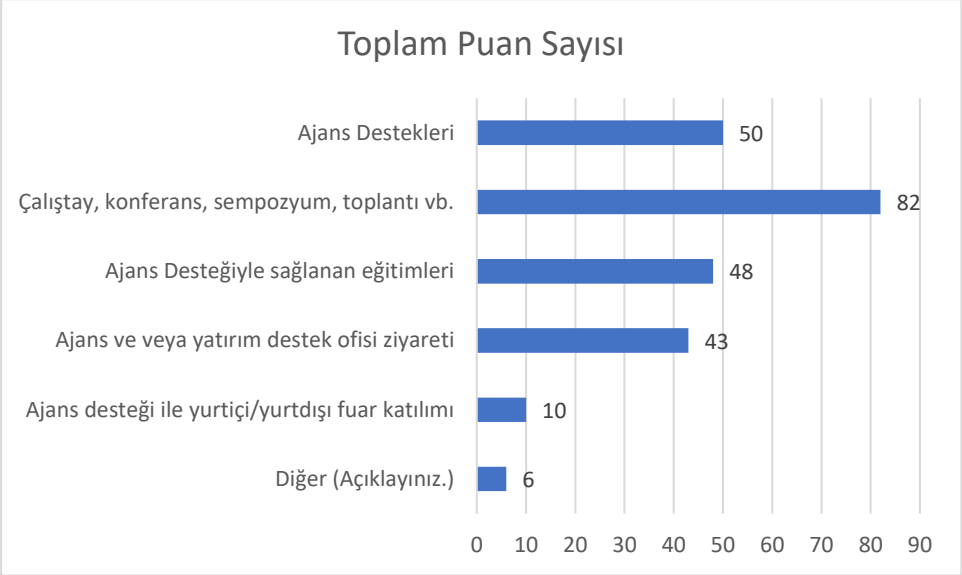




Ajans Koordinasyonu ve İletişim

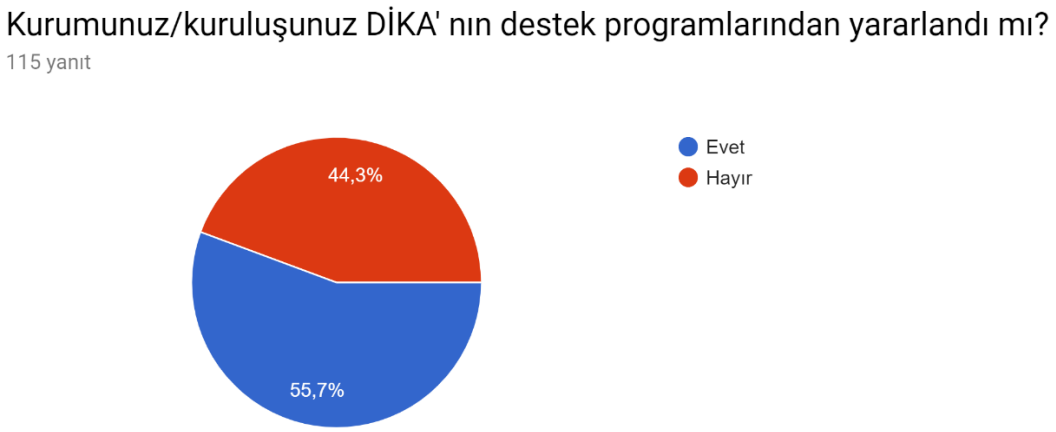
Katılımcılardan daha önce DİKA ile etkileşimde bulunma durumu sorulmuş ve 184 katılımcıdan 115' i soruya evet yanıtını, 69'u hayır yanıtını vermiştir.

Etkileşim halinde olduklarını belirten katılımcılar Ajans ile kurumları/kuruluşları arasındaki iletişim kanalları konusunda puanlama yapmış ve çalıştay, konferans, sempozyum ve toplantı organizasyonlarının katılımcılar tarafından Ajans ile aralarındaki en etkili iletişim kanalı olduğu belirlenmiştir.



Ajans Destek Mekanizması

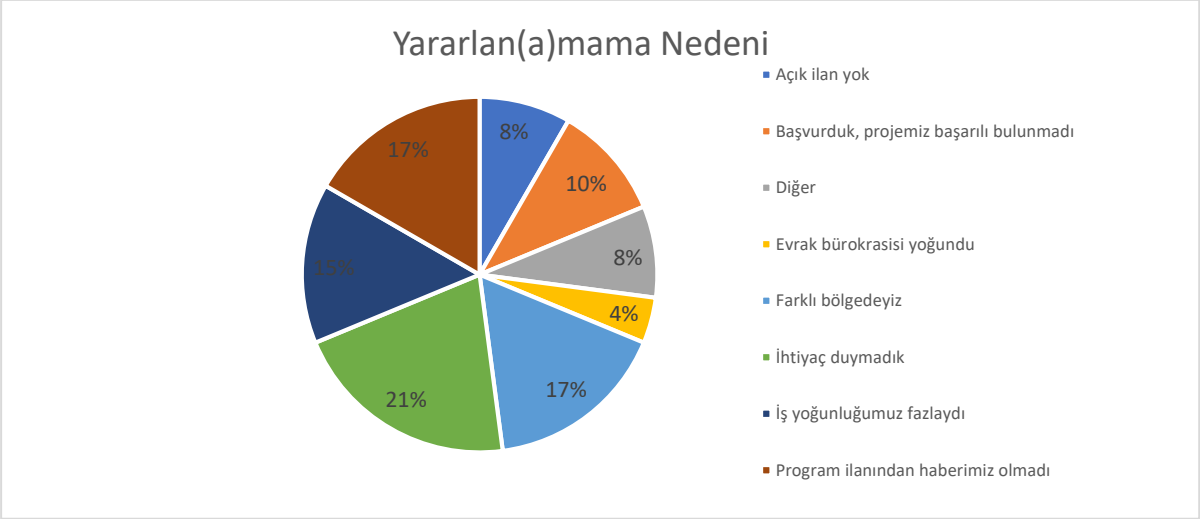
Ajansın destek mekanizmalarından yararlanan katılımcı sayısı anket aracılığıyla belirlenmiş ve etkileşim halinde olan 115 katılımcıdan 64'ü soruya evet 51'i ise hayır cevabını vermiştir.



48 katılımcının cevapladığı soruda, Ajans desteklerinden yararlan(a)mayan katılımcıların çoğunluğunun desteklere ihtiyaç duymadığı veya program ilanından yeterince haberlerinin olmadığı belirtilmiştir.

Yararlanmama Nedeni	Sayı
Açık ilan yok	4
Başvurduk, projemiz başarılı bulunmadı	5
Diğer	4
Evrak bürokrasisi yoğundu	2

Farklı bölgedeyiz	8
İhtiyaç duymadık	10
İş yoğunluğumuz fazlaydı	7
Program ilanından haberimiz olmadı	8

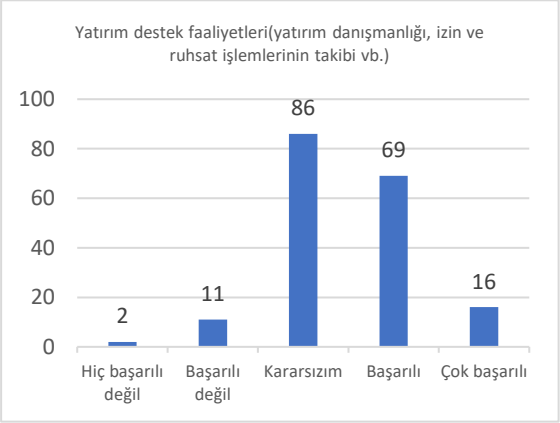


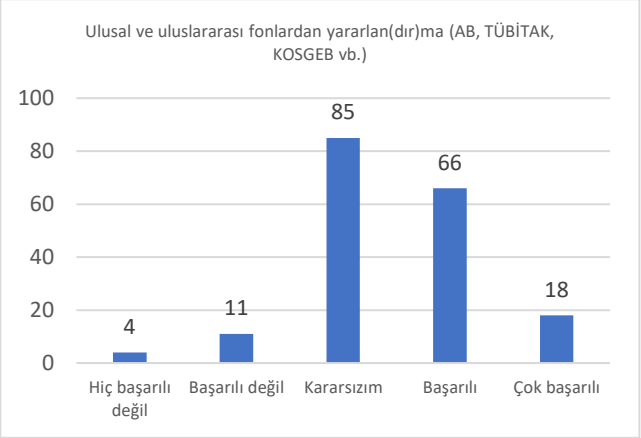
Desteklerden yararlandığını belirten 64 katılımcıdan kurumlarında, kuruluşlarında en çok değişen, gelişen 3 etmenin ne olduğuna dair bilgiler alınmış ve sonuç olarak özellikle mesleki eğitim altyapısının geliştiği ve kurum ve kuruluşlarda kurumsal kapasitelerinin artığını belirten katılımcı sayısının fazla olduğu anlaşılmıştır.

Ajansın Önem Vermesi Gereken Alanlar

Katılımcılardan Ajansın çalışmalarını başarı derecesine göre puanlamaları istenmiş ve 184 katılımcının cevap verdiği soru neticesinde şu bilgilere ulaşılmıştır:

	Hiç başarılı değil	Başarılı değil	Kararsızım	Başarılı	Çok başarılı
Destek Programları (Mali destek, teknik	3	9	59	91	22
Yüzde	0,02	0,05	0,32	0,49	0,12
Kurumlararası işbirliği ve koordinasyonu sağlama	3	19	57	86	19
Yüzde	0,02	0,10	0,31	0,47	0,10
Bilgilendirme Çalışmaları	4	21	53	83	23
Yüzde	0,02	0,11	0,29	0,45	0,13
Planlama, araştırma, analiz, strateji geliştirme çalışmaları (Bölge planı, sektör	4	21	53	83	23
Yüzde	0,02	0,11	0,29	0,45	0,13
Yatırım destek faaliyetleri(yatırım danışmanlığı, izin ve ruhsat islemlerinin	2	11	86	69	16
Yüzde	0,01	0,06	0,47	0,38	0,09
Tanıtım faaliyetleri (Bölgenin tanıtımı, markalaştırma	7	12	59	76	30
Yüzde	0,04	0,07	0,32	0,41	0,16
Ulusal ve uluslararası fonlardan yararlan(dır)ma (AB,	4	11	85	66	18
Yüzde	0,02	0,06	0,46	0,36	0,10



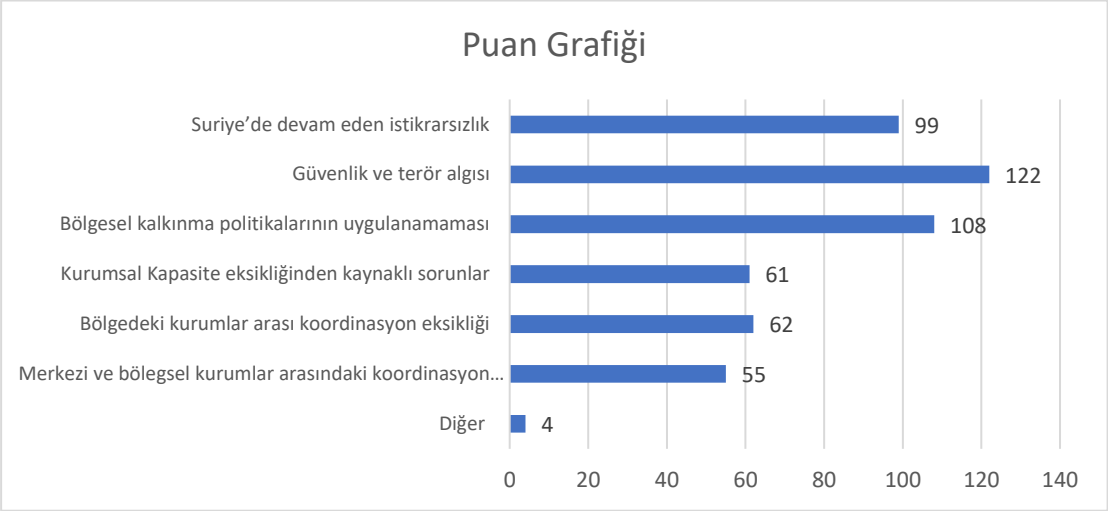


Bölge ve Ajansa Yönelik PESTLE Analizi

Ajansımızın sorumlu olduğu TRC3 Bölgesi için 196 katılımcıdan en fazla 3 potansiyel olay üzerinde oylama yaparak gelecek dönemde ortaya çıkması muhtemel politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel tehditler için öneri talebinde bulunulmuş olup gelen öneriler doğrultusunda edinilen bilgiler aşağıda gösterilmiştir:

Politik Tehditler:

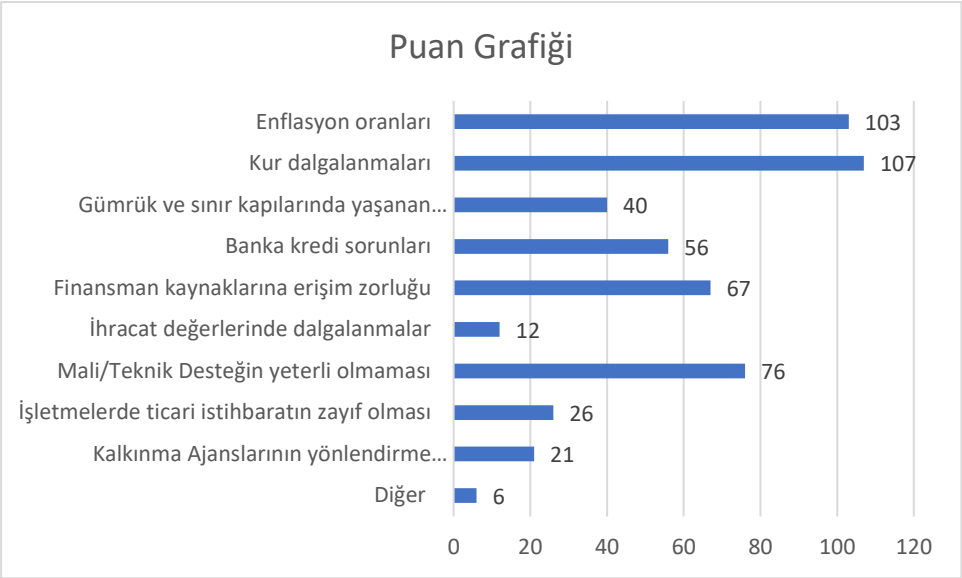
Politik tehditler ile ilgili görüşlere ilişkin veriler incelendiğinde Bölgede oluşan güvenlik algısının ve Suriye'de devam eden istikrarsızlığın bölgede uygulanmakta olan ve uygulanması planlanan kalkınma politikalarının hedefine ulaşması aşamasında en yüksek seviyede tehdit unsuru oluşturduğu algısı katılımcılar arasında yaygındır.



Ekonomik Tehditler:

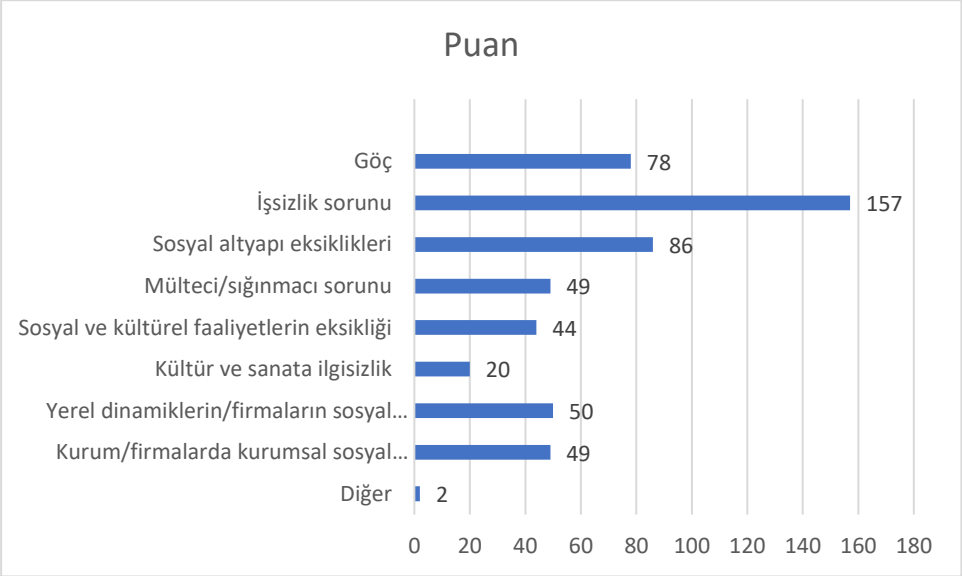
Katılımcıların oylamalarına göre Bölge için tehdit unsuru olabilecek ekonomik olaylar enflasyon oranları ve kur dalgalanmaları gibi ekonomiyi önemli seviyede etkileyen durumlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu durumlarla başa çıkabilecek politikaların ihracata yönelik

pazarlama faaliyetlerinde bulunan firma ve işletmelere bilgi aktarımı yapılması ve eğitimler verilmesi olduğu belirtilmiştir.



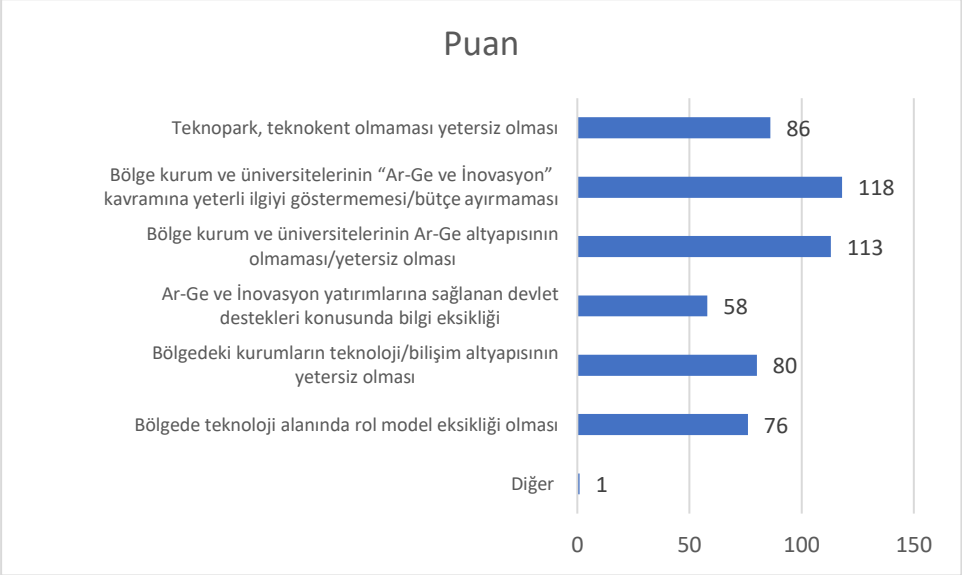
Sosyal Tehditler:

Bölgemizi sosyal açıdan tehdit eden şüphesiz katılımcılarında en yüksek puanla oy verdiği işsizlik sorunudur. Ajansımız da "İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı" ile bu tehditin ortadan kaldırılmasını amaçlayan birtakım faaliyetleri Bölge'de yürütmektedir.



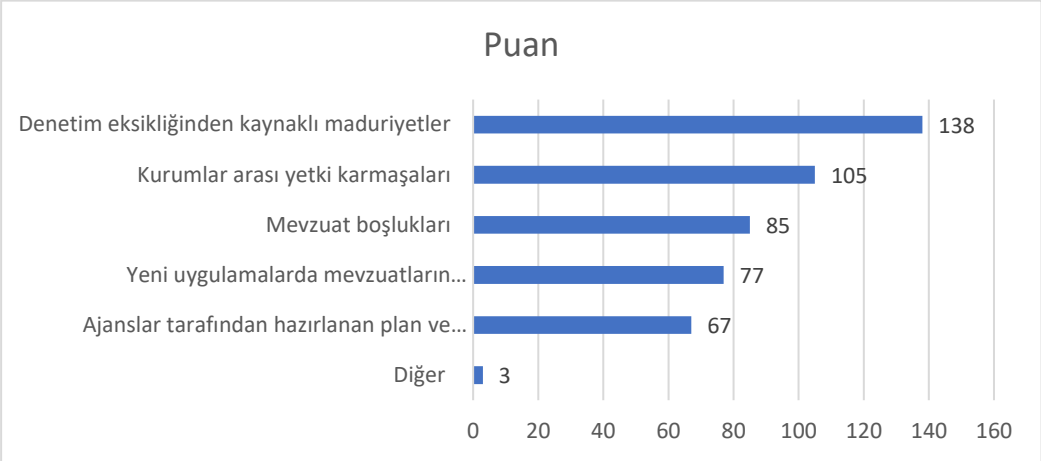
Teknolojik Tehditler:

Katılımcıların en çok oyladığı "Bölge kurum ve üniversitelerinin "Ar-Ge ve İnovasyon" kavramına yeterli ilgiyi göstermemesi/bütçe ayırmaması" ve "Bölge kurum ve üniversitelerinin Ar-Ge altyapısının olmaması/yetersiz olması" ifade edilmiştir.



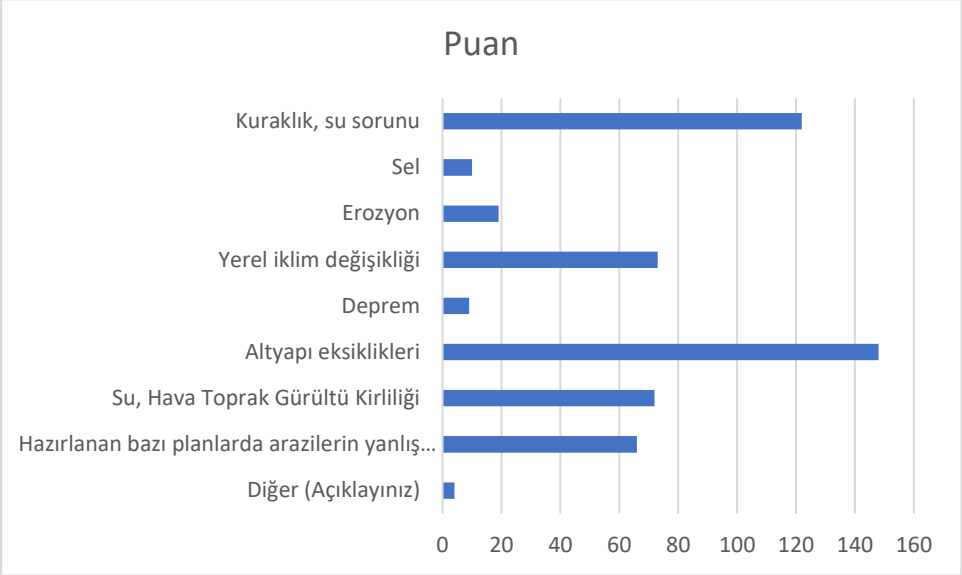
Hukuki Tehditler

Bölgeye yönelik en önem verilmesi gereken durum katılımcıların puanlarına göre "Denetim Mekanizmasının sağlamlaştırılması ve işlevinin kuvvetlendirilmesi olmuştur.



Çevresel Tehditler

Katılımcılar çevresel altyapı yetersizliğinin fazla olması ve bölgenin kuraklık ve su sorunu yüksek olan bir bölge olmasından kaynaklı gelecek dönemde yaşanabilecek sıkıntılara yönelik önemli tespitlerde bulunmuşlardır. Ajans çevresel açıdan bu önlemleri almalı ve daha fazla çevresel altyapının geliştirilmesine yönelik mali destek programları yayınlamalıdır.



Ajansımızın Bölgede En Çok Destek Vermesi Gereken Alanların Tespiti

Anket çalışmasında katılımcılardan destek verilecek çeşitli alanlar konusunda puanlama yapmaları istenmiş ve en çok puan alan alanlar tespit edilmiştir. Puanlama 1-5'e kadar her bir alan için verilmiştir. 1 puan: hiç destek verilmemesi, 5 puan ise kesinlikle destek verilmesi anlamına gelmektedir.

Yapılan puanlama "AR-GE ve İnovasyon", "Kırsal Kalkınma" ve "İstihdam ve Girişimcilik" alanlarında Ajans desteklerinin yoğunlaşması gerektiği 196 katılımcı tarafından belirtilmiştir:

Çalışma Alanları	1	2	3	4	5	Toplam Sayı	Toplam Puan
Kırsal kalkınma	3	5	19	27	142	196	888
Yöresel ürünlerin markalaştırılması ve pazarlanması	5	6	19	40	126	196	864
Mesleki Eğitim	4	1	21	45	125	196	874
Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	3	3	31	52	107	196	845
İstihdam ve girişimcilik	5	1	19	35	136	196	884
Endüstriyel gelişme ve kümelenme	3	9	35	45	104	196	826
Ar-Ge ve inovasyon	4	1	17	36	138	196	891
Turizm	8	10	17	45	116	196	839
Enerji	5	4	18	51	118	196	861

Dezavantajlı gruplara yönelik projeler	9	7	36	48	96	196	803
Sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik	6	8	34	43	105	196	821

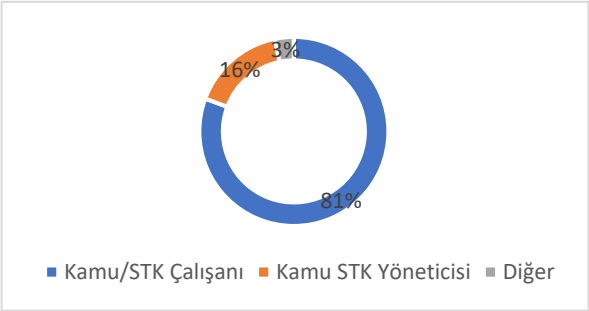
11.2 Ek-2 İç Paydaş Anket Sonuçları

Anketi cevaplayan 33 personele yönelik genel bilgiler aşağıdadır.

- **Genel Durum**
- Çalışan durumu

Anketi cevaplayan kişilerin büyük bir çoğunluğunun idari personelden ziyade çalışan kesiminden oluştuğu görülmektedir.

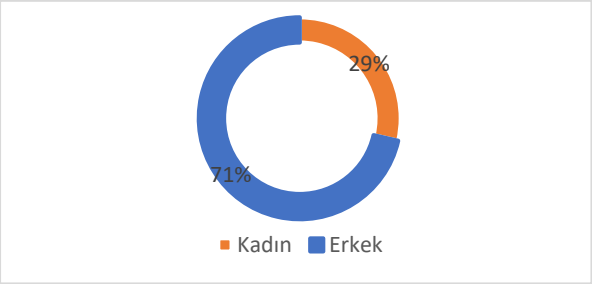
Konumunuz	Kamu/STK Çalışanı	Kamu STK Yöneticisi	Diğer
	25	5	1



- Cinsiyet

28 kişinin yanıtladığı cinsiyet dağılımı çoğunlukla erkeklerden oluşmaktadır.

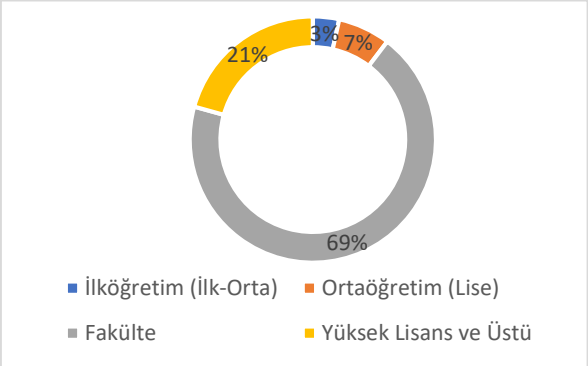
Kadın	Erkek
8	20



- Eğitim Durumu

Ankete katılanların %70'e yakınının üniversite mezunu ve %21'e yakınının yüksek lisans ve üstü eğitim görmüş olması katılımcı profilinin ekseriyetle uzman personelden oluştuğunu göstermektedir.

İlköğretim	Lise	Fakülte	Yüksek Lisans ve Üstü
1	2	20	6



Yaş aralığının neredeyse tamamının genç-orta nüfus diyebileceğimiz 18-49 yaş arasına denk geldiği de ayrıca anketlerden anlaşılmıştır.

- **Soru 1** Dicle Kalkınma Ajansının yürüttüğü proje ve faaliyetler hakkındaki bilgi düzeyiniz nedir?

Ankete katılan 33 personelden 30' u bu soruya cevap vermiştir. Anket verilerinden de anlaşılacağı üzere ankete katılan çalışanların DİKA'nın faaliyetlerinden yüksek seviyede bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Bu durum ankete verilen cevapların çalışmaya katkısını daha etkili kılmaktadır.

- **Soru 2** Ajans faaliyetlerinin aşağıdaki özelliklere göre kapsayıcılık derecesini belirtiniz.

Bu soruda kapsayıcılık 5 seviye olacak şekilde kategorize edilmiş olup 5'ten (Çok kapsayıcı), 1'e (Hiç kapsayıcı değil) kadar derecelendirme yapılmıştır.

	5	4	3	2	1
Faaliyetlerinde ve çalışmalarında güvenilirdir	**14**	**12**	**4**	**2**	**1**
Yüzde (%)	42	36	12	6	3
Katılımcıdır	**14**	**11**	**5**	**3**	**0**
Yüzde (%)	42	33	15	9	0
Hizmet Odaklıdır	**13**	**11**	**6**	**3**	**0**
Yüzde (%)	39	33	18	9	0
Çözüm Odaklıdır	**11**	**8**	**11**	**3**	**0**
Yüzde (%)	33	24	33	9	0
Paydaşlarla iletişim düzeyi yüksektir	**13**	**11**	**6**	**3**	**0**
Yüzde (%)	39	33	18	9	0
Etik değerlere bağldır	**10**	**10**	**7**	**4**	**2**
Yüzde (%)	30	30	21	12	6
Bölgenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermektedir,	**6**	**10**	**13**	**4**	**0**
Yüzde (%)	18	30	39	12	0

Paydaşlarla işbirliğine önem vermektedir	**12**	**13**	**5**	**3**	**0**
Yüzde (%)	36	39	15	9	0
Çevre konusunda duyarlıdır	**11**	**13**	**9**	**0**	**0**
Yüzde (%)	33	39	27	0	0
Yenilikçidir	**11**	**6**	**11**	**5**	**0**
Yüzde (%)	33	18	33	15	0
Tarafsızdır	**10**	**12**	**4**	**7**	**0**
Yüzde (%)	30	36	12	21	0
Şeffaftır	**12**	**7**	**6**	**6**	**2**
Yüzde (%)	36	21	18	18	6

Çalışanların cevabına göre birçok faaliyetinde kapsayıcı rol üstlendiği görülen Ajansın **çözüm odaklılık, bölgenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme, yenilikçilik ve şeffaflık** açısından daha kapsayıcı faaliyetlerde bulunması gerekliliği anket verileri neticesinde karşılaşılan bir durumdur.

- **Soru 3** Bu soruda Ajans faaliyetleri ile ilgili 5'ten (Kesinlikle katılıyorum), 1'e (Kesinlikle katılmıyorum) kadar derecelendirme yapılmıştır.

	5	4	3	2	1
Ajans tarafından sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve etkinliği yeterlidir	5	14	9	4	1
Yüzde (%)	15	42	27	12	3
Ajansıın resmi internet sayfası yeterli içeriğe sahip, ulaşılabilir, anlaşılabilir ve etkin kullanılabilir olarak tasarlanmıştır	4	12	8	8	1
Yüzde (%)	12	36	24	24	3
Ajans işbirliğine açık bir yaklaşım sergilemektedir	12	13	5	2	1
Yüzde (%)	36	39	15	6	3
Ajans, paydaşlar ve diğer kurumlar ile arasında yürütülen çalışmalar etkindir ve iletişim yeterlidir	8	9	11	5	0
Yüzde (%)	24	27	33	15	0
Ajans paydaşların istek ve önerilerine yeterince cevap verebilmektedir	9	11	11	2	0
Yüzde (%)	27	33	33	6	0

Ajans çalışanları dış paydaşları ile olan ilişkilerinde düzeyli ve saygılı bir üslup kullanırlar	15	12	5	1	0
Yüzde (%)	45	36	15	3	0
Ajans paydaşlarının ve toplumun ihtiyaçlarını tespit edip gerekli hizmetleri sunmaktadır	5	13	9	6	0
Yüzde (%)	15	39	27	18	0
Ajans faaliyetleri ile ilgili konularda kamuoyunu yeterince bilgilendirmektedir	13	11	6	3	0
Yüzde (%)	39	33	18	9	0
Ajansın bölgeyi tanıtım çalışmaları yeterlidir	9	15	5	4	0
Yüzde (%)	27	45	15	12	0
Ajans faaliyetleri ile ilgili olarak paydaş görüşlerinin ifade edilebildiği ortamları sağlamaktadır	9	14	6	4	0
Yüzde (%)	27	42	18	12	0
Ajans geleceğe yönelik açık bir vizyona ve ulaşılabilir hedeflere sahiptir	6	14	8	4	1
Yüzde (%)	18	42	24	12	3
Ajansın sunduğu kurumsal doküman ve yayınlar özenle hazırlanan kaliteleri çalışmalardır	8	13	6	6	0
Yüzde (%)	24	39	18	18	0
Ajansın sosyo-ekonomik alanda yürüttüğü hibe programları ve diğer çalışmaları etkili ve yeterlidir	5	13	6	7	2
Yüzde (%)	15	39	18	21	6

Tablo verileri doğrultusunda Ajansın öncelik ve önem vermesi gereken faaliyetler önem sırasına göre belirtilmiştir:

- Ajansın resmi internet sayfasını yeterli içeriğe sahip, ulaşılabilir, anlaşılabilir ve etkin kullanılabilir olarak yeniden tasarlaması
- Ajansın paydaşlar ve diğer kurumlarla yürüttüğü çalışmaların etkinlik ve iletişim seviyesini artırması
- Ajansın paydaş ve toplum ihtiyaçlarını yeniden tespit ederek hizmetlerini sunması

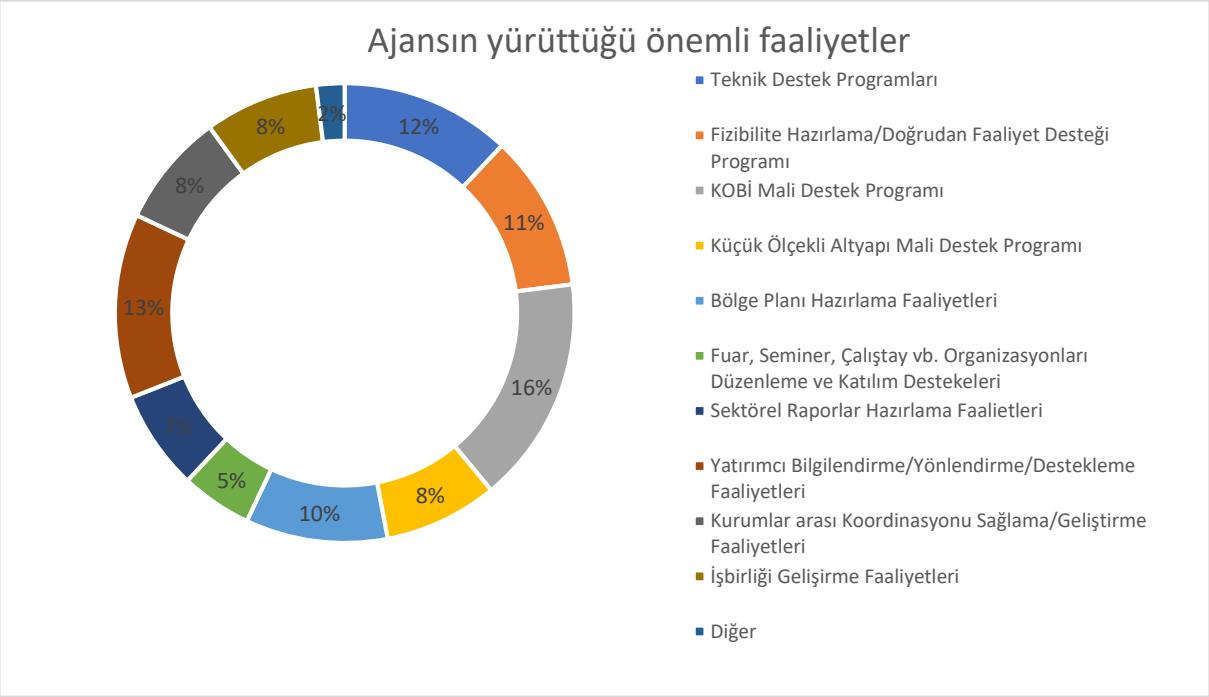
- Ajansın sosyo-ekonomik alanda yürüttüğü hibe programlarını artırması
- Ajans tarafından sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve etkinliğinin artırılması, gerekmektedir.

Soru 4 Ajansın yürüttüğü faaliyetlerden sizce en önemli üç tanesini işaretleyiniz.

Ankete katılan çalışanlar toplamda 100 adet derecelendirme yapmış ve katılımcıların verdiği yanıtlar aşağıda gösterilmiştir:

	Sayı ve Yüzde
Teknik Destek Programları	12
Fizibilite Hazırlama/Doğrudan Faaliyet Desteği Programı	11
KOBİ Mali Destek Programı	16
Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı	8
Bölge Planı Hazırlama Faaliyetleri	10
Fuar, Seminer, Çalıştay vb. Organizasyonları Düzenleme ve Katılım Destekeleri	5
Sektörel Raporlar Hazırlama Faalietleri	7
Yatırımcı Bilgilendirme/Yönlendirme/Destekleme Faaliyetleri	13
Kurumlar arası Koordinasyonu Sağlama/Geliştirme Faaliyetleri	8
İşbirliği Gelişirme Faaliyetleri	8
Diğer	2

(Diğer kısmını işaretleyen katılımcılar ekseriyetle güdümlü ve CMDP projelerinin Ajansın yürüttüğü en önemli faaliyetler arasında olduğunu açıklamışlardır.)



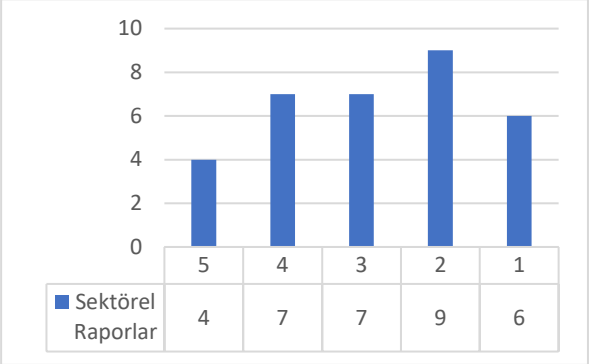
Tablo ve grafikten de anlaşılacağı üzere öncelik sıralamasına göre bakıldığında; KOBİ Mali Destek Programları, yatırımcı bilgilendirme/yönlendirme/destekleme faaliyetleri, teknik destek programları,

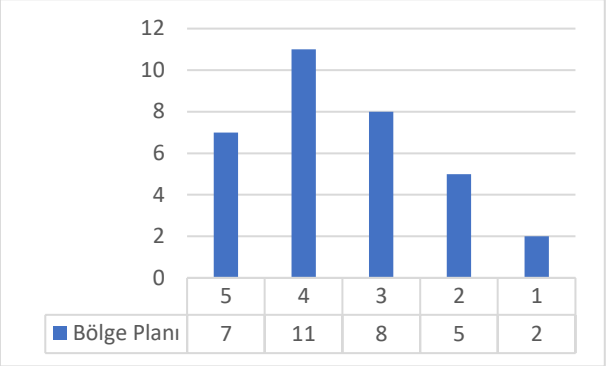
fizibilite desteği ve bölge planı faaliyetlerinin ajansın yürüttüğü önemli faaliyetler olduğu fikri, çalışanlar arasında yaygındır.

Soru 5 Ajansın faaliyetlerini ne ölçüde başarılı buluyorsunuz? (5= Çok Başarılı, 1= Çok Başarısız)

	5	4	3	2	1
Teknik Destek	11	12	4	6	0
Yüzde (%)	33	36	12	18	0
Fizibilite Desteği	7	15	5	6	0
Yüzde (%)	21	45	15	18	0
KOBİ MDP	7	14	9	3	0
Yüzde (%)	21	42	27	9	0
Bölge Planı	7	11	8	5	2
Yüzde (%)	21	33	24	15	6
Sektörel Raporlar	4	7	7	9	6
Yüzde (%)	12	21	21	27	18
Küçük Ölçekli Altyapı MDP	4	21	7	1	0
Yüzde (%)	12	64	21	3	0
Kurumlararası İşbirliği Geliştirme	8	14	6	3	2
Yüzde (%)	24	42	18	9	6
Kurumlararası Koordinasyonu Geliştirme	7	14	8	3	1
Yüzde (%)	21	42	24	9	3
Yatırımcı Bilgilendirme/Yönlendirme/Destekleme	8	18	4	3	0
Yüzde (%)	24	55	12	9	0
Fuar, Seminer, Çalıştay vb. Organizasyonları Düzenleme, Destekleme	13	9	5	3	3
Yüzde (%)	39	27	15	9	9

Tablo verileri analiz edildiğinde Ajansın çoğunlukla faaliyetlerinde başarılı olduğu göze çarpmaktadır fakat sektörel rapor hazırlama ve Bölge Planı revize faaliyetlerine önem vermesi gerektiği ve çalışmalarını bu yönde yoğunlaştırması hususu tablo verilerinden anlaşılmaktadır.





Soru 6 Dicle Kalkınma Ajansı'nın bölgeye olan katkılarını nasıl değerlendirirsiniz?

	Sayı	Yüzde
Üst düzeyde katkı sağladığını düşünüyorum	3	9
Katkı sağladığını düşünüyorum	25	76
Kararsızım/Fikrim Yok	2	6
Önemli bir katkı sağladığını düşünmüyorum	2	6
Katkı sağladığını düşünmüyorum	1	3

Tablo ve grafikten de anlaşılacağı üzere katılımcıların %85 i Ajansın bölgeye katkı sağladığını düşünmektedir. Bu durum Ajansın Bölge kalkınmasında başat bir rol üstlendiğini göstermekte ve diğer kamu kurumlarına bu konuda yön verici bir kurum olduğu algısını güçlendirmektedir.

Soru 7 Sizce Ajansın önem vermesi gereken 3 konuyu lütfen aşağıya yazınız.

Bu soruya 33 katılımcıdan 24 tanesi cevap vermiş olup genel değerlendirmede aşağıdaki 3 başlığın öne çıktığı görülmüştür:

Çalışanların ekseriyetle üzerinde durduğu konu, Bölge bazında yatırımların desteklenmesi, teşvik edilmesi, yatırım ortamının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetleri olduğu anlaşılmıştır. Sonrasında "Kırsal Kalkınma" ve "Turizm" konularında Ajans faaliyetlerinin artması gerektiği, bölgeye katma değer sağlayacak projelerin geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesi süreçlerinin geliştirilmesi hususları en çok üzerinde durulan konular olmuştur.

Soru 8 Ajansımızdan beklentileriniz nelerdir ve ajansımız ile hangi alanlarda iş birliği geliştirilebilir?

33 kişiden 17'sinin cevap verdiği açık uçlu soru detaylı olarak incelenmiş ve çalışanların Ajanstan beklentileri ve işbirliği geliştirilebilecek önemli konular tespit edilmiştir. Öncelikle Ajansın kuruma ve bölgeye yönelik etkili bir stratejik plan hazırlaması, bölge planını revize etmesi ve hazırlanan plan ve programların katılımcı yaklaşımla hem kurum içi hem kurum dışı paydaşlar tarafından sahiplenilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Ayrıca cevaplara göre kurumun stratejik iletişim planı hazırlayarak bölge tanıtımına yönelik akılcı ve izlenebilir yaklaşımla hareket etmesi önem arz etmektedir. Teknik destek ve yatırım ortamının gelişimine yönelik faaliyetlerin de artması gerektiği beklentilerin arasındadır.

İşbirliği konusunda her katılımcı farklı alanlarda beyanda bulunmuş olup genel olarak işbirliği yapılması önerilen alanlarla ilgili görüşler aşağıdaki gibidir:

- Yurtdışı URGE Projeleri
- Turizm sektörü
- Kent planlaması
- Yatırım uzmanlığı
- Kırsal kalkınma

Soru 9 Gelecek dönemde Ajansımızı olumsuz etkileyebileceğini düşündüğünüz politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel gelişmeler neler olabilir?

33 çalışandan 16'sı soruya yanıt vermiştir. Ajansı olumsuz etkileyebilecek dış faktörlere yönelik görüş ve öneriler Ajansa ve Bölge'ye yönelik olmak üzere cevaplanmıştır.

Politik açıdan değerlendirilen soru göz önüne alındığında 3 temel problemin hem Ajansı hem Bölgeyi etkilediği hususu üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır:

- Komşu ülkelerdeki istikrarsızlık (Bölge bazlı)
- Terör algısı (Bölge bazlı)
- Ajansın siyasi yönlendirmelerin güdümünde kalmasından dolayı plan ve programlarında belirlediği destek mekanizmalarını hayata geçirme ve kalkınma faaliyetlerinin uygulanması bakımından etkin hareket edememesi (Ajans bazlı)

Ekonomik açıdan Ajansın üzerinde durması gereken hususlar şunlardır: Dış ülkelerle olan ilişkiler neticesinde değişebilen ekonomik göstergeler (ekonomi savaşları ve ekonomik istikrarsızlık öne çıkan bir tehdit unsurudur.)

Ajans açısından ise merkezi idareden gelen yıllık bütçenin yıllar içerisindeki değişimi (artış sağlamaması) bir tehdit unsuru olarak görülmektedir.

Sosyal açıdan değerlendirilen soru göz önüne alındığında 3 temel problemin hem Ajansı hem Bölgeyi etkilediği hususu üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır:

- Bölge dışına göç (Bölge)
- İşsizlik (Bölge)
- Bölge sosyal imkanlarının kısıtlılığı nedeniyle personel sirkülasyonu (Ajans)

Teknolojik açıdan Ajansın üzerinde durması gereken hususlar şunlardır: Bölge AR-GE altyapı ve kurumsal kapasitesinin çok düşük olması bölgede dijital dönüşümün sağlanamamasına sebebiyet vermektedir. Bu sebeple Ajansın teknolojiye ilişkin yürüteceği faaliyetlerde bu konuya eğilmesi önem arz etmektedir.

Yasal açıdan verilen cevaplar incelendiğinde Ajansın mevzuatsal açıdan yetkilerinin genişletilmesi gerekliliği hususu üzerinde durulmuş ve özellikle bölge kalkınmasına yön verecek politika araçlarını geliştirirken bölge aktörlerine yasal olarak görev ve yetki vermesi gerekliliğinin önem arz ettiği belirtilmiştir.

Ajansların denetim mekanizmalarının geliştirilmesi, mevzuat boşluklarının giderilmesi ve Bakanlık ve Yönetim Kurulu arasındaki iletişimin tek elden güçlendirilmesi gibi hususlarda da görüş bildirilmiştir.

Çevresel açıdan gelen cevapların büyük bir çoğunluğu bölgeye yönelik olumsuz gelişmeler konusunda belirtilmiştir. Özellikle "Kuraklık" üzerinde yoğun bir şekilde durulduğu görülmüş olup Ajansın bu alanda yerel iklim değişikliği politikaları hakkında çalışmalar yapması gerekliliği algısının çalışanlarda oluştuğu anlaşılmıştır.

Ajans yeşil binasının yapı çeşidine (yeşil bina) uygun kullanılamamasından dolayı zaman içerisinde işlevini yitirebileceği konusunda da görüş iletilmiştir.

Soru 10 Gelecek dönemde Ajansımız için fırsatlar ve tehditler neler olabilir?

Soruyu 15 çalışan cevaplamıştır. Öne çıkan fırsatlar ve tehditler aşağıdaki gibidir:

Fırsatlar

Çalışanların en çok üzerinde durduğu Ajans için fırsat oluşturabilecek etkenler önem sırasına göre aşağıda belirtilmiştir:

- Bölgesel teşvik oranlarının bölgede yüksek olması ve Avrupa Birliği projelerinin bölgeye yönelik hibe ve desteklerini artırması Ajans açısından bir fırsat olarak görülmektedir.
- Turizm, tarım ve doğal kaynak potansiyeli yüksek olan Bölgemizin değerlendirmeye açık birçok alanda kalkınma alanının bulunması
- Dinamik genç nüfusun bölge yatırımlarında işgücüne yüksek katkı potansiyeli

Tehditler

Çalışanların en çok üzerinde durduğu Ajans için tehdit oluşturabilecek etkenler önem sırasına göre aşağıda belirtilmiştir:

- Kamu kurumlarında ciddi teknik kapasite eksikliği olduğu çalışanlar tarafından vurgulanmıştır. Bu durum bölge kalkınmasına bir tehdit unsuru oluşturmaktadır.
- Ayrıca yatırımcı ve ziyaretçilerin bölgeye yönelik terör algısı da çalışanların üzerinde durduğu bir diğer kayda değer tehdit unsurudur.

Soru 11 Ajansımızın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

17 çalışanın cevapladığı soruya yönelik öne çıkan güçlü ve zayıf yönler aşağıda verilmiştir:

Çalışanların en çok üzerinde durduğu Ajansın **güçlü yönleri** önem sırasına göre aşağıda belirtilmiştir:

- Ajansın uygun fiziki çalışma ortamına sahip olması ve ulaşım altyapı avantajı çalışanlar açısından en çok bahsedilen güçlü yön olarak belirlenmiştir.
- Gelişime açık proaktif genç kadro yine cevaplarda en çok geçen ifadelerden biridir.
- Tecrübeli ve nitelikli uzman personelin varlığı ve
- Genel Sekreterin ve Yönetim Kurulu Üyelerinin uyumu da çalışanların vurguladığı diğer güçlü yönlerdir.

En çok üzerinde durulan zayıf yönler öncelik sırasına göre aşağıda belirtilmiştir:

- Nitelikli uzman personel eksikliği çalışanlar tarafından en çok vurgu yapılan ifadedir.
- Personel sirkülasyonu ikinci kayda değer zayıf yön olarak belirlenmiştir.
- Kurum içi koordinasyon eksikliği, kurumsallaşma noktasındaki aksaklıklar ve performansa dayalı personel değerlendirme sisteminin olmayışı da çalışanların en çok üzerinde durduğu hususlardır.

Soru 12 Ajansımız içerisinde etkin bir katılımcılığın sağlanabilmesi için neler yapılabilir?

Bu soru 17 çalışan tarafından cevaplanmış olup çalışanların en çok üzerinde durduğu husus belirli aralıklarla birim içi ve birimler arası düzenli koordinasyon toplantılarının mutlaka gerçekleştirilmesi gerekliliği olmuştur. Toplantı ve istişare durumunda yapıcı eleştirilerin ve samimi görüşlerin ön plana çıkması gerektiği yine ajans çalışanlarının öne çıkan yorumlarındandır.

Soru 13 Ajansımıza kişi olarak katkılarınız neler olabilir?

17 kişi bu soruya yanıt vermiştir.

Yanıtlarda öne çıkan en önemli husus nitelikli ve tecrübeli uzman personelin yeni uzman personele ve Bölge kalkınmasına yön verecek aktörlere bilgi birikimini ve meslek tecrübesini aktarma isteğidir.

Ayrıca uzman personelin görevi gereği bölge kalkınmasına yön verecek planlama, analiz ve rapor çalışmaları hazırlayarak bu doğrultuda destek verilebilecek hususlarda proje geliştirmek, uygulamak/uygulatmak ve izleme ve değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirmek hususları çalışanların vurgu yaptığı bir diğer husustur.