AHİLER KALKINMA AJANSI
KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI

2021-2025

T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

AHİLER Kalkınma Ajansı Geleceğe Yön Verir

AHİLER KALKINMA AJANSI KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI
2021-2025

Yayın Sahibi
Ahiler Kalkınma Ajansı

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz. Hazırlanmış olan çalışmanın tüm hakları Ahiler Kalkınma Ajansı'na aittir. Ahiler Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan işbu çalışmadan kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

BASIM TARİHİ 2021

AHİLER KALKINMA AJANSI
Cevher Dudayev Mahallesi
Vatan Caddesi No:42/1 Merkez/Nevşehir
Tel: +90 384 214 36 66
Faks: +90 384 214 00 46
E-Posta: info@ahika.gov.tr
İnternet Sitesi: www.ahika.gov.tr

T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

AHİLER Kalkınma Ajansı Geleceğe Yön Verir

AHİLER KALKINMA AJANSI KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI 2021-2025

İÇİNDEKİLER

	ÖNSÖZ	6
1.	**STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ; "Planlamanın Planlanması"**	**8**
1.1.	PLANIN SAHİPLENİLMESİ	8
1.2.	STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ	9
2.	**MEVCUT DURUM ANALİZİ**	**13**
2.1.	AJANS PROFİLİ	13
2.1.1.	Tarihi Gelişimi	13
2.1.2.	Yasal Yükümlülükler	16
2.1.3.	Teşkilat Yapısı, Birimler ve Görev Alanları	19
2.1.4.	Sunulan Hizmetler ve Destekler	34
2.1.5.	Bilgi Sistemleri ve Teknolojik Altyapı	38
2.1.6.	Fiziki Altyapı	40
2.1.7.	İnsan Kaynakları	42
2.2.	KURUM İÇİ DURUM ANALİZİ	45
2.2.1.	Önceki Dönem (2018-2020) Kurumsallaşma Stratejik Planı Değerlendirmesi	45
2.2.2.	2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planı	56
2.2.3.	GZFT Analizi	58
2.2.4.	Sonuç Odaklı Programlar (SOP)	61
2.2.5.	Sorunlar ve Gelişme Alanları	64
2.3.	PESTLE ANALİZİ	69
3.	**GELECEĞİN TASARIMI**	**78**
3.1.	VİZYON	78
3.2.	MİSYON	79
3.3.	AMAÇ	79
4.	**STRATEJİ**	**81**
4.1.	GELİŞME EKSENLERİ, STRATEJİK HEDEFLER VE FAALİYETLER	81
4.1.1.	İletişim ve Koordinasyon	81
4.1.2.	İnsan Kaynakları ve Personel Politikaları	82
4.1.3.	Planlama ve Verimlilik	83
4.1.4.	İdari ve Kurum İçi İşleyiş	84
4.2.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	84
5.	**EYLEM PLANI**	**88**
6.	**İZLEME ve DEĞERLENDİRME**	**89**
	EK1-STRATEJİK PLAN İŞ AKIŞ ŞEMASI	**90**

ADNKS	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
AHİKA	Ahiler Kalkınma Ajansı
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
Bakanlık	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CİMER	Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
ÇP	Çalışma Programı
EBYS	Elektronik Belge Yönetimi Sistemi
EUROSTAT	Avrupa İstatistik Ofisi
GZFT (SWOT)	Güçlü – Zayıf Yönler – Fırsatlar – Tehditler Analizi
İBBS- NUTS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması- Nomenclature of Territorial Units for Statistics
İDB	İzleme ve Değerlendirme Birimi
İKDHB	İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Birimi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
KSP	Kurumsallaşma Stratejik Planı
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz
PLAN	2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planı
PPKB	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi
PYB	Program Yönetim Birimi
SOP	Sonuç Odaklı Program
THİB	Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YDO	Yatırım Destek Ofisi

ÖNSÖZ

5449 Sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun"a dayalı, 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile merkezi Nevşehir olarak kurulmuş olan Ahiler Kalkınma Ajansı, TR71 Bölgesindeki Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Ajansımız, bölgedeki tüm paydaşlarla yakın ilişki içinde hazırlanan bölge planı çerçevesinde, mali ve teknik destek programları, araştırma, analiz ve stratejik planlama çalışmaları, eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri, tanıtım ve yatırım destek faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Ajans, vizyonu doğrultusunda kurulduğu günden bu yana gerek sağladığı mali ve teknik destekler gerekse gerçekleştirdiği planlama, analiz ve tanıtım çalışmaları ile sorumlu olduğu TR71 Bölgesinin kalkınmasına katkı sunmaktadır.

2021 – 2025 Kurumsallaşma Stratejik Planı, Ajansın Kanunda belirtilen görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi, kurumsal bağlamda sorunların tespit edilerek kurumun gelişmesinin sağlanması, bölgesel kalkınmaya olan katkısının artırılabilmesi amacıyla tüm personelin katılımıyla ve üst politika belgeleri ile uyumlu bir şekilde hazırlanmıştır.

Türkiye'nin bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltmaya yönelik strateji ve planlamalarının önemli araçlarından birisi olarak ortaya çıkan kalkınma ajansları, sorumlu oldukları bölgelerde yenilikçi ve kayda değer roller üstlenmektedirler. Bölgesel düzeyde kalkınma süreçlerine destek veren Ajanslar bu amaç doğrultusunda özellikle bölgede bulunan aktörlerle iş birliğini hedefleyen kamu kuruluşlarıdır. Sorumlu olduğu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığıyla koordinasyon halinde bölgenin sahip olduğu kaynak ve olanakların tespit edilmesi, ekonomik ve sosyal gelişmeleri ivmelendirmesi, kurum ve kuruluşların kapasitelerinin artırılması Ajansların genel sorumluluk alanlarındandır.

Bölgesel kalkınmanın ve dengeli büyümenin ehemmiyetinin oldukça arttığı ülkemizde, bahsi geçen görev ve sorumluluk alanlarında başarılı olunması adına kalkınma ajanslarının özellikle çok iyi kurgulanmış kurumsal yapılarının olması ve bu yapıyla birlikte tüm personelin içselleştirdiği stratejilerini geliştirip uygulaması mühimdir. Henüz genç kurumlar olan kalkınma ajanslarının kurumsallaşmalarını planlı ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmeleri, gerek kurumsal hafıza gerekse motivasyonun sağlanması açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda kurumsallaşma stratejik planının hazırlanması ve uygulanması, Ahiler Kalkınma Ajansı misyon ve vizyonunu bölgeye yansıtabilmesi, planladığı proje ve programları uygulayabilmesi açısından önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Ajans bünyesinde çalışan personelin ve kurum kültürünün sürekli gelişmesinin sağlanması, birbirine entegrasyonu, güçlü ve ilkeli ekip çalışması ortamının oluşturulması, profesyonelliğin kazandırılması gibi unsurların kurumsallaşma stratejik planının temel hedefleri olması bu gerekliliği en iyi şekilde açıklamaktadır.

Yukarıda belirtilen motivasyonlar ışığında beş yıllık olarak hazırlanan 2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planında belirlenen faaliyetlerin oluşturulan komisyon tarafından düzenli olarak izlenmesi ve gelişmelerin raporlanarak paylaşılması, kurumun vizyon ve misyonunu içselleştirmesinde oldukça önemli olacaktır. Ajansın gelecek beş yıldaki kurumsallaşmasına dair atılacak adımların belirlendiği bu planın, bölge kalkınmasına katkılar sunmasını temenni eder ve hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışanlara teşekkürlerimizi sunarız.

Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ; "Planlamanın Planlanması"

1.1. PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Kurumsallaşma Stratejik Planının Ajans bünyesinde hazırlanması ve uygulanması önemli birkaç dinamiğe bağlıdır. Bu dinamikler arasında en kritik olanı, planın tüm birimler ve çalışanları tarafından sahiplenilmesidir. Bu sebeple hazırlanan planın tüm birim temsilcilerinden oluşturulan KSP İzleme ve Değerlendirme Komisyonu aracılığıyla tüm kuruma ulaştırılması amaçlanmıştır. Farklı departmanlardan oluşan komisyon sayesinde plan hazırlığı ve gerekliliği kurumun tamamına ulaştırılmış, böylelikle kurumsal anlamda sahiplenmenin temelleri oluşturulmuştur. Komisyon toplantılarında alınan kararlar Genel Sekreter ile sürekli istişare edilerek tüm birimlerin yapılması gereken işler hakkında bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Çevrimiçi gerçekleştirilen GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi yoluyla uzman ve destek personelin görüşlerinin alınması sağlanmıştır. Ayrıca 33 personelin katılımıyla çevrimiçi bir çalıştay gerçekleştirilmiş; sorun ve bunlara yönelik çözüm önerileri tartışılmıştır. Bu süreçlerle birlikte kurum personelinin strateji planının gerçekleştirilmesinde rol alması sağlanarak stratejik planlama aşamasının olgunlaştırılması ve içselleştirilmesi sağlanmıştır.

1.2. STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 10/12/2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu Yönetmeliğin hazırlanmasındaki amaç, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesidir.

BAŞARILI OLMAK İÇİN DEĞİL, DEĞER YARATMAK İÇİN ÇABA GÖSTERİN
Albert Einstein

Kalkınma Ajansları 2018 yılından itibaren "Sonuç Odaklı Program (SOP)" sistemine geçiş yapmıştır. SOP; Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinde belirtilen bölgesel program tanımına uygun olarak, stratejik olarak belirlenmiş kalkınma hedeflerini yakalamak üzere, belirli bir sektör, tema veya mekânda kalkınma sonuçları elde etmek amacıyla alt program, tedbir, proje ve faaliyetleri içeren, nitelikli analize dayanan, ilgili kurumlarla iş birliği halinde hazırlanan, ölçülebilir sonuç ve çıktı hedefleri olan orta vadeli (tercihen 3 yıllık) programlardır. Sonuç odaklı programlar ajans çalışma programlarının (ÇP) temelini oluşturmaktadır. Çalışma programları ise her yıl için, SOP'ları içerecek şekilde hazırlanan bir yıllık planlardır. Bu nedenle hazırlanan Kurumsallaşma Stratejik Planı, 2021-2023 yılları SOP ve bu yıllar içerisinde hazırlanacak ÇP belgelerini tamamlayıcı niteliktedir.

Kurumsallaşma Stratejik Planı, Ajansın kurumsallaşmasına katkı sunmaya yönelik olduğundan içe dönük ve iç işleyişi geliştirmeyi ve dönüştürmeyi amaçlayan bir stratejiye sahiptir. Bu planla Ajans, dış paydaşlarla birlikte ülke ve bölge gündemiyle uyumlu hareket edebilen bir yapıya sahip olmak için ihtiyaç duyulan değişime de olanak tanımayı amaçlamaktadır.

Şekil 1.Kurumsallaşma Stratejik Planı 2021-2025 Çevrimiçi Personel Anket Formu

Kurumsallaşma Stratejik Planının önemli unsurlarından olan çalışan personelin görüş ve önerilerinin alınması, mevcut durumu ortaya koymak ve belirlenen sorunlar üzerine strateji haritasını hazırlamak açısından oldukça önemli bir yoldur. Bu nedenle, kurumun mevcut durumunu daha iyi anlamaya yönelik katılımcılık prensibiyle tüm personele yönelik anket çalışması ve çalıştay faaliyetleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen verilerle bir GZFT analizi yapılmıştır.

Bu amaçlar doğrultusunda Ahiler Kalkınma Ajansı 2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planı aşağıda belirtilen aşamalar çerçevesinde oluşturulmuştur:

İlk aşama, "Planning The Plan" olarak tanımlanan "Planın Planlanması" aşamasıdır. Bu aşamada, Stratejik Planın hazırlanması sürecini koordine edecek ve sürece destek verecek personelin görevlendirilmesi yapılmıştır.

İkinci aşama, stratejik plan yol haritasının belirlenmesi ve aşamaların onaylanması sürecidir. Görevli personel tarafından belirlenen yol haritasının Genel Sekreterlik ile paylaşılarak onaylanması bu aşamada gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü aşama, çalışan personelin fikir ve görüşlerinin alınmasına ilişkin anketin hazırlanması, gelen cevap ve değerlendirmelerin dikkate alınarak sorun ve gelişme alanlarının analiz edilmesi sürecini içeren aşamadır. Bu aşamada ayrıca tüm personelin katılımıyla, Ajans personelinin kurumdan beklentileri, Ajansın işleyişiyle ilgili görüş ve önerilerinin tartışıldığı çevrimiçi bir çalıştay gerçekleştirilmiştir.

Personel tarafından cevaplandırılan anketler değerlendirilerek kurumun GZFT Analizi yapılmış ve analiz sonuçları Komisyon tarafından değerlendirilerek stratejik planda yer alacak sorun ve gelişme alanlarına göre gelişme eksenleri, stratejik hedef ve faaliyetlerin oluşturulması tamamlanmıştır.

Dördüncü aşama, anket ve çalıştay ile elde edilen tüm verilerin değerlendirilmesi ve GZFT analizinin yapılması sürecini içermektedir. Bu süreçte yaklaşık %90'lık katılım oranıyla gerçekleştirilen anket sonuçları ve çalıştayda ortaya konulan çözüm önerileri değerlendirilerek kurumun güçlü ve zayıf yönleri, kuruma yönelik fırsatlar ve tehditler tespit edilmiştir. Yapılan bu tespitler doğrultusunda sorunlar ve gelişme alanları belirlenmiş ve bunlara yönelik stratejik hedefler ve faaliyetler oluşturularak Genel Sekreterliğe sunulmuştur.

Son aşama ise, hazırlanan ve Genel Sekreterlik tarafından onaylanan planın tüm birim ve personelle paylaşılması aşamasıdır.

Tüm bu aşamaların tamamlanması sonrasında 2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planı'nın uygulanması ve takip edilmesi süreci başlatılacaktır. Bu süreçte KSP İzleme ve Değerlendirme Komisyonu kurulacak, stratejik planın beş yıl boyunca takip edilmesi, planda yaşanan aksaklıkların raporlanması, tıkanıklıkların giderilmesi ve tespit edilen sorunların çözümlenmesi bu komisyon tarafından gerçekleştirilecektir.

Komisyon her 6 ayda bir toplanarak planın izlenmesi ve değerlendirilmesi görevi doğrultusunda gerekli raporlamayı yaparak Genel Sekreterliği bilgilendirecektir.

T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

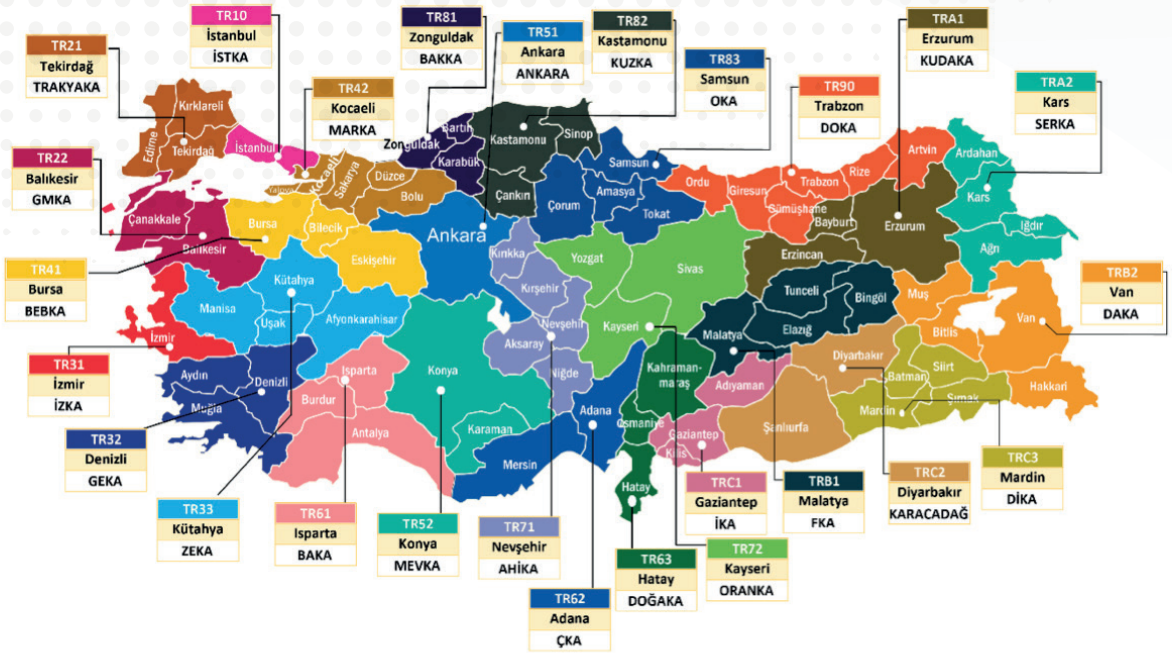
2.1. AJANS PROFİLİ

2.1.1. Tarihi Gelişimi

Dünyanın farkı yerlerinde kalkınma ajanslarının tarihi incelediğinde önemli olayların sonucu olarak ortaya çıktıkları gözlemlenmektedir. Dünya savaşlarının yıkımıyla birlikte özellikle bölgesel kalkınma ile yaralarını sarmaya başlayan Avrupa Kıtası ülkeleri farklı modellerle birlikte ekonomik ve sosyal kalkınmalarına yeni bir soluk getirmeyi hedeflediği görülmektedir. Avrupa Topluluğu ve Birliği gibi ulus üstü yapıların olgunlaşmasıyla birlikte bölgelerarası farklılıkların en aza indirilmesi önemli bir husus haline gelmiştir. Tam da bu süre zarfında bölgesel kalkınma ajansları gibi yerelden hareketle yerel merkezlerin diğer bölgelerle bütünleşmiş bir halde büyümesinin alt yapısı geliştirilmeye başlanmıştır. Avrupa'nın yaşamış olduğu pozitif tecrübelerin ardından bu bölgesel kalkınma modeli, Türkiye gibi diğer gelişmekte olan aday ülkelere örnek model teşkil etmeye başlamıştır. Bu süreç, özellikle Türkiye'nin 1999 yılı Helsinki zirvesiyle daha da hızlanmış ve üyelik adayı olan ülke AB sürecinin de ivmelendirmesiyle bölgesel kalkınma ve kalkınma ajansları gibi kavram ve araçların sisteme girmesini sağlamıştır. Bu gelişmelerin yaşandığı Avrupa Birliği içerisinde istatistiki bölge birimlerinin hayata

geçirilmesi önemli bir aşama olarak görülmektedir. Avrupa Birliği'ne birçok sahadan geniş veriler aktarmak amacıyla EUROSTAT (Avrupa İstatistik Ofisi) tarafından 1970'li yıllarda oluşturulan İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması'nın (İBBS) birçok amacı bulunmaktaydı. Özellikle bölgesel alanda verileri toplamak ve analizler vasıtasıyla bölgesel politikaların oluşturulmasını sağlamak en önemli amaçlarındandı. Oluşturulan bu veri toplama sisteminin Türkiye'ye transferiyle bölgesel kalkınmada bir üst boyuta geçildiği söylenebilir. Türkiye'de 26 adet istatistiki bölge, 28.08.2002 tarih ve 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS-NUTS) ile belirlenmiştir. Nihayetinde, 2006 yılında 5449 sayılı kanun ile Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurulmasına başlanmıştır.

Ülkede kalkınma ajanslarının kuruluşunu, hukuki yapısını ve işlevini belirleyen en önemli etken AB'ye üye olma süreci olsa da ilk ulusal kalkınma planında (1963-1967) kalkınma ajanslarına benzer yapıların oluşturulmasına yönelik niyetler kayda geçirilmiştir. Bununla birlikte kalkınma ajanslarının Türkiye sahnesinde yerini alması 2000'li yıllarla birlikte başlamıştır. 2006 yılında Çukurova Kalkınma Ajansı ve İzmir Kalkınma Ajanslarının kurulmasıyla başlatılan süreç, 2008 yılında sekiz ajansın daha kurulmasıyla devam etmiş ve 2009 yılında Ahiler Kalkınma Ajansının da içinde bulunduğu diğer on altı Düzey 2 bölgesinde ajansların kuruluşu gerçekleştirilerek bu süreç tamamlanmıştır.



Şekil 2. Türkiye İstatistiki Bölge Birimleri (İBB-NUTS Bölgeleri) ve Kalkınma Ajansları Haritası

Mülga Devlet Planlama Teşkilatı'nın koordinasyonunda, 5449 Sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" çerçevesinde, 25 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Ahiler Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Daha sonra 703 sayılı KHK'nın 17/d maddesiyle 641 sayılı Kalkınma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK'nın birçok maddesi yürürlükten kaldırılmış ve ajanslar 1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 387. maddesiyle Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının koordinasyonunda çalışmalarına devam etmeye başlamışlardır. Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinden oluşan TR71 Bölgesi'nde faaliyet gösteren Ajansın merkezi Nevşehir ilindedir ve faaliyet gösterdiği tüm illerde Yatırım Destek Ofisleri (YDO) bulunmaktadır.

2.1.2. Yasal Yükümlülükler

25 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu

Kararı ile kurulan Ahiler Kalkınma Ajansının 4 numaralı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında" Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 188. maddesine göre görev ve yetkileri şunlardır:

- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek veya Ajans personel sayısının yeterli olmadığı durumda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile izlemesini ve değerlendirmesini yaptırmak ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik girişim sermayesi fonlarına katılım sağlamak.
- Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- Bölge plan ve programlarını dikkate alarak kapsamı ve usulleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmek üzere bölgelerindeki diğer projeleri izlemek.
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya

ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.

▪ Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.

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

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

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

▪ Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak

Kalkınma ajanslarının çerçevesini çizen 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile 4 no'lu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin belirttiği esaslar temelinde, kalkınma ajanslarının çalışma yöntem ve işleyişleri aşağıda sayılan yasal düzenlenmeler ile belirlenmiştir:

▪ Kalkınma Ajanslarının Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

▪ Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği

▪ Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği

- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Mal, Hizmet ve Yapım İşi Satın Alma İhale Usul ve Esasları
- Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofislerinin Görev ve Yetkilerine ilişkin Usul ve Esaslar
- Kalkınma Ajansları Çalışma Programı Hazırlama Usul ve Esasları
- Kalkınma Ajansları Mali Desteklerinden Yararlanan Kamu İdarelerine Tahsis Edilen Kaynakların Aktarımı, Kullanımı, Muhasebeleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar
- Mali Desteklerin Programlarının Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar
- Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu ve Ekleri
- Kalkınma Ajansları Satın Alma Rehberi
- Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi

Şekil 3. AHİKA Organizasyon Şeması

2.1.3. Teşkilat Yapısı, Birimler ve Görev Alanları

Ahiler Kalkınma Ajansının teşkilat yapısı, 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 190. maddeye göre Yönetim Kurulu, Kalkınma Kurulu, Genel Sekreterlikten ve Yatırım Destek Ofislerinden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu ajansın karar organıdır. 4 no'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde de belirtildiği üzere, yönetim kurulu birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşmaktadır.

Ajansın yönetim kurulu başkanı, ajansı temsile yetkili olup her yıl bir ilin valisi yönetim kurulu başkanlığını yürütmektedir.

4 no'lu "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında" Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 194. maddesine göre yönetim kurulunun görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayına sunmak.
- Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek.
- Yıllık malî raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak.
- Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek.
- Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek.
- Genel Sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifleri onaylamak.
- Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek.
- Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.
- Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.

- Ajansın denetimi sonucunda oluşturulan raporları görüşmek, değerlendirmek ve raporlarda yer alan bulgulara ilişkin gerekli tedbirleri almak.

Kalkınma Kurulu

Kalkınma kurulu, ajansın danışma organı olup bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimlerden belirlenen temsilcilerden oluşmaktadır. Kalkınma kurulu, bölgede kurumlar arası iş birliğini geliştirmede ve ajansın karar almasında yönlendirici bir görev üstlenmektedir. Kalkınma kurulu, illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda en fazla yüz üyeden oluşur.

4 no'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 192. maddesine göre kalkınma kurulunun görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek.

- Ajansın çalışma programı taslağı, yıllık faaliyet raporları ile Sayıştay ve mali yönetim yeterliği denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak.

- Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak.

- Toplantı sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.

Genel Sekreterlik

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur. Ahiler Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği; Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi (PPKB), Program Yönetim Birimi (PYB), İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB), İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Birimi (İKDHB), Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi (THİB) ile Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinde bulunan Yatırım Destek Ofislerinden (YDO) oluşmaktadır.

4 numaralı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında" Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 196. maddesine göre Genel Sekreter'in görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Yönetim kurulu kararlarını uygulamak.
- Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak.
- Ajans gelirlerini toplamak, belirlenecek usul ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak.
- Yönetim kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek.
- Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu kalkınma kurulu ile yönetim kuruluna sunmak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek.
- Çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki iş bölümünü belirlemek.
- Ajansın doğrudan veya bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşlarla birlikte proje geliştirmesini sağlamak ve bu kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak.
- Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini

değerlendirerek malî destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek.

- Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak.
- Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve yurt dışındaki ajans ve kuruluşlarla iş birliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek.
- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek.
- Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek.
- Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak.
- Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek.
- Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi (PPKB)

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi'nin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

1. Bölge planını hazırlamak, bölgenin kırsal ve yerel kalkınma kapasitesinin geliştirilmesine yönelik plan ve strateji oluşturmak.

2. Sağlanacak desteklerin çerçevesini ve yöntemini belirlemek.

3. Bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit ederek gerçek potansiyelini çıkarmaya, ekonomik-sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak veya yaptırmak, bu araştırmalar sonucunda eylem planı oluşturmak.

4. Bölgesel gelişmede önemli görülecek projeler ile yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek vermek.

5. Yıllık çalışma programını ve ajans faaliyet raporunu hazırlamak.

6. Birimin faaliyet alanı ile ilgili konularda bölgedeki kurumlar, kalkınma ajansları, diğer ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla iş birliği faaliyetleri yürütmek.

7. Görev alanı ile ilgili konularda genel sekreterliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak, görüş ve değişiklik önerilerini ilgili makamlara bildirmek.

8. Denetim faaliyetlerine ve değerlendirmelere yönelik olarak Birimin görev ve sorumluluk alanı ile ilgili hazırlıkları yapmak.

9. Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmeye yönelik faaliyetler yürütmek.

10. Bölgedeki paydaş analizini yapmak veya yaptırmak.

11. Birimin faaliyet alanı ile ilgili yapılması planlanan veya yapılan faaliyetlerin hedef kitleye

duyurulması için gereken iş ve işlemleri yapmak veya yaptırmak.

12. Bölgenin ekonomik ve sosyal yapısını etkileyebilecek gelişmeleri takip etmek, gerektiğinde personeli, yönetimi ve ilgili kesimleri haberdar etmek.

13. Kalkınma Kurulu ile ilgili resmi iş ve işlemleri yürütmek, gündemi belirlemek ve kurulda yapılacak çalışmaları planlamak.

14. Görev alanı ile ilgili konularda genel sekreterliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak, görüş ve değişiklik önerilerini ilgili makamlara bildirmek.

15. Mevzuat veya genel sekreter tarafından birimin faaliyet alanlarıyla ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

Program Yönetim Birimi (PYB)

Program Yönetim Biriminin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

1. Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasını tasarlamak.

2. Destek mekanizmasıyla ilgili konularda gizlilik ve tarafsızlık tedbirlerini almak.

3. Destek programlarının başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek, risklerini tanımlamak, gerekli tedbirleri almak.

4. Başvuru rehberlerini ve eklerini İzleme ve Değerlendirme Biriminin katkısıyla hazırlamak, dağıtımını sağlamak.

5. Proje ve programların tanıtımını ve duyurusunu yapmak.

6. Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek.

7. Destek programlarının ilanına müteakip yönetmelikte belirtilen zaman dilimleri içerisinde potansiyel başvuru sahiplerine yönelik proje hazırlama eğitimleri düzenlemek, bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetleri yürütmek.

8. Başvuru işlemlerinin ön incelemesini, takibini ve arşivlenmesini sağlamak.

9. Başvuru sahiplerine gerekli bildirimlerde bulunmak, genel sekreterin talebiyle desteklenmeye hak kazanan projelerin bütçelerini revize etmek, kazananlar listesini ilan etmek, proje sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri İzleme ve Değerlendirme Birimi ile birlikte hazırlamak ve imzalamaya davet etmek.

10. Sözleşme değişiklikleri ve feshi ile ilgili işlemlerde İzleme ve Değerlendirme Birimine görüş bildirmek.

11. Birimin faaliyet alanı ile ilgili konularda bölgedeki kurumlar, kalkınma ajansları, diğer ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla iş birliği faaliyetleri yürütmek.

12. Görev alanı ile ilgili konularda genel sekreterliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak.

13. Denetim faaliyetlerine ve değerlendirmelere yönelik olarak Birimin görev ve sorumluluk alanı ile ilgili hazırlıkları yapmak.

14. Mevzuat veya genel sekreter tarafından birimin faaliyet alanlarıyla ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB)

İzleme ve Değerlendirme Biriminin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

1. Başvuru rehberlerinin hazırlanmasında PYB'ye destek vermek, program/faaliyet hazırlık aşamasında risk analizi yapmak, önleyici tedbirleri genel sekreterliğe bildirmek.

2. Bölge planı, destek programları ve projelerin değerlendirilmesine yönelik program etki analizini yapmak.

3. Sözleşme öncesi, ödeme öncesi, uygulama sonrası ve istisnai durumlarda yerinde kontrolleri yapmak.

4. Proje sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri PYB ile birlikte hazırlamak.

5. Projelerin uygulama ve izleme sürecine ilişkin olarak yararlanıcılara eğitim vermek, yardımcı olmak.

6. Proje ve faaliyetlerin uygulamasını izlemek, yararlanıcıların sözleşme şartlarını ve yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini takip etmek, bu amaçlarla gerekli kontrolleri yapmak, sözleşmelerde değişiklik yapılmasını veya sözleşmelerin sona erdirilmesini genel sekretere teklif etmek.

7. Proje ve faaliyetlere yönelik tahakkuk, ödeme işlemleri ile bunlarla ilgili her türlü kontrolü gerçekleştirerek İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Birimine bildirmek.

8. Projeler çerçevesinde yapılacak satın almaları ve diğer ihale süreçlerini kontrol etmek ve uygulamada muhtemel darboğaz, hata ve suistimalleri önleyici tedbirleri almak.

9. Destek programları ile ilgili değerlendirme raporları hazırlamak ve ilgili mercilere sunmak.

10. Uygulanmış iyi proje örneklerini belirlemek ve genel sekreterliğe sunmak.

11. Bölge plan ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.

12. Başlatılan program ve projelerin etkinliğini artırmak amacıyla gerekli koordinasyonu sağlamak.

13. Birimin faaliyet alanı ile ilgili konularda bölgedeki kurumlar, kalkınma ajansları, diğer ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla iş birliği faaliyetleri yürütmek.

14. Görev alanı ile ilgili konularda genel sekreterliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak.

15. Denetim faaliyetlerine ve değerlendirmelere yönelik olarak birimin görev ve sorumluluk alanı ile ilgili hazırlıkları yapmak.

16. Mevzuat veya genel sekreter tarafından birimin faaliyet alanlarıyla ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

17. Bölgesel teşviklerin ilgili bakanlık ile birlikte izleme ve değerlendirmesini yapmak.

İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Birimi (İKDHB)

İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Biriminin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

1. Ajansın ihtiyacı olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal ile hizmetin satın alma, kiralama, bakım, onarım, temizlik, araç-gereç malzeme temini, aydınlatma, ısıtma, haberleşme, ulaştırma ve benzeri idarî ve malî hizmetleri yürütmek.

2. Ajansın mali işlerle ilgili hizmetlerini yürütmek.

3. Ajansa ait her türlü varlığın korunmasını sağlamak.

4. Süreli evrakın zamanında işleme konulmasını sağlamak.

5. Genel evrak, arşiv ve dokümantasyon hizmet ve faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek.

6. Personelin özlük işlemlerini yürütmek, insan kaynakları politikasını uygulamak.

7. İnsan gücü planlaması ile ilgili faaliyetleri koordine etmek, iş ve işlemleri yürütmek.

8. Personelin yurt içi ve yurt dışında yapacağı çalışmalar ile hizmet içi eğitim faaliyetlerini diğer birimler ve Yatırım Destek Ofisleri ile koordineli olarak yürütmek.

9. Sivil savunma, güvenlik, bilgi edinme ve danışma ile ilgili hizmetleri yürütmek.

10. Yönetim Kurulu Başkanı ve genel sekreterin direktif ve emirlerini ilgililere duyurmak ve işlemlerini takip etmek.

11. Genel sekreterin evrak, arşiv ve dokümantasyon işlerini yürütmek.

12. Görev alanı ile ilgili konularda genel sekreterliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak.

13. Denetim raporlarının gereğini yapmak.

14. İdari ve mali karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün işleyişini sağlamak.

15. Denetim faaliyetlerine ve değerlendirmelere yönelik olarak birimin görev ve sorumluluk alanı ile ilgili hazırlıkları yapmak.

16. Mevzuat veya genel sekreter tarafından birimin faaliyet alanlarıyla ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi (THİB)

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Biriminin görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;

1. Ajansın misyon ve vizyonu doğrultusunda ajansı ve bölgeyi bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta tanıtmak.

2. Genel sekreterin talimatları doğrultusunda yerel ve ulusal basını ajansın faaliyetleri konusunda bilgilendirmek, basın toplantılarını organize etmek ve basın bildirilerini hazırlamak.

3. Yerel ve ulusal basında bölge ve ajans ile ilgili çıkan haberleri takip etmek, derlemek ve genel sekretere sunmak.

4. Tanıtıma yönelik organizasyon ve toplantıları düzenlemek, diğer toplantı ve organizasyonlara destek vermek.

5. Paydaşlarla iş birliğini geliştirmek.

6. Ajansın uluslararası ilişkilerini yürütmek.

7. Ajans web sayfasını sürekli güncel kılmak ve bilgi-işlem sistemini yönetmek.

8. Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan kredi ve hibe imkânlarını web sayfasında duyurmak ve ilgilileri bu hususlarda bilgilendirmek.

9. Ajansın hazırlayacağı her türlü basılı, görsel-işitsel medyanın tasarımını yapmak ve basımını/üretimini gerçekleştirmek.

10. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) ile ilgili her türlü iş ve işlemleri takip etmek.

11. Ajansla ilgili kültürel ve sosyal faaliyetleri yürütmek, sosyal sorumluluk projeleri yapmak ve/veya katkı sağlamak.

12. Kurumsal imaj ve kimlik çalışmalarını yürütmek.

13. Yerli ve yabancı heyetlerin ajans ziyaretlerinde protokol ve ağırlama hizmetlerini sağlamak.

14. Ajans ile ilgili resmi törenler, kutlamalar, resepsiyonlar ve anma gibi organizasyonları gerçekleştirmek.

15. Ajansın paydaşlar ve halk arasında tanınırlığını artırmak amacıyla yerel medyada spotlar ve basılı, görsel-işitsel materyal hazırlamak, fuar, yerel festival, konser, spor ve diğer sosyal aktivitelerde tanıtıcı stant açmak, halkı bilgilendirmek.

Yatırım Destek Ofisleri (YDO)

Ahiler Kalkınma Ajansı bünyesinde, Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinde Yatırım Destek Ofisleri bulunmaktadır. YDO'ların görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

1. İldeki özel kesim yatırımcılarının, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek.

2. İlgili mevzuatta bahsi geçen başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek, yol göstermek, başvurular hakkında ön inceleme yapmak.

3. Bulunduğu ildeki kamu yatırımları ve önemli görülen özel yatırımlar hakkında bilgi toplamak.

4. İlin iş ve yatırım imkânlarının tespitine yönelik çalışmalar yapmak, yatırımcıların karşılaşabilecekleri engel ve sorunları önceden tespit ederek genel sekreterliğin bilgisi dâhilinde girişimlerde bulunmak.

5. İlgili kurum/kuruluşlarla iş birliği halinde, bulunduğu ilin yatırım çekme ve yatırım imkânlarının tanıtımına yönelik stratejisini belirlemek ve uygulamak.

6. Yatırımların fizibilite ve rantabilite analizinde fayda sağlayacak her türlü bilgi ve veriyi toplamak, güncel tutmak.

7. Görev alanına giren konularda her düzeydeki toplantı, kongre, seminer, fuar ve benzeri faaliyetleri düzenlemek, bunlara teknik destek sağlamak veya katılmak.

8. Yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler yürütmek.

9. Pazar araştırması ve analizi yapmak, yatırım koşullarını değerlendirmek, ihtiyaç duyulan yatırım alanlarında sektör raporları hazırlamak.

10. Saha seçimi, teşvik başvuruları, dış ticaret, lisans temini, ortaklık, resmi kurumlarla ilişkiler gibi konularda girişimcilere rehberlik etmek.

11. Talep halinde ilgili yatırım alanında fizibilite çalışması yapmak veya yaptırmak.

12. 4 numaralı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında" Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 187. maddesi uyarınca çıkarılacak olan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak.

13. Birimin faaliyet alanı ile ilgili konularda bölgedeki kurumlar, kalkınma ajansları, diğer ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla iş birliği faaliyetleri yürütmek.

14. İş ve işlemleri konusunda genel sekreterliğe ve ilgili valiliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak, görüş ve önerilerini bildirmek.

15. Denetim faaliyetlerine ve değerlendirmelere yönelik olarak görev ve sorumluluk alanı ile ilgili hazırlıkları yapmak.

16. Mevzuat veya genel sekreter tarafından YDO faaliyet alanlarıyla ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

ÖNCE DÜNYAYI ETKİLEDİK,
ŞİMDİ İSE UÇURMA ZAMANI

2.1.4. Sunulan Hizmetler ve Destekler

Ahiler Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği bünyesinde sunulan hizmetlerin önemli bir ayağını yürütülen destek programları oluşturmaktadır. Bu çerçevede; ajansın paydaşlarına sağladığı destekler Mali ve Teknik Destekler olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır.

KALKINMA AJANSLARININ SAĞLADIĞI DESTEKLER

- 1 MALİ DESTEKLER
  - 1.1 FİNANSMAN DESTEĞİ
  - 1.2 FAİZSİZ KREDİ DESTEĞİ
  - 1.3 DOĞRUDAN FİNANSMAN DESTEĞİ
    - 1.3.1 PROJE TEKLİF ÇAĞRISI
    - 1.3.2 GÜDÜMLÜ PROJE DESTEĞİ
    - 1.3.3 FİZİBİLİTE DESTEĞİ
- 2 TEKNİK DESTEKLER

Ayrıca, 2020 yılında yapılan yönetmelik değişikliği ile kalkınma ajansları yeni destek türleri tasarlayabilmekte ve bu programları pilot olarak uygulayabilmektedir.

DESTEKLENEN PROJELER

TR71 DÜZEY 2 BÖLGESİ DESTEK KÜNYESİ (2010-2020)

MALİ DESTEK PROJELERİ	Desteklenen Proje Sayısı: 334 Ajans Destek Tutarı: 107.969.534,38 TL Toplam Proje Bütçesi: 219.819.236,78 TL
TEKNİK DESTEK PROJELERİ	Desteklenen Proje Sayısı: 413 Ajans Destek Tutarı: 3.970.760,33 TL
FİZİBİLİTE PROJELERİ	Desteklenen Proje Sayısı: 26 Ajans Destek Tutarı: 2.515.937,57 TL Toplam Proje Bütçesi: 2.773.365,99 TL
GÜDÜMLÜ PROJELER	Desteklenen Proje Sayısı: 5 Ajans Destek Tutarı: 20.987.649,24 TL Toplam Proje Bütçesi: 32.838.214 TL
PİLOT PROGRAM PROJELERİ	Desteklenen Proje Sayısı: 8 Ajans Destek Tutarı: 2.939.550,33 TL Toplam Proje Bütçesi: 4.909.276,50 TL

MALİ DESTEKLER

Ajans, yıllık çalışma programında ve başvuru rehberinde açıkça belirtmek kaydıyla; Yönetmelikte sınıflandırılan başvuru sahiplerinin, aşağıda sayılan türlerdeki projelerine mali destek sağlayabilir:

a) Bölge planı ve sonuç odaklı programların uygulanmasını sağlayıcı projeler,

b) Bölge planı ve sonuç odaklı programlara uygun olarak, bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunan projeler,

c) Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini ve ortaklığı geliştiren projeler,

ç) Bölgenin kaynak ve imkânlarından en yüksek faydayı sağlamaya, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya, rekabet gücünü ve yenilik kapasitesini artırmaya ve ulusal ve uluslararası düzeyde etki ve etkinliği artırmaya yönelik projeler,

d) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının tanıtımına ve geliştirilmesine yönelik projeler,

e) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri doğrudan veya dolaylı olarak destekleyecek projeler,

f) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmayı sağlayan ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine ve kaynak teminine katkı sağlayan projeler,

g) Bölgedeki kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine, hizmet sunumunda niteliklerinin artırılmasına, insan kaynakları ve kurumsal altyapılarının geliştirilmesine yönelik projeler.

Doğrudan Finansman Desteği

Doğrudan finansman desteği, ajansın esas itibarıyla proje teklif çağrısı yöntemiyle aşağıda belirtilen usul ve kurallar çerçevesinde belirli projelere sağladığı desteklerdir. Ancak ajans proje teklif çağrısı dışında, fizibilite desteği ve güdümlü proje desteği şeklinde de doğrudan destek sağlayabilir.

a. Proje Teklif Çağrısı

Ajans, belirli dönemler itibarıyla planlanan destek programları kapsamında, proje teklif çağrısı yöntemiyle proje karşılığı mali destek sağlayabilir.

b. Güdümlü Proje Desteği

Güdümlü projeler, proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmaksızın; bölge planında öngörülen öncelikler ve sonuç odaklı programlar doğrultusunda, konusu ve koşulları ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model projelerdir. Ajans, yalnızca fizibilitesi Bakanlık tarafından onaylanmış güdümlü projelere destek sağlayabilir.

c. Fizibilite Desteği

Ajans, bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasına, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesine, bölgenin yenilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik yatırım projelerinin fizibilite çalışmalarına doğrudan mali destek verebilir. Fizibilite desteği kapsamında yatırım projesi niteliğinde olmayan başvurulara destek verilmez.

Finansman Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği

Finansman desteği, başvuru rehberinde belirtilen nitelikteki projeler için, ilgili aracı kuruluşlardan alınacak krediler karşılığında ödenecek finansman giderlerinin, ajans tarafından karşılanmasını öngören mali destektir.

Faizsiz kredi desteği, ajansın başvuru rehberine uygun projelere aracı kurumlar vasıtasıyla faizsiz kredi temin etmek suretiyle sağlayacağı mali destektir.

İlgili aracı kuruluş, finansman desteği ve faizsiz kredi desteği uygulamalarında, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Kredi Garanti Fonu, Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası AŞ., diğer bankalar ve finans kuruluşları gibi belirlenen ajans ya da ajansların anlaşmalı olduğu kurum ve kuruluşları ifade etmektedir.

TEKNİK DESTEK

Ajans tarafından sağlanacak teknik desteğin amacı, bölgedeki yerel aktörlerin bölgesel kalkınma açısından önem arz eden, ancak kurumsal kapasite eksikliği nedeniyle hazırlık ve uygulama aşamalarında sıkıntı ile karşılaşılan çalışmalarına eğitim verme, program ve proje hazırlanmasına katkı sağlama, geçici uzman personel görevlendirme, danışmanlık sağlama, lobi faaliyetleri ve uluslararası ilişkiler kurma gibi konularda destek sağlamaktır.

Ajans tarafından sağlanacak teknik destek; ajans tarafından yayımlanan herhangi bir proje teklif çağrısı ile ilişkilendirilmemek koşuluyla;

- Yerel yönetimlerin başta planlama çalışmaları ile bölge plan ve programlarını uygulayıcı veya yerel kalkınma kapasitesini artırıcı faaliyetlerini ve
- Diğer başvuru sahiplerinin yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek çalışmalarını kapsamak zorundadır.

Bu destek türlerinin dışında; ajanslar mevcut destek türlerinin iyileştirilmesi veya yeni destek türlerinin geliştirilmesi amacıyla; konusu, öncelik alanları, destek oranı ve limitleri, uygulama süresi, başvuru sahipleri, başvuru şekli, uygunluk kriterleri, değerlendirme usulleri ve kriterleri, performans göstergeleri ile uygulama süreci açısından yeni destek türleri tasarlayabilir ve bunları Bakanlık onayıyla pilot olarak yürütebilir.

2.1.5. Bilgi Sistemleri ve Teknolojik Altyapı

Ajans, gelişen bilişim teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanabilmek için günümüz teknolojik gelişmelerine uygun şekilde ihtiyaç duyulan yazılım, donanım ve diğer bilişim hizmetleri konusundaki altyapısını kurmuş olup, teknolojik gelişmeler doğrultusunda mevcut sistemini sürekli güncelleyerek geliştirmektedir.

Ajans merkez binasında bir adet sistem odası mevcut olup, sistem odasında dört adet sunucu bilgisayarı, bir adet güvenlik duvarı, beş adet güvenlik kamerası kayıt cihazı, altı adet "gigabit

ethernet switch", bir adet fiber optik kablo üzerinden her türlü veri akışına imkân veren uçtan uca metro ethernet hattı, bir adet DSL hattı ve modemi, bir adet "network attached storage" dosya sunucusu, soğutma sistemi için bir adet klima, üç adet hırsız alarm sistemi paneli ve bir adet yangın alarm sistemi paneli bulunmaktadır. Ayrıca tüm sistemin elektrik kesintilerini anında besleyen ve koruyan bir adet çevrimiçi güç kaynağı bulunmaktadır. Yerelde bulunan etki alanı (OC) ile Idap authentication şeklinde çalışmaktadır.

Yatırım Destek Ofisi hizmet binalarında toplamda dört adet DSL hattı ve modemi, dört adet güvenlik duvarı, dört adet switch, dört adet access point bulunmaktadır. Yatırım Destek Ofisi hizmet binaları ile Ajans merkez binasının haberleşmesi güvenlik duvarı üzerinden VPN ile

sağlanmaktadır.

Ajans merkezinde bulunan tüm veriler ve sanal sunucuların ilk kopyası yedekleme yazılımı ile belirli periyotlarda Ajansta saklanmakta, coğrafi yedekliliği sağlamak adına ikinci kopyalar ise ülke sınırları içerisinde bulunan bir veri merkezinde saklanmaktadır.

Ajans merkez binasında çalışanların ve misafirlerin ayrı ayrı kullanabileceği altı adet access point üzerinden personel ve misafir yayını yapılarak hizmet verilebilmektedir.

Ajans personelinin giriş çıkış kayıtlarının düzenli bir şekilde tutulması ve raporlanması adına Yatırım Destek Ofisi hizmet binalarında dört adet kart okuyucu ve Ajans merkez binasında üç adet turnike ve bilgiyi işleme adına bir adet PDKS sunucusu bulunmaktadır.

Kurum içindeki tüm bilgi-işlemleri 5651 Sayılı "İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun"a uygun bir şekilde loglama yapan bir adet sunucu bulunmaktadır.

Ajansın iletişim hizmetleri dört adet "pbx" dış telefon hattı ve bir adet faks hattı ile sağlanmaktadır.

Ajansın www.ahika.gov.tr domain adresi üzerinde yayınlanmakta olan resmi internet sitesi, Yatırım Destek Ofislerine ait 5 adet internet sitesi ve www.discovercappadocia.com domain adresi üzerinde yayınlanmakta olan bir internet sitesi bulunmakta olup, bu internet siteleri sürekli olarak Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi tarafından güncellenmektedir.

Ajansa ait internet sitesinin sağlıklı şekilde yayında kalabilmesi için Ajans, yüksek kapasite ve hızda gerekli altyapıya sahiptir.

2.1.6. Fiziki Altyapı

Ahiler Kalkınma Ajansı, "Cevher Dudayev Mah. Vatan Cad. No:42/1 Merkez/NEVŞEHİR" adresinde bulunan binada faaliyetlerini sürdürmektedir.

Doğal doku ve mimariye uygun olarak inşa edilen Ajans merkez hizmet binası, iki ayrı eğitim/toplantı salonu ve 185 kişilik konferans salonu ile bölgede önemli bir ihtiyacı karşılamaktadır. Bina, bu yönüyle paydaşlarımıza da hizmet verme kapasitesine sahiptir.

AHİKA HİZMET BİNASI

Binada Erişilebilirlik, İzleme ve Denetleme Yönetmeliği'ne uygun, sert kaymayan malzemeden ve kot farkı olmayan döşeme kaplamaları ile engelli bireyler için uygun yatay dolaşım güzergâhları mevcuttur. Düşey dolaşım ise engelli bireylerin kullanımına uygun olan ve yönetmelik gereklerini sağlayan iki adet ortak kullanımlı asansör ile sağlanmaktadır. Açık ve kapalı otoparkta gerekli engelli park alanları oluşturulmuş olup asansör ile katlara ulaşım imkânı bulunmaktadır. Binada ayrıca Erişilebilirlik, İzleme ve Denetleme Yönetmeliği'ne uygun bir adet engelli tuvaleti mevcuttur.

Ajansın Yatırım Destek Ofisleri için her ilde kiralanmış ofisleri bulunmaktadır. Ajansın ulaşım ihtiyacını karşılamak üzere hizmet alım sözleşmesiyle dördü YDO'lar tarafından kullanılan toplam yedi adet binek otomobil kiralanmış olup, Ajansa ait ayrıca bir adet binek otomobil bulunmaktadır.

2.1.7. İnsan Kaynakları

Ahiler Kalkınma Ajansı, bölgeyi ulusal rekabet koşullarına hazır hale getirmek ve stratejik hedeflerine ulaşabilmek için en önemli sermayesi olarak insan kaynağını planlamayı öncelikli amaç olarak benimsemiş olup, politikalarını bu doğrultuda geliştirmektedir.

Tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırıl¬ması, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlaması için etkin bir insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. Bu politika doğrultusunda; Ajans faaliyetlerinin et¬kin olarak yürütülebil¬mesine katkı sağlayacak donanımda çalışanların işe alımı, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığıyla bilgi ve niteliklerinin artırılması, diğer taraftan ise insan kaynakları süreçlerinin modernleştirilmesi ve kurum içi iletişim faaliyetlerinin artırılması hedeflenmektedir.

Ahiler Kalkınma Ajansı İnsan Kaynakları Politikasının temel ilkeleri şunlardır:

1. İşin gerektirdiği niteliklere sahip kişilerin seçimini ve işe alınmasını sağlamak,

2. Ajansın amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak, Ajansın hizmet kalitesini yükseltecek ve yapılan işin niteliğine uygun, rahat ve güvenli bir iş ortamı ve çalışma şartları sağlamak,

3. Personelin bilgi ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışmasını sağlamak ve bu doğrultuda gerektiğinde Ajans birimleri arasında personel geçişlerini mümkün kılmak,

4. Personelin görev ve sorumluluklarını daha verimli ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için kişisel ve mesleki gelişime yönelik eğitim programları düzenlemek,

5. Çalışanların Ajansa bağlılığını ve motivasyonunu artırmak, aynı zamanda ortak bir kurum kültürü oluşturmak adına kurum içi iletişim faaliyetlerini yürütmek,

6. Çalışanların kurum ile ilgili görüş ve önerilerinin alınarak gerekli iyileştirmelerin yapılmasını sağlamak ve çalışanlar arasında adil ve eşitlikçi bir yaklaşım sergilemek.

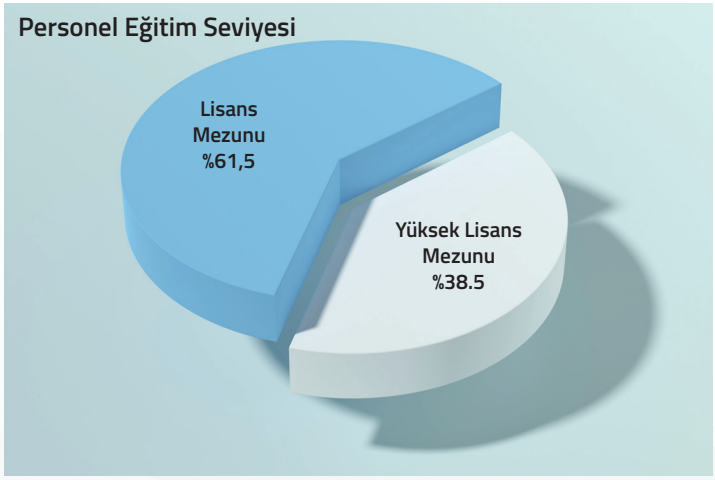
Ajans İnsan Kaynakları Profili

Ajansta; 1 genel sekreter, 5 birim başkanı, 5 yatırım destek ofisi koordinatörü, 20 uzman, 6 destek personeli ve 14 sürekli işçi olmak üzere toplam 51 personel görev yapmaktadır.

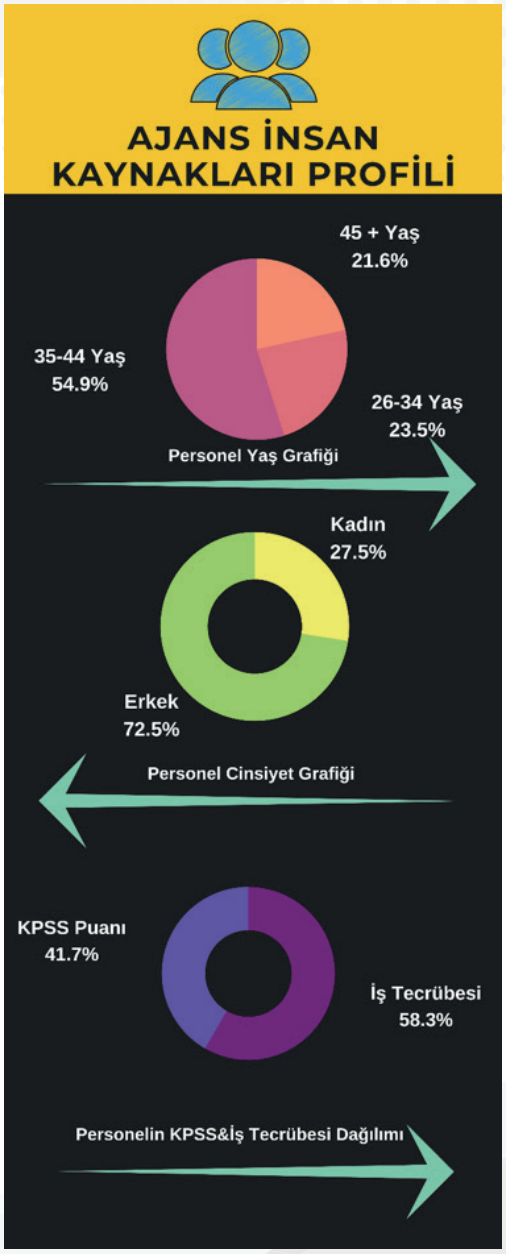
Bununla birlikte Ajansta, yaşı 26-34 aralığında değişen 12, 35-44 aralığında değişen 28 çalışan bulunmaktadır. 11 çalışanın ise yaşı 45 ve üzeridir.

Kurumda çalışan personel cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. 37 erkek çalışan mevcuduna karşın 14 kadın çalışanın istihdam edildiği Ajans bünyesinde kadın çalışan sayısının artması adına personel alım politikalarının yönlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Ajans bünyesinde görev yapmakta olan "uzman" ve "destek personeli" olmak üzere toplam 36 personelin 15'i KPSS puanı ile istihdam edilmiştir. İş tecrübesiyle çalışan 21 personelin 5'si kamu, 16'i ise özel sektör tecrübesine sahiptir.

Diğer bir gösterge olan personel eğitim seviyesi grafiği yorumlandığında ise, Ajans bünyesinde hem yurt içi hem de yurt dışı lisans ve yüksek lisans sahibi personelin bulunduğu görülmektedir. Ajans bünyesinde 15 personel ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Bunun yanında 24 personel ise lisans derecesi ile Ajansta görev yapmaktadır.



Grafik 1.Personel Eğitim Seviyesi Grafiği



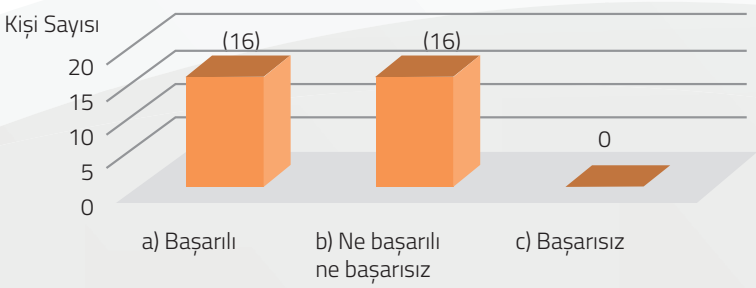
Ajans personeli lisans düzeyinde 18 farklı dalda eğitim almış olup, en fazla uluslararası ilişkiler ve işletme bölümü mezunu personel bulunmaktadır.

2.2. KURUM İÇİ DURUM ANALİZİ

2.2.1. Önceki Dönem (2018-2020) Kurumsallaşma Stratejik Planı Değerlendirmesi

Kurumsallaşma Stratejik Planının en önemli ayaklarından birisi olan mevcut durumun analizi süreci, çeşitli yöntemlerin uygulanmasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, personele yapılan anketler ve gerçekleştirilen çalıştay sonucunda elde edilen bilgi ve verilerle kurumun bir GZFT analizi yapılmıştır. Bu analiz ve çalıştayın yapılmasındaki amaç, aynı sorulara farklı şartlarda ve mekânlarda bulunan personelin verdiği cevapların da sürece dâhil edilmesi ve bu yolla kurumsallaşma önündeki temel sorunların ve çözümlerin farklı bakış açılarından faydalanılarak tespit edilebilmesidir.

Tablo 2'de faaliyet gerçekleşmeleri sekmesinde de görülebileceği gibi, performans göstergelerinde belirtilen faaliyetlerin birçoğu gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda 2018-2020 yılı KSP'sinin



Grafik 2. 2018-2020 yılları KSP'sinin Başarısına İlişkin Değerlendirme Sonuçları

MEZUN OLUNAN BÖLÜM DAĞILIMI

BÖLÜM ADI	PERSONEL SAYISI
ULUSLARASI İLİŞKİLER	6
İŞLETME	8
MAKİNE MÜHENDİSLİĞİ	3
İKTİSAT	3
TEKSTİL MÜHENDİSLİĞİ	3
ZİRAAT MÜHENDİSLİĞİ	2
GIDA MÜHENDİSLİĞİ	2
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ	2
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ	1
GAZETECİLİK	1
ÇEVRE MÜHENDİSLİĞİ	1
URDU DİLİ VE EDEBİYATI	1
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	1
KİMYA MÜHENDİSLİĞİ	1
MÜTERCİM TERCÜMANLIK	1
MEKATRONİK MÜHENDİSLİĞİ	1
BİLGİSAYAR MÜHENDİSLİĞİ	1
BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ ÖĞRETMENLİĞİ	1
TOPLAM	39

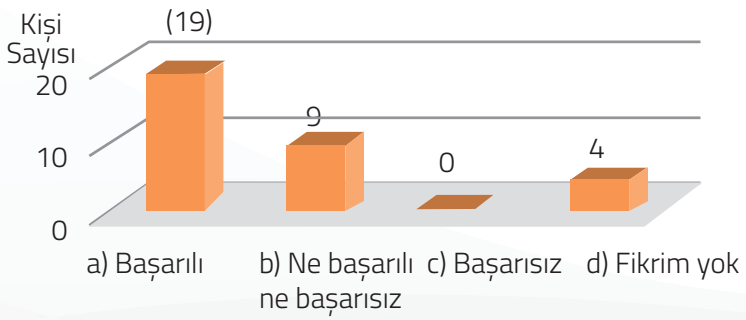
kurumsallaşmaya yönelik gelişmelere katkı sunduğu söylenebilir. Bunun yanında bazı faaliyetler devamlılık noktasında başarılı olamazken bazı faaliyetlerin de tam olarak yapılamadığı görülmektedir. Tabloda gerçekleştirilen faaliyetler hakkında ilgili birimin bilgilendirilmesi yapılırken yine gerçekleştirilemeyen faaliyetler için gerekçe ve sorunlar paylaşılmıştır.

2021-2025 yılları Kurumsallaşma Stratejik Planı'nın tamamlanması için yapılan ankette 2018-2020 yılları Kurumsallaşma Stratejik Planı'na ait hedeflerin gerçekleşmeleri ve eksenlerin önemine yönelik görüşlerin alınması için de sorular sorulmuştur.

Örneğin personele 2018-2020 yılları Kurumsallaşma Stratejik Planı'nda gerçekleştirilmesi hedeflenen toplam 33 faaliyetin başarısı hakkındaki düşünceleri sorulduğunda toplam 32 personelden 16'sı faaliyet gerçekleşmelerini başarılı bulurken 16 personel ise ne başarılı ne de başarısız olarak değerlendirmiştir. Planı başarısız olarak değerlendiren personel olmamıştır (Grafik 1).

Grafik 3'te görüldüğü gibi 2018-2020 yılları Kurumsallaşma Stratejik Planında belirtilen faaliyetlerin izleme ve değerlendirme sürecinin başarısı hakkındaki düşünceleri sorulduğunda 32 personelden 19'u başarılı bulduğunu belirtirken 9'u ne başarılı ne başarısız bulmuş 4'ü ise fikrim yok cevabını vermiştir. İzleme ve değerlendirme sürecini başarısız bulan katılımcı ise olmamıştır.

Grafik 3. 2018-2020 yılları Kurumsallaşma Stratejik Planında Belirtilen Faaliyetlerin İzleme Ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Değerlendirme Sonuçları



Grafik 3. 2018-2020 yılları Kurumsallaşma Stratejik Planında Belirtilen Faaliyetlerin İzleme Ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Değerlendirme Sonuçları

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
1. İLETİŞİM VE KOORDİNASYON	1.1. Ajans İçi İletişimin Güçlendirilmesi	1.1.1. Genel Sekreter başkanlığında birim amirleri ile her ayın ilk haftasında toplantı yapılması	Nevşehir YDO (S)	Yılda Toplam 12 Tutanak	2018 Yılı itibarıyla Genel Sekreter başkanlığında aylık toplantılar gerçekleştirilmiştir. 2019 yılında 7 toplantı gerçekleştirilmiştir. 2020 yılında ise COVID-19 sebebiyle toplam 7 toplantı gerçekleştirilebilmiştir. Mayıs ayı itibarıyla Ajans tarafından bir çevrimiçi konferans/ toplantı programının satın alınması gerçekleştirilerek aylık toplantılar yapılabilir hale gelmiştir.
		1.1.2. Tüm personelin katılımıyla Temmuz ve Ocak aylarında Ajans faaliyet sunumunun ilgili birimlerce yapılması ve bir sonraki dönem için görüşlerin alınması	PPKB (S) Tüm Birimler (Y)	Yılda Toplam 2 Tutanak	Belirtilen yıllar içerisinde tüm personelin bir araya gelmesindeki zorluk sebebiyle bu faaliyet gerçekleştirilememiştir. Bu faaliyetin 2021-2025 KSP performans göstergesine kaydırılması ve toplantıların gelecek süreçte çevrimiçi olarak gerçekleştirilmesi planlanmıştır.
		1.1.3. Toplantılarda kullanılmak üzere video konferans sisteminin satın alınması ve işler hale getirilmesi	İKDHB (S)	Satın Alma Belgesi	2018 yılında video konferans sistemi deneme sürümü satın alınmış ancak sistemin verimsiz olduğu düşünüldüğünden aynı yıl kullanımı iptal 2018 yılında video konferans sistemi deneme sürümü satın alınmış ancak sistemin verimsiz

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
					olduğu düşünüldüğünden aynı yıl kullanımı iptal edilmiştir. 2020 yılında ise COVID-19 salgını sebebi ile bir çevrimiçi konferans/ toplantı programı satın alınarak kuruma entegre edilmiştir. Program halen tüm personel tarafından aktif olarak kullanılmaktadır.
		1.1.4. E-posta yazım kurallarına uyulması konusunda e-posta yönergesinin belirlenmesi ve personelle paylaşılması	İKDHB (S)	Hazırlanan Yönerge	Bilgi İşlem Yönergesi içerisinde hazırlanmış bulunan E-Posta yazım kurallarına ilişkin düzenleme YK onayına sunulması için gündeme alınmıştır.
	1.2. Dış Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi	1.2.1. AHİKA Akademi faaliyetlerinin devam ettirilmesi ve dış kaynaklı projelerde kurum ve kuruluşların paydaş olarak alınması	PPKB (S) YDO (Y)	Eğitim Raporları ve Proje Başvuru Dokümanı	AHİKA Akademi altında eğitim faaliyetleri 2020 yılı ilk ayına kadar gerçekleştirilmiş ancak COVID-19 salgını sebebiyle eğitim vb. faaliyetler durdurulmuştur. Ajans genelinde dış kaynaklı projelere ilgili ortakların dâhil edilmesine dikkat edilmiştir.
		1.2.2. İletişim Stratejisinin güncellenerek işler hale getirilmesi	THİB (S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan İletişim Stratejisi Dokümanı	Kurumsal İletişim Stratejisi hazırlanmıştır. Ancak Bakanlık tarafından tüm ajansları kapsayacak nitelikte bir çalışma yapılacağının bildirilmesi üzerine stratejinin uygulanması için

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
					Bakanlıktan gelecek planın beklenmesi kararı alınmıştır.
2. İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL POLİTİKALARI	2.1. Motivasyonun ve Sosyalleşmenin Sağlanması	2.1.1. Her yıl en az bir kez kuruluş yıldönümü yemeğinin organize edilmesi	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Düzenlenen Organizasyon Faaliyeti	Faaliyet, tasarruf tedbirleri sebebiyle Genel Sekreterlik tarafından iptal edilmiştir.
		2.1.2. Sosyal aktivitelerin zenginleştirilmesine yönelik özellikle eğitimlerin farklı tiplerde uygulanması; dış mekân, açık hava eğitimleri vb.	İKDHB (S)	Eğitim Raporları	2018 yılında tüm personelin katılımıyla açık hava etkinliklerini de içeren Takım Çalışması Eğitimi düzenlenmiştir. Ancak ilgili faaliyet 2019 yılında gerçekleştirilmemiştir. 2020 yılında ise COVID-19 salgını sebebiyle herhangi bir eğitim faaliyeti gerçekleştirilememiştir.
		2.1.3. Bölgede, ihtiyaç duyulan konularda sosyal sorumluluk aktivitelerinin yapılması veya mevcut aktivitelere katılım sağlanması	PPKB (S) Tüm Birimler (Y)	Düzenlenen Aktivite Görselleri	Personelin iş yoğunluğu sebebiyle herhangi bir aktivite planlanamamıştır.
	2.2. Personel Gelişimi ve Kariyer Yönetimi	2.2.1. Oryantasyon sürecinin adımlarının belirlenmesi ve sistematik bir hale getirilmesi	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan Oryantasyon Programı	Yeni alınacak her bir personelin birer hafta süreyle tüm birimlerde çalışmaları takip etmesi ve işleyişi tecrübe etmesi planlanmıştır.

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
		2.2.2. Lisansüstü eğitim programlarına katılımla ilgili kuralların yazılı hale getirilmesi ve yönergeye eklenmesi	İKDHB(S)	Eklenen Yönerge Maddesi	İşleri aksatmamak suretiyle birim başkanları tarafından saatlik izin verilerek lisansüstü eğitime katılımların desteklenmesine karar verilmiştir.
		2.2.3. Yurt dışı eğitim ve programlara katılıma yönelik kuralların ve şartların netleştirilmesi	PPKB (S)	Eklenen Yönerge Maddesi	Yurt dışı eğitime ilişkin herhangi bir yönerge hazırlanmamıştır. İzinlerin bakanlıktan alınması sebebiyle, Ajans bu faaliyet hususunda özel bir karar almamıştır.
		2.2.4. Kurumsallaşmaya yönelik kıyaslama ve geliştirme amacıyla Ajanslar başta olmak üzere farklı kurumlara ziyaretler gerçekleştirilmesi	İKDHB (Y)	Görev Sonrası Raporları	Bakanlık tarafından oluşturulan Ajans Eşleştirme Programları kapsamında belirlenen eşleştirme konularında diğer kalkınma ajanslarıyla istişare toplantıları düzenlenmiştir. Bunun dışında çeşitli kurum ve kuruluşlara ziyaretler gerçekleştirilerek bilgi alışverişinde bulunulmuştur.
		2.2.5. Eğitim alacak birim ve personelin İKDHB'ye destek olmasını sağlayacak sistemin planlanması	İKDHB (S)	Oluşturulan satın alma formu	2018 yılında bir eğitim talep formu oluşturularak sonraki süreçte eğitim talepleri tüm birimlerden bu format çerçevesinde alınmıştır. Birimler eğitim taleplerini araştırarak tahmini maliyet ve firma/eğitmen önerilerini bu format kapsamında İKDHB'ye iletmiştir.

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
		2.2.6. Personele, Çalışma Programı ve 2018 yılı itibari ile uygulanmaya başlanacak olan Sonuç Odaklı Program konularında eğitim verilmesi	PPKB (S)	Eğitim Raporları ve Katılımcı Listesi	SOP faaliyetleri çerçevesinde 2018 yılında Ajans personeline eğitim verilmiştir. Yeni personel alımları sonrasında bu eğitimin tekrarlanması planlanmaktadır.
		2.2.7. Ajans uzmanlarının bölgesel kalkınma alanında gelişen yeni akımların takip edilmesine yönelik ulusal ve uluslararası etkinlikler, çalıştaylar vb. organizasyonlara katılımının sağlanması	PPKB (S) Tüm Birimler (Y)	Katılım Sağlanan Etkinlik, Çalıştay ve Organizasyon Faaliyet Raporları	Genel Sekreterlik tarafından personelin özellikle çalışma alanları ile ilgili konularda ulusal ve uluslararası etkinliklere, çalıştay ve organizasyonlara katılması yönünde teşviki olmaktadır. Özellikle COVID-19 salgını döneminde ise ulusal ve uluslararası etkinliklerin birçoğunun çevrimiçi olarak gerçekleştirilmesi bu katılımları büyük oranda artırmıştır.
		2.2.8. İhtiyaç duyulan veri tabanları, süreli ve süresiz yayınlara erişim imkânının sağlanması	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Erişim Sağlanan Kaynaklar ve Veri Tabanları	İKDHB tarafından personelin ihtiyaç duyduğu kaynaklara ilişkin talepler toplanmış ve birçok kaynağın edinilmesi ve Ajans kütüphanesine dâhil edilmesi sağlanmıştır.

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
	2.3. Uzmanlaşma ve Kurumsal Hafızanın Sağlanması	2.3.1. Toplantı tutanağı ve görev dönüş raporunun tek bir format üzerinden düzenli olarak oluşturulması	PPKB (S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan Toplantı Tutanakları ve Görev Dönüş Raporları	Toplantı ve geri dönüş raporu formatı oluşturulmuş ve raporların tek bir formatta olması için ilgili format tüm birimlerle paylaşılmıştır. Ancak personel tarafından hazırlanması gereken görev dönüş raporlarının düzenli olarak oluşturulmadığı görülmüştür.
		2.3.2. Kurum içerisinde kullanılan Elektronik Ortak Alan için standart bir formatın belirlenmesi ve tüm klasörlerin bu formata göre düzenlenmesi	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Oluşturulan Yeni Dosyalama Formatı	Ortak alanda dosyalama sistemi birim ve faaliyet bazında oluşturulmuş olup, ortak alandaki dosyalar belirli aralıklarla düzenlenmektedir.
		2.3.3. İş akdi feshinde işten çıkış işlemlerinin belirlenmesi ve kontrol listesinin hazırlanması	İKDHB (S)	Hazırlanan Kontrol Listesi	İş akdi feshi kapsamında işten çıkış işlemlerine ilişkin standart bir form oluşturulmuştur.
		2.3.4. İşten ayrılma veya pozisyon değişikliklerinde ilgili yazıları kendi EBYS ekranına devralan kişinin kullanıcısında karmaşa yaşanması sebebiyle konuyla ilgili EBYS üzerinden istem açılarak sağlayıcı kurumla iletişime geçilmesi	İKDHB (S)	Yetkili Kurum Cevap Yazısı	EBYS ile görüşülerek ilgili sorun giderilmiştir.

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
	2.4. Kurumsal Kimliğin Güçlendirilmesi	2.4.1. Tüm kurumsal tanıtım materyallerinin standartlaştırılması ve ortak tanıtım stratejilerinin uygulanması	THİB (S) Tüm Birimler (Y)	Oluşturulan Kurumsal Tanıtım Materyalleri	Çalışmalar, Kurumsal İletişim Planı çerçevesinde belirlenen standartlarla yürütülmeye başlanmıştır.
3. PLANLAMA VE VERİMLİLİK	3.1. Planlama ve Stratejilerin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	3.1.1. SOP faaliyet ve projelerinin planlanması aşamasında uygun performans göstergelerinin belirlenebilmesi için personele eğitim verilmesi	PPKB (S) PYB (Y)	Eğitim Raporu ve Katılımcı Listesi	SOP faaliyetleri çerçevesinde 2018 yılında Ajans personeline eğitim verilmiştir. Yeni personel alımları sonrasında bu eğitimin tekrarlanması planlanmaktadır.
		3.1.2. Hizmet alımı ile yürütülen projelerin doğru ve etkin takibinin yapılabilmesine yönelik sözleşme yönetimi eğitiminin alınması	İKDHB (S)	Eğitim Raporu ve Katılımcı Listesi	Sözleşme yönetimi eğitimi alınmamıştır.
	3.2. Araştırma ve Analizlerin Niteliğinin Artırılması	3.2.1. Analiz ve raporlama teknikleri eğitiminin tüm personel için organize edilmesi	İKDHB (S)	Eğitim Katılım Belgesi	2019 yılında tüm personele yönelik Araştırma Yöntemleri ve Analiz Eğitimi alınmıştır.

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
		3.2.2. Teknik şartnamelerin hazırlık sürecinde gerekli görüldüğünde profesyonel destek alınması	Tüm Birimler (S)	Satın Alma Dosyası	Teknik şartname çalışmalarında profesyonel destek alınabileceği bilgisi KSP'nin tüm birimlere iletilmesiyle tüm birimlerle paylaşılmıştır. Böyle bir ihtiyaç olduğunda gerekli destek verilmiştir.
	3.3. Dijital Platformların Geliştirilmesi ve Etkin Kullanımı	3.3.1. Medya haberlerinin sürekliliğinin sağlanması için ortak bir klasör belirlenip fotoğraf ve haber havuzunun oluşturulması	THİB (S)	Oluşturulan Klasör	Medya haberlerinin yayınlanması için ortak bir fotoğraf ve haber havuzu oluşturulmuştur.
		3.3.2. Ajans internet sayfası ve yerel basın organlarında yayınlanmak üzere standart haber formunun oluşturulması ve ortak alanda paylaşılması	THİB (S)	Oluşturulan Standart Haber Formu	Standart haber formu oluşturulmuş ve birimlere iletilerek haber çalışmalarında kullanılmaya başlanmıştır.
	3.4. Takım Çalışması Kültürünün Oluşturulması	3.4.1. Takım çalışmasının güçlendirilmesine yönelik eğitim ve aktivitelerin araştırılıp uygulanmasının sağlanması	İKDHB (S)	Eğitim ve Aktivite Raporu, Katılımcı Listesi	2018 yılında tüm personele yönelik bir Takım Çalışması Eğitimi düzenlenmiştir.

2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Faaliyet Gerçekleşmeleri

Gelişme Ekseni	Stratejik Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim	Performans Göstergesi	Faaliyet Gerçekleşmesi
	3.5. Randevu Sisteminin Yerleştirilmesi	3.5.1. Kurumda zaman yönetimini daha etkin bir hale getirmek için randevu süreçlerinin belirlenmesi ve buna yönelik bilgilendirmenin tüm personele yapılması	İKDHB (S)	Oluşturulan Randevu Prosedürü ve Bilgilendirme Yazısı	2019 yılı itibarıyla toplantı salonlarının ve toplantı saatlerinin düzenlenmesi amacıyla E-Randevu sistemine geçilmiştir.
		3.5.2. Kurum içinde ziyaretçileri ilk karşılayan personel ve özel kalem görevlisine nezaket, protokol kuralları ve sosyal davranış kuralları konularında eğitim verilmesi	İKDHB (S)	Eğitim Katılım Belgesi	2018 yılında tüm personele yönelik Protokol Kuralları Eğitimi düzenlenmiştir.
4. İDARİ VE KURUM İÇİ İŞLEYİŞ	4.1. İş Devamlılığının Sağlanması	4.1.1. İkame matrisinin güncellenmesi ve tüm personelle paylaşılması	İKDHB (S)	Oluşturulan İkame Matrisi	İkame matrisi periyodik olarak güncellenmeye başlanmıştır.
	4.2. Yönergelerin Güncellenmesi	4.2.1. Komisyon kurulması ve Ajans iç yönergelerinin gözden geçirilerek güncellenmesi	İKDBH (S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan Yönerge Revizyon Raporu	Personelin iş yoğunluğu sebebiyle belirtilen komisyon oluşturulamamıştır.

2.2.2. 2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planı

Ajans çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışmasında 2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planında belirlenmiş olan dört gelişme ekseni hakkında sorular yöneltilmiş ve 2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planında hangi eksenin en çok güçlendirilmesinin gerektiğine ilişkin sorunun cevabına göre belirtilmiştir. 13 kişi İletişim ve Koordinasyon eksenine işaret ederken 9 kişi Planlama ve Verimlilik eksenine, 7 kişi İnsan Kaynakları ve Personel Politikalarına, 3 kişi ise İdari ve Kurum İçi İşleyiş eksenine işaret etmiştir. Anket sonuçlarına göre Ajans İçi İletişimin ve Dış Paydaşlarla İlişkilerin Güçlendirilmesi stratejik hedeflerini içeren "İletişim ve Koordinasyon", güçlendirilmesi en çok talep edilen eksen olmuştur.

AHİLER
Kalkınma Ajansı
Geleceğe Yön Verir
Soluksuz
İzle

2.2.3. GZFT Analizi

Çevrimiçi platform üzerinden tüm personelin katılımına sunulan ve 5 sorudan oluşan GZFT anketi 32 personel tarafından cevaplandırılmıştır. Anket, kurumsallaşmaya yönelik bir çalışma olduğundan daha çok kurum merkezli sorular sorulmuş ve kurumun sahip olduğu olumlu ve olumsuz yönlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ek olarak 33 personelin katılım gösterdiği çevrimiçi bir çalıştay gerçekleştirilerek sorun ve gelişme alanlarıyla birlikte çözüm önerilerinin tespit edilmesi sağlanmıştır. Ayrıca 2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı için gerçekleştirilen anketlerden de elde edilen ve devam ettiği görülen bir kısım sorun ve konular da bu analizin oluşturulmasında dikkate alınmıştır.

a) GÜÇLÜ YANLAR- İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Bu bölümde kurumun iç işleri ve iç dinamikleriyle bağlantılı güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Ajans personeli perspektifinden bakıldığında kurumun iç çevre faktörlerine bağlı olarak gelişen güçlü yanları arasında özellikle bazı başlıklar ön plana çıkmıştır.

Analizde, Ajansın kurumlar arası diyalog ve iş birliği yeteneği, birden fazla sektörde çalışabilme imkânı ve bölgede itibar sahibi bir kurum olması gibi önemli avantajları olduğuna işaret edilmiştir. Bu yönleriyle hızlı hareket edebilen, sert bürokratik yapıdan uzak ve farklı konulara hızlı ve yoğun bir şekilde eğilebilen bir kurum olarak tanımlanan Ajans, bütçe yetkinliğinin de avantajıyla bölgesel kalkınma alanında önemli bir aktör olarak değerlendirilmiştir. Uzman kadronun Ajansa kattığı hareket kabiliyeti ve çok yönlülük sayesinde kurumun bölgedeki öneminin daha da arttığının vurgulandığı analizde, Ajans çalışanlarının

sahip oldukları yapıcı çalışma prensipleri de önemli bir değer olarak gösterilmiştir. Dönemlere yayılan ve bireysel eğitim programlarına erişimi sayesinde de kalkınma ajansı personelinin kişisel gelişimi ve eğitiminin sağlanabildiğini paylaşan çalışanlar, bölgesel kalkınma konusunda farklı enstrümanlara sahip olmasının da Ajansın hanesine yazılan bir diğer artı değer olduğunu belirtmişlerdir.

b) ZAYIF YÖNLER- İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Ajans personelinin İç Çevre Faktörleri Zayıf Yönler alanında cevapladıkları sorular göz önünde bulundurulduğunda kariyer planlama eksikliği önemli bir dezavantaj olarak görülmektedir. Personel, kurumda çalışılan süre içerisinde elde edilen herhangi bir derece ve kariyer kazanımı bulunmadığından motivasyon konusunda eksiklik oluştuğunu belirtmişlerdir. Buna ilaveten yine personelin statü sorunu nedeniyle tayin hakkı ve diğer özlük haklarının yeterli olmadığı görüşünde birleştiği görülebilmektedir. İş gücü devir hızının yüksek olmasına yol açan en önemli sebeplerin kariyer planlaması eksikliği ve statü sorunları olduğu gözlemlenmiştir. Özlük haklarının yetersiz oluşu da bu olumsuz havanın daha da derinleşmesine etki eden bir diğer unsur olarak belirtilmiştir. Uzman personelin uzmanlık kazanacağı alanı belirlemesi ve belirli bir konuda uzmanlaşabilmesi için gerekli altyapının olmayışı önemli bir başka zayıf nokta olarak değinilen konulardandır. Kurumsal olarak değinilen zayıf yönlerden bir diğeri de kurum içi iletişim zayıflığı olarak tespit edilmiştir. Beş ili kapsayan görev alanı içerisinde farklı bölgelerde bulunan Yatırım Destek Ofisleri ve Merkez arasındaki iletişim eksikliğinin yanı sıra aynı birimler içerisinde de kısmi iletişim sorunlarının varlığına değinilmiştir. Her ne kadar yetkin bir personel oluşumuna sahip olsa da Ajans içerisinde takım çalışması konusunda istenilen seviyenin yakalanamadığı paylaşılan bir diğer zayıf yön olmuştur. Kurumsal hafızanın oluşturulamaması ise tüm bu kurumsallaşma sorunlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yüksek iş gücü devir hızı ve kurum içi görev değişiklikleri sonucunda kurumsal hafıza ve iş takibi gibi temel sorunların ortaya çıktığı konusu güçlü bir şekilde işaret edilen dezavantaj olarak göze çarpmaktadır. Son olarak birimler ve kişiler arasında görev tanımlarının net olmayışı ve iş yükü dağılımındaki orantısızlık göze çarpan bir diğer zayıf alan olmuştur.

c) FIRSATLAR- DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Bu bölümde kurumun dışında gelişen ve Dış Çevre Faktörleri olarak adlandırılan dinamiklere bağlı olarak ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin anlaşılması amaçlanmıştır. Ankete göre dış çevre faktörleriyle şekillenebilecek fırsatlar değerlendirildiğinde, özellikle bölgede geliştirilebilecek sosyal ve kültürel çevrenin zenginleştirilmesi sosyokültürel gelişmişliği yüksek şehirlerden gelen uzman personelin TR71 Bölgesine hızlı

adaptasyonunu destekleyebilecektir. Ajansların kurumsal statüleri ve rollerinin güncellenerek güçlendirilmesi de Ajans verimini artırabilecek bir diğer gelişme olarak gösterilmiştir. Yine Ajans tarafından verilen destek ve hibelerin sonuçlarının ölçülebildiği bir sistem çerçevesinde gerçekleştirilmesi ise Ajansın nasıl faydalar sunabildiğinin somut işaretlerinden olacağından önemli bir konu olarak işaret edilmiştir. Bir diğer önemli beklenti ise beş ile dağılan görev alanının daha güçlü bir şekilde desteklenebilmesi için bütçenin artırılması konusu olmaktadır.

Kurumlar arası ilişkilerin sağlıklı ve profesyonel bir düzleme oturtulmasının, özellikle Ajans ve diğer kurumlar arasındaki güçlü ilişkilerin, destekleyici unsur olarak görüldüğü ankete yansıyan diğer bir alandır. Bölge sanayisinin geliştirilmesine yönelik yabancı yatırımcının bölgeye çekilmesi için elverişli bir ortamın yaratılabilmesi Ajansın potansiyeline etki edebileceğinden, bu da önemli bir gelişme alanı olarak gösterilmiştir.

Bölgenin bir turizm sahası olması sebebiyle özellikle turizm konusunda Kapadokya Bölgesinin gerekli ilerlemeleri kaydetmiş olmasının, Ajansın sağladığı desteklere olan talep noktasında artı bir değer yaratacağı öngörülmüştür. Kapadokya turizminin doğru yönetim modelini benimsemesinin ve Ajansın bu alanda önemli bir rol üstlenmesinin kurumun öneminin artması noktasında itici bir etkiye sahip olacağı görüşü paylaşılmıştır. Tüm bu olumlu gelişmelerin bölgenin güçlü beşeri sermayeye sahip olmasıyla paralel ilerleyeceği göz önünde bulundurulduğunda beşeri sermaye kapasitesinin artırılması da bir fırsat olarak görülmüştür.

d) TEHDİTLER- DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Dış çevre faktörlerine bağlı olarak gerçekleşmesi muhtemel risk konularından birisi Ajans ve Ajans personeli statüsünün belirlenmesine yönelik mevzuat temelli bir iyileştirmenin yapılmaması ihtimali olarak gösterilmiştir. Fırsatlar bölümünde yüksek iş gücü devir hızının önlenmesinin gerçekleşmediği durumu tehdit olarak algılayan personel, bu devir hızının sebeplerinin ortadan kaldırılamaması durumunda Ajansın bölgede olumlu etkilerinin erozyona uğrayabileceğinin bilgisini paylaşmıştır.

Bölgedeki kurumların planlama ve faaliyetlerinde Ajansla eşgüdümlü hareket edemiyor olmalarının da yine bölgede inovatif ve üretken bir ortam yaratılması noktasında eksikliklere sebep olduğu öne sürülmüştür. Personelin dikkat çektiği bir diğer konu ise bölgede mükerrer işler yapabilen farklı kurumların bulunması, aynı proje ve konuları birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirebilmesi durumudur. Yine bölgede sosyokültürel yapının kalifiye personelin taleplerine cevap verememesinin özellikle kültürel açıdan zengin illerden gelen tecrübeli çalışanların uzun süreli plan yapamamasına sebep oluşu önemli bir başka tehdit olarak vurgulanmıştır.

Bunun dışında 2020 yılının başlarında baş gösteren ve tüm dünyayla birlikte ülkemizi tehdit eden COVİD-19 pandemi sorunu sebebiyle personelin uzun bir süre ev ofis düzeniyle çalışması söz konusu olmuştur. Yaşanan tecrübeler sonucunda benzer kriz anlarında kriz yönetimi ve çalışma düzeninin önceden planlanması, faaliyetlerin aksamaması adına önemli görülmüştür. Buna yönelik iş ve çalışma anlayışının geliştirilmesi ve yeni düzenlemelerin yapılmasının gerekliliğine işaret edilmiştir.

2.2.4. Sonuç Odaklı Programlar (SOP)

2018 yılı itibariyle Kalkınma Ajanslarının merkezi ve yerel paydaşlarla birlikte bölgeleri için öncelikli hedeflerini ve bölgesel stratejik tercihlerini belirleyecekleri ve bu kapsamda yürütülecek faaliyetlerin etkilerini birçok yönüyle ölçebilecekleriSonuç Odaklı Program (SOP) sistemine geçilmiştir.

Sonuç odaklı programlar, stratejik olarak belirlenmiş kalkınma hedeflerini yakalamak üzere:

- ***Belirli bir sektör, tema veya mekânda kalkınma sonuçları elde etmek amacı taşıyan alt program, tedbir, proje ve faaliyetleri içeren,***
- ***Nitelikli analize dayanan,***
- ***İlgili kurumlarla iş birliği halinde hazırlanan,***
- ***Bölge Planları ile uyumlu olan,***
- ***Ölçülebilir sonuç ve çıktı hedefleri olan,***
- ***Orta vadeli (tercihen 3 yıllık) programlardır.***

Ahiler Kalkınma Ajansı da bu doğrultuda farklı alanlara hitap eden SOP sistemini 2018 yılı itibariyle uygulamaya koymuş ve 2021-2023 yılı için iki yeni SOP belirlemiştir. Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerini kapsayan TR71 Bölgesi kapsamında ve Bölge Planı doğrultusunda Ajans tarafından oluşturulmuş olan sonuç odaklı programlar şunlardır:

1) Kapadokya Bölgesinde Sürdürülebilir Turizmin Desteklenmesi Sonuç Odaklı Programı

Programın genel amacı, Kapadokya'da nitelikli, estetik ve zenginleştirilmiş bir turistik ortamın geliştirilmesine, turizm sektöründe hizmet kalitesinin ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlamak olarak belirlenmiştir.

Programın özel amaçları ise şunlardır;

Özel Amaç 1: Turistik ürün çeşitlendirmesi ve yönetişim kavramının geliştirilmesi yoluyla Kapadokya destinasyonunun güçlendirilmesi.

Özel Amaç 2: Turizm altyapısının geliştirilmesi ve çevreci uygulamaların yaygınlaştırılması.

Özel Amaç 3: Turizm sektöründe hizmet kalitesinin, katma değerin ve verimliliğin artırılması.

Özel Amaç 4: Bölgenin marka değerinin artırılması, bütüncül ve etkin tanıtımının sağlanması.

2) İmalat Sanayiinde Kurumsallaşmanın ve Verimliliğin Artırılması Sonuç Odaklı Programı

Programın genel amacı, bölgede imalat sanayiinin kurumsallaşma ve verimlilik temelli yapısal dönüşümüne katkı sağlamaktır.

Programın özel amaçları ise şunlardır;

Özel Amaç 1: İmalat sanayiindeki firmaların kurumsallaşmasına, kaynak ve süreç verimliliğinin artırılmasına katkı sağlamak.

Özel Amaç 2: Verimliliği destekleyici ortak kullanıma yönelik altyapı ve sistemlerin oluşturulmasına destek olmak ve firmaların ortak iş yapma kapasitelerini güçlendirmek.

Özel Amaç 3: Mesleki ve teknik eğitimde eğitim - istihdam - üretim ilişkisinin güçlendirilmesi ve mesleki ve teknik eğitim olanaklarının geliştirilmesine katkı sağlamak.

2.2.5. Sorunlar ve Gelişme Alanları

Tamamlanan anket sonuçları ve çalıştay raporu, sorumlu birim tarafından değerlendirilmiş ve yapılan değerlendirme sonucunda aşağıdaki sorunlar ve gelişme alanları belirlenmiştir. Belirlenecek faaliyet ve stratejiler bu sorun ve gelişme alanları temel alınarak hazırlanmıştır.

Tablo 2. İletişim Ve Koordinasyon – Sorunlar ve Gelişme Alanları

İLETİŞİM VE KOORDİNASYON	
Ajans İçi İletişim ve Koordinasyon	**Birimlerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin diğer birimler tarafından yeterince bilinememesi** Ortak proje ve faaliyetler yeterli düzeyde olmayıp birimlerin faaliyetleri hakkında bilgilendirme de yeterli düzeyde değildir. Ayrıca birimlerin yürüttüğü faaliyetlerden diğer birimlerin de yeterince haberdar olmadığı anlaşılmaktadır.
	Birim çalışanları ve birim yöneticileri arasındaki iletişimin yetersiz olması Birim Başkanları, Uzmanlar ve Genel Sekreter arasında fikir alışverişine zemin hazırlayabilecek yeterli bir ortam yaratılamamıştır. Birim çalışanları yönetimin aldığı kararlardan gerekli düzeyde haberdar olamamakta ve kararlara yeterli katkıyı verememektedir.
	Mali ve Teknik Destek Programlarının uygulama sonuçlarına ilişkin verilerin sorumlu birimler arasında etkin bir biçimde paylaşılmıyor olması Mali ve teknik destek programlarının başarı derecelerinin ve sonuçlarının gerekli birimler tarafından yeterince bilinmiyor olması, benzer programların hazırlanması aşamasında önceki projelere ilişkin faydalanma deneyiminin önünde engel teşkil etmektedir.
Ajans Dışı İletişim ve Görünürlük	**Ajans bilinirliğinin artırılmasına yönelik strateji eksikliği** Ajansın TR71 Bölgesinde yürüttüğü faaliyetlerin ve bölge kalkınmasına katkı sunan çalışmalarının etkin ve sürekli bir şekilde tanıtımının yapılamadığı değerlendirilmektedir.
	Ajans paydaşlarıyla kurumsal iletişiminin yeterli düzeyde olmaması Ajansın dış paydaşlarıyla ilişkilerinin sistematik ve stratejik bir düzlemde olmaması, paydaşlar ile ilişkilerin kurgulanmasında eksikliklere sebebiyet vermektedir.
Kurumsal Kimlik	**Ajansın görünürlüğünün yetersiz ve algısının eksik olması** Mali destekler dışında bölgeye sunmuş olduğu katkı ve hizmetlerin yeterince vurgulanmaması sebebiyle, Ajans pek çok kişi ve kurum tarafından sadece mali destek sağlayan bir kurum olarak değerlendirilmektedir

Tablo 3 İnsan Kaynakları ve Personel Politikaları – Sorunlar ve Gelişme Alanları

İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL POLİTİKALARI	
Motivasyon ve Katılımcılığın Sağlanması	**Personel memnuniyetinin ve kurumsal işleyiş hakkındaki görüşlerinin yeterince bilinememesi** Ajans personelinin kurumsal işleyiş hakkındaki görüş ve şikayetlerinin düzenli bir şekilde tespit edilemiyor olması, sorunların çözülmesine ilişkin etkin müdahalelerin yapılamamasına sebep olmaktadır.
Personel Gelişimi ve Kariyer Yönetimi	**Oryantasyon planlamasının yetersiz olması** Göreve yeni başlayan personelin kuruma adaptasyonunun hızlandırılması adına gerekli eğitimlerin yapılmayışı ve oryantasyon kitinin olmayışı, kurumun ve bölgenin yeni başlayan personele tanıtılması hususunda bir eksiklik oluşturmaktadır.
	Personelin birimlerine bağlı olarak sınırlı alanlarda yetkinlik kazanabilmesi Faaliyet gösterdiği birimin görev ve sorumlulukları konusunda yetkinlik kazanan personel, bu alanların dışında diğer alan ve konularda yetkinlik kazanamamaktadır.
	Personelin toplumsal ve çevreyle ilgili konularda daha hassas olmasının sağlanamaması Personelin toplumsal ve çevresel konularda daha hassas olmalarını sağlayıcı dijital bilgi ve uyarı kiti bulunmamaktadır.
Kurumsal Bilinç ve Yapının Güçlendirilmesi	**Kurumsallaşma Stratejik Planının iyileştirilmesine yönelik kıyaslama yöntemine yeterince başvurulmaması** Özellikle kurumsallaşma alanında başarı sağlamış kurumların tespit edilip incelenmesi, kıyaslama yapılarak kurumsallaşmaya katkı sunulmasına yönelik bir çalışmanın olmaması bir eksiklik oluşturmaktadır.
	Ajans içerisinde takım çalışması kültürünün istenen seviyede olmaması Takım çalışmasının önemli olduğu proje ve görevlerde iş birliği kültürünün yeterince oturtulamamasına bağlı olarak aksaklıklar yaşanması sorun oluşturmaktadır.

Tablo 4. Planlama ve Verimlilik – Sorunlar ve Gelişme Alanları

PLANLAMA VE VERİMLİLİK	
Araştırma ve Analiz	**Sektörel analizlerin istenilen ölçü ve kalitede yapılamıyor olması** Bölgeye daha fazla yatırımcı çekmek, bölgenin önde gelen sektörlerinin tanıtımını yapmak ve bölgede mevcut sektörlerin gelişimine katkı vermek amacıyla yapılan sektör analiz çalışmaları oldukça sınırlı kalmaktadır.
	Analiz ve stratejilerin oluşturulmasında faydalanılan danışmanlık kuruluşlarının yetkin olmaması Özellikle bölge içinde bazı analiz ve strateji konularında ihtiyaç duyulduğunda gerekli donanıma sahip uzman ve yetkin danışmanlık kuruluşu bulunamayabilmektedir.
	Analiz, teknik şartname ve sözleşmelerin nitelikli hazırlanamaması Teknik şartname hazırlık aşamasında niteliğin ve standardın yakalanması adına gerektiğinde danışmanlık alınmaması ya da belirli bir kılavuza uyulmaması, proje sürecinin sağlıklı yönetilememesine sebep olabilmektedir.
	Personelin bazı teknik bilgi gerektiren raporlama ve analiz konularında yetkin olmaması Bazı konu ve sektörlerde teknik bilgiye ihtiyaç duyulan alanlardaki raporlar istenilen düzeyde hazırlanamamaktadır.
Dijital Platformların Geliştirilmesi ve Etkin Kullanımı	**Ajans faaliyetlerine ilişkin birimler tarafından elde edilen görsellerin yeterli kalitede olmaması** Birimler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin elde edilen görsellerin yeterli kalite ve nitelikte olmaması paylaşım kalitesini düşürmektedir.

Tablo 5 İdari Ve Kurum İçi İşleyiş Sorunları- Sorunlar ve Gelişme Alanları

İDARİ VE KURUM İÇİ İŞLEYİŞ	
İş Devamlılığı ve İş Yükü Dağılımı	**Yüksek iş gücü devir hızının kurumsal hafıza ve uzmanlaşmaya zarar vermesi** Ajans işgücü devir hızı sebebiyle yapılmış veya devam eden işlerin yeni personele aktarılmasında güçlük yaşanması söz konusu olabilmektedir. Bununla birlikte ayrılan personelin yarattığı boşluğun yürütülen görevlerin kalitesini düşürmesi, uzmanlaşmaya olumsuz etki edebilmektedir.
Yönerge Güncellemesi	**Ajans yönergelerinin güncellenmemiş olması** Ajans yönergelerinin değişen mevzuat ve düzenlemelere göre uyumlaştırılmaması bazı eksikliklere sebebiyet vermektedir.

T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

"Geçmişi biz zenginleştiremeyiz, ancak geleceğimizin rotasını biz çizebiliriz"

2.3. PESTLE ANALİZİ

PESTLE Analizi ile Ahiler Kalkınma Ajansının idari kabiliyetini etkileyebilecek siyasi, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel dış etkenlerin öngörülmesi amaçlanmaktadır.

a. Politik Etkenler:

Bölgesel, ulusal ve yerel hassasiyetler göz önünde bulundurulduğunda politik anlamda son derece değişken ve hassas bir dönemden geçilmektedir. Küresel siyasi gelişmelerle birlikte özellikle Ortadoğu ve Avrupa Kıtası'nda yaşanan siyasi istikrarsızlıklar ve gelişmelerin son derece güçlü hissedilmesi Türkiye'yi de her alanda derinden etkilemektedir. Son on yıla damgasını vuran özellikle Suriye merkezli çatışma ve savaş ortamı sebebiyle göç, güvenlik, istikrarsızlık gibi ülke gündemini uzun süre meşgul eden ve etmeye de devam eden sorunlar yaşanmaktadır. Bu gelişmelerin özellikle turizm gibi kırılgan bir sektörün oldukça başat olduğu TR71 Bölgesinde de ciddi etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye'nin de bulunduğu hinterlandın askeri ve siyasi krizler bakımından oldukça hareketli olması, bölge turizmini de farklı yönleriyle etkileyebilmektedir. Özellikle olumsuz güvenlik algısının sosyal medya ve televizyon gibi mecralarda hızlı bir şekilde yayılması, turist ve yatırımcı tercihlerini negatif yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, turizm sektörü özelinde sektör temsilcilerinin yaşanan belirsizlikler sebebiyle önceliklerinin değişmesi ya da Ajans'ın odaklandığı noktalardan başka alanlara kayabilmesi durumu söz konusu olabilmektedir. Örneğin Ajans, bölgede sürdürülebilir turizm, gelirin eşit dağılması ve kaliteli turizmin bölgeye hakim olması gibi stratejileri ortaya koyarken sektörün önceliği, sürekli değişen dinamiklerle birlikte değişen ülke pazarlarının araştırılması ve tanıtım yapılması gibi alanlara kayabilmektedir.

b. Yasal Etkenler:

15.07.2018 tarihli "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum Ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum Ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı" Kararnamesi ile Kalkınma Ajanslarının koordine oldukları Bakanlık Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olarak değiştirilmiştir. Ancak bu gelişmenin, kalkınma ajanslarının statüleri ve yönetim kurulu yapısı gibi konularda değişikliğe gidilmediğinden, kurum iş ve işleyişine çok büyük etkileri olmamıştır.

Ajans tarafından sağlanan desteklerin programlanması Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu çerçevesinde gerçekleştirmektedir (Ankara, 2020). Bu Kılavuz; kalkınma ajansları

tarafından sağlanacak mali ve teknik desteklerin etkin, etkili, şeffaf ve güvenilir bir programlama, yönetim, uygulama, izleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde gerçekleştirilebilmesi ve farklı ajansların bulundukları bölgelerin özelliklerinin gerektirdiği alanlar dışında, ajanslar arasında uygulama farklılıkları olmaksızın rasyonel standartların oluşturulması amacıyla Bakanlık tarafından hazırlanmıştır.

c. Ekonomik Etkenler:

Ülkenin genelinde olduğu gibi bölgede de sermaye eksikliği konusu, yapılacak olan yatırımları ölçek sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Rekabet edebilirlik açısından önümüzdeki dönemde şirket satın alma ve birleşmeleri konusunda Ajansa hem koordinasyon hem de eğitici toplantılar düzenleme görevi düşmektedir. Bununla birlikte Dönüşümlü Ekonomi (3R: Recycle, Reduce, Reuse) yaklaşımına yönelik projelere yoğunlaşılması olumlu etki yaratabilecektir. Yeşil ekonomi adı altında daha çevreci ve daha uzun ömürlü ürünlere olan talep kayması yaşanmakta olduğundan, bölge firmalarının bu dönüşümü yapmak için gerekli yatırımları planlamaları gerekmektedir. Bu noktada Ajansın mali ve teknik destek programları ekonomik çevre için son derece önemli görünmektedir.

COVID-19 salgını ile birlikte önde gelen merkez bankaları politika faizlerinde indirimler yaparak, yeniden gevşek para politikası izlemeye başlamışlardır. Benzer politikayı TCMB de takip etmiş ve politika faizlerinde indirimler yaparak ekonomik aktiviteyi desteklemeye çalışmıştır. Fakat 2020 yılının son çeyreğinde yerel politika faiz oranında ve piyasa faiz oranında yükselişler yaşanmaya başlamıştır. Yerel faiz oranlarının yüksekliği, özellikle küresel faiz oranlarının ilerleyen dönemlerde yükseleceği ve gelişmekte olan ülkelerin dış kaynaklara erişiminin azalacağı öngörüsü göz önünde bulundurulduğunda, bölgede de finansmana erişimin zorlaşabileceği düşünülmektedir.

Birlikte iş yapma kültürünün önemi tüm paydaşlara Ajans tarafından organize edilen düzenli toplantılarla iletilmesi faydalı olacaktır. Bölge ekonomisinde önemli paya sahip olan turizm sektörü COVID-19 salgını sebebiyle 2020 yılının yaklaşık altı ayında gelirinin tamamını kaybetmiştir. 2020 yılının ikinci yarısından itibaren yeniden başlayan turizm hareketliliği henüz önceki dönem gelirlerini yakalayabilmiş değildir. Kendi içinde birçok alt hizmet birimlerini barındıran ve yüksek istihdam sağlama görevi gören turizm sektörünün, tüm bu olumsuz gelişmelere rağmen önümüzdeki dönemde büyümeye devam etmesi beklenmekte ve döviz gelirleriyle bölge ekonomisindeki önemini artıracağı öngörülmektedir.

İmzalanan uluslararası anlaşmaların ve bağlayıcı kuruluşların kuralları çerçevesinde sürdürülebilir kalkınma için önemli bir sektör olan turizmin daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Ülkemizin de politika hedeflerinden olan, ekonomik hayatın uyumlu ve dengeli gelişiminin anti-enflasyonist istikrar içinde ve çevreye duyarlı bir şekilde sağlanması hususu bölgemiz açısından da önem arz etmektedir.

d. Sosyokültürel Etkenler:

Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinden oluşan TR71 Bölgesi'nin nüfusu TÜİK 2020 yılı verilerine göre 1.611.789 kişi ile Türkiye nüfusunun yaklaşık %2'sini oluşturmaktadır. TR71 Bölgesi'nin son 5 yıllık göç hareketleri incelendiğinde, bölgenin 2015 ve 2017 yıllarında net göç aldığı, diğer yıllarda net göç verdiği; bu beş yılın geneli değerlendirildiğinde ise net göç verdiği dikkat çekmektedir. Yıllık dalgalanmalar dışarıda tutulduğunda uzun vade istatistiklerine göre bölge sürekli olarak diğer bölgelere göç veren bir nüfus hareketliliğine sahiptir. 2014 – 2019 yılları arasında bölge en fazla göçü 2017 yılında (88.864 kişi) almıştır. Bu veri 2017 yılında Türkiye'de gerçekleşen nüfus hareketlerinin %2,90'ına eşittir.

TR71 Bölgesi son on yıllık göç istatistikleri incelendiğinde net göç değerlerinin iki yıl haricinde sürekli negatif seyrettiği görülmektedir. On yılın genelini ele aldığımızda ise bölgenin 75.280 kişi net göç verdiği görülmektedir. Bölgenin verdiği göç miktarının aldığı göçten fazla olması yani, sürekli diğer illere göç veren bir nüfus hareketliliğine sahip olması bölge üzerinde bir takım olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bunların en önemlisi beşeri ve sosyal sermaye kaybıdır.

Yüksek bir şehirleşme oranı, o ilde yaşayanların

kırsal kesime nazaran daha gelişmiş olan kentlerde ikamet ettikleri, katma değerin düşük olduğu tarım sektöründen ziyade katma değerin yüksek olduğu sanayi ve hizmet sektöründe faaliyette bulundukları anlamına gelmektedir. TR71 Bölgesinde şehirleşme oranı Türkiye ortalaması ile kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır. 2020 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemine (ADNKS) göre Türkiye'nin %93'ü il ve ilçe merkezlerinde yaşamaktadır. TR71 Bölgesi için ise bu oran %71,72'dir. Türkiye'de belde ve köylerde yaşayan nüfus %7'lik kısmı oluştururken, bölgede ise %28,28'lik kısım kırsal alanda yaşamaktadır.

TR71 Düzey 2 Bölgesi illeri 6 yaş ve üzeri okur-yazar nüfus oranları incelendiğinde Nevşehir ili hariç diğer illerin Türkiye ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Ülke genelinde okuma yazma bilmeyenlerin oranı %2,74 seviyelerinde iken, bu istatistikte ülke ortalamasından daha iyi durumdaki bölgenin tek ili Nevşehir'de ise %2,59 seviyelerindedir. Bölgede 6 yaş ve üzeri nüfus profili incelendiğinde okuma yazma bilmeyen 44.662 kişinin 40.097'sini kadınlar ve kız çocuklarının oluşturduğu görülmektedir. Bu sayının üzerine okuma yazma bilen ancak herhangi bir okulu bitirmeyen kadınlar da eklediğinde toplamda en az 118.650 kadın ve kız çocuğunun formel bir eğitim sürecinden geçmediği anlaşılmaktadır.

e. Teknolojik Etkenler:

Bilgi çağının yoğun bir şekilde yaşandığı bu dönemde TR71 Bölgesinin Türkiye'nin diğer bölgeleri ile birlikte çeşitli teknolojik gelişmeleri tecrübe ettiği görülmektedir. Bununla birlikte bölgede kurumsallaşma konusunda yaşanan sorunlar ve gelenekçi yaklaşımlar gibi çeşitli sebeplerden ötürü teknolojik gelişmelerin gerisinde kalındığı da görülmektedir.

Bölgede özellikle teknolojik ve dijital alanlarda kalifiye personel eksikliğinin bulunması ve sosyal etkenlerden dolayı yüksek göç oranı gibi sebeplerden dolayı da kurum ve kuruluşların yeni teknolojik gelişmelere adaptasyonunun zor olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle aile işletmelerinin yoğun olduğu bölgede Ar-Ge ve inovasyona yeterli yatırım yapılmaması, verim düşüklüğü, rekabet kapasitesinin geliştirilememesi ve yeni pazarlara erişme kısıtı gibi önemli sorunlara sebep olmaktadır. Turizm alanında da dijitalleşme ve büyük verinin elde edilmesine yönelik ihtiyaç duyulan altyapı ve iş birliği ortamının yeterince gelişmediği görülmektedir. Ek olarak bölgede, turizminin ihtiyaç duyduğu alanlarda yazılım ve dijitalleşme konularında yeterli uzmanlaşmanın da bulunmadığı söylenebilir.

f. Çevresel Etkenler:

Küresel çapta hızlı ve kontrolsüz büyümenin bir sonucu olarak çevreye verilen tahribat günden güne artmaktadır. Bu tahribatın etkisini azaltmak adına ulusal ve uluslararası çapta görüşülen uluslararası anlaşmaların önemi de bununla birlikte artmaktadır.

Günümüzde ekonomik büyümeyi küresel ölçekte tetikleyecek olan en önemli yapısal değişikliğin çevre ve kaynak verimliliği teknolojilerinin geliştirilmesi olacağı öngörülmektedir. Dünya ekonomisinde büyümenin beslendiği en önemli konulardan biri olan verimlilik, son yıllarda istenilen düzeyde artırılamadığı için kaynak ve hammadde kullanımında yeni yaklaşımlar üzerinde çalışılmaktadır.

Türkiye'nin de içinde yer aldığı gelişmekte olan ekonomilerin, önümüzdeki dönemde küresel üretimin büyük bölümünün bu ülkelerde gerçekleştirilmesi sebebiyle hammadde ve kaynak ihtiyacı daha da artacaktır. Gelişmiş ülkeler ile olan gelişmişlik farkının kapatılmasının yolu, odağında ölçek ekonomisi olan yeşil OSB, endüstriyel simbiyoz, eko-endüstriyel parklar, eko-verimli üretim gibi yeni yöntemlerden geçmektedir. Bu doğrultuda TR71 Bölgesinin endüstriyel üretim altyapısının uzun dönemli planlanıp, organize edilmesi önem arz etmektedir. Gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yetenek ve olanaklarını kısıtlamaksızın bugünkü ihtiyaçların karşılanması, sürdürülebilir kalkınmanın ilk çıkış noktası olarak görülmektedir.

Diğer yandan bölgenin Kapadokya gibi zengin bir alan üzerinde de yer alması özellikle sürdürülebilir turizmin ayaklarından olan çevreye uyumlu turizm yapılanmasının geliştirilmesi ve buna yönelik hedef pazarların belirlenmesi açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, Ajansın bölge turizmine yönelik izlediği strateji içerisinde çevresel hassasiyetlerin de dikkate alınması önemli önceliklerden birisi olmuştur.

Tablo 6. PESTLE Analiz

ETKENLER	Tespitler	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik Etkenler	Uluslararası, Bölgesel ve Ulusal ölçekteki Çatışma ve Kaos Ortamı	Çevre ülkelerde yaşanan siyasi istikrasızlık ve savaş ortamı sebebiyle bölgeye göre daha güvenli ve istikrarlı olan Türkiye'nin çekim gücünün artması	Özellikle turizm gibi kırılgan sektörlerin olumsuz yönde etkilenmesi, sektörde yer alan aktörlerin önceliklerinin değişmesi	İstikrarsızlık ve kaos ortamlarında ihtiyaç duyulan kriz yönetimi benzeri konularda eğitim planlanması
	Devlet Yönetim Sistemindeki Dönüşümlerin Adaptasyon ve Hareket Kabiliyetine Etkileri	Yeni yönetim modelinin beklenti oluşturması ve Ajans etki alanlarının artmasına yönelik bir alan açılması	Yeni sistemin yerelde bulunan kurumlara yansımasının gecikmesi, adaptasyon süresinin uzaması	Yeni sistemin doğru analiz edilerek merkez ve yerelde bulunan aktörlerle sürekli istişare edilmesi
Yasal Etkenler	İlgili Kuruluş güncellemesinin Ajans faaliyet ve operasyonlarına etkileri	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına geçişin Ajans için yeni bir dönemin başlamasına sebep olması ve ajans personelinin motivasyonuna katkı sunması	Yeni Bakanlığa geçişle birlikte önceki kurumsal bakış açısı ve tecrübenin tam olarak aktarılamaması, ya da geçiş döneminde Bakanlık ile Ajans arasındaki işleyiş ve programa yönelik karşılıklı öğrenmenin zaman alması	Geçiş sürecinin iyi yönetilmesi ve kurumsal işbirliğinin güçlendirilmesine ilişkin Bakanlık personeli ile ortak eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi
Ekonomik Etkenler	Sermaye Yetersizliği	Birlikte iş yapma, kooperatifleşme kültürünün ivmelenmesi	Yatırımların azalması, ulusal ve uluslararası rekabet	Kümelenme, kooperatifçilik, üretimde verimliliğin artırılmasına yönelik yeni yaklaşımların ön plana çıkarılması ve buna yönelik projelerin desteklenmesi
	Finansman olanaklarının zayıf olması	Finansmana ulaşımın zorlaşması sebebiyle Ajans hibe ve desteklerine ilginin artması	Finansmana ulaşmada zorluk yaşanması ve yatırımların azalması	Mali destek enstrümanlarından olan faiz desteği ve faizsiz kredi desteğinin aktif hale getirilmesi

ETKENLER	Tespitler	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Ekonomik Etkenler	Kur riskinin varlığı	Dövizin yükselmesi sonucunda yabancı yatırımcı için cazip hale gelen yatırım ortamının tanıtılması	Enflasyonun artması sonucu Ajansın verdiği desteklerin reel olarak kayba uğraması	İhracata yönelik üretim ve hizmet sektörlerinin desteklemesi
	COVİD-19 Salgını ve Yasaklar	Kurum ve kuruluşlardan Ajans desteklerine olan ilginin artması	Sokağa çıkma yasakları ve salgının getirdiği daralma sebebiyle özellikle özel sektörün zarar görmesi	Kriz yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesi ve benzer sorunlar karşısında gerekli stratejilerin önceden belirlenmesi
Sosyokültürel Etkenler	TR71 Bölgesinin her yıl verdiği göç oranının aldığı göç oranından fazla olması	Bölgenin yüksek göç alan diğer il ve bölgelere kıyasla daha güvenli ve yaşanabilir bir ortam sunması	İş gücünün zayıf olması ve nitelikli beşeri sermayenin eksik olması sebebiyle proje, hibe gibi faaliyetlere yönelik talebin düşük olması	Tersine göçün derin analizinin yapılarak sebeplerinin tespit edilmesi ve bölgede bulunan kurum, STK, vakıflarla birlikte ortak stratejilerin belirlenmesi
	Eğitim seviyesi ve özellikle kadın nüfusun okuma yazma oranının düşük olması		Bölgesel kalkınmayı hedefleyen proje ve faaliyetlere sahip çıkılmasının zorlaşması ve nitelikli iş gücünün yeteri düzeyde olmaması, kadınların sosyal ve ekonomik hayata entegrasyonunun sağlanamamasıbirlikte eğitimde yeni akımların entegrasyonuna destek olması	Eğitime ve okuma yazma alışkanlıklarına yönelik MEB dışında destekleyici faaliyetlerde bulunmak, kapasite analizleri ile birlikte eğitimde yeni akımların entegrasyonuna destek olması

ETKENLER	Tespitler	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Teknolojik Etkenler	Teknolojik dönüşümünün yavaş olması ve araştırma ve geliştirmeye yeterince kaynak ayrılmaması	Teknolojik yeniliklerin transferi ve adapte edilmesine yönelik faaliyetlerin ve projelerin öncelikli olarak desteklenmesi	Teknolojik gelişmelerin yavaş olmasından ötürü modern kalkınma modüllerinin devreye sokulamaması ve yeni teknolojilerin adapte edilmesinin zorlaşması	Özellikle belirlenmiş sektörlerde teknolojik gelişmelerin teşvik edilmesine ve desteklenmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, AR&GE'nin kurumlar ve firmaların öncelikleri olmasına yönelik danışmanlık vb. desteklerin yoğunlaştırılması
	Bölgede dijital ve yazılım iş gücünün yetersiz olması	Bölgedeki genç nüfusun bu alana kaydırılmasına yönelik projelerin öncelikli olarak desteklenmesi	Bu alanda verilen destek ve hibelerin yeterli uzman bulunamaması sebebiyle gerçekleştirilmesinin güç olması	Özellikle bölgenin ihtiyaç duyduğu alanlarda uzman yetiştirilmesine ilişkin faaliyet ve iş birliklerine yoğunlaşılması
Çevresel Etkenler	Türkiye'de gerçekleşen hızlı büyüme sürecinde çevresel hassasiyetlerin öncelikler sırasında istenilen seviyede olmaması	Ulusal ve uluslararası alanda çevresel hassasiyetlerin önem kazanmasıyla birlikte kırılgan bir bölgede bulunan Ajansın da stratejilerini bu hassasiyet ölçüsünde belirlemesi	Gerekli yönetim araçlarının oluşturulamaması ve yetki karmaşası gibi sorunlar sebebiyle çevresel hassasiyetlere uyum sağlanamaması	Çevresel hassasiyetleri gözetebilen, hızlı ve ortak hareket edebilen yönetim sistemlerinin oluşturulmasına yönelik analiz ve faaliyetlerin yapılması
	Verimlilik ve temiz üretim gibi kavramların öneminin artması	Verimlilik ve sürdürülebilirlik kavramlarına olan ilginin artması ve Ajansın bu yöndeki pozisyonunu daha da güçlendirebilecek stratejilerin izlenmesi	Verimlilik ve sürdürülebilirlik gibi kavramların yanlış anlaşılması ve bunların maliyet artırıcı faaliyetler olarak kabul edilmesi	Verimlilik ve sürdürülebilirlik konularının doğru ve stratejik olarak ele alınması, bölge aktörlerinin bu konularda doğru bilgilendirilmesinin ve buna teşvik edilmesinin sağlanması

ETKENLER	Tespitler	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Çevresel Etkenler	Sürdürülebilir turizm ve çevresel etkilerin en aza indirilmesi	Global ölçekte karbon ayak izi ve sürdürülebilir stratejilere ilginin artması ve bu hassasiyetlere sahip olan kitlenin büyüme eğiliminde olması	Bölgede bulunan girişimcilerin önceliklerinin farklılık göstermesi ve gerekli hassasiyeti göstermemesi	Kurum, kuruluş ve özel sektörün konuya ilişkin bilgilendirilmesi, eğitim ve dış kaynaklı projeler ile destekleyici faaliyetlerde bulunulması

Denebilir ki, hiçbir şeye muhtaç değiliz, yalnız bir tek şeye ihtiyacımız var: Çalışkan olmak!

Gazi Mustafa Kemal Atatürk

3. GELECEĞİN TASARIMI

3.1. VİZYON

Nitelikli insan kaynağı sayesinde yerelden planlama ve strateji geliştirmeye odaklanmış, farklı aktörlerle iletişimini kuvvetlendirmek suretiyle bölgenin katılımcı kültürüne de katkı yapan önemli bir kalkınma enstrümanı haline gelmek Ajans vizyonunun temelini oluşturmaktadır.

3.2. MİSYON

Bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklılığını azaltmaya katkı sağlayan, bölgesel ve ulusal paydaşların hedeflerine ulaşmasında destek veren, güncel gelişmelere uzak kalmadan kurumsallaşma kapasitesini geliştirmeyi ön planda tutan ve bölgesinde kalkınma süreçlerine liderlik eden bir kuruluş olmak.

3.3. AMAÇ

Kalkınma Ajansları, kuruluşlarından itibaren bölgesel kalkınma alanında önemli roller üstlenmiş, taşra dâhil tüm ülkede kabiliyet ve kapasite bakımından etkin kurumlardır. Ajansın görevlerinden biri olan kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun ve iş birliğinin geliştirilmesi Ajansların bulundukları bölgelerde öneminin daha da artmasını sağlamıştır.

Bölgedeki rollerini aktif bir biçimde yönetebilmek ve stratejilerini daha planlı ve sürekli bir hale getirebilmek için ajansların kendi kurumsallaşmalarını sağlamaları son derece önemlidir. Ancak genç kurumlar olan kalkınma ajanslarının kurumsallaşma anlamında henüz istenilen seviyeye ulaşamadığı gözlemlenmektedir. Özellikle bölgelerde uzun soluklu ve süreklilik gerektiren projeleri yönetme ve izleme yeteneğine erişerek bunu kurumsal hafızayla desteklemesi oldukça önemlidir. Ajans içi işleyişin belli bir düzlemde sağlıklı ilerlemesini sağlamak, hazırlanan kurumsallaşma stratejik planının başarılı bir şekilde kurgulanabilmesi ve uygulanabilmesiyle doğru orantılıdır. Bununla birlikte kurumsal işleyişin sağlıklı olduğu bir organizasyonda kriz yönetimi ve kurumsal hafızanın korunması gibi hedeflere ulaşılması daha kolay olacaktır.

Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerini içine alan geniş bir coğrafyayı kapsayan Ahiler Kalkınma Ajansının, kurumsallaşma noktasında bu durumun dezavantajlarını yaşamaktadır. Belirtilen beş ilin koordinasyonu ve işlerin planlandığı şekilde sürdürülebilmesi adına kurumun eksikliklerini tespit ederek yerinde müdahaleler gerçekleştirmesi ve kurumun bölgedeki etki ve kabiliyetini artırması noktasında kurumsallaşma sürecinin önemi daha da artmaktadır. Bu nedenle, 2021-2025 kurumsallaşma stratejik planının tespit ettiği ve programlaştırdığı hedeflerin Ajans işleyişi ve personelin motivasyonuna doğrudan etki etmesi son derece mühimdir. Ajans iç işleyişine ilişkin sorunların tespit edilmesi ve bu sorunların çözümüne yönelik stratejiler geliştirilerek uygulanmasının sağlanması Kurumsallaşma Stratejik Planının en önemli amaçlarından olmalıdır.

Vurgulanan hassasiyetler ışığında hazırlanan 2021-2025 Kurumsallaşma Stratejik Planı, Ahiler Kalkınma Ajansı bünyesinde; iletişim ve koordinasyon, insan kaynakları ve personel politikaları, planlama ve verimlilik, idari ve kurum içi işleyiş gibi dört ana başlıkta ortaya çıkarılan sorunların kaynağını ve bu sorunların ortadan kaldırılması için gerekli stratejileri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu hedef doğrultusunda Plan, geliştirilen stratejilerin uygulanması ve izlenmesi konularının sağlıklı ve sürdürülebilir bir düzleme oturtulması için bir kılavuz niteliğindedir.

4. STRATEJİ

4.1. GELİŞME EKSENLERİ, STRATEJİK HEDEFLER VE FAALİYETLER

4.1.1. İletişim ve Koordinasyon

Tablo 7. İletişim ve Koordinasyon Faaliyet Tablosu

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
1. İLETİŞİM VE KOORDİNASYON	1.1. Ajans içi iletişimin güçlendirilmesi	1.1.1. Genel Sekreter Başkanlığında birim amirleri ile her ay toplantı yapılması
		1.1.2. Tüm personelin katılımıyla Temmuz ve Ocak aylarında birim faaliyet sunumlarının ilgili birimlerce yapılması ve bir sonraki dönem için görüşlerin alınması
		1.1.3. Birimlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler hakkında diğer personelin de bilgilendirilmesi amacıyla ortak alanda oluşturulan Faaliyet Katılım Raporları alanının kullanılması
	1.2. Dış paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesi	1.2.1. Dış paydaşlarla iletişimin geliştirilmesi ve daha kurumsal bir düzleme oturtulması için İletişim Stratejisinin güncellenerek işler hale getirilmesi
	1.3. Kurumsal Kimliğin Güçlendirilmesi	1.3.1. Yapılan tüm işlerle ilgili Ajans görünürlüğünün artırılması için web sayfası, sosyal medya hesapları gibi sanal platformların gerektiği ölçüde kullanılması

4.1.2. İnsan Kaynakları ve Personel Politikaları

Tablo 8. İnsan Kaynakları ve Personel Politikaları Faaliyet Tablosu

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
2. İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL POLİTİKALARI	2.1. Motivasyon ve Katılımcılığın Sağlanması	2.1.1. Personel memnuniyetinin ölçülmesi, şikayet ve önerilerinin bilinmesi amacıyla periyodik olarak çalışan memnuniyet anketinin yapılması
	2.2. Personel Gelişimi ve Kariyer Yönetimi	2.2.1. Göreve yeni başlayan personelin kuruma adaptasyonunun hızlandırılması ve genel işleyişe hakim olabilmesi adına gerekli oryantasyon sürecinin belirlenmesi
		2.2.2. Uzmanların yetkin oldukları alanlarda diğer personele eğitim vermesi
		2.2.3. Ajans uzmanlarının bölgesel kalkınma alanında gelişen yeni akımların takip edilmesine yönelik ulusal ve uluslararası etkinlikler, çalıştaylar vb. organizasyonlara katılımının sağlanması
		2.2.4. İhtiyaç duyulan alanlarda, personelin bireysel olarak alabileceği çevrimiçi eğitimlere katılımının sağlanması
		2.2.5. Ajans personelinin cinsiyet eşitliği konusundaki farkındalığının artırılması
		2.2.6. Çevre koruma ve enerji tasarrufu konularında personelin hassasiyetlerinin artırılması
	2.3. Kurumsal Bilinç ve Yapının Güçlendirilmesi	2.3.1. Büyük firma ve kurumlara yönelik ziyaretler gerçekleştirilmesi, kurumsal faaliyet ve başarılarının incelenerek Ajans işleyiş ve kurumsallaşmasının geliştirilmesine katkı sunacak şekilde raporlanması
		2.3.2. Takım çalışmasının güçlendirilmesi amacıyla personele yönelik eğitim ve aktivitelerin araştırılıp uygulanmasının sağlanması
		2.3.3. Dış kaynaklı projelerin birimler arası iş birliği ile gerçekleştirilmesi

4.1.3. Planlama ve Verimlilik

Tablo 9. Planlama ve Verimlilik Faaliyet Tablosu

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
3. PLANLAMA VE VERİMLİLİK	3.1. Planlama ve Stratejilerin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	3.1.1. Gerçekleştirilen destek ve projelerin sonuç ve etkilerinin gözlemlenmesi adına birimler arasında her 6 ayda bir proje başarı değerlendirme ve bilgilendirme toplantıları yapılması ve proje ziyaretlerinde diğer birim personelinin de mümkün olduğu ölçüde katılım sağlaması
	3.2. Araştırma ve Analizlerin Niteliğinin Artırılması	3.2.1. Fizibilite, strateji, teknik şartname ve analiz çalışmalarında eğitim almak yerine personelin de çalışmaya doğrudan katkı sağlayabileceği danışmanlık desteğinin alınması
	3.3. Dijital Platformların Geliştirilmesi ve Etkin Kullanımı	3.3.1. Uygulanmış ya da uygulanmakta olan projelere ilişkin kurumsal fotoğraf, video ve ses kayıtlarının kalitesinin artırılması için İDB ve THİB'nin ortaklaşa içerik oluşturması

4.1.4. İdari ve Kurum İçi İşleyiş

Tablo 10. İdari ve Kurum İçi İşleyiş Tablosu

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
4. İDARİ VE KURUM İÇİ İŞLEYİŞ	4.1. İş Devamlılığının Sağlanması	4.1.1. İkame matrisinin personel alımı döneminde ya da birim değişikliği yapıldığında güncellenmesi ve tüm personelle paylaşılması
	4.2. Yönergelerin Güncellenmesi	4.2.1. Ajans iç yönergelerinin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi

4.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Stratejik Planın uygulanmasına yönelik olarak tespit edilen performans göstergeleri aşağıda belirtilmiştir.

(S): Sorumlu - (Y): Yardımcı

Tablo 11 Eylem Planı Performans Göstergeleri Tablosu

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ	HEDEF (5 YILLIK)
1. İLETİŞİM VE KOORDİNASYON	1.1. Ajans İçi İletişimin Güçlendirilmesi	1.1.1. Genel Sekreter Başkanlığında birim amirleri ile her ay toplantı yapılması	Nevşehir YDO(S) Tüm Birimler (Y)	Gerçekleşen Toplantı Sayısı	60 Toplantı
		1.1.2. Tüm personelin katılımıyla Temmuz ve Ocak aylarında Ajans faaliyet sunumunun ilgili birimlerce yapılması ve bir sonraki dönem için görüşlerin alınması	PPKB (S) Tüm Birimler (Y)	Gerçekleşen Toplantı Sayısı	10 Toplantı
		1.1.3. Birimlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler hakkında diğer personelin de bilgilendirilmesi amacıyla ortak alan'da oluşturulan Faaliyet Katılım Raporları alanının kullanılması	Aksaray YDO (S) Tüm Birimler (Y)	Yıl Bazında Eklenen Rapor Sayısı	10 Rapor

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ	HEDEF (5 YILLIK)
1. İLETİŞİM VE KOORDİNASYON	1.2. Dış Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi	1.2.1. İletişim Stratejisinin güncellenerek işler hale getirilmesi	THİB (S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan Strateji Dokümanı Sayısı	1 Strateji
	1.3. Kurumsal Kimliğin Güçlendirilmesi	1.3.1. Yapılan tüm işlerle ilgili Ajans görünürlüğünün artırılması için Ajansa ait sosyal medya araçlarında kullanmak üzere içerik hazırlanması	THİB (S) Tüm Birimler (Y)	Oluşturulan ve Paylaşılan Kurumsal İçerik Sayısı	50 İçerik
2. İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL POLİTİKALARI	2.1. Motivasyon ve Katılımcılığın Sağlanması	2.1.1. Personel memnuniyetinin ölçülmesi, şikayet ve önerilerinin bilinmesi amacıyla periyodik olarak (Yılda 1 Kez) "çalışan anketinin" yapılması	İKDHB (S)	Personele Yapılan Anket Sayısı	5 Kez
	2.2. Personel Gelişimi ve Kariyer Yönetimi	2.2.1. Oryantasyon sürecinin adımlarının belirlenmesi ve gerekli bilgi ve dokümanların hazırlanması	İKDHB (S)	Hazırlanan Oryantasyon Program Dosyası	1 Dosya
		2.2.2. Uzmanların yetkin oldukları alanlarda diğer personele eğitim vermesi	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Gerçekleştirilen Eğitim Sayısı	5 Eğitim
		2.2.3. Ajans uzmanlarının bölgesel kalkınma alanında gelişen yeni akımların takip edilmesine yönelik ulusal ve uluslararası etkinlikler, çalıştaylar vb. organizasyonlara katılımının sağlanması	PPKB(S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan Faaliyet Katılım Rapor Sayısı	20 Rapor

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ	HEDEF (5 YILLIK)
		2.2.4. İhtiyaç duyulan alanlarda, personelin bireysel olarak alabileceği çevrimiçi eğitimlere katılmasının sağlanması	İKDHB(S) Tüm Birimler (Y)	Katılım Sağlanan Eğitim Sayısı	10 Eğitim
		2.2.5. Ajans personelinin cinsiyet eşitliği konusunda eğitim alması	İKDHB (S)	Alınan Eğitim Sayısı	1 Eğitim
		2.2.6. Personelin çevre koruma ve tasarruf bilincini artırmaya ve sıfır atık vb. uygulamalara yönelik bilgilendirici ve eğitici kitlerin (dijital video veya infografik) oluşturularak personelle paylaşılması	İKDHB (S)	Paylaşılan Kit (görsel) Sayısı	20 Bilgi Kiti
	2.3. Kurumsal Bilinç ve Yapının Güçlendirilmesi	2.3.1. Büyük fima ve kurumlara yönelik ziyaretler gerçekleştirilmesi, kurumsal faaliyet ve başarılarının incelenerek Ajans işleyiş ve kurumsallaşmasının geliştirilmesine katkı sunacak şekilde raporlanması	PPKB (S) İKDHB(Y)	Paylaşılan Görev Sonrası Raporları	5 Rapor
		2.3.2. Personelin takım çalışmasına yatkınlığını artırmak, motivasyonu artırmak ve sosyalleşmesini sağlamak amacıyla açık hava ve dış mekan eğitimlerinin verilmesi	PPKB (S)	Alınan Eğitim Sayısı	5 Eğitim
		2.3.3. AB ve diğer dış kaynaklı programlara yönelik proje hazırlama ve yürütme süreçlerinin birimler arası iş birliği ile yapılması	Genel Sekreterlik (S) Tüm Birimler (Y)	Başvurulan Proje Sayısı	2 Proje

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ	HEDEF (5 YILLIK)
3. PLANLAMA VE VERİMLİLİK	3.1. Planlama ve Stratejilerin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	3.1.1. Gerçekleştirilen destek ve projelerin sonuç ve etkilerinin gözlemlenmesi adına birimler arasında her 6 ayda bir, proje başarı değerlendirme ve bilgilendirme toplantıları yapılması, proje gezilerinin düzenlenmesi	İDB (S) PYB (Y)	Gerçekleştirilen Toplantı ve Ziyaret Sayısı	10 Toplantı ve/ veya Ziyaret
	3.2. Araştırma ve Analizlerin Niteliğinin Artırılması	3.2.1. Fizibilite, strateji, teknik şartname ve analiz çalışmalarında danışmanlık desteğinin alınması	İKDHB (S)	Alınan Danışmanlık Sayısı	2 Kez Danışmanlık Desteği
	3.3. Dijital Platformların Geliştirilmesi ve Etkin Kullanımı	3.3.1. Projelerin tanıtımına yönelik İDB ve THİBİ'nin ortaklaşa içerik oluşturması	THİB (S) İDB (Y	Oluşturulan İçerik Sayısı	20 İçerik
4. İDARİ VE KURUM İÇİ İŞLEYİŞ	4.1. İş Devamlılığının Sağlanması	4.1.1. İkame matrisinin güncellenmesi ve tüm personelle paylaşılması	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Güncellenen İkame Matrisi	-
	4.2. Yönergelerin Güncellenmesi	4.2.1. Komisyon kurulması ve Ajans iç yönergelerinin (16 Yönerge) gözden geçirilerek güncellenmesi	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Güncellenen Yönerge Sayısı	16 Yönerge

5. EYLEM PLANI

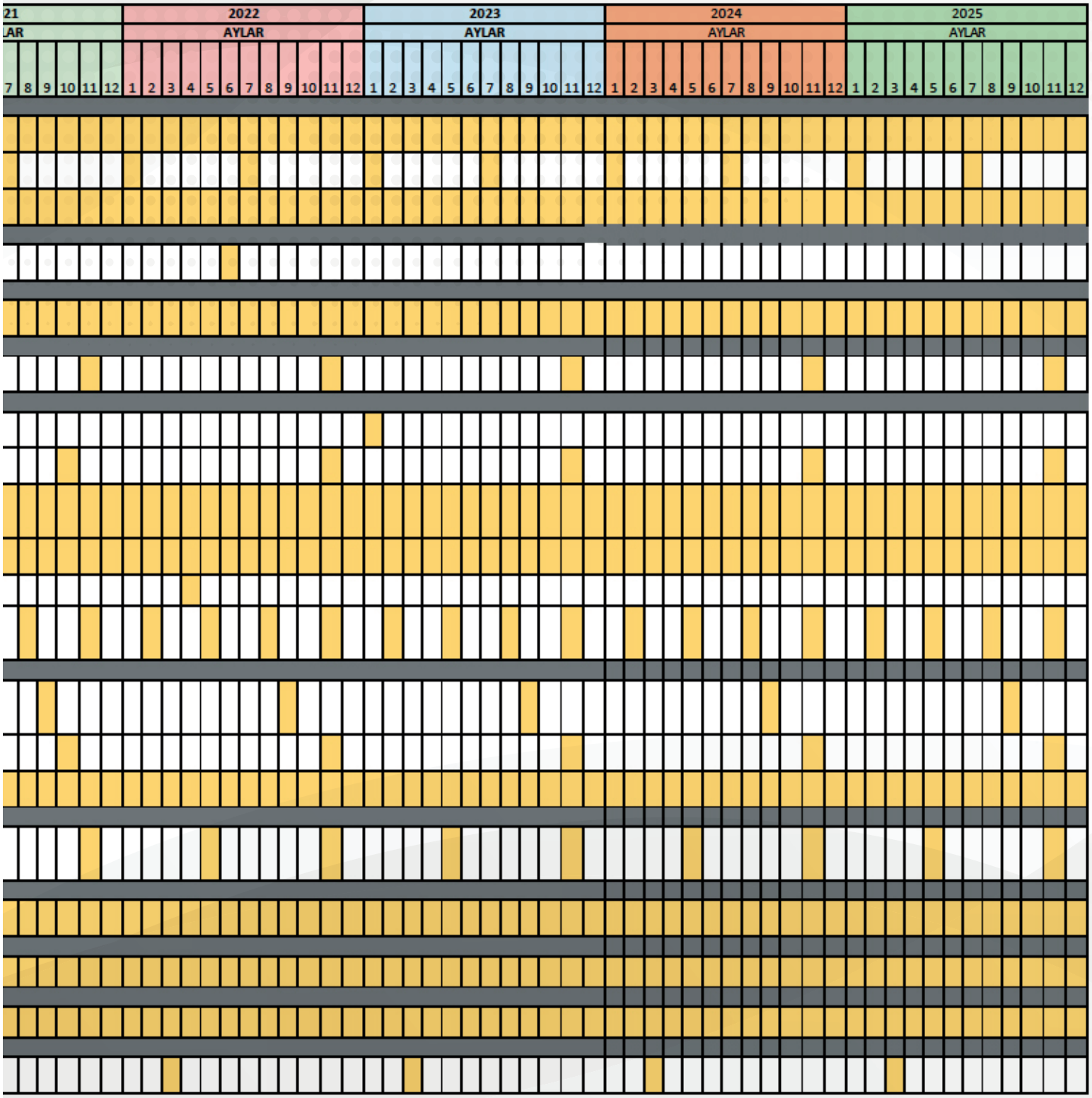
Çeşitli metotlar ve çalışmalarla ortaya çıkarılan Stratejik Planın uygulanmasına ve takip edilmesine yönelik "İş Eylem Planı Şeması" Ek 1'de verilmiştir. Verilen şemada stratejik planda belirlenen faaliyetlerin hangi birim sorumluluğunda ve tarih aralığında olduğu sırasıyla belirtilmiştir.

6. İZLEME ve DEĞERLENDİRME

Stratejik planın izlenmesi, Ajans içinde oluşturulacak "Stratejik Planlama ve İzleme Komisyonu" tarafından yapılacaktır. Bu komisyon Genel Sekreterlik tarafından oluşturulacak olup her birimden görevlendirilecek uzmanlardan oluşacaktır.

Söz konusu komisyon, Stratejik Planı 6 ayda bir izleyerek raporlandıracak ve raporu Genel Sekreterliğe sunacaktır. Raporda planlanan faaliyetlerin gerçekleşme durumu, faaliyet detayları, bu faaliyetlerin gerçekleşememesi durumunda sebepleri ve ihtiyaç duyulan revizyona ilişkin bilgiler bulunacaktır.

	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM							2021 AYLAR							
		PPKB	PYB	İDB	THİB	İKDHB	YDO	GS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. İLETİŞİM ve KOORDİNASYON	**1.1. Ajans İçi İletişimin Güçlendirilmesi**															
	1.1.1. Genel Sekreter Başkanlığında birim amirleri ile her ayın ilk haftası toplantı yapılması						✓									
	1.1.2. Tüm personelin katılımıyla Temmuz ve Ocak aylarında Ajans faaliyet sunumunun ilgili birimlerce yapılması ve bir sonraki dönem için görüşlerin alınması	✓														
	1.1.3. Birimlerin gerçekleştirdikleri faaliyetler hakkında diğer personelin de bilgilendirilmesi amacıyla ortak alan'da oluşturulan Faaliyet Katılım Raporları alanının kullanılması						✓									
	1.2. Dış Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi															
	1.2.1. İletişim Stratejisinin güncellenerek işler hale getirilmesi				✓											
	1.3. Kurumsal Kimliğin Güçlendirilmesi															
	1.3.1. Yapılan tüm işlerle ilgili Ajans görünürlüğünün artırılması için Ajansa ait sosyal medya araçlarında kullanmak üzere içerik hazırlanması				✓											
2. İNSAN KAYNAKLARI ve PERSONEL POLİTİKALARI	**2.1. Motivasyon ve Katılımcılığın Sağlanması**															
	2.1.1. Personel memnuniyetinin ölçülmesi, şikayet ve önerilerinin bilinmesi amacıyla periyodik olarak "çalışan anketinin" yapılması					✓										
	2.2. Personel Gelişimi ve Kariyer Yönetimi															
	2.2.1. Oryantasyon sürecinin adımlarının belirlenmesi ve gerekli bilgi ve dokümanların hazırlanması					✓										
	2.2.2. Uzmanların yetkin oldukları alanlarda diğer personele eğitim vermesi					✓										
	2.2.3. Ajans uzmanlarının bölgesel kalkınma alanında gelişen yeni akımların takip edilmesine yönelik ulusal ve uluslararası etkinlikler, çalıştaylar vb. organizasyonlara katılımının sağlanması	✓														
	2.2.4. İhtiyaç duyulan alanlarda, personelin bireysel olarak alabileceği çevrimiçi eğitimlere katılmasının sağlanması					✓										
	2.2.5. Ajans personelinin cinsiyet eşitliği konusunda eğitim alması					✓										
	2.2.6. Personelin çevre koruma ve tasarruf bilincini artırmaya ve sıfır atık vb. uygulamalara yönelik bilgilendirici ve eğitici kitlerin (dijital video veya infografik) oluşturularak personelle paylaşılması					✓										
	2.3. Kurumsal Bilinç ve Yapının Güçlendirilmesi															
	2.3.1. Büyük fima ve kurumlara yönelik ziyaretler gerçekleştirilmesi, kurumsal faaliyet ve başarılarının incelenerek Ajans işleyiş ve kurumsallaşmasının geliştirilmesine katkı sunacak şekilde raporlanması	✓														
	2.3.2. Personelin takım çalışmasına yatkınlığını artırmak, motivasyonu artırmak ve sosyalleşmesini sağlamak amacıyla açık hava ve dış mekan eğitimlerinin verilmesi	✓														
	2.3.3. AB ve diğer dış kaynaklı programlara yönelik proje hazırlama ve yürütme süreçlerinin birimler arası iş birliği ile yapılması							✓								
3. PLANLAMA ve VERİMLİLİK	**3.1.Planlama ve Stratejilerin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması**															
	3.1.1. Gerçekleştirilen destek ve projelerin sonuç ve etkilerinin gözlemlenmesi adına birimler arasında her 6 ayda bir, proje başarı değerlendirme ve bilgilendirme toplantıları yapılması, proje gezilerinin düzenlenmesi			✓												
	3.2. Araştırma ve Analizlerin Niteliğinin Artırılması															
	3.2.1. Fizibilite, strateji, teknik şartname ve analiz çalışmalarında danışmanlık desteğinin alınması					✓										
	3.3. Dijital Platformların Geliştirilmesi ve Etkin Kullanımı															
	3.3.1. Projelerin tanıtımına yönelik İDB ve THİBİ'nin ortaklaşa içerik oluşturması				✓											
4. İDARİ ve KURUM İÇİ İŞLEYİŞ	**4.1. İş Devamlılığın Sağlanması**															
	4.1.1. İkame matrisinin güncellenmesi ve tüm personelle paylaşılması					✓										
	4.2. Yönergelerin Güncellenmesi															
	4.2.1. Komisyon kurulması ve Ajans iç yönergelerinin (16 Yönerge) gözden geçirilerek güncellenmesi					✓										


21
AR
7 8 9 10 11 12
2022
AYLAR
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
2023
AYLAR
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
2024
AYLAR
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12
2025
AYLAR
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

AHİLER KALKINMA AJANSI
Cevher Dudayev Mahallesi
Vatan Caddesi No:42/1 Merkez/Nevşehir
Tel: +90 384 214 36 66
Faks: +90 384 214 00 46
E-Posta: info@ahika.gov.tr
İnternet Sitesi: www.ahika.gov.tr