



KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI

2018-2020

T.C. AHİLER KALKINMA AJANSI (AHİKA)

Cevher Dudayev Mah. Vatan Cad. No:42/Nevşehir TÜRKİYE
T: 0384 214 36 66 F: 0384 214 00 46
www.ahika.gov.tr

2018 – 2020 KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI

©2018, AHİKA 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.

2018

KISALTMALAR

ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
AJANS	: Ahiler Kalkınma Ajansı
AHİKA	: Ahiler Kalkınma Ajansı
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
BAKANLIK	: Kalkınma Bakanlığı
BİMER	: Başbakanlık İletişim Merkezi
ÇP	: Çalışma Programı
EBYS	: Elektronik Belge Yönetimi Sistemi
EUROSTAT	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
FDI	: Foreign Direct Investment (Doğrudan Yabancı Yatırım)
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
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
KSP	: Kurumsallaşma Stratejik Planı
KYOTO	: Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası protokol
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyolojik, Teknolojik, Yasal ve Çevresel Analiz
PLAN	: 2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı
PPKB	: Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi
PYB	: Program Yönetim Birimi
SOP	: Sonuç Odaklı Program
TFV	: Toplam Faktör Verimliliği
THİB	: Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YDO	: Yatırım Destek Ofisi

SUNUŞ

5449 Sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun”a dayalı olarak, 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile merkezi Nevşehir olarak kurulmuş olan Ahiler Kalkınma Ajansı, görev alanı olan TR71 Düzey 2 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, “Nitelikli insan kaynağı ile yerelden planlama esasına dayalı kalkınmaya odaklanmış, katılımcı yapısıyla örnek bir Ajans” vizyonu doğrultusunda kurulduğu günden bu yana gerek sağladığı mali ve teknik destekler gerekse gerçekleştirdiği planlama, analiz ve tanıtım çalışmaları ile görev yaptığı bölgenin kalkınmasına katkı sunmaktadır.

2018 – 2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı, Ajansın Kanunda belirtilen görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi ve bölgesel kalkınmaya olan katkılarının artırılabilmesi amacıyla tüm birimlerin temsiliyle oluşturulan komisyon aracılığıyla katılımcı bir anlayışla ve üst politika belgeleri ile uyumlu bir şekilde hazırlanmıştır.

Türkiye’nin bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltmaya yönelik strateji ve planlamalarının önemli enstrümanlarından birisi olarak ortaya çıkan Kalkınma Ajansları sorumlu oldukları bölgelerde kayda değer roller üstlenmektedirler. Bölgesel düzeyde kalkınma süreçlerine destek veren Ajanslar bu amaç doğrultusunda özellikle bölgede bulunan aktörlerle işbirliğini 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 alanlarından.

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

Bu doğrultuda kurumlarda önemli bir yeri olan stratejik planın 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 üç yıllık olarak hazırlanan 2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planında belirlenen faaliyetlerin oluşturulan komisyon tarafından düzenli olarak izlenmesi ve gelişmelerin raporlanarak paylaşılması kurumun vizyon ve misyonunu içselleştirmesinde oldukça önemli bir fonksiyon olacaktır. Ajansın gelecek üç yıldaki kurumsallaşmasına dair atılacak adımların belirlendiği bu planın bölge kalkınmasına katkılar sunmasını temenni ediyor ve hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Bekir Varol
Ahiler Kalkınma Ajansı
Genel Sekreter V.

VİZYON:

Nitelikli insan kaynağı ile yerelden planlama esasına dayalı kalkınmaya odaklanmış, katılımcı yapısıyla örnek bir Ajans.

MİSYON:

Bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltmaya katkı sağlayan, bölgesel ve ulusal paydaşların hedeflerine ulaşmasında destek veren, kurumsal kapasite geliştirmeyi ön planda tutan ve bölgesinde kalkınma süreçlerine liderlik eden bir kuruluş olmak.

İÇİNDEKİLER

01

1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ; "PLANLAMANIN PLANLANMASI"	10
1.1. PLANIN SAHİPLENİLMESİ	10
1.2. STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ	12

02

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ	16
2.1. AJANS PROFİLİ	16
2.1.1. TARİHİ GELİŞİMİ	16
2.1.2. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER	20
2.1.3. TEŞKİLAT YAPISI, BİRİMLER VE GÖREV ALANLARI	22
2.1.4. SUNULAN HİZMETLER VE DESTEKLER	34
2.1.5. BİLGİ SİSTEMLERİ VE TEKNOLOJİK ALTYAPI	38
2.1.6. FİZİKİ ALTYAPI	39
2.1.7. İNSAN KAYNAKLARI	41
2.2. KURUM İÇİ DURUM ANALİZİ	44
2.2.1. ÖNCEKİ DÖNEM (2015-2017) KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI DEĞERLENDİRMESİ	44
2.2.2. KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANLAMASI (2018-2020) DEĞERLENDİRMESİ	42
2.2.3. GZFT ANALİZİ	45
2.2.4. SONUÇ ODAKLI PROGRAM (SOP)	51
2.2.5. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ	53
2.2.6. SORUNLAR VE GELİŞME ALANLARI	54
2.3. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ	58
2.4. PESTLE ANALİZİ	66

03

3. GELECEĞİN TASARIMI	72
3.1. VİZYON	72
3.2. MİSYON	72
3.3. AMAÇ	72

04

4. STRATEJİ	74
4.1. GELİŞME EKSENLERİ, STRATEJİK HEDEFLER VE FAALİYETLER	74
4.1.1. İLETİŞİM VE KOORDİNASYON	74
4.1.2. İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL POLİTİKALARI	75
4.1.3. PLANLAMA VE VERİMLİLİK	76
4.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ	77

05

5. EYLEM PLANI	81
----------------	----

06

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	82
----------------------------	----

1 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ; “PLANLAMANIN PLANLANMASI”

1.1. PLANIN SAHİPLENİLMESİ

Kurumsallaşma Stratejik Planının Kalkınma Ajansı bünyesinde hazırlanması ve uygulanması önemli birkaç dinamiğe bağlıdır. Bu dinamikler arasında en kritik olanı planın tüm kurum departmanları ve çalışanları tarafından sahiplenilmesidir. Stratejik planın hazırlanmasına yönelik tüm birim temsilcilerinden oluşturulan Stratejik Planlama ve İzleme Komisyonu aracılığıyla planın kurumun tüm parçalarına ulaştırılması sağlanmıştır. 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 ve personelin katılım sağladığı çalıştay sayesinde uzman ve destek personelin görüşlerinin alınması sağlanmıştır. Bu süreçlerle birlikte kurum personelinin strateji planının gerçekleştirilmesinde rol alması sağlanarak stratejik planlama aşamasının olgunlaştırılması ve içselleştirilmesi sağlanmıştır. Bunun yanında dış paydaşların Ajansa bakış açılarını ve Ajans faaliyetlerine ilişkin düşüncelerini değerlendirmek amacıyla hazırlanmış olan “Kurumsal Kapasite Belirleme ve Paydaş Analizi” çalışmasından elde edilen veriler 2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planına katkı sunmuştur. Stratejik planın sahiplenilmesi ve bölgedeki diğer paydaşların bu planı destekleyici ve tamamlayıcı unsurları olarak görmesini sağlamak amacıyla, AHİKA’nın bölgede nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

KOMİSYON YAPISI ve SAHİPLENEBİLİRLİK İLKESİ



Her birimin doğru ve eksiksiz temsiliyetinin sağlandığı



Takım çalışmasına yatkın üyelerin oluşturduğu



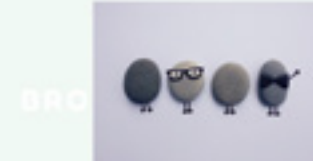
Farklı alanlardan uzmanların buluştuğu



Devamlılık ve katılım konusunda istekli



Temsil kabiliyeti yüksek aynı zamanda işleyişi yavaşlatmayan



Bir Komisyon



1.2. STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜREÇLERİ

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, ülkemizde 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar" hakkında yönetmelik ile düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğin hazırlanmasındaki amaç kamu kurumlarının stratejik planlama süreçlerini düzenlemesi ve sistematik bir süreci takip etmelerinin sağlanmasıdır.

Bu Plan Ahiler Kalkınma Ajansı'nın kurumsallaşmasına katkı sunmaya yönelik olduğundan içe dönük ve iç işleyişi geliştirme ve dönüştürmeyi amaçlayan bir stratejiye sahiptir. Aynı zamanda, dış paydaşlarla birlikte ülke ve bölge gündemiyle uyumlu hareket edebilen bir yapıya sahip olmak için ihtiyaç duyulan değişime de olanak tanımayı amaçlamaktadır.



2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı Çalıştayı

Stratejik Planın önemli unsurlarından olan İç ve Dış Paydaş Analizleri mevcut durumu ortaya koymak ve belirlenen sorunlar üzerine strateji haritasını hazırlamak açısından oldukça önemli bir yoldur. İç Paydaş Analizi, kurum personel ilişkilerini en iyi düzeye çıkarmak hedefi, çalışanların planın hazırlanmasında rol alması ve doğrudan katılım sağlamanın önemini artırmıştır. Bu nedenle gerek GZFT Analizi gerekse çalıştay aşamasında personelin katılımının önemsendiği bir yöntem takip edilmiştir. Her birimin temsil edildiği komisyonun da çalışmaları aktif bir şekilde yönlendirmesi yine bu katılımı destekleyerek kurumsallaşma adına önemli bir alan açmıştır. Bunun yanında bölgede bulunan diğer paydaş kurumlarla yapılan Dış Paydaş Analizleri de kurumun stratejisini belirlemede oldukça kritik bir öneme sahiptir.

Kurumun stratejisi ve güncel gelişmelerle bu stratejiyi buluşturmak adına personelin entegrasyonunu amaçlayan Stratejik Plan birkaç aşamadan oluşmaktadır.

1

İlk aşama, “Planning the Plan” olarak tanımlanan “Planın Planlanması” aşamasıdır. Bu aşama hazırlanacak Stratejik Planın hedef ve amacının, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek metodolojinin ve süreçlerin belirlenmesi, planlamayı koordine edecek ve uygulanmasının takibini sağlayacak Stratejik Planlama ve İzleme Komisyonu kurulması ve başkanının belirlenmesi gibi eylemlerin gerçekleştirildiği aşamadır. Plan ve stratejinin oluşturulmasında fikir birliğini sağlamaya yarayan, farklı birimlerden oluşan komisyon bu aşamada kurulmuş ve bir başkan belirlenmiştir.

2

İkinci aşama, stratejik plan yol haritasının belirlenmesi ve aşamaların onaylanması sürecidir. Komisyon üyeleri ile belirlenen yol haritasının Genel Sekreterlik ile paylaşılarak onaylanması bu aşamada gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar sonucunda çeşitli sorumluluklar, temsil ettikleri birimler göz önünde bulundurularak komisyon üyeleri arasında paylaştırılmıştır.

3

Üçüncü aşama, İç ve Dış Paydaş Analizlerinin gözden geçirilerek gerekli değerlendirmelerin yapılması aşamasıdır. Ajansta görev yapan personelin fikir ve görüşleri, kurumdan beklentileri, kendileri ile alakalı olumlu olumsuz eleştirileri vb. hususların tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen çevrimiçi GZFT Analizi ve personelin katılımıyla yapılan çalıştay sürecidir. Bu çalıştay öncesinde çevrimiçi bir form yazılımı kullanılarak sunulan anket sayesinde personele GZFT Analizi yapılmış ve analiz sonuçları Komisyon tarafından değerlendirilerek çalıştayda tartışılacak başlıklar belirlenmiştir. Yaklaşık %75’lik katılım oranıyla gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre kurumun güçlü ve zayıf yönleri, kuruma yönelik fırsatlar ve tehditler tespit edilmiştir. Anket sonrasında personelin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştay “Nominal Grup” tekniği olarak da bilinen “Görüş Bildirme Tekniği” ile yapılmıştır. Personelin yaklaşık %85’inin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda öncesinde yapılan çevrimiçi GZFT Analizi tartışılmış ve oluşturulan sorun ağacına bağlı olarak herkesin mutabık kaldığı çözümler ortaya çıkarılmıştır. “Kurumsal Kapasite Belirleme ve Paydaş Analizi” adıyla gerçekleştirilen Dış Paydaş Analizinde, AHİKA’nın ürün ve hizmet ürettiği ve birebir ilişki içinde olduğu paydaşları nezdinde hem kendi kurumlarının kapasitelerinin belirlenmesi hem de Ajansın sunduğu ürün ve hizmetlerin paydaşları nezdinde nasıl algılandığının değerlendirilmek istenmesiyle yola çıkılmıştır. Yani Ajansın paydaşları ve hedef kitlesi tarafından imajının ve itibarının nasıl algılandığı, kurumların Ajanstan neler beklediği değerlendirilmeye çalışılmıştır. TÜİK ve AHİKA tarafından değerlendirilen bu araştırmada veriler, paydaş kurumların yöneticilerinin il merkezi, ilçe merkezi bazında sınıflanarak “Odak Grup Toplantıları Görüşme Tekniği” kullanılması ve anket sorularının cevaplayıcı kurum yöneticilerine interaktif olarak aktarılması yoluyla toplanmıştır.

SORULAR

YANITLAR

22

2018-2020 KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI GZFT (SWOT) ANALİZİ ANKETİ

* Anket cevapları google forum özelliği sayesinde isimsiz olarak görüntülenecektir. Dolayısıyla hangi anketin kime ait olduğunu görme durumumuz söz konusu değildir.

** Sorulara çok kapsamlı ve kendi düşünce süzgecinizden geçirerek vereceğiniz cevaplar kurumsal planlamamız için oldukça önemli olacaktır. Bu konudaki hassasiyetinizden ötürü siz değerli arkadaşlarımıza teşekkür ederiz.

*** Sorular konu bağlantılı kaynaklar eşliğinde hazırlanmıştır. Giriş videomuz bir kahve firmasının SWOT analiz infografik filmi (İngilizce) ile SWOT hakkında hızlı bilgilendirme amaçlanmıştır.

Kurumsallaşma Stratejik Planı 2018-20 Çevrimiçi GZFT Anket Formu

4

Dördüncü aşama, sonuçlandırılan GZFT Analizi ve çalıştay ile elde edilen tüm bilgilerin toplanan komisyon tarafından değerlendirilmesi süreçlerini içermektedir. Komisyon toplantısında çalıştayda ortaya çıkan çözüm önerileri değerlendirilmiş ve taslak haline getirilerek Genel Sekreterliğe sunulmuştur.

5

Son aşama ise hazırlanan ve onaylanan taslak metnin yazımına başlanması ve basımının yapılmasından oluşmaktadır. Bu aşama tamamlandığında tüm birimlerin sorumluluk alanları ve konuları belirlenmiş olup programlanan faaliyetlerin başlatılması için gerekli tüm şartlar tamamlanmış kabul edilir. Tüm bu aşamalardan sonra 2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı’nın uygulanması ve takip edilmesi süreci başlatılacaktır. Stratejik planın üç yıl boyunca takip edilmesi ve programda yaşanan aksaklıkların raporlanması, tikanıklıkların giderilmesi ve tespit edilen sorunların çözümlenmesi amacıyla komisyonun görevi devam edecektir. Yıl içerisinde belirli aralıklarla toplanacak komisyon, planın takibini yapacak ve mevcut durumu raporlayarak Genel Sekreterliği bilgilendirecektir.

K A P A D O K Y A



B A Ş L A N G I Ç
N O K T A S I

2 MEVCUT DURUM ANALİZİ

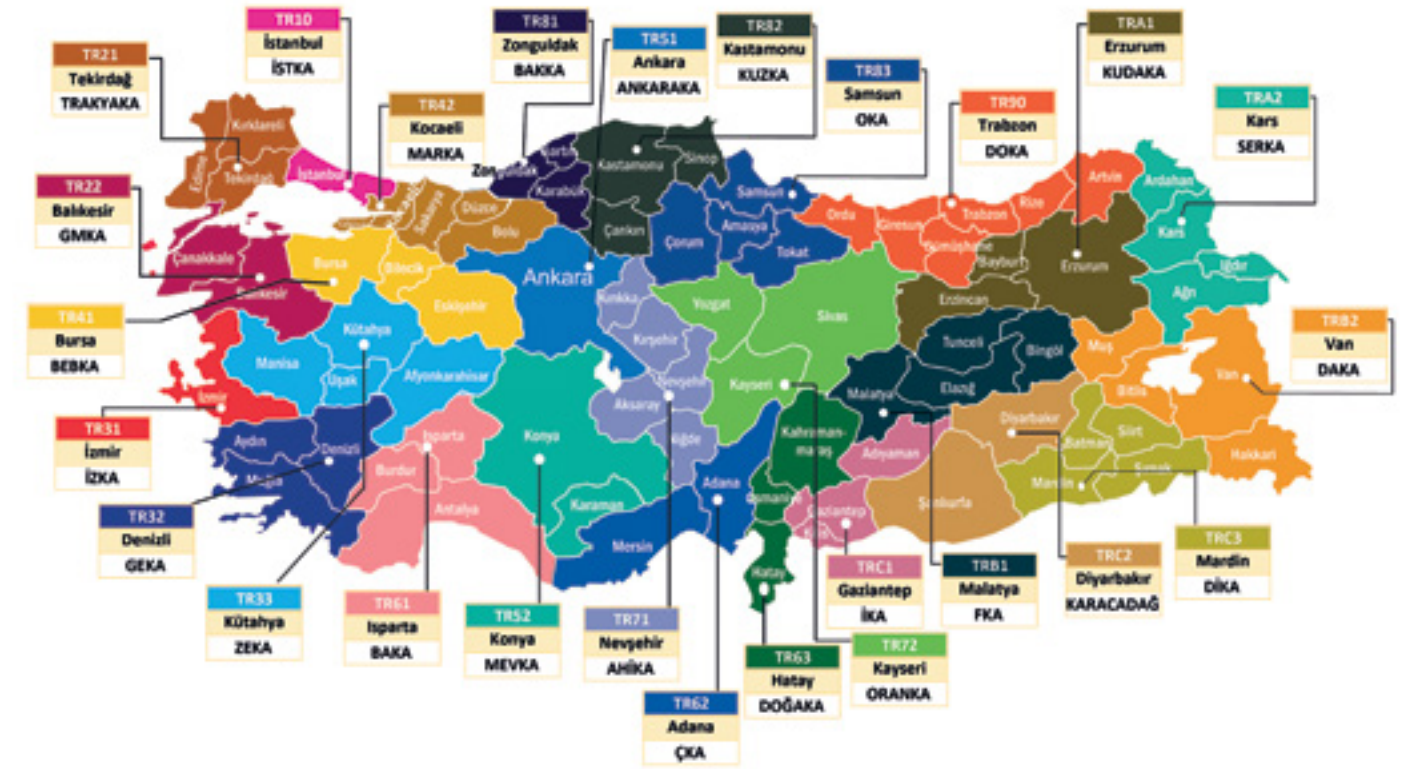
2.1. AJANS PROFİLİ

2.1.1. TARİHİ GELİŞİMİ

Dünya arenasında Kalkınma Ajanslarının tarihi geçmişini incelediğimizde önemli olayların sonucu olarak ortaya çıktıklarını gözlemlemekteyiz. Dünya savaşlarının yıkımıyla birlikte özellikle bölgesel kalkınma ile yaralarını sarmaya başlayan Avrupa kıtası ülkeleri farklı modellerle birlikte ekonomik kalkınmalarına yeni bir soluk getirmeyi hedeflemekteydi. Avrupa Topluluğu ve Birliği gibi ulus üstü yapıların olgunlaşmasıyla birlikte bölgelerarası farklılıkların en aza indirilmesi önemli bir husus haline geldi. Tam da bu süre zarfında bölgesel Kalkınma Ajansları gibi yerelden hareketle yerel merkezlerin diğer bölgelerle bütünleşmiş bir halde büyümesinin alt yapısı geliştirilmeye başlandı. Avrupa'nın yaşamış olduğu pozitif tecrübelerin ardından bölgesel kalkınma modeli Türkiye gibi diğer gelişmekte olan aday ülkelere örnek model teşkil etmeye başladı. Bu süreç

özellikle Türkiye'nin 1999 yılı Helsinki zirvesiyle daha da hızlandı ve üyelik adayı olan Türkiye AB sürecinin de ivmelendirmesiyle bölgesel kalkınma ve Kalkınma Ajansları gibi kavram ve araçların sisteme girmesini sağladı. Bu gelişmelerin yaşandığı Avrupa Birliği içerisinde İstatistiksel Bölge Birimlerinin hayata geçirilmesi önemli bir aşama olarak görülmektedir. Avrupa Birliği'ne birçok sahadan geniş veriler aktarmak amacıyla EUROSTAT (Avrupa Birliği İstatistik Ofisi) tarafından 1970'li yıllarda oluşturulan İstatistikî 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 istatistikî 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 başlandı.

Türkiye'nin uzun bir planlı kalkınma ve planlama tecrübesi bulunmaktadır. Bununla birlikte Ajansların Türkiye sahnesinde yerini alması 2000'li yıllarla birlikte başlamıştır. Başlarda tüm ülke çapında Ajans yapılanmasına gidilmemiş ancak belirli aralıklarla farklı bölgelerde kurularak toplamda 26 Ajans olarak faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bölgesel ölçekte kurulan çok işlevli Ajansların Türkiye'deki ilk örnekleri İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları olup 2006 yılında kurulmuşlardır. Türkiye'deki Kalkınma Ajansları gerek faaliyet türü gerekse temel işlevleri itibarıyla dünyadaki diğer örneklerin bir sentezi niteliğine sahiptir. Özellikle dünyadan farklı örnekler ile karşılaştırdığımızda Türkiye'deki Ajansların sorumluluk alanları daha sınırlı olmaktadır.



Fotoğraf 1. Türkiye İstatistikî Bölge Birimleri (İBB-NUTS Bölgeleri)

Kalkınma Bakanlığı'nın¹ ilgili kuruluşu olan Ahiler Kalkınma Ajansı, 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 kurulmuştur. Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinden oluşan TR71 Düzey 2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren Ajansın merkezi Nevşehir ilindedir ve faaliyet gösterdiği tüm illerde Yatırım Destek Ofisleri (YDO) bulunmaktadır.

1 10.07.2018 tarihli ve 1 Sayılı "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" ile Kalkınma Ajanslarının ilgili kuruluşu olduğu Kalkınma Bakanlığı kaldırılmış, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kurulmuştur. 15.07.2018 tarihli ve 4 Sayılı "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" On altıncı bölümde ise Kalkınma Ajanslarının kuruluş amacı, görev ve yetkileri, yapısı ve çalışma usulleri yeniden tanımlanmış ve Madde 187 "Ajansların ulusal düzeyde koordinasyonundan **Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı** sorumludur." ibaresi ile Ajanslar, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile ilişkili kurumlar haline gelmişlerdir. Bu Stratejik Planın Ajansların Kalkınma Bakanlığı ilgili kuruluşları olduğu dönemde hazırlanmış olması sebebiyle, Planda belirtilen "Bakanlık" tanımı "Kalkınma Bakanlığı" anlamında kullanılmıştır.



2.1.2. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER

25 Temmuz 2009 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan Ahiler Kalkınma Ajansının 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun 5. maddesi ve 2009/15433 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esaslarının 14. maddesi gereğince görevleri şunlardır;



- a -** Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- b -** Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına bildirmek.
- c -** Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- d -** Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.

- e -** Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- f -** Ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- g -** 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.
- h -** Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- i -** 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.
- j -** Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- k -** Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
- l -** Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve Ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un belirttiği esaslar temelinde, Kalkınma Ajanslarının çalışma yöntem ve işleyişleri aşağıda sayılan yasal düzenlemeler 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 ve İhale Usul ve Esasları

2.1.3. TEŞKİLAT YAPISI, BİRİMLER VE GÖREV ALANLARI

Ahiler Kalkınma Ajansının Teşkilat Yapısı, 5449 sayılı Kanun'a göre Yönetim Kurulu, Kalkınma Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır.



Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu Ajansın "Karar Organıdır". 5449 sayılı kanunda da 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.

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'a göre Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- a -** Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Kalkınma Bakanlığı'nın onayına sunmak.
- b -** Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek.
- c -** Yıllık malî raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak.
- d -** Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek.
- e -** Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Kalkınma Bakanlığı'na göndermek.
- f -** Ajans bütçesini onaylamak ve Kalkınma Bakanlığı'na göndermek.
- g -** Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak.
- h -** Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek.
- i -** Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.
- j -** Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak.
- k -** Genel sekreteri belirlemek ve Kalkınma Bakanlığı'nın onayına sunmak.
- l -** Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.
- m -** Özel kesimdeki yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemleri ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek ve bunun için Ajansın kurulu olduğu bölge illerinde yatırım destek ofisleri teşkil etmek.

Kalkınma Kurulu

Kalkınma Kurulu, Ajansın “Danışma Organı” olup, bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerden belirlenen temsilcilerden oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu, bölgede kurumlar arası işbirliğini geliştirmede ve Ajansın karar almasında yönlendirici bir görev üstlenmektedir.

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’da Kalkınma Kurulu’nun görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- a -** Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak.
- b -** Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak.
- c -** Toplantı sonuçlarını Kalkınma Bakanlığı’na raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.

Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik Ajansın “İcra 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.

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’a göre Genel Sekreter’in görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- a -** Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak.
- b -** Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak.
- c -** Ajans gelirlerini toplamak, 5449 sayılı Kanunun 4. maddesine göre belirlenen usul ve esaslar ile diğer mevzuata ve bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak.
- d -** Yönetim Kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek.
- e -** Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak.

- f -** Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek malî destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek.
- g -** Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak.
- h -** Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve dışındaki Ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek.
- i -** Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- j -** Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek.
- k -** Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek.
- l -** Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak.
- m -** Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek.
- n -** Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.
- o -** Yönetim Kurulu toplantılarına katılmak.
- p -** Program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesi ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımlara ilişkin olarak yönetim kuruluna teklif sunmak.
- q -** Bütçe sonuçlarını bütçe döneminin bitiminden sonraki mart ayı içinde yönetim kuruluna sunmak.
- r -** Ajansın faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansını denetlemek ve kalkınma kuruluna ve yönetim kuruluna iç denetim raporu sunmak.

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi (PPKB)

Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi’nin (PPKB) görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- a -** Bölge planını hazırlamak, bölgenin kırsal ve yerel kalkınma kapasitesinin geliştirilmesine yönelik plan ve strateji oluşturmak.
- b -** Bölge planı ve programları ile uyumlu olarak sağlanacak desteklerin çerçevesini zamanlamasını ve mali desteklerin bütçe dağılımını planlamak.
- c -** Yıllık çalışma programı ve bütçe içinde verilmesi planlanan destekler için ayrılacak tutarların belirlenmesine ilişkin çalışma yapma.

- d -** 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.
- e -** Bölgesel gelişmede önemli görülen projeler ile yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek vermek.
- f -** Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmeye yönelik faaliyetler yürütmek.
- g -** Birimin faaliyet alanı ile ilgili konularda bölgedeki kurumlar, Kalkınma Ajansları, diğer ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla işbirliği faaliyetleri yürütmek.
- h -** Bölgenin ekonomik ve sosyal yapısını etkileyebilecek gelişmeleri takip etmek, gerektiğinde personeli, yönetimi ve ilgili kesimleri haberdar etmek.
- i -** Bölgedeki paydaş analizini yapmak veya yaptırmak.
- j -** Yıllık çalışma programını, bütçesini ve Ajans faaliyet raporunu hazırlamak.
- k -** Kalkınma Kurulu ile ilgili resmi iş ve işlemleri yürütmek, Genel Sekreterlik adına toplantı gündem teklifi oluşturmak, Kurulda yapılacak çalışmaları planlamak.
- l -** Birimin faaliyet alanı ile ilgili yapılması planlanan veya yapılan faaliyetlerin hedef kitleye duyurulması için gereken iş ve işlemleri yapmak veya yaptırmak.
- m -** Görev alanı ile ilgili konularda Genel Sekreterliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak, görüş ve değişiklik önerilerini ilgili makamlara bildirmek.
- n -** Denetim faaliyetlerine ve değerlendirmelere yönelik olarak birimin görev ve sorumluluk alanı ile ilgili hazırlıkları yapmak.
- o -** Mevzuat veya Genel Sekreter tarafından birimin faaliyet alanlarıyla ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB)

İzleme ve Değerlendirme Biriminin (İDB) görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir;

- a -** Diğer birimlerle işbirliği içinde, bölge planı ve programları ile destek programlarının değerlendirilmesi-ne yönelik program düzeyinde performans göstergelerini belirlemek.
- b -** Proje düzeyinde yararlanıcılar tarafından kullanılacak, sektörel bazda hazırlanmış geniş göstergeler se-tini belirlemek.
- c -** Genel Sekreterin talep ettiği projelere, sözleşme öncesi ön izleme ziyaretlerini ve bu ziyaretlerde yapıla-cak projenin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak.
- d -** PYB ile birlikte destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri hazırlamak ve sözleşme imzalamaya davet etmek.
- e -** Sözleşmelerin imzalanmasını müteakip, sözleşme bilgilerinin doğruluğunu teyit etmek, yararlanıcının uygulama kapasitesini değerlendirmek ve yararlanıcı ile birlikte proje uygulamasına ilişkin bir yol hari-tası hazırlamak ve bunların sonuçlarını ön ödemenin yapılabilmesi için İKDHB'ne bildirmek.
- f -** Projelerin uygulama ve izleme sürecine ilişkin olarak yararlanıcılara eğitimler vermek.
- g -** Bilgi sisteminin genel koordinasyonunu sağlamak.
- h -** Yararlanıcıları projenin uygulanması ve bilgi sisteminin etkin kullanımına yönelik bilgilendirmek.
- i -** Proje uygulama ve izleme faaliyetleri kapsamında elde edilen verilerin bilgi sistemine aktarılmasını sağ-lamak.
- j -** Yararlanıcıların projelerin uygulama aşamasındaki sorularını yanıtlamak, sıkça sorulan sorulardan olu-şan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayınlamak.
- k -** Sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlamak ve projelerin sözleşmelerde belirtilen kural ve usullere göre uygulanmasını temin etmek.
- l -** Sözleşme değişikliği, feshi, erken uyarı raporları ile düzeltici tedbirler ve usulsüzlük hakkında işlemleri gerçekleştirmek ve geri ödemelerin temini için gerekli durumlarda İKDHB'ni bilgilendirmek.
- m -** Yararlanıcıların ödeme taleplerini teknik ve/veya mali açıdan değerlendirmek ve uygun bulunması du-rumunda ödemelerin zamanında yapılabilmesi için İKDHB'ne görüşünü iletmek.
- n -** Projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek.
- o -** Yararlanıcılara, uygulamada karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik destek vermek.

- p -** Program ve projelere ilişkin düzenli risk analizleri yapmak ve riskleri önceden tespit ederek, düzeltici ve önleyici tedbirleri almak.
- q -** PPKB/PYB ile birlikte, destek programları ile ilgili değerlendirme raporları (altı aylık ve yıllık) hazırlamak.
- r -** Proje ve faaliyet uygulamalarının yoğun olduğu dönemlerde, Ajans uzmanlarının yeterli olmadığı durumlarda, Yönetim Kurulu Başkanının talebi ve ilgili kurumların uygun görmesiyle, yararlanıcı konumunda olmayan kamu kurum ve kuruluşlarında izleme faaliyetlerinde görev yapmak üzere ilave personel görevlendirilmesini temin etmek.
- s -** Tamamlanan projelerin sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmek.
- t -** Destek programlarının ve projelerin değerlendirilmesine yönelik performans/başarı gösterge setinin belirlenmesine katkı sağlamak ile program ve projelerin performansını ölçmek.
- u -** Önceki destek programları uygulamalarından elde edilen deneyimler ışığında başvuru rehberlerinin hazırlığına destek vermek.
- v -** Çeşitli kaynaklardan elde edilecek verileri ve değerlendirme anketleri sonuçlarını kullanarak, programların ara dönem, nihai ve etki değerlendirmelerini yapmak, bu değerlendirme sonuçlarını Yönetim Kuruluna ve Kalkınma Bakanlığına sunulmak üzere Genel Sekretere raporlamak.

Program Yönetim Birimi (PYB)

Program Yönetim Biriminin (PYB) görev, yetki ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir,

- a -** Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek.
- b -** Destek programları kapsamında, bu Kılavuzda belirlenen çerçeve içerisinde başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek.
- c -** Potansiyel yararlanıcılara yönelik başvuru rehberlerini hazırlamak ve dağıtmak, doğrudan faaliyet desteği uygulamalarına yönelik başvuru rehberini Ajans internet sitesinde devamlı surette bulundurmak.
- d -** Destek programlarının bölgede tanıtımı için gerekli tedbirleri almak.
- e -** Potansiyel başvuru sahiplerine yönelik proje hazırlama eğitimleri düzenlemek ve gerçekleştirmek.
- f -** Potansiyel başvuru sahipleri tarafından yöneltilen soruları cevaplarıyla birlikte; Ajans internet sayfasında "Sıkça Sorulan Sorular (SSS)" bölümünde yayınlayarak herkesin aynı anda ve eşit düzeyde bilgi edinebilmesini sağlamak.

- g -** Proje ve faaliyet desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak.
- h -** Gerekli durumlarda, teklif çağrısına ilişkin düzeltmeler yapmak ve bunları yayımlamak.
- i -** Başvuruların değerlendirilmesinde görevlendirilecek bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek; seçim sürecini organize etmek.
- j -** Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek.
- k -** Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek.
- l -** Genel Sekreterin talebiyle, destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini yapılan değerlendirmeler ışığında revize etmek; proje sahiplerini sözleşme sürecinden önce konu ile ilgili olarak bilgilendirmek.
- m -** Değerlendirme komitesince yapılan nihai değerlendirmeler sonucu belirlenen ve Yönetim Kurulunca onaylanan "destek almaya hak kazananların listesini" kamuoyuna ilan etmek.
- n -** Proje teklifinde bulunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek.
- o -** İDB ile birlikte destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri hazırlamak ve sözleşme imzalamaya davet etmek.
- p -** Proje başvuruları, değerlendirme süreci ve seçilen projelerle ilgili temel verilerin bilgi sisteminde tutulmasını temin etmek.
- q -** Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri izleme ve Değerlendirme Birimine devretmek.

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi (THİB)

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

- a -** Ajansın misyon ve vizyonu doğrultusunda Ajansı ve bölgeyi bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta tanıtmak.
- b -** Genel Sekreterin talimatları doğrultusunda yerel ve ulusal basını Ajansın faaliyetleri konusunda bilgilendirmek, basın toplantılarını organize etmek ve basın bildirilerini hazırlamak.
- c -** Yerel ve ulusal basında Bölge ve Ajans ile ilgili çıkan haberleri takip etmek, derlemek ve Genel Sekretere sunmak.

- d -** Tanıtıma yönelik organizasyon ve toplantıları düzenlemek, diğer toplantı ve organizasyonlara destek vermek.
- e -** Bölgesel, ulusal ve uluslararası paydaşlarla işbirliğini geliştirmek.
- f -** Ajansın dış ilişkilerini yürütmek.
- g -** Ajans web sayfasının sürekli güncel kılmak ve bilgi-işlem sistemini yönetmek.
- h -** Ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan kredi ve hibe imkânlarını web sayfasında duyurmak ve ilgilileri bu hususlarda bilgilendirmek.
- i -** Ajansın hazırlayacağı her türlü basılı, görsel-işitsel medyanın tasarımını yapmak/yaptırmak ve basımını/üretimini gerçekleştirmek.
- j -** Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) ile ilgili her türlü iş ve işlemleri takip etmek.
- k -** Ajansla ilgili kültürel ve sosyal faaliyetleri yürütmek, sosyal sorumluluk projeleri yapmak ve/veya katkı sağlamak,
- l -** Kurumsal imaj ve kimlik çalışmalarını yürütmek.
- m -** Yerli ve yabancı heyetlerin Ajans ziyaretlerinde protokol ve ağırlama hizmetlerini sağlamak.
- n -** Ajans ile ilgili resmi törenler, kutlamalar, resepsiyonlar ve anma gibi organizasyonları gerçekleştirmek.
- o -** Ajans faaliyetleri ile ilgili brifing, bilgi notu, sunum vb. bilgi ve dokümanları hazırlamak, güncel tutmak, Yönetim Kurulu ve Bakanlığa ve diğer Kurum ve Kuruluşlara iletmek.
- p -** Ajansın bilinirliği ve tanınırlığını ölçmek amacıyla gerekli görüldüğünde Bölge illerinde çalışmalar yapmak ve yaptırmak.
- q -** Ajans personelinin genelinin katıldığı Bölge dışındaki konferans, sempozyum, seminer vb. toplantılar için organizasyon işlemlerini diğer birimlerin desteği ile gerçekleştirmek.

İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Birimi (İKDHB)

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

- a -** Ajansın ihtiyacı olan her türlü taşınır ve taşınmaz mal ile hizmetin satınalma, kiralama, bakım, onarım, temizlik, araç-gereç malzeme temini, aydınlatma, ısıtma, haberleşme, ulaştırma ve benzeri idarî ve malî hizmetlerini yürütmek.

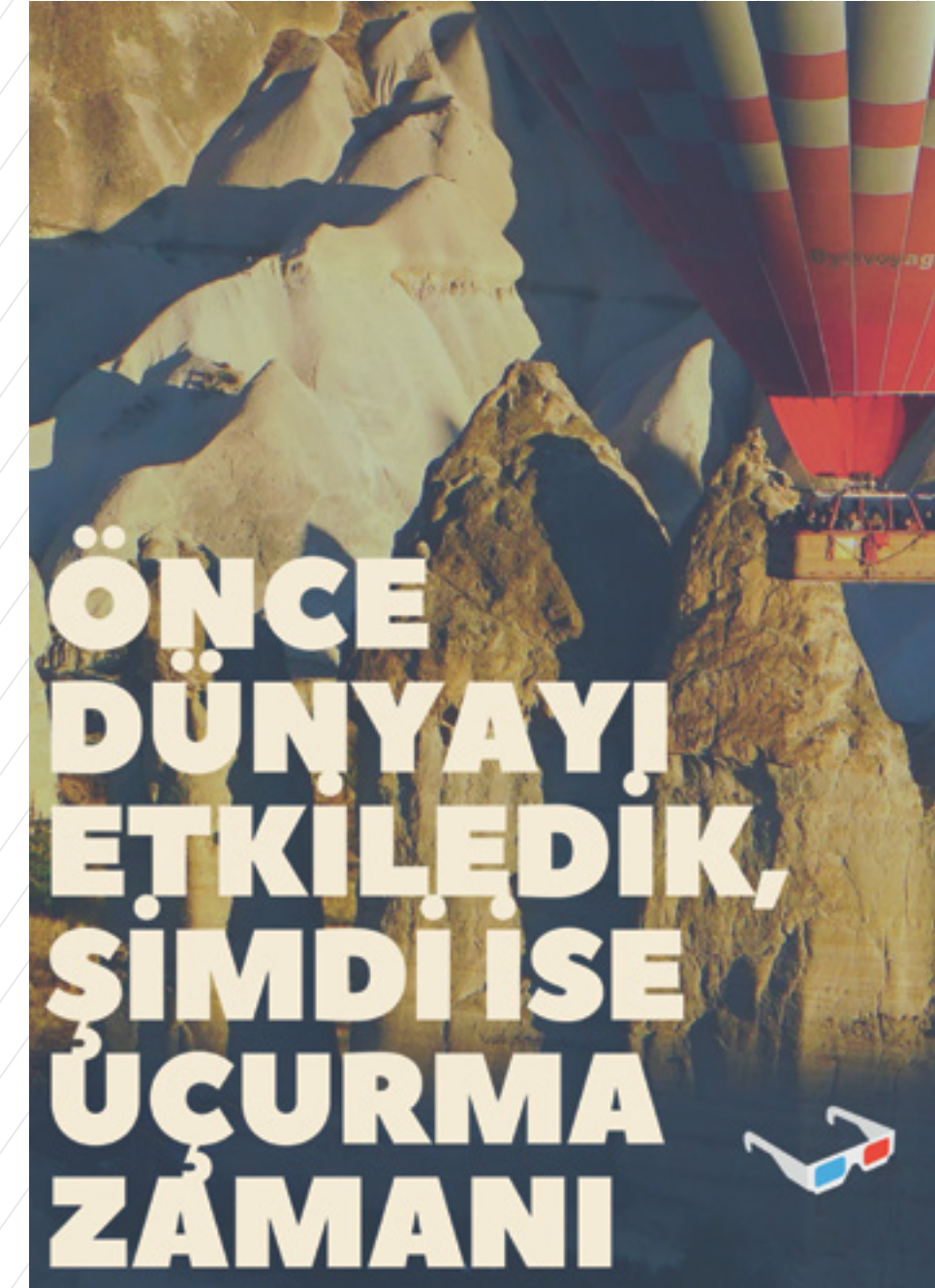
- b -** Ajansın mali işlerle ilgili hizmetlerini yürütmek.
- c -** Ajansa ait her türlü varlığın korunmasını sağlamak.
- d -** Süreli evrakın zamanında işleme konulmasını sağlamak.
- e -** Genel evrak, arşiv ve dokümantasyon hizmet ve faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmek.
- f -** Personelin özlük işlemlerini yürütmek, insan kaynakları politikasını uygulamak.
- g -** İnsan gücü planlaması ile ilgili faaliyetleri koordine etmek, iş ve işlemleri yürütmek.
- h -** Sivil savunma ve güvenlik ile ilgili hizmetleri yürütmek.
- i -** Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Sekreterin direktif ve emirlerini ilgililere duyurmak ve işlemlerini takip etmek.
- j -** Evrak, arşiv ve dokümantasyon işlerini yürütmek.
- k -** Görev alanı ile ilgili konularda Genel Sekreterliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak.
- l -** İdari ve mali karar ve işlemlere ilişkin iç kontrolün işleyişini sağlamak.
- m -** Denetim faaliyetlerine ve değerlendirmelere yönelik olarak birimin görev ve sorumluluk alanı ile ilgili hazırlıkları yapmak.

Yatırım Destek Ofisleri (YDO)

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

- a -** İldeki özel kesim yatırımcılarının, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini takip ve koordine etmek.
- b -** İlgili mevzuatta bahsi geçen başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek, yol göstermek, başvurular hakkında ön inceleme yapmak.
- c -** Bulunduğu ildeki kamu yatırımları ve önemli görülen özel yatırımlar hakkında bilgi toplamak.
- d -** İlin iş ve yatırım imkânlarının tespitine yönelik çalışmalar yapmak, yatırımcıların karşılaşılabilecekleri engel ve sorunları önceden tespit ederek Genel Sekreterliğin bilgisi dahilinde girişimlerde bulunmak.

- e -** İlgili kurum/kuruluşlarla iş birliği halinde, bulunduğu ilin yatırım çekme ve yatırım imkanlarının tanıtımına yönelik stratejisini belirlemek ve uygulamak.
- f -** Yatırımların fizibilite ve rantabilite analizinde fayda sağlayacak her türlü bilgi ve veriyi toplamak, güncel tutmak.
- g -** Görev alanına giren konularda her düzeydeki toplantı, kongre, seminer, fuar ve benzeri faaliyetleri düzenlemek veya katılmak.
- h -** Yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler yürütmek.
- i -** Gerektiğinde pazar araştırması ve analizi yapmak, yatırım koşullarını değerlendirmek, ihtiyaç duyulan yatırım alanlarında sektör raporları hazırlamak.
- j -** PPKB tarafından hazırlanacak bölgesel gelişme eylem planı hakkında görüş bildirmek.
- k -** Saha seçimi, teşvik başvuruları, dış ticaret, lisans temini, ortaklık, resmi kurumlarla ilişkiler gibi konularda yatırımcılara rehberlik etmek.
- l -** Talep halinde ilgili yatırım alanında fizibilite çalışması yapmak veya yaptırmak.
- m -** 5449 sayılı Kanunun 4. maddesi uyarınca çıkarılacak olan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak.
- n -** Faaliyet alanı ile ilgili konularda bölgedeki kurumlar, Kalkınma Ajansları, diğer ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla işbirliği faaliyetleri yürütmek..
- o -** İş ve işlemleri konusunda Genel Sekreterliğe ve ilgili Valiliğe gerekli raporlama çalışmalarını yapmak, görüş ve önerilerini bildirmek.
- p -** Mevzuat veya Genel Sekreter tarafından YDO faaliyet alanlarıyla ilgili verilecek diğer görevleri yerine getirmek.





2.1.4. SUNULAN HİZMETLER VE DESTEKLER

Ahiler Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği bünyesinde sunulan hizmetlerin temelini, şema 1'de de işaret edildiği gibi yürütülen destek programları oluşturmaktadır. Bu çerçevede; Ajansın paydaşlarına sağladığı destekler Mali ve Teknik Destekler olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır.



Şema 1 Kalkınma Ajansları Destek Şeması

MALİ DESTEKLER

Ahiler Kalkınma Ajansı, özel işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının, üniversitelerin, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının ve yerel yönetimlerin Ajans bölge planı ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı proje ve faaliyetlerine mali destek sağlamaktadır. Mali Destekler ile paydaşların varoluş sebeplerini oluşturan temel üretim ya da hizmet sağlama faaliyetlerinin mali olarak desteklenmesi ve bu yolla üretim, kalite, istihdam, verimlilik, karlılık, kurumsal kapasite, gelir artışı gibi olumlu yöndeki iyileşmelerin sağlanması amaçlanmaktadır. Mali destekler Doğrudan Finansman Desteği, Faizsiz Kredi Desteği ve Faiz Desteğinden oluşmaktadır. Doğrudan finansman desteği ise; Proje Teklif Çağrısı, GÜDÜMLÜ Proje Desteği ve Fizibilite Desteğinden² oluşmaktadır.

Doğrudan Finansman Desteği

a - Proje Teklif Çağrısı

Ajans tarafından yürütülen belirli bir destek programı kapsamında, nitelikleri net bir şekilde belirlenmiş olan potansiyel başvuru sahiplerinin, önceden belirlenen konu ve koşullara uygun olarak proje teklifi sunmaya davet edilmesidir.

b - GÜDÜMLÜ Proje Desteği

GÜDÜMLÜ projeler, proje teklif çağrısı yöntemi uygulanmadan doğrudan destek sağlamaya yönelik olarak; bölge planında öngörülen öncelikler doğrultusunda, konusu ve koşulları Ajans öncülüğünde ve yönlendirmesinde belirlenen özel nitelikli model projelerdir.

c - Fizibilite Desteği

Bu destekle Ajans bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanmasına, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesine, bölgenin yenilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik projelerin fizibilite çalışmalarına destek sağlamaktır.²

Faizsiz Kredi Desteği

Faizsiz kredi desteği³, Ajans tarafından kâr amacı güden gerçek ve tüzel kişilerin Ahiler Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan başvuru rehberinde belirtilen nitelikteki projeleri için, ilgili aracı kuruluşlar eliyle kredi verilmesini ve bu mali desteğin Kalkınma Ajansları yönetmeliğinde belirtilen usul ve esaslar dâhilinde Ajansa faiz ödenmeksizin taksitler halinde geri ödenmesini öngören karşılıksız yardımdır. Faizsiz kredi desteğinde, yararlanıcıya sözleşme tarihinden itibaren en az üç ay geri ödemesiz dönem tanınır ve geri ödeme işlemleri, sözleşme tarihinden itibaren en fazla dört yıl içinde tamamlanır.

Faiz Desteği

Faiz desteği⁴, Ahiler Kalkınma Ajansı tarafından önceden hazırlanacak başvuru rehberinde belirtilen niteliklere sahip kâr amacı güden gerçek ve tüzel kişilerin, başvuru rehberinde belirtilen nitelikteki projelerini kapsayan, ilgili aracı kuruluşlardan alacakları krediler karşılığında ödeyecekleri faiz giderlerinin Ajans tarafından karşılanmasını öngören karşılıksız yardımdır.

TEKNİK DESTEK

Mali destekler yanında Ajansın sağladığı bir diğer destek türü ise Teknik Desteklerdir. Mali desteklere benzer şekilde Teknik Destekler, paydaşların ihtiyaç duydukları eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasına yönelik desteklerdir. Ajans tarafından sağlanan Teknik Desteğin amacı, bölgedeki yerel aktörlerin bölgesel kalkınma açısından önem arz eden, ancak kurumsal kapasite ve bilgi birikimi eksikliği nedeniyle hazırlık ve uygulama aşamalarında problemlerle karşılaşılacak alanlarda destek sağlamaktır.

DESTEKLENEN PROJELER

TR71 Düzey 2 Bölgesi Destek Kütüphanesi (2010-2017)

MALİ DESTEK PROJELERİ



Desteklenen Proje
Sayısı
265



Sözleşmeye
Bağlanan Tutar
71.140.937,65 TL



Eş Finansman Dahil
Toplam Proje Bütçesi
138.130.509,57 TL

TEKNİK DESTEK PROJELERİ



Desteklenen Proje
Sayısı
325



Sözleşmeye
Bağlanan Tutar
2.849.440,93 TL

DOĞRUDAN FAALİYET DESTEĞİ



Desteklenen Proje
Sayısı
16



Sözleşmeye
Bağlanan Tutar
882.164,76 TL



Eş Finansman Dahil
Toplam Proje Bütçesi
975.618,00 TL

GÜDÜMLÜ PROJE DESTEĞİ



Desteklenen Proje
Sayısı
3



Sözleşmeye
Bağlanan Tutar
7.500.000,00 TL



Eş Finansman Dahil
Toplam Proje Bütçesi
14.586.825,00 TL

DETAYLI BİLGİ İÇİN: WWW.AHIKA.GOV.TR

4 Faiz Desteği Ajanslar tarafından henüz uygulamaya konulmamıştır

² 2018 yılı itibarıyla "Doğrudan Faaliyet Desteği" "Fizibilite Desteği" olarak değiştirilmiştir.

³ Faizsiz Kredi Desteği Ajanslar tarafından henüz uygulamaya konulmamıştır.



2.1.5. BİLGİ SİSTEMLERİ VE TEKNOLOJİK ALTYAPI

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.

Ajansta 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, 1 adet DSL hattı ve modemi, iki 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. Yatırım destek ofislerimizde toplam dört adet güvenlik duvarı vardır. Mail server hizmeti bulutta Office 365 üzerinden sağlanmaktadır.

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 bulunmakta ve bilgi işlem sorumlusu personel tarafından sürekli olarak güncellenmektedir.

2.1.6. FİZİKİ ALTYAPI

Ahiler Kalkınma Ajansı, 2017 yılının ağustos ayı içerisinde yeni binasında hizmet vermeye başlamış olup, "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. Ajansın Yatırım Destek Ofisleri için her ilde kiralanmış ofisleri bulunmaktadır. Ajansın ulaşım ihtiyacını karşılamak üzere hizmet alım sözleşmesiyle dördü YDO'lar tarafından kullanılan toplam sekiz adet binek otomobil kiralanmış olup, Ajansa ait ayrıca bir adet binek otomobil bulunmaktadır.

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

AHİKA HİZMET BİNASI; ERİŞİLEBİLİR BİR YERLEŞKE



**Yeni Binamızla Engelleri
Aşıyoruz !!**

Erişilebilir

Binadaki imalatlar "Erişilebilirlik, İzleme ve Denetleme Yönetmeliği'ne" uygun olup, sert kaymayan malzemeden ve kot farkı olmayan döşeme kaplamaları ile engelli bireyler için yatay dolaşım güzergâhları sağlanmıştır.



Engel Yok !

Düşey dolaşım ise engelli bireylerin kullanımına uygun olan ve yönetmelik gereklerini sağlayan iki adet ortak kullanım asansör ile sağlanmıştır.



Açık ve kapalı otoparkta gerekli engelli park alanları bırakılmış olup asansör ile katlara ulaşım sağlanmıştır.

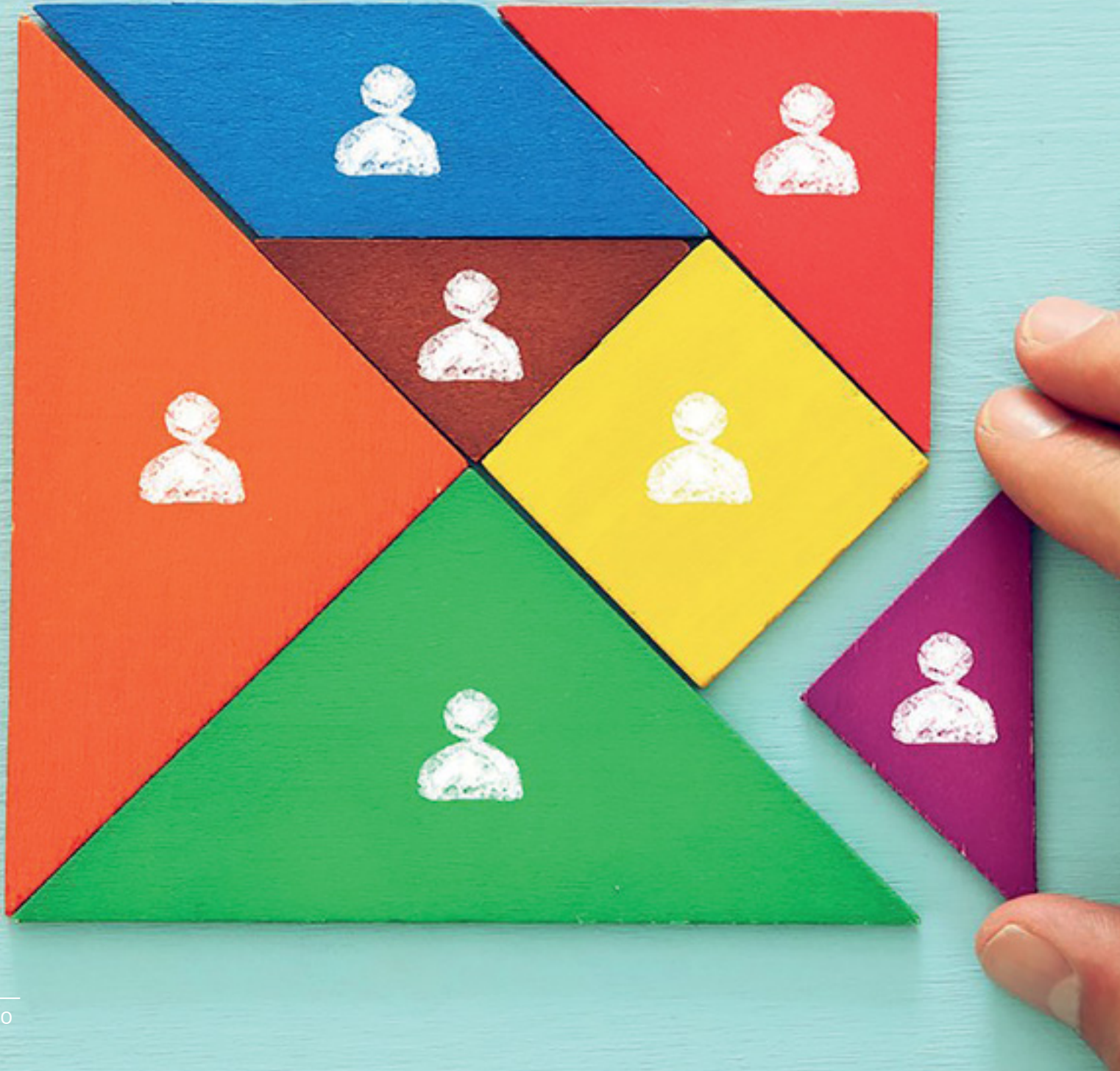


HİÇ KİMSEYİ ENGELLEMİYEN HAKKIMIZ YOK!



Ahiler Kalkınma Ajansı Hizmet Binası Erişilebilirlik, İzleme ve Denetleme Yönetmeliği'ne uygun olarak ulaşılabilir bir hizmet binası olup engelli bireyler için yatay dolaşım, düşey dolaşım, engelli tuvaleti ve otopark düzenlemeleri ile diğer gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Erişilebilirlik, İzleme ve Denetleme Yönetmeliği'ne uygun bir adet engelli tuvaleti vardır.



2.1.7. **İNSAN KAYNAKLARI**

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 ulaştırılması, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlaması için etkin bir insan kaynakları planlaması yapılmaktadır. Bu politika doğrultusunda; Ajans faaliyetlerinin etkin olarak yürütülebilmesine katkı sağlayacak donanımda çalışanların işe alımı, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri aracılığıyla bilgi ve niteliklerinin artırılması, diğer taraftan ise İnsan Kaynakları süreçlerinin modernleştirilmesi ve kurum içi iletişim faaliyetlerinin artırılması hedeflenmektedir.

İnsan Kaynakları Politikasının temel ilkeleri şunlardır:

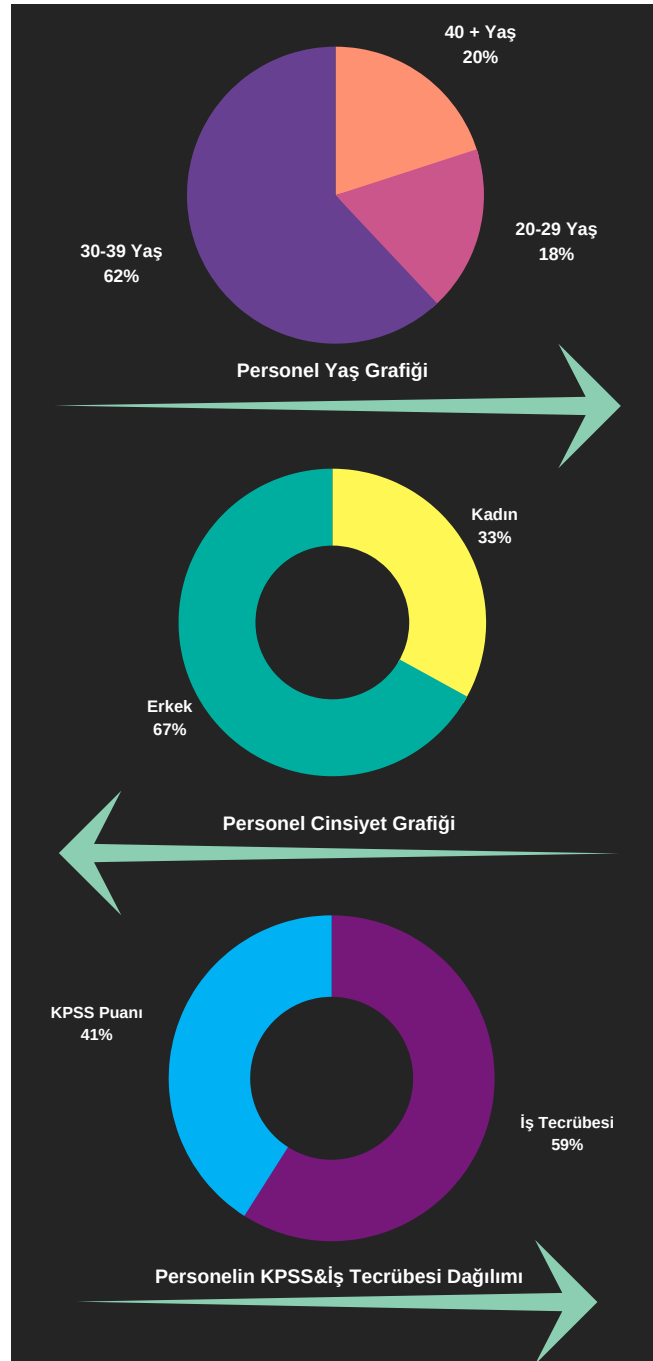
- 1 -** İşin gerektirdiği niteliklere sahip kişilerin seçimini ve işe alınmasını sağlamak,
- 2 -** Ajansın amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak, Ajansın hizmet kalitesini yükseltecek ve yapılan işin niteliğine uygun, rahat ve güvenli bir iş ortamı ve çalışma şartları sağlamak,
- 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 KAYNAKLARI PROFİLİ

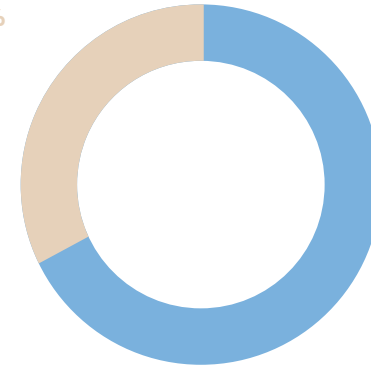
Ajansta; 1 Genel Sekreter Vekili, 5 Birim Başkanı, 4 Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü, 23 Uzman, 8 Destek Personeli ve 14 Sürekli İşçi olmak üzere toplam 55 personel görev yapmaktadır.

Bununla birlikte, yaşı 20-29 aralığında değişen 10, 30-39 aralında değişen 34 çalışan bulunmaktadır. 11 çalışanın ise yaşı 40 ve üzeridir. Bir diğer gösterge olan personel eğitim seviyesi grafiği yorumlandığında ise yine yurt içi ve yurt dışı yüksek lisans ve lisans sahibi bir personel kapasitesinin olduğunu görebilmekteyiz. Ajans bünyesinde 12 personel çeşitli alanlarda yüksek lisans derecesine sahiptir. Bunun yanında 31 personel ise lisans derecesi ile Ajans hizmet kalitesini artırmaktadırlar.

Kurumda çalışan personel cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. 37 erkek çalışan mevcuduna karşın 18 kadın çalışanın istihdam edildiği Ajans bünyesinde kadın çalışan sayısının artması adına personel alım politikalarının yönlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Ajans bünyesinde görev yapan "uzman" ve "destek" olmak üzere toplam 41 personelin 17'si KPSS puanı ile istihdam edilmiştir. İş tecrübesiyle çalışan 24 personelin 3'ü kamu, 21'i ise özel sektör tecrübesine sahiptir.



**Yüksek Lisans
Mezunu 12
28%**



**Lisans
Mezunu 31
72%**

Lisans Mezunu

Yüksek Lisans Mezunu

Ajans personeli lisans düzeyinde 21 farklı dalda eğitim almış olup, en fazla işletme ve uluslararası ilişkiler bölümü mezunu personel bulunmaktadır.

Grafik 1 Personel Eğitim Seviyesi Grafiği

PERSONEL EĞİTİM SEVİYESİ

BÖLÜMLER	SAYI
İŞLETME	8
ULUSLARARASI İLİŞKİLER	7
MAKİNE MÜHENDİSLİĞİ	3
İKTİSAT	3
GIDA MÜHENDİSLİĞİ	3
ZİRAAT MÜHENDİSLİĞİ	2
TEKSTİL MÜHENDİSLİĞİ	2
İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ	2
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	1
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ	1
GAZETECİLİK	1

Tablo 1 Personel Mezun Olunan Bölüm Dağılımı

BÖLÜMLER	SAYI
ÇEVRE MÜHENDİSLİĞİ	1
URDU DİLİ VE EDEBİYATI	1
KAMU YÖNETİMİ	1
KİMYA MÜHENDİSLİĞİ	1
MÜTERCİM TERCÜMANLIK	1
İSTATİSTİK	1
BİLGİSAYAR MÜHENDİSLİĞİ	1
BİLGİSAYAR VE ÖĞRETİM TEKNOLOJİLERİ ÖĞRETMENLİĞİ	1
İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ	1
MEKATRONİK MÜHENDİSLİĞİ	1
TOPLAM	43

2.2.

KURUM İÇİ DURUM ANALİZİ

2.2.1.

ÖNCEKİ DÖNEM (2015-2017)

KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI DEĞERLENDİRMESİ

Önceki dönemde hazırlanmış olan Kurumsallaşma Stratejik Planı ana çerçevesiyle kurum içi sorunların ve faaliyetlerin belirlenmesi üzerine konumlandırılmış, faaliyet işleyiş şeması ve değerlendirme bölümleri ile tamamlanmıştır. Çeşitli metot ve usullerle yapılan mevcut durum analizi ile birlikte stratejik plan hazırlanmış ve plan çerçevesinde işlerin takip edilmesi taahhüt edilmiştir. Eylem Planının takibi maksadıyla hedeflenen izleme ve değerlendirme fonksiyonun Stratejik Planlama ve İzleme Komisyonu tarafından belirli aralıklarla toplanarak raporlama yapılacağına ilişkin niyet beyan edilmiştir. İzleme ve değerlendirmenin yapılabilmesi için Performans Göstergeleri, Sorumlu Birimler ve Yardımcı Birimler, İş Plan Şeması gibi destek unsurları oluşturulmuş ancak Komisyon istenilen izleme ve değerlendirme fonksiyonlarını tam olarak yerine getirememiştir.

Bununla birlikte, önceki dönemde tespit edilen sorunlar ve oluşturulan eylem planları incelenmiş, yapılan GZFT Analizinde bu sorunlardan bazılarının devam ettiği gözlemlenmiştir. Devam eden sorunların 2018-2020 Stratejik Planı içerisinde de değerlendirilmesi ve plan dâhiline alınarak yeniden iş planına koyulması komisyon tarafından kararlaştırılmıştır.

2.2.2.

KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANLAMASI (2018-2020) DEĞERLENDİRMESİ

Kurumsallaşma Stratejik Planı'nın en önemli ayaklarından birisi olan mevcut durumun analiz süreci çeşitli metodolojilerin uygulanmasıyla ortaya çıkarılmıştır. Özellikle kurumun farklı illerde ofislerinin bulunması ve bu illerde sorunlar ve gelişme alanlarının çeşitlilik göstermesi sebebiyle, ortak bir strateji oluşturulması noktasında bazı zorluklar yaşanmaktadır. Bu nedenle, tüm personelin yorumlarını paylaşması amacıyla 27 sorudan oluşan bir anket uygulanarak GZFT Analizi yapılmıştır. Bu analizi yapmaktaki amaç, aynı sorulara farklı şartlarda ve mekânlarda bulunan personelin verdiği cevapların analiz edilerek kurumsallaşma önündeki temel sorunların tespit edilebilmesidir.

Sorunların anket yoluyla tespit edilmesinin ardından komisyon, verilen cevapların analizini gerçekleştirerek sorunları dört başlık altında gruplandırmış ve tüm personelin katılımıyla düzenlenen Kurumsallaşma Stratejik Planı Çalıştay'ında çözüm ve yöntemlere odaklanılmıştır. Nominal Grup Tekniği olarak adlandırılan karşılıklı tartışma ortamının yaratıldığı

bu çalıştayda daha önce analiz edilerek şekillendirilen sorunlar hakkında sırasıyla görüş bildirilmiş ve sorunlara yönelik geliştirilebilecek çözümler üzerinde durulmuştur.

2018-20 Kurumsallaşma Stratejik Planı Sorun Sütunları



2.2.3.

GZFT ANALİZİ

Çevrimiçi platform üzerinden tüm personelin katılımına sunulan 27 sorudan oluşan GZFT anketi 30 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.

a - Güçlü Yanlar- İç Çevre Faktörleri

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 işbirliği 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 kültürü sayesinde bölgedeki öneminin de vurgulandığı analizde, Ajans çalışanlarının sahip oldukları yapıcı çalışma prensipleri de önemli bir değer olarak gösterilmiştir. Dönemlere yayılan 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 belirtmiştir.



b - Zayıf Yönler- İç Çevre Faktörleri

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 belirtmiştir. Buna ilaveten yine personelin statü sorunu nedeniyle tayin hakkı ve diğer özlük haklarının yeterli olmadığı görüşünde birleştiği görülmektedir. Yine iş 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.

İç Çevre Faktörleri

GÜÇLÜ & ZAYIF YÖNLER

DIYALOG VE İŞBİRLİĞİ Ajansın Kurumlararası Diyalog ve İşbirliği Kapasitesinin Yüksek Olması	BİR KARIYER PLANIM VAR MI? Kariyer Planlaması ve Basamakları Konusunda Sorunlar Bulunması
ESNEK BÜROKRASI Bürokrasiden Uzak, Esnek ve Hızlı Karar Alma Mekanizması	KALMALI MIYIM? NEDEN? Personelin Statü ve Yüksek Sirkülasyon Sorunlarının Çözülmemesi
FİZİKİ VE BEŞERİ GÜÇ Uzman Personel ve Sahip Olunan Fiziki Kapasite İmkanları	HAKLARIM NELER? Personelin Özlük Haklarının Yetersiz Olması
ÇOK YÖNLÜLÜK Kurumsal Yapısı ve Personel Kalitesi İtibarıyla Birçok Alanda Çalışabilme Yeteneği	HANGİ ALAN UZMANIYIM? Kurumda Sektörel ve Branş Uzmanlığı Sağlanamaması
HOŞGÖRÜ Çalışanlar Arasında Hoşgörü ve Takım Çalışması İklimi	ORADA NELER OLUYOR? Kurum İçi İletişim ve Bilgi Akışının Mekanizmasının Zayıf Olması
PRESTİJ VE SAYGINLIK Destek Enstrümanları Sayesinde Bölgede Prestij Sahibi Bir Kurum Olması	GENİŞ BÖLGE 5 İlden Oluşan TR71 Bölgesine Yönelik Strateji Geliştiriminin Zorluğu
PLANLAMA VE PROJE GELİŞTİRME Bölgede Planlama, Proje ve Strateji Geliştirme Konularında Önemli Bir Aktör Olması	KURUMSAL HAFIZA Kurumsal Hafızanın Yeterince Güçlendirilememesi
PERSONELİN GELİŞİMİ Sürekli Kişisel Gelişim ve Mesleki Eğitim Modüllerinin Olması	İŞBİRLİĞİ SORUNU Personelin Takım Çalışması Konusunda Eksiklerinin Olması
BÖLGESEL KALKINMA Bölgesel Kalkınmaya Yönelik Farklı Enstrümanlara Sahip Bir Kurum Olması	İŞ YÜKÜ DAĞILIMI Birimler Arası Görev Alanlarının Net Olmayışı ve İş Yükü Dağılımındaki Orantısızlık
Ahiler Kalkınma Ajansı Anket Sonuçlarına Göre Hazırlanmıştır	



c - Fırsatlar- Dış Çevre Faktörleri

Bu bölümde kurumun dışında gelişen ve dış faktörler 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

Dış Çevre Faktörleri

FIRSATLAR & TEHDİTLER	
SOP Destek ve Projelerin Etkilerinin Ölçülebilmesi SOSYAL YAŞANTI Bölgede Sosyal Yaşantının ve Kültürel Çevrenin Zenginleştirilmesi GÜÇLÜ STATÜ Ajansların Statü ve Rollerinin Güncellenerek Güçlendirilmesi YETERLİ BÜTÇE Ajans Bütçesinin TR71 Bölgesi Genişliği Ölçüsünde Artırılması KURUMLARARASI İLİŞKİLER Ajansın Bölgedeki Diğer Kurumlarla Güçlü İlişkiler Kurması GÜÇLÜ ENDÜSTRİ VE YATIRIM Bölge Sanayisinin Hızlı Gelişim Göstermesi ve Doğrudan Yabancı Yatırım için Altyapının Geliştirilmesi KAPADOKYA TURİZMİ Ajansın Özellikle Turizm Alanında Önemli Bir Kuruluş Haline Gelmesi TURİZMİN GELİŞMESİ Kapadokya'nın Turizm Çeşitlendirmesini Sağlaması ve Doğru Yönetim Modeline Geçmesi MÜKEMMEL ÜNİVERSİTELER Bölge Üniversitelerinin Kalite ve Kapasitelerinin Yükselmesi GÜÇLÜ BEŞERİ SERMAYE Bölgede Beşeri Sermayenin Kapasitesinin Artırılması ve Tutundurulması	STATÜ SORUNU Ajansların Statülerinin İyi Kurgulanmamış Olması SOSYO KÜLTÜREL ALTYAPI Bölgede Kalifiye Personelin İhtiyaç Duyduğu Sosyal ve Kültürel Zenginliğin Yetersiz Oluşu İŞ GÜCÜ DEVİR HIZI Personel Statüsünün Yaratdığı Sorunlar Sonucunda İş Gücü Devir Hızının Yüksek Olması BÖLGE KURUMLARI Bölgedeki Kurumların Ajans Algısındaki Eksiklik ve Kurumların Yetkinlik Sorunları PLAN VE STRATEJİ SORUNU Bakanlık ve Yerel Otoriteler Tarafından Plansız ve İvedilikle Talep Edilen İşler MÜKERRERLİK Bölgede Farklı Kurumların Eşdeğer Proje ve Konuları Birbirlerinden Bağımsız Değerlendirmesi BÖLGE İÇİ FARKLILIKLAR TR71 Bölgesinde Birbirinden Farklı Özelliklere Sahip 5 Ayır İlın Bulunması KURUMSAL SORUNLAR Bölgede Kurumların Kapasite ve Kabiliyetlerinin Güçlendirilememesi KOORDİNASYON SORUNU 5 İlın Coğrafi Konumlanması Sebebiyle Merkez-YDO Arası Koordinasyonun Zor Olması
Ahiler Kalkınma Ajansı Anket Sonuçlarına Göre Hazırlanmıştır	

zenginleştirilmesi sosyo-kültürel 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.

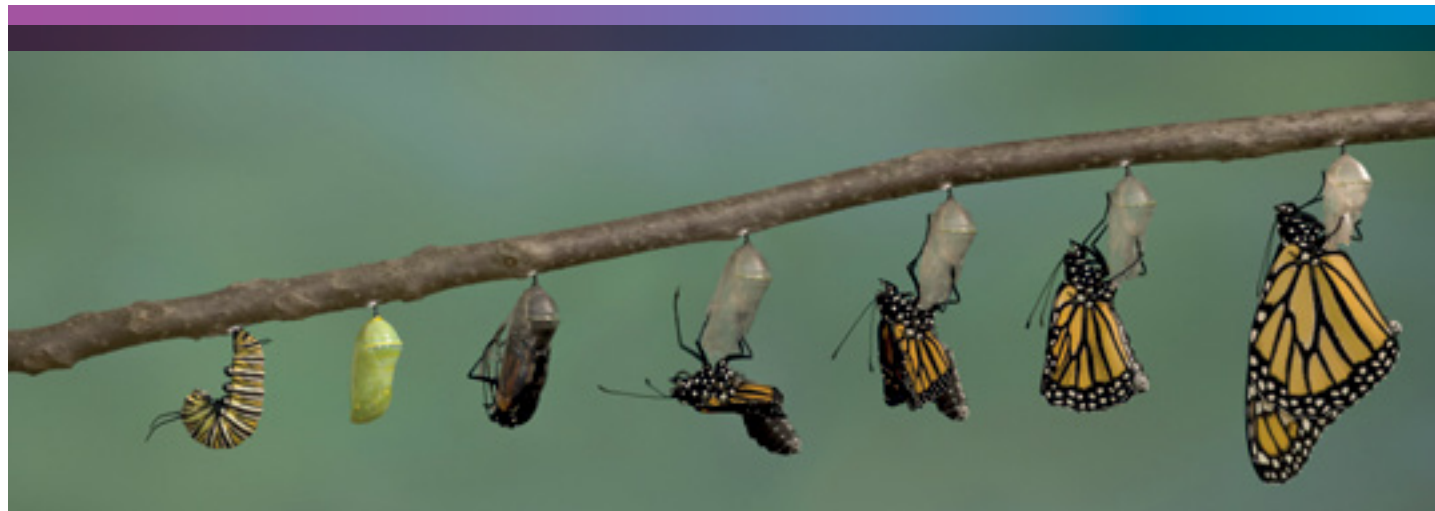
Bölgenin bir turizm sahası olması sebebiyle özellikle turizm konusunda Kapadokya Bölgesinin gerekli ilerlemeleri kaydetmiş olmasının, Ajansın sağladığı desteklere olan talep noktasında artı bir değer yaratacağı öngörülmüştür. Kapadokya turizminin doğru yönetim modelini benimsemesi ve Ajansın bu alanda önemli bir rol üstlenmesi 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 artmasına duyulan ihtiyaç da bir fırsat olarak görülmüştür.

d - Tehditler- Dış Çevre Faktörleri

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. Yine bölgede sosyokültürel yapının kalifiye personelin taleplerine cevap verememesinin özellikle sosyo-kültürel açıdan zengin illerden gelen tecrübeli çalışanların uzun süreli plan yapamamasına sebep oluşu önemli bir başka tehdit olarak vurgulanmıştır. 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. Tüm bunlara ek olarak Kalkınma Bakanlığı ve yerel otoritelerden önceden planlanmadan ivedilikle talep edilen işlerin de Ajans programının aksamasına sebep olduğuna işaret edilmiştir. Personelin dikkat çektiği bir diğer konu ise bölgede mükerrer işler yapabilen farklı kurumların bulunması ve aynı proje ve konuları birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirebilmesi durumudur.

Çalışılması planlanan konuların beş farklı ile göre uyarlanması zorunluluğu ise Ajans için enerji ve motivasyon kaybını beraberinde getiren bir diğer olumsuz etken olarak görülmektedir. Tüm bu farklılıkların yanı sıra coğrafi olarak dağınık olan bölgede personelin idari kabiliyetinin de güçlendirilememesi riski bir tehdit olarak algılanmıştır.



2.2.4.

SONUÇ ODAKLI PROGRAM (SOP)

2018 yılı itibarıyla Kalkınma Ajanslarının merkezi ve yerel paydaşlarla birlikte bölgeleri için öncelikli hedeflerini ve bölgesel stratejik tercihlerini belirleyecekleri ve bu kapsamda yürütülecek faaliyetlerin etkilerini birçok yönüyle ölçebilecekleri Sonuç 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 işbirliği 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 üç adet SOP'tan oluşan yeni program sistemini 2018 yılı itibarıyla uygulamaya koymuştur. Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerini kapsayan TR71 Düzey 2 Bölgesi kapsamında ve Bölge Planı doğrultusunda Ajansımız tarafından oluşturulmuş olan Sonuç Odaklı Programlar şunlardır:

- 1 - Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Sonuç Odaklı Programı
- 2 - Kapadokya Bölgesi Turizminin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı
- 3 - İmalat Sanayisinde Verimliliğin Artırılması Sonuç Odaklı Programı

Sivil Toplum Kuruluşlarının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Sonuç Odaklı Programı kapsamında TR71 Bölgesinde bulunan sivil toplum kuruluşlarının kuruluş amaçlarına uygun olarak güçlendirilmeleri ve sosyal sorumluluk projelerinde daha aktif ve etkin olarak yer almaları,

İmalat Sanayisinde Verimliliğin Artırılması Sonuç Odaklı Programı ile TR71 Bölgesindeki firmaların Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge), yenilik ve verimlilik uygulama kapasitelerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilir üretim kültürünün imalatçı firmalarda yerleşmesi hedeflenmektedir.



Kalkınma Ajansları bütçe yılına ilişkin olarak öncelik alanları, tedbirler, proje ve faaliyetler ve bunlara ayrılacak tahmini mali kaynakları belirten Çalışma Programını (ÇP) hazırlamak ve Bakanlığın onayına sunmakla yükümlüdür. Kalkınma Ajansı faaliyetlerine temel oluşturan bu Program, 2018 yılında da hazırlanmış ve Bakanlık tarafından onaylanmıştır. 2018 Yılı Çalışma Programından Sonuç Odaklı Programlara (SOP) ilişkin; amaç, müdahale gerekçesi, proje ve faaliyetler, performans göstergeleri, yönetim ve izleme bilgilerinin tümüne ulaşılabilir. Her yıl hazırlanan ÇP ve üç yıl için hazırlanan SOP, Stratejik Plan'ın tamamlayıcı unsurlarıdır.



Kapadokya Turizminin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı doğrultusunda Kapadokya turizminin mevcut durum analizi ve turizm değer zinciri analizinin tamamlanarak sektördeki eksikliklerin belirlenmesi ve bu yolla çözüme yönelik stratejilerin tespit edilmesi ile Kapadokya'nın hem ulusal hem de uluslararası düzeyde etkin ve etkili tanıtımının gerçekleştirilmesi,

2018-2020 yılları arasında yürütülmesi planlanan tüm bu programlar kapsamında öncelikle mevcut durum ve sorun analizi çalışmaları yürütülecek, sonrasında Ajans görev tanımı kapsamında Ajansımızın müdahale edebileceği alanlar belirlenerek hangi alanların ne tür araçlarla desteklenmesi gerektiği ortaya konacaktır. Süreç içerisinde yerel paydaşlarla sürekli iletişim içerisinde olunarak ilgili alanlarda uzmanlığı bulunan paydaşlardan destek alınacaktır. Sonuç Odaklı Programlar kapsamında yürütülecek faaliyetler ile Ajansımız bu alanlarda daha proaktif bir rol üstlenecek ve programların izlenmesi ve raporlanması sürecinde de "öğrenen organizasyon" olma yolunda önemli bir gelişim sağlamış olacaktır.

2.2.5. ÜST POLİTİKA BELGELERİ ANALİZİ

Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018

"Nitelikli İnsan Güçlü Toplum"
Başlığı - 239 numaralı
politika hedefi

Güçlü, çeşitli, çoğulcu, sürdürülebilir bir sivil toplum için uygun ortamın oluşturularak sosyal ve ekonomik kalkınma süreçlerine toplumun tüm kesimlerinin daha etkin katılımının sağlanması hedefine katkı sunmak.

Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018

"Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek
Büyüme" Başlığı - 440, 441,
442, 448, 650, 665
numaralı politika hedefleri

Verimlilik artışı ile sanayileşme sürecinin güçlendirilmesine katkı sağlamak.
Firmaların yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi, ömürlerinin uzatılması ile verimlilik ve ölçek sorunlarının çözümüne destek sağlamak.
Yeşil teknoloji ile yeşil üretim kapasitesinin ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlamak.
Sanayide geri dönüşüm ve geri kazanım gibi uygulamaları desteklemek.

10. Kalkınma Planı Üretimde Verimliliğin Artırılması Programı Eylem Planı

"Sanayi Sektöründe Toplam Faktör
Verimliliğinin (TVF) Büyümeye
Katkısının Yüzde 20'nin Üzerine
Çıkarılması" hedefi - Eylem No 12, 14,
16, 31, 41, 51

Endüstriyel Ortak Yaşam (Simbiyoz) uygulamalarını teşvik ederek yaygınlaştırmak.
Verimlilik, kurumsallaşma, markalaşma gibi konularda firmaları bir araya getirerek tecrübe paylaşımı sağlamak.
İşletmeler düzeyinde verimli üretim uygulamalarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına yönelik destek mekanizması oluşturmak.
Küçük ölçekli işletmelere yönelik olarak markalaşma konusunda eğitim faaliyeti düzenlemek.

Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı 2015-2018

Dönüşüm Alanı 3 Sürdürülebilir
Üretim - Eylem No 3.1, 3.2, 3.3,
Dönüşüm Alanı 4 Firmaların Ar-Ge,
Yenilik ve Verimlilik Uygulama
Kapasitesi - 4.5, 4.7

Yatırıma uygun arazilerin sorgulanabilmesine imkân tanıyacak şekilde, kurumların güncel verilerini kullanan internet tabanlı bir sorgulama arayüzü oluşturulmasına destek vermek.
Endüstriyel Ortak Yaşam (Simbiyoz) uygulamalarını teşvik etmek ve yaygınlaştırmak.
Sürdürülebilir üretim uygulamalarına yönelik finansal destek mekanizmaları oluşturmak.

Türkiye Turizm Stratejisi 2023

2. Eylem Planı
Eylem No 5, 18, 24, 42, 45, 47,

Turistik işletmelere destek sağlanması, bölgesel ve yerel bazda araştırmalar yapılması, yeni gelişmekte olan ve turizmi etkileyen tanıtım teknolojilerine yatırım yapılması, bölgede aktörler arasında etkin işbirliğinin sağlanması, marka imajının yaratılması politikalarına katkı sağlamak.

Tablo 2 Üst Politika Belgeleri Analizi Tablosu

2.2.6.

SORUNLAR VE GELİŞME ALANLARI

Tamamlanan GZFT anket sonuçları tüm Ajans personelinin katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda değerlendirilmiştir. Katılımcılık ilkesine uygun olarak gerçekleştirilen bu süreç sonucunda aşağıdaki sorunlar ve gelişme alanları belirlenmiştir.

İletişim ve Koordinasyon	
Ajans İçi İletişim ve Koordinasyon	Birimler arası koordinasyon ve iletişimin yetersiz olması Ortak proje ve faaliyetler yeterli düzeyde olmayıp birimlerin faaliyetleri hakkında bilgilendirme de yeterli düzeyde değildir.
	Birim çalışanları ve birim yöneticileri arasındaki iletişimin yetersiz olması Birim Başkanları, Uzmanlar ve Genel Sekreter arasında fikir alışverişine zemin hazırlayabilecek bir ortam yaratılamamıştır. Birim çalışanları yönetimin aldığı kararlardan gerekli düzeyde haberdar olamamakta ve kararlara yeterli katkıyı verememektedir.
	Birim içi iletişimin yetersiz olması Birimde çalışan personel arasındaki fikir alışverişi ve sistematik bilgi paylaşımı yetersizdir. Birim çalışanları arasında iş paylaşımı ve koordinasyon yeterli düzeyde değildir.
Toplantı Kültürü	Birimler ve personel arasında toplantı yapılmaması Düzenli toplantı kültürünün olmayışı sebebiyle birimler ve personel arasında sistematik bir veri akışı oluşturulamamaktadır. Bu durum, faaliyet ve proje öncesinde olduğu gibi devamında ve sonucunda da tüm personelin gerekli bilgilere sahip olmasını olumsuz yönde etkilemektedir.
	Toplantı altyapısının teknoloji ile desteklenememesi Yatırım Destek Ofisleri ile Merkez arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirebilmek adına gerçekleştirilmesi gereken sürekli toplantı düzeni oluşturulamamıştır. Coğrafi dezavantajın teknolojik gelişmeleri kullanarak ortadan kaldırılması imkânı değerlendirilmemektedir.
Ajans Dışı İletişim ve Görünürlük	Ajansın Bölgedeki diğer kurumlarla iletişim ve işbirliğinin yetersiz olması Ajansın diğer kurumlarla düzenli iletişim ağı kuramaması, Ajans işleyişi ve mevzuatının bu kurumlara aktarılmasını zorlaştırmaktadır. Bu eksiklik, zaman zaman dış baskıların Ajans iç disiplinini etkilemesine sebebiyet verebilmektedir.
	Ajans bilinirliğinin artırılmasına yönelik strateji eksikliği Ajansın TR71 Bölgesi içerisinde yürüttüğü faaliyetlerin ve bölge kalkınmasına katkı sunan çalışmalarının etkin ve sürekli bir şekilde tanıtımının yapılamadığı değerlendirilmektedir.
	Ajansın sadece mali destek veren bir kurum olarak biliniyor olması Ajansın mali destekler dışında bölgeye sunmuş olduğu katkı ve hizmetlerin vurgulanması ve kamuoyunun bu konuda bilgilendirilmesi konusunda yeterli çalışma yürütmediği görülmektedir.
	Paydaşların Ajans hakkındaki görüşlerinin tam olarak tespit edilememesi Paydaşların Ajans hakkındaki fikirlerinin belirli aralıklarla yapılan anket ve benzeri çalışmalar yerine çoğunlukla sözlü olarak tespit edilmeye çalışılması, varsa sorunun kaynağının analiz edilmesini zorlaştırmaktadır.
	Kalkınma Ajansları arasında iletişim ve koordinasyonun yetersiz olması Ajanslar arasında düzenli ve kurumsallaşmış bir iletişim ağı kurulabilmiş değildir. Bu da Ajanslar arasında bilgi ve tecrübe alışverişine engel olmakta ya da bunu son derece kısıtlamaktadır.

İnsan Kaynakları ve Personel Politikaları

Motivasyon Sosyalleşme	İşin sahiplenilmesi, aidiyet ve bağlılığın zayıf olması Ajans personeli geleceğini bu kurumda görmemekte, kadrolu kamu kurumu pozisyonlarına geçiş eğilimi gözlemlenmektedir. Bu durum, iş süreçlerinde ortaya çıkan çıktıların kalitesini düşürmektedir. Özlük haklarının yetersiz oluşu da personelin kuruma olan motivasyon ve bağlılığının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır.
	Sosyal aktivite ve faaliyetlerin yetersiz olması Sosyal aktivitelerin yetersiz oluşu nedeniyle Ajans personelinin iş hayatı dışında kaynaşmasının sağlanamadığı görülmektedir. Personel arasında yaşanan olumsuzlukların giderilmesi ve profesyonel hayata etkisinin azaltılması noktasında buluşmalar, etkinlikler ve yıl dönümleri gibi bir araya getirici faaliyetler yetersiz olmaktadır. Özellikle bölgenin doğal zenginliklerini tanıyacak şekilde çeşitli aktivitelerin planlanmaması da bir eksikliktir.
	Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yetersiz olması Sosyal sorumluluk gibi personelin motivasyonunu yükseltebilecek ve bölgeye duygusal bağlılıklarını artırabilecek çeşitli faaliyetlerin yapılmaması eksiklik yaratmaktadır.
	Personel arasındaki kişisel problemlerin kurumsal alana yansması Zaman zaman yaşanan personel arasındaki sorunların kurumsal alana yansması ve profesyonel çalışma-takım çalışması gibi unsurların olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir.
	Kariyer planlamasının olmaması Uzman ve destek personeli pozisyonlarının kendi içerisinde bir terfi kademesinin bulunmaması, çalışanların kendi geleceklerini Ajansta konumlandırmasına engel olmaktadır.
	Kurumsallaşma stratejisinin kontrol-izleme mekanizmasının işlememesi Özellikle kurumsallaşma alanında başarı sağlamış kurumların tespit edilip ziyaret edilmesi, kıyaslama yapılarak strateji belirlenmesi ve bunun devamlılığının sağlanması konusunda sorun yaşanmaktadır.
	Oryantasyon planlamasının yetersiz olması Göreve yeni başlayan personelin kuruma adaptasyonunun hızlandırılması adına gerekli eğitimler yapılmamakta, kurumu ve bölgeyi tanıtıcı dokümanlar hazırlanmamaktadır.

İnsan Kaynakları ve Personel Politikaları

Personel Gelişimi	Eğitim programlarının sınırlı olması Belirlenen eğitim programlarının sayısının yetersiz olması Eğitimlerin araştırılması sürecinde sorun yaşanması Eğitim organizasyonunda gecikme ve aksaklıkların yaşanması.
	Personelin 2018 yılı itibarıyla uygulanacak SOP sistemi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması 2018 yılı itibarıyla Kalkınma Ajanslarının uygulamaya başlayacağı SOP sistemine adaptasyonun tam olarak sağlanamaması.
Uzmanlaşma Kurumsal Hafıza	Yüksek iş gücü devir hızının uzmanlaşmayı engellemesi İş gücü devir oranı yüksek olduğu için ayrılan personelin yarattığı boşluk yürütülen görevlerin kalitesini düşürmekte, uzmanlaşma kalıcı olamamaktadır
	Yüksek iş gücü devir hızı sebebiyle kurumsal hafızanın yeterince güçlü olmaması Ajans işgücü devir hızı sebebiyle yapılmış veya devam eden işlerin yeni personele aktarılmasında güçlük yaşanması söz konusudur. Bununla birlikte tecrübe eksikliğinin telafi edilmesine ya da sağlıklı bir ikamenin gerçekleşmesine yönelik sistemsel hazırlığın yeterli olmadığı görülmektedir.
Kariyer yönetimi	Kurumsal hafızayı korumaya yönelik sistemin zayıf olması Freezone olarak bilinen ortak çevrimiçi alanın revize edilememesi ve dosyalara ulaşmada yaşanan sıkıntılar, daha önce yapılmış çalışmalara yönelik kaynak ve bilgilerin yeterince kullanılamamasına sebep olmaktadır.
	Ayrılan Personelin iş devrinde sorun yaşanması İşten ayrılma durumu olan personelin mevcut işlerinin ve sahip olduğu evrak, çevrimiçi dosya vb. dokümanların zamanında ve olması gerektiği gibi teslim etmemesi söz konusu olmaktadır.
Kurumsal kimlik ve Yönerge	Elektronik Belge Yönetim Sisteminde (EBYS) devir konusunda sıkıntı yaşanması İşten ayrılma ya da pozisyon değişikliklerinde EBYS'de bulunan yazıların başka bir personele devrinden sonra belge karmaşası yaşanmaktadır.
	Ücret politikasındaki farklılıkların motivasyonu düşürmesi 666 sayılı KHK öncesi ve sonrası ayrımının oluşunun yanı sıra kıdeme bağlı ücret farklılaştırmasının olmaması personelin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.
Tanıtım	Lisansüstü eğitim için kuralların mevcut olmaması Personelin hangi koşullarda yüksek lisans ve doktora yapabileceğine dair net kurallar yer almamaktadır. Özellikle bu programlara devam etmek isteyen çalışanların için izin mekanizmasının nasıl işleyeceğinin açıklığa kavuşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
	Yurtdışı mesleki gelişim eğitimlerine katılım desteklenmiyor olması Personelin gelişimi ve uzmanlaşması amacıyla yurt dışı mesleki gelişim programlarına katılımın sağlanabilmesi için süreç ve kuralların belirlenmemiş olması bu eğitimlerden faydalanma konusunda bir sorun oluşturmaktadır.
Verimlilik ve Randevu Kültürü	Kurumsal kimlik çalışmalarının yeterli olmaması Kurumsal kimlik çalışmalarının etkin yönetilememesi ve kurumsal kimlikte farklılıkların oluşması.
	Ajans isminin coğrafi konumu belirtmiyor olması Ajansın ismi incelendiğinde TR71 Bölgesi illerinden sadece Kırşehir ilini çağrıştırdığı görülmektedir. Diğer illerin adı ile ilgili ilk harf ya da bölge illerinin kültüre sunulan ortak katkısı gibi genel bir kelime söz konusu olmadığından isim coğrafi konumu belirtmek konusunda yetersizdir.
Sosyal Medya ve Haber Platformları	Kurum kültürünün henüz oluşturulamamış olması Kurum çalışanları arasında dış paydaşlarımıza yönelik belirlenmiş bir ortak dil, ağırlama protokolü gibi kurumsallaşmaya yönelik geleneksel davranış biçimleri belirlenmemiştir.
	Ajans görünürliğünün ve bilinirliğinin yetersiz olması Ajans, pek çok kişi tarafından sadece para dağıtan bir kurum olarak değerlendirilmektedir.
Haber paylaşımı için belirli bir şablonun olmaması	Ajans tanıtımaya yönelik faaliyetlerin etkinliğinin ölçülememesi Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım faaliyetlerinin etkinliği yeterli düzeyde ölçülememektedir.

Planlama ve Verimlilik

Planlama ve Strateji	Planlama ve stratejilerin zamanında yapılamaması Faaliyetve programlarınöncedenbelirlenememesive tatbik edilenprojeve programların gerekçelendirilmelerine yönelik analiz çalışmalarının ilk aşama olarak yeterince dikkate alınmıyor olması.
	Proje ve faaliyetlerin sonuçlarının ölçülemiyor olması Faaliyetlerin başında durum analizinin ve sonunda ise sonuç göstergelerinin olmaması proje başarılarının tespit edilememesine sebep olmaktadır.
Araştırma ve Analiz	Protokoller ile yürütülen projelerin izlenmesi Protokollerle yürütülen projelerin izleme sisteminin doğru şekilde oluşturulması için gerekli bilgi ve tecrübenin bulunmaması proje sonuçlarının ölçülüp değerlendirilememesine sebep olmaktadır.
	Sektörel analizler yeterince yapılmıyor 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.
Çalışma Programı izleme ve İş Takibi	Analiz ve stratejilerin belirlenmesinde faydalanılan danışmanlık kuruluşlarının yetkin olmaması Özellikle bölge içinde analiz ve strateji konularında uzman eksikliği bulunmaktadır. Bu nedenle, yetkin danışman kuruluşlardan gerektiği ölçüde faydalanılamaması söz konusu olmaktadır.
	Teknik şartname ve sözleşmelerin nitelikli hazırlanamaması Teknik şartname hazırlık aşamasında niteliğin ve standardın yakalanması adına gerektiğinde danışmanlık alınmaması, proje sürecinin doğru yönetilememesine sebep olabilmektedir.
Takım Çalışması	Personelin raporlama konusunda yetkin olmaması Farklı alanlarda doğru ve etkin raporlamaların yapılamıyor olmasının yanında standart bir raporlama şablonun yaygınlaştırılmaması söz konusu olmaktadır.
	ÇP hedeflerinin takip edilmiyor olması Yıllık olarak hazırlanan çalışma programlarında belirtilen faaliyetler ve hedefler düzenli olarak mali ve varsa fiziki yönden gerçekleşmeleri düzenli olarak takip edilmemektedir.
Verimlilik ve Randevu Kültürü	İş takibi ve sorumlulukların tam olarak yerine getirilmiyor olması Personelin sorumlu oldukları işleri ve görevleri zamanında ve özenli bir şekilde teslim etmiyor olması sorun oluşturmaktadır.
	Ajans içerisinde takım çalışması kültürünün zayıf olması Takım çalışmasının önemli olduğu proje ve görevlerde işbirliği kültürünün yeterince oturtulamamasına bağlı olarak aksaklıklar yaşanması ve bu eksikliği gidermeye yönelik bir eğitimin olmaması.
Sosyal Medya ve Haber Platformları	Zamanın verimli ve etkin kullanılamaması Ziyaretçi kabulünün ve toplantı kültürünün kurum standartlarına uygun olmadığı görülmektedir. Personelin ziyaretçi kabulünde ziyaretçi kabul prosedürünün uygulanmıyor oluşu iş verimliliğini düşürmektedir. Ek olarak toplantı kültürünün kurumsal bir düzleme oturtulmadığı görülmektedir.
	Sosyal medya ve haber paylaşımlarında standart bir formatın bulunmaması Ajans bünyesinde bulunan sosyal medya hesaplarında yayınlanacak bilgilendirmelere ilişkin bir formatın bulunmaması ve sosyal medya hesaplarının yeterince etkin kullanılamaması Ajans görünürliğini olumsuz etkilemektedir.
Haber paylaşımı için belirli bir şablonun olmaması	Haber paylaşımı için belirli bir şablonun olmaması İnternet sayfası ve yerel basın organlarında paylaşılacak üzere gönderilen haberlerin bir şablona sahip olmaması söz konusudur.

İdari ve Kurum İçi İşleyiş

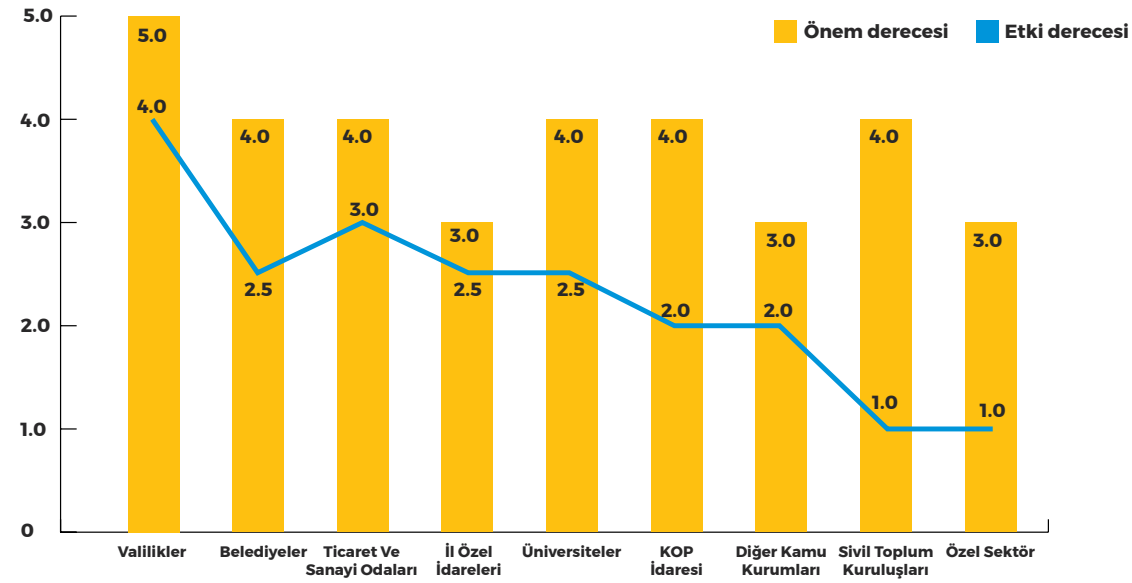
İş Yüğü Dağılımı	Birimler ve personel arasındaki iş yükü dağılım dengesinin korunamaması Ajans içerisinde iş dağılımında farklı birim ve personel üzerinde zaman zaman yoğunluk ve boşlukların yaşanabilmesinden kaynaklanan iş yükü dengesizliği olabilmektedir.
Satın Alma İşlemi	Satın alma işlemlerinde çok başlılığın olması Satın alma işlemlerinin farklı birimler tarafından yapılması bir risk faktörü oluşturmaktadır. Uzmanlık ve özen gerektiren bu işlemin farklılık arz etmesi uyumsuzluk ve hatalara sebebiyet verebilmektedir.
Donanım ve Fiziki Destek	Kurumun personele gerekli donanım ve teknolojik desteği sağlamıyor olması Özellikle bölge içi-dışı, ulusal-uluslararası görevlendirmelerde ihtiyaç duyulan sim kart ve mobil internetin sağlanmıyor olması görevde bulunan personelin iletişimi ve ihtiyacı noktasında bir sorun teşkil etmektedir.
Yönerge Güncellemesi	Ajans organlarının ve personelin yetki alanlarının doğru ve etkin yönetilememesi Ajans içi yönergelerin güncellenmemiş olması sebebiyle yetki alanlarının tam olarak belirlenememiş olması söz konusudur. Birimler ve işleyişlerin Sonuç Odaklı Programa (SOP) uyumlu hale getirilmesi noktasında bir belirsizlik bulunmaktadır.

2.3. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

Ahiler Kalkınma Ajansı olarak sunulan hizmetlerden olumlu veya olumsuz olarak etkilenen kurum ve kuruluşlar Ajansın paydaşlarıdır. Ajansın dışında yer alan ve faaliyetlerden etkilenen bu kişi ve kurumlar dış paydaş olarak nitelendirilmektedir. Paydaşların görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması belirli bir program dâhilinde yürütülür. Bu program yapılırken görüş ve önerilerin hangi yöntemle alınacağı, hangi kişi ve birimlerden görüş alınacağı, çalışmanın sorumlularının kimler olacağı, alınan görüşlerin nasıl raporlanıp değerlendirileceği konuları ayrıntılı olarak belirlenir. Ajans olarak dış paydaşların görüşleri anket yoluyla elde edilip değerlendirilmiştir. Diğer taraftan Ajans personelleri ise kurumun iç paydaşlarıdır.

Bölge kalkınmasında yönetim faktörünün önemli olması sebebiyle herhangi bir bölgede bulunan kurum ve kuruluşların birlikte hareket edebilmesi, yönetime ortak olabilme kabiliyetinin artırılması son derece önemli bir gerekliliktir. Kamu kurumları ile birlikte özel sektör ve sivil toplum temsilcilerinin Kalkınma Ajansı ile birlikte hareket edebilmesi ve ortak paydada buluşarak diyalog içerisinde bulunması bölge kalkınmasını hızlandırıcı etkide bulunabilecektir. Bu nedenle bölgede bulunan dış paydaşların Ahiler Kalkınma Ajansının bölgeye sunabileceği katkıda oynayabileceği rol oldukça önem taşımaktadır.





Figür 1 Dış Paydaş Analizi; Etki ve Önem Dereceleri

Tabloda da (Figür 1) görülebileceği gibi yönetim kurulunu üyelerinden olan İl Valilikleri, Belediye Başkanlıkları ve Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlıkları Ajansın temel ortakları olarak dikkat çekmektedir. Bunun dışında içlerinde üniversiteler, diğer kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör temsilcilerinin yer aldığı paydaşlar ise stratejik ortaklar olarak nitelendirilmektedir. Dış paydaşların Ajans faaliyetlerine etkisi, güçlü ve zayıf olarak ikiye ayrılmaktadır. Ajansın paydaşlara verdiği önem ise güçlü (5 puan), orta (2.5 puan) ve zayıf (1 Puan) olarak belirlenmiştir.

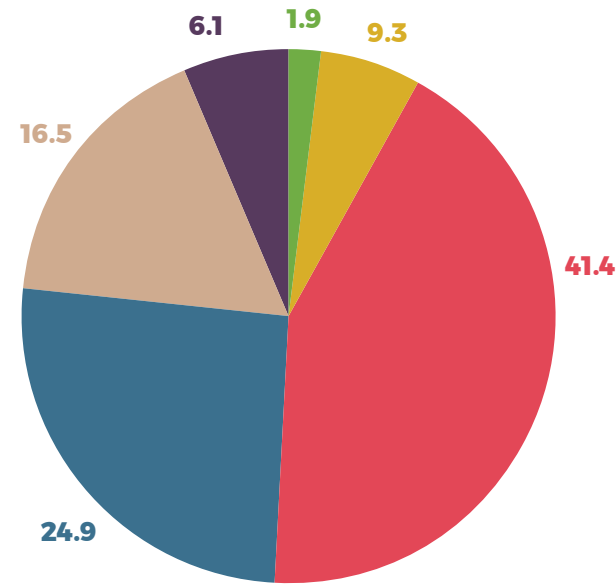
Puanlamaya göre Ajansların genel işleyişi ve görevlerinin icra edilmesi için Yönetim Kurulunda temsil edilen kurumların önemli olduğunu görülmektedir. Özellikle Valilik, Belediye ve Ticaret Sanayi Odalarının Ajansla olan işbirliği ve koordinasyonu, kurum için büyük bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, Ajansın stratejilerini belirlerken ve bu stratejilere göre eylem ve faaliyetlerini gerçekleştirirken tarafsız ve paydaşlarından bağımsız bir şekilde hareket ettiği görülmektedir. Ayrıca proje ve hibelerin desteklenmesi noktasında ise yine bağımsız hareket etme mecburiyeti sebebiyle kurumların Ajans üzerindeki etkisinin daha az olduğuna işaret edilmektedir.

Faaliyet gösterdiği TR71 Bölgesinde Ajans, kurumun sunmuş olduğu hizmetlerin ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin değerlendirilmesi ve kurumun dışarıdan nasıl görüldüğünün tespit edilmesi amacıyla TÜİK işbirliğinde 5 ilde faaliyet gösteren farklı kamu kurumlarından toplamda 474 kişinin katıldığı bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Özellikle elde edilmesi beklenen sonuçlardan birisi Ajansın bölgedeki yeri, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesidir. Paydaş kuruluşların görüşleri doğrultusunda oluşturulacak politika ve uygulamaların bölge ve paydaş kuruluşlar açısından daha etkili sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle, soru formları tasarlanmış ve TÜİK Nevşehir Bölge Müdürlüğü desteğinde çalışma gerçekleştirilmiştir.



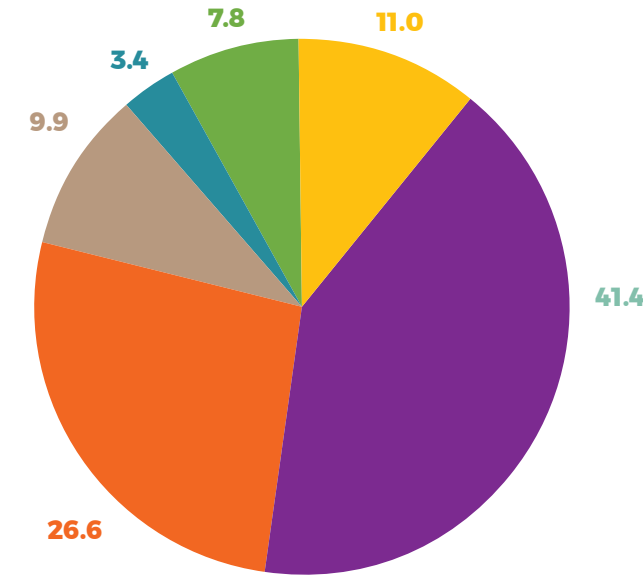
Günümüzde hedef kitle (paydaş) beklentilerini temel alarak ürün/hizmet üretmek ve hedef kitlenin arzuladığı bir kurumsal görünüme sahip olmak kurumlar için yaşam tarzı haline gelmiştir. Paydaşlar, kurumun başarı ya da başarısızlığında doğrudan ya da dolaylı olarak katkısı bulunan gruplardır. Paydaş beklentilerini esas alan kurumlar, şu anki durumlarını ve ileride kendilerini nerede görmek istediklerini belirleyebilmek için hedef kitlesini oluşturan kişi ve kurumların gözünde nasıl algılandıklarını bilmeye ihtiyaç duyarlar. Kurumların, paydaşlarının gözünde nasıl algılandığını ortaya çıkarmasının bilimsel yolu ise Paydaş Analizi Çalışmasından geçmektedir. AHİKA'nın, daha etkin ve verimli bir biçimde hizmet verebilmek için paydaş analizi çalışmasını yapmak ve ilişkide olduğu kişiler ve kurumlar tarafından ürettiği ürün ve hizmetlerin özellikle paydaş olan kurumların yöneticilerinin gözünden nasıl algılandığını öğrenme ihtiyacı doğmuştur.

Kamu kesiminin mali ve idari sorunları dikkate alındığında, kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri giderek artan bir önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, Ajansın kaynaklarını tanıtmaları, bu kaynakları belirlenmiş kurallar çerçevesinde dağıtması ve bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığının da izlenmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda, paydaş kurumların yöneticilerinin Ajans ve kendi kurumları hakkındaki görüşlerine başvurulması ihtiyaç arz etmiştir. AHİKA'nın paydaşları nezdinde nasıl görüldüğünü öğrenmesi imkânların geliştirilmesi doğrultusunda kurumsal vizyonun gelişmesine de yardımcı olacaktır.



Grafik 1 Bölge Düzeyinde Ahiler Kalkınma Ajansı Hakkındaki Bilgi Düzeyinizi Nasıl Değerlendirirsiniz? (TR71%)

Hiç bilgim yok
Yetersiz
Yeterli
İyi
Çok iyi
Eksik veri



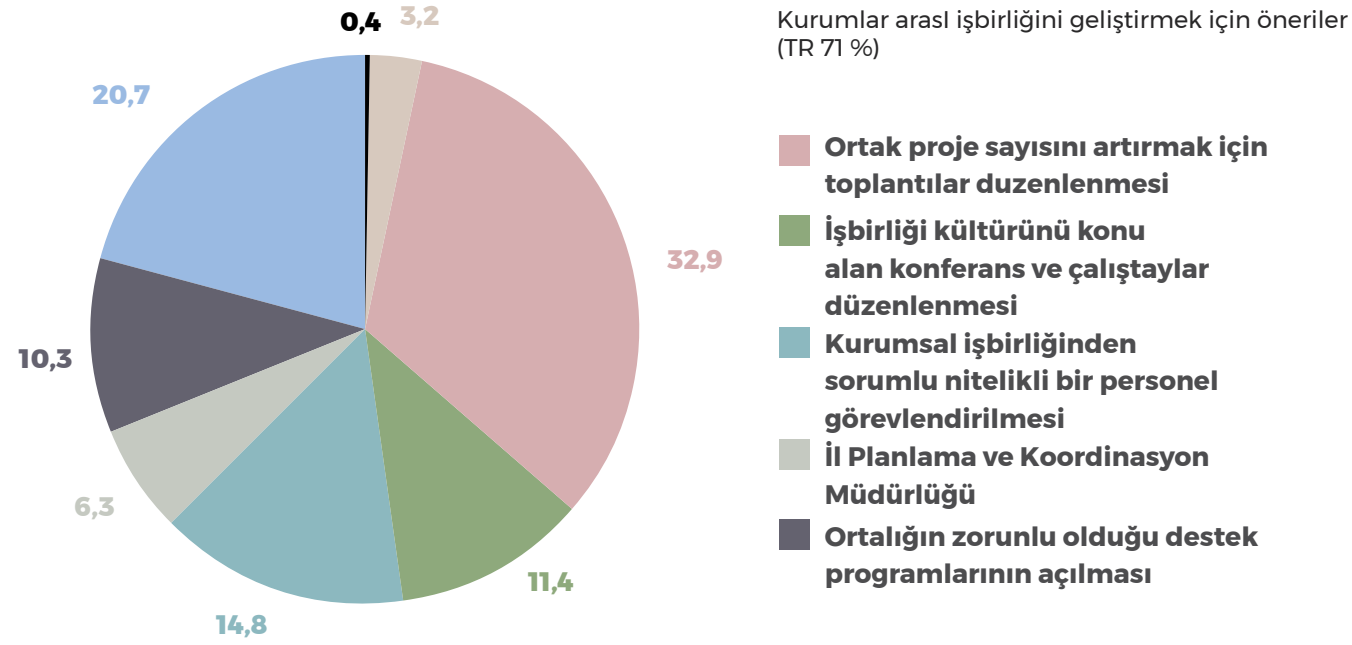
Grafik 2 Bölge Düzeyinde Sizce Ahiler Kalkınma Ajansının Hukuki Durumu (Statüsü) Nedir? (TR71%)

Özel
Kamu
Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu
Vakıf / Dernek
Diğer
Eksik veri

Yapılan analiz çalışmasında Ahiler Kalkınma Ajansı hakkındaki bölgede bilgi düzeyi anketinde (Grafik 1), ankete katılan kamu kurumlarının %41,4'ünün Ajans ile alakalı yetersiz bilgi düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında katılımcıların %24,9'unun yeterli bilgiye sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer katılımcılardan sırasıyla, %16,5'i iyi derecede bildiğini, %9,3'ü hiç bilgisi olmadığını belirtmiş, %6,1'i çok iyi bildiğini belirtmiştir.

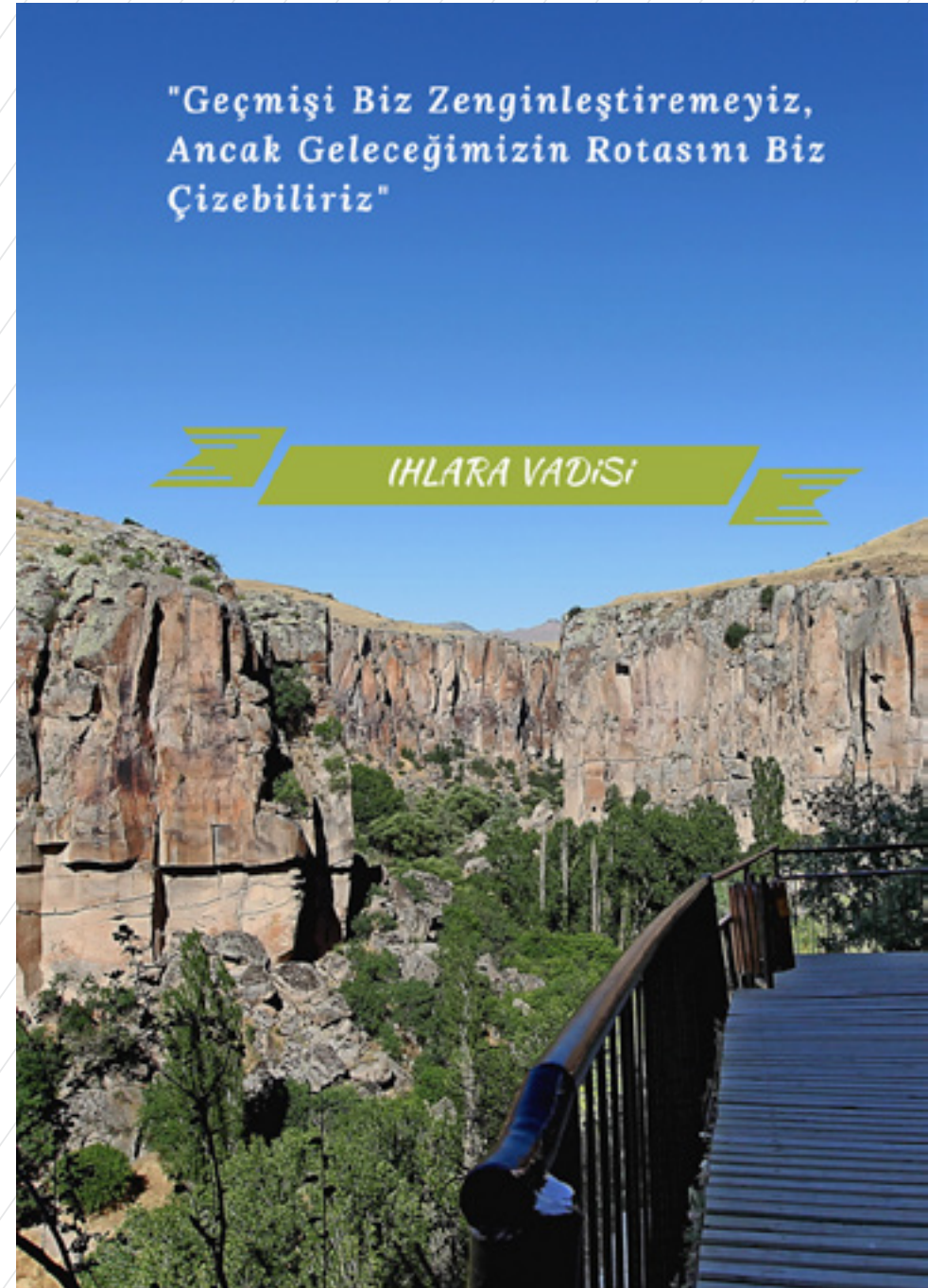
Bir başka soruda (Grafik 2) paydaşlara, Ahiler Kalkınma Ajansı'nın hukuki statüsü hakkındaki bilgileri sorulduğunda; kurumların %41,4'ü Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu derken %26,6'sı bir kamu kurumu olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan %11'i Vakıf ve Dernek olarak tanımlarken %9,9'u özel bir kuruluş olarak bildiklerini beyan etmişlerdir. İki grafiğe de baktığımızda bölgede Ajansın statüsünün bilinirliği ve tanınırlığı noktasında sınırlı bilginin olduğunu görebilmekteyiz. Dolayısıyla, stratejiyi hazırlarken bölgedeki kurumların Ajansla alakalı bilgilerinin artırılmasının sağlanması önemli bir geliştirme olacaktır.

Grafik 3'te sorulan bölge düzeyinde kurumlar arası işbirliğini geliştirmek için ne gibi öneriler sunabilirsiniz sorusuna katılımcıların %32,9'u ortak proje sayısını artırmak demiştir. Ankete katılanlardan %14,8'i ise kurumsal işbirliğinden sorumlu ve nitelikli bir personelin görevlendirilmesinin ilişkileri geliştirmek açısından faydalı olacağı görüşünü belirtmişlerdir. %11,4'lük bir diğer çoğunluk ise işbirliği kültürünü konu alan konferans ve çalıştayların düzenlenmesinin faydalı olacağı görüşünde hemfikir olmuşlardır.



Dış Paydaş Analizi sonucunda kurumlardan elde edilen diğer önemli düşünceler aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Ajans bütçesinin bölge için yetersiz olması ve bu bütçenin artırılması
- Ajans hizmet ve faaliyetlerinin bilinirliğinin artırılması
- Ajans desteklerinin il merkezleri dışında ilçe ve köylere de ulaşması
- Bölge illeri arasında eşit yaklaşım ile hareket edilmesi gerekliliği
- Ajansın bölgenin kurumsal kapasitesinin artırılması için eğitim faaliyetlerine daha çok önem verilmesi
- Yapılacak olan fizibilite, araştırma ve analiz çalışmalarında bölge üniversiteleri ile işbirliğine gidilmesi
- Ajansın mali destek dışında sağladığı hizmet ve faaliyetler hakkında daha çok tanıtım yapılması



2.4. 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 geçildiği ifade edilebilir. Gerek dünya siyaseti gerek Ortadoğu ve Avrupa Kıtası'nda yaşanan siyasi istikrarsızlık ve gelişmelerin son derece güçlü hissedildiği son yıllarda Türkiye'nin her alanda derinden etkilendiğini gözlenebilmektedir. 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 canlı olduğu TR71 Bölgesinde de ciddi etkileri olduğu görülmüştür. Özellikle olumsuz güvenlik algısının sosyal medya ve televizyon gibi mecralarda hızlı bir şekilde yayılması, turist ve yatırımcı tercihlerini negatif yönde etkilemektedir.

Güvenlik ve göç gibi temel sorunların Ajansların idari olarak da kapasitesine bazı yansımaları olmaktadır. Bu sorunların yanı sıra 2016 yılında yaşanan 15 Temmuz darbe girişiminin ülke kamu alanına yansımaları da yine idari ve kapasite anlamında Ajansları olumsuz yönde etkilemiştir.

2018 yılının başından itibaren yeni hükümet sistemine geçilmiş olması yine Kalkınma Ajanslarının idari ve teknik kapasitelerini birçok yönüyle etkilemiştir. Yeni sistem değişikliği ile birlikte Kalkınma Ajanslarının statüleri, ilişkili olacağı kurumlar, Yönetim Kurulu gibi temel paydaşlarıyla olan ilişkilerinin yeniden güncellenme ihtimalinin bulunması, idari ve teknik olarak çeşitli etkilere maruz kalmasına sebep olmuştur. Ajansların ilgili kurum olarak bağlı olduğu Kalkınma Bakanlığı'nın kaldırılması ve bu sürece kadar geçen zamanda çeşitli spekülasyonların oluşması kurum içerisinde ve personel motivasyonunda da olumsuz bir hava oluşturmuştur.

b - 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.

Özellikle küresel faiz oranlarının ilerleyen dönemlerde yükseleceği 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 olabilecektir. Bölge ekonomisinde önemli paya sahip olan turizm sektörünün büyümeye devam etmesi beklenmekte ve döviz gelirleriyle ülke ekonomisindeki önemini artıracığı 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.

c - Sosyokültürel Etkenler:

Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illerinden oluşan TR71 Bölgesi'nin nüfusu TÜİK 2015 yılı verilerine göre 1.515.228 kişi ile Türkiye nüfusunun yaklaşık %2'sini oluşturmaktadır. TR71 Bölgesi'nin son 5 yıllık göç hareketleri incelendiğinde bölgenin her yıl verdiği göçün aldığı göçten daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bölge sürekli olarak diğer bölgelere göç veren bir nüfus hareketliliğine sahiptir. 2008 – 2014 yılları arasında bölge en fazla göçü 2013 yılında (54.616 kişi) almıştır. Bu sayı 2013 yılında Türkiye'de gerçekleşen nüfus hareketlerinin %2,57'sine eşittir. Yüksek bir şehirleşme oranı, o ilde yaşayanların kırsal kesime nazaran daha gelişmiş olan kentlerde ikamet ettikleri, katma değer düşük olduğu tarım sektöründen ziyade katma değer yüksek olduğu sanayi ve hizmet sektöründe faaliyette bulundukları anlamına gelmektedir. TR71 Bölgesinde şehirleşme oranı Türkiye ortalaması ile kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır. 2015 Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemine (ADNKS) göre Türkiye'nin %92,1'i il ve ilçe merkezlerinde yaşamaktadır. TR71 Bölgesi için ise bu oran %67,55'dir. Türkiye'de belde ve köylerde yaşayan nüfus %7,9'luk kısmı oluştururken, bölgede ise %32,45'lik kısım kırsal alanda yaşamaktadır.

TR71 Bölgesi illeri 6 yaş ve üzeri okur-yazar nüfus oranları incelendiğinde Nevşehir ili hariç diğer illerin Türkiye ortalamasının altında kaldığı görülmektedir. Bölgede 6 yaş ve üzeri nüfus profili incelendiğinde okuma yazma bilmeyen 57.779 kişinin 50.344'ünü kadınlar ve kız çocuklarının oluşturduğu görülmektedir. Bu sayının üzerine okuma yazma bilen ancak herhangi bir okulu bitirmeyen kadınlar da eklediğinde toplamda en az 90.007 kadın ve kız çocuğunun formel bir eğitim sürecinden geçmediği anlaşılmaktadır.

TR71 Bölgesi son sekiz yıllık göç istatistikleri incelendiğinde net göç değerlerinin her yıl için negatif olduğu 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.

d - Teknolojik Etkenler:

Bilgi çağının yoğun bir şekilde yaşandığı bu dönemde TR71 Bölgesi'nin Türkiye'nin diğer bölgeleri ile birlikte çeşitli teknolojik gelişmeleri tecrübe ettiği görülmektedir. Özellikle sanayi sektörünün güçlü olduğu Aksaray ilinde sanayinin yeni teknolojik gelişmelere kısmen uyum sağlayabildiği söylenebilir. Bununla birlikte

bölgede kurumsallaşma konusunda yaşanan sorunlar ve gelenekçi yaklaşımlar gibi çeşitli sebeplerden ötürü teknolojik gelişmelerin gerisinde kaldığı da görülmektedir.

Bölgede kalifiye personel eksikliğinin bulunması ve yüksek göç oranı gibi sebeplerden dolayı da yeni teknolojik gelişmelere adaptasyonun zorluğundan bahsedilebilir. Özellikle aile işletmelerinin yoğun olduğu bölgede Ar-Ge ve inovasyona yeterli yatırım yapılmaması, verim düşüklüğü, rekabet kapasitesi geliştirilememesi ve yeni pazarlar bulma gibi önemli sorunlara sebep olmaktadır.

e - Yasal Etkenler:

15 Temmuz 2016 darbe girişimi ile birlikte yaşanan zorlu süreç birçok alanda olduğu gibi mevzuatsal ve hukuki anlamda önemli etkilere sebep olmuştur. Darbe girişimi sonrasında güvenlik ve çeşitli gereklilikler için ilan edilen Olağanüstü Hal (OHAL), kamu ve özel sektörde bazı olumsuz etkilere sebep olmuştur. Kamusal alanda özellikle ihale süreçleri, yurtdışı seyahatler, fuarlara katılım, yabancı ve yerli yatırımcı için çekim alanı oluşturma vb. konularda önemli zorluklarla karşılaşmıştır. 2018 Temmuz ayında OHAL'in sonlandırılmasıyla birlikte normalleşme süreci başlamış ve Ajans olarak normalleşmenin hızlandırılması için personel dâhil tüm paydaşlarla doğru yönetim ilkesi çerçevesinde çalışmalara devam edilmektedir. Bununla birlikte özellikle ulusal ve uluslararası çapta başarılı terör operasyonları sonucunda azalan terör tehdidin turizm gibi kırılgan alanlara olumlu yansımalarını hızlandırmak ve bu sürecin doğru yönetilmesine katkı sağlamak Ajansın öncelikleri arasında yer almaktadır.

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 KYOTO ve benzeri 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 olan verimlilik, son yıllarda istenilen düzeyde artıramadığı için kaynak ve hammadde kullanımında yeni yaklaşımlar üzerinde çalışılmaktadır.

Türkiye'nin de içinde yer aldığı gelişmekte olan ekonomilerin, önümüzdeki dönemde 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 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.



Tablo 7 Pestle Matrisi

Etkenler	Tespitler	İdareye Etkisi		Ne Yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik Etkenler	Uluslararası, Bölgesel ve Ulusal ölçekteki Çatışma ve Kaos Ortamı	Çevre ülkelerde yaşanan siyasi istikrarsızlık ve savaş ortamı sebebiyle bölgeye göre daha güvenli ve istikrarlı olan Türkiye'nin çekim gücünün artması.	Özellikle turizm gibi kırılan 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 heyecan getirmesi ve Ajans modelinin güncellenmesine yönelik beklentinin artması	Yeni sistemin yerelde bulunan kurumlara yansımalarının gecikmesi, adaptasyon süresinin uzaması	Yeni sistemin doğru analiz edilerek merkez ve yerelde bulunan aktörlerle sürekli işiştirare edilmesi.
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.
	Kur riskinin varlığı	Dövizin yükselmesi sonucunda yabancı yatırımcı için cazip hale gelen ortamın tanıtılması	Enflasyonun artması sonucu Ajansın verdiği desteklerin reel olarak kayba uğraması	İhracata yönelik üretim ve hizmet sektörlerinin desteklemesi
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 talep 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 sağlanamaması	Eğitime ve okuma yazma alışkanlıklarına yönelik MEB dışında destekleyici faaliyetlerde bulunmak, kapasite analizleri ile birlikte eğitimde yeni akımların entegrasyonuna destek olmak.

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
Yasal Etkenler	OHAL'in kalkmış olmasıyla birlikte normalleşme sürecine girilmiş olması	OHAL durumunun sona ermesiyle birlikte Ajansların faaliyetlerinde daha hızlı olabilmesinin önünün açılması. Turizm sektörüne zarar veren olumsuz algının en aza indirilmesi ve yatırım beklentilerinin artması		OHAL sürecinin etkilerinin azaltılmasına yönelik iş ve işleyiş hakkında personelle iletişime geçilmesi ve normalleşme sürecinin hızlandırılması
Çevresel Etkenler	2018 yılıyla birlikte terör olaylarında azalma olması, güvenlik algısının tekrardan güçlenmesi	Bölgede özellikle turizm gibi kırılan olan sektörlerin rahatlaması ve güvenlik algısının olumlu yönde değişmesi. Bunun sonucunda yatırımların ve ziyaretçi sayısının artışına yönelik bir beklenti oluşması, bu sektöre yönelik Ajans faaliyet ve çalışmalarının hızlandırılması		Özellikle Kapadokya Bölgesinin güvenliği ile alakalı algının doğru yönetilmesi, bölgede bulunan işveren ve kurumlarla birlikte ulusal ve uluslararası kuruluşların bu yönde destek olmalarının sağlanması
Çevresel Etkenler	Türkiye'de gerçekleşen hızlı büyüme sürecinde çevresel hassasiyetlerin öncelikler sırasında istenilen seviyede olmaması	Ulusal ve uluslararası alanda çevresel hassasiyetlerin önem kazanmasıyla birlikte kırılan bir bölgede bulunan Ajansın da stratejilerini bu hassasiyet ölçüsünde belirlemesi	Gerekli yönetim araçlarının oluşturulması ve yetki karmaşası gibi sorunlar sebebiyle çevresel hassasiyetlere uyum sağlanamaması	Çevresel hassasiyetleri gözeten, 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

3 GELECEĞİN TASARIMI

3.1. VİZYON

Nitelikli insan kaynağı ile yerelden planlama esasına dayalı kalkınmaya odaklanmış, katılımcı yapısıyla örnek bir Ajans.

3.2 MİSYON

Bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltmaya katkı sağlayan, bölgesel ve ulusal paydaşların hedeflerine ulaşmasında destek veren, kurumsal kapasite 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 işbirliğinin 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 ulaşmadığı 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 kurumsal stratejik planın 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 AHİKA, kurumsallaşma noktasında bu durumun dezavantajlarını yaşamaktadır. Bu beş ilin koordinasyonu ve işlerin sürdürülebilmesi adına kurumun eksikliklerini tespit ederek yerinde müdahaleler gerçekleştirmesi ve kurumun bölgedeki etki ve kabiliyetini artırması noktasında kurumsallaşma sürecinin önemi daha da artmaktadır. 2018-2020 Kurumsallaşma Stratejik Planı'nın 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 Planı'nın en önemli amaçlarından olmalıdır.

Vurgulanan hassasiyetler ışığında hazırlanan 2018-2020 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.

10 AJANSIN TEMEL İLKELERİ

- 1 EKİP ÇALIŞMASI VE YARDIMLAŞMA**
Takım çalışması ve ortak çalışma kültürünün benimsendiği bir kuruluş olma
- 2 KATILIMCILIK VE KOORDİNASYON**
Tüm paydaş ve aktörlerle işbirliğini önemseyen, bölgeye farklı perspektiflerden bakabilen bir yaklaşım
- 3 GÜVENİRLİK & HESAP VEREBİLİRLİK**
Bölgede güvenilen ve operasyonlarını şeffaflık içerisinde gerçekleştiren bir kurum olma misyonu
- 4 DEZAVANTAJLI GRUPLARA DUYARLILIK**
Bölgede dezavantajlı gruplara ve kadınlara karşı duyarlılığı olan bir kurum
- 5 SOSYAL SORUMLULUĞUN BİLİNCİNDE**
Sosyal sorumluluk hakkında farkındalığı olan ve sosyal alanlara etki edebilen bir yapı
- 6 TARAFSIZLIK**
Tarafsızlık ilkesine bağlı, tüm paydaşlara eşit mesafede olmayı amaçlayan bir felsefe
- 7 İNSANA VE ÇEVREYE SAYGILI**
Stratejilerini ve planlamasını insanı ve çevreyi merkezine koyarak yapan bir bakış açısı
- 8 YENİLİKÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK**
Hızla değişen çevre şartlarını doğru gözlemleyen ve yenilikçilik, girişimcilik gibi kavramları özümseyen bir anlayış
- 9 UZMANLAŞMA**
Birçok alanda konusunda uzman personelle farklı alanlarda çalışma kabiliyeti olan bir kimlik
- 10 ARASTIRMA & GELİŞTİRME**
Bölgede kalkınmayı hızlandıran ve bölgesel farklılıkları azaltmayı hedefleyen bir bakış açısı

4 STRATEJİ

4.1. GELİŞME EKSENLERİ, STRATEJİK HEDEFLER VE FAALİYETLER

4.1.1. İLETİŞİM VE KOORDİNASYON

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
1. İLETİŞİM ve KOORDİNASYON	1.1. Ajans İçi İletişimin Güçlendirilmesi	1.1.1. Genel Sekreter Başkanlığı'nda birim amirleri ile her ayın ilk haftasında 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. Toplantılarda kullanılmak üzere video konferans sisteminin satın alınması ve işler hale getirilmesi
		1.1.4. E-posta yazım kurallarına uyulması konusunda e-posta yönergesinin belirlenmesi ve personelle paylaşılması
1. İLETİŞİM ve KOORDİNASYON	1.2. Dış Paydaşlarla İlişkilerin Geliştirilmesi	1.2.1. AHİKA Akademi faaliyetlerinin devam ettirilmesi ve dış kaynaklı projelerde kurum ve kuruluşların paydaş olarak alınması
		1.2.2. İletişim Stratejisinin güncellenerek işler hale getirilmesi

4.1.2. İNSAN KAYNAKLARI VE PERSONEL POLİTİKALARI

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
2. İNSAN KAYNAKLARI ve PERSONEL POLİTİKALARI	2.1. Motivasyon ve Sosyalleşmenin Sağlanması	2.1.1. Her yıl en az bir kez kuruluş yıl dönümü yemeğinin organize edilmesi
		2.1.2. Sosyal aktivitelerin zenginleştirilmesine yönelik özellikle eğitimlerin farklı tiplerde uygulanması; dış mekân, açık hava eğitimleri vb.
		2.1.3. Bölgede, ihtiyaç duyulan konularda sosyal sorumluluk aktivitelerinin yapılması veya mevcut aktivitelere katılım sağlanması
	2.2. Personel Gelişimi ve Kariyer Yönetimi	2.2.1. Oryantasyon sürecinin adımlarının belirlenmesi ve sistematik bir hale getirilmesi
		2.2.2. Lisansüstü eğitim programlarına katılımı ilgili kuralların yazılı hale getirilmesi ve yönergeye eklenmesi
		2.2.3. Yurt dışı eğitim ve programlara katılıma yönelik kuralların ve şartların netleştirilmesi
		2.2.4. Kurumsallaşmaya yönelik kıyaslama ve geliştirme amacıyla Ajanslar başta olmak üzere farklı kurumlara ziyaretler gerçekleştirilmesi
		2.2.5. Eğitim alacak birim ve personelin İKDHB'ye destek olmasını sağlayacak sistemin planlanması
		2.2.6. Personele Çalışma Programı ve 2018 yılı itibari ile uygulanmaya başlanacak olan Sonuç Odaklı Program konularında eğitim verilmesi
		2.2.7. Ajans uzmanlarının bölgesel kalkınma alanında gelişen yeni akımların takip edilmesine yönelik ulusal ve uluslararası etkinlikler, çalıştaylar vb. organizasyonlara katılımının sağlanması
		2.2.8. İhtiyaç duyulan veri tabanları, süreli ve süresiz yayınlara erişim imkânının sağlanması
	2.3. Uzmanlaşma ve Kurumsal Hafızanın Sağlanması	2.3.1. Toplantı tutanağı ve görev dönüş raporunun tek bir format üzerinden düzenli olarak oluşturulması
		2.3.2. Kurum içerisinde kullanılan elektronik ortak alan için standart bir formatın belirlenmesi ve tüm klasörlerin bu formata göre düzenlenmesi
2. İNSAN KAYNAKLARI ve PERSONEL POLİTİKALARI	2.4. Kurumsal Kimliğin Güçlendirilmesi	2.3.3. İş akdi feshinde işten çıkış işlemlerinin belirlenmesi ve kontrol listesinin hazırlanması
		2.3.4. İşten ayrılma veya pozisyon değişikliklerinde ilgili yazıları kendi EBYS ekranına devralan kişinin kullanıcıda karmaşa yaşanması sebebiyle konuyla ilgili EBYS üzerinden istem açılarak sağlayıcı kurumla iletişime geçilmesi
2. İNSAN KAYNAKLARI ve PERSONEL POLİTİKALARI	2.4. Kurumsal Kimliğin Güçlendirilmesi	2.4.1. Tüm kurumsal tanıtım materyallerinin standartlaştırılması ve ortak tanıtım stratejilerinin uygulanması

4.1.3. PLANLAMA VE VERİMLİLİK

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
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 3.1.2. Hizmet alımı ile yürütülen projelerin doğru ve etkin takibinin yapılabilmesine yönelik sözleşme yönetimi eğitiminin alınması
	3.2. Araştırma ve Analizlerin Niteliğinin Artırılması	3.2.1. Analiz ve raporlama teknikleri eğitiminin tüm personel için organize edilmesi 3.2.2. Teknik şartnamelerin hazırlık sürecinde gerekli görüldüğünde profesyonel destek alınması
	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 3.3.2. Ajans internet sayfası ve yerel basın organlarında yayınlanmak üzere standart haber formunun oluşturulması ve ortak alanda paylaşılması
	3.4. Takım Çalışması Kültürünün Oluşturulması	3.4.1. Takım çalışmasının güçlendirilmesine yönelik eğitim ve aktivitelerin araştırılıp uygulanmasının sağlanması
	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 3.5.2. Kurum içinde ziyaretçileri ilk karşılayan personel ve özel kalem görevlisine nezaket, protokol kuralları, sosyal davranış kuralları konularında eğitim verilmesi

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER
4. İDARİ ve KURUM İÇİ İŞLEYİŞ	4.1. İş Devamlılığının Sağlanması	4.1.1. İkame matrisinin güncellenmesi ve tüm personelle paylaşılması
	4.2. Yönergelerin Güncellenmesi	4.2.1. Komisyon kurulması ve Ajans iç yönergelerinin gözden geçirilerek güncellenmesi

4.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

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

(S): Sorumlu - (Y): Yardımcı

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ
1. İLETİŞİM ve KOORDİNASYON	1.1. Ajans İçi İletişimin Güçlendirilmesi	1.1.1. Genel Sekreter Başkanlığı'nda birim amirleri ile her ayın ilk haftasında toplantı yapılması	Nevşehir YDO (S)	Yılda Toplam 12 Tutanak
		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
		1.1.3. Toplantılarda kullanılmak üzere video konferans sisteminin satın alınması ve işler hale getirilmesi	İKDHB (S)	Satın Alma Belgesi
		1.1.4. E-posta yazım kurallarına uyulması konusunda e-posta yönergesinin belirlenmesi ve personelle paylaşılması	İKDHB (S)	Hazırlanan Yönerge
	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
		1.2.2. İletişim Stratejisinin güncellenerek işler hale getirilmesi	THİB (S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan İletişim Stratejisi Dokümanı

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ
2. İNSAN KAYNAKLARI ve PERSONEL POLİTİKALARI	2.1. Motivasyon ve Sosyalleşmenin Sağlanması	2.1.1. Her yıl en az bir kez kuruluş yıl dönümü yemeğinin organize edilmesi	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Düzenlenen Organizasyon Faaliyeti
		2.1.2. Sosyal aktivitelerin zenginleştirilmesine yönelik özellikle eğitimlerin farklı tiplerde uygulanması; dış mekân, açık hava eğitimleri vb.	İKDHB (S)	Eğitim Raporları
		2.1.3. Bölgede, ihtiyaç duyulan konularda sosyal sorumluluk aktivitelerinin yapılması veya mevcut aktivitelere katılım sağlanması	PPKB (S) Tüm Birimler (Y)	Düzenlenen Aktivite Görselleri
	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
		2.2.2. Lisansüstü eğitim programlarına katılımı ilgili kuralların yazılı hale getirilmesi ve yönergeye eklenmesi	İKDHB (S)	Eklenen Yönerge Maddesi
		2.2.3. Yurt dışı eğitim ve programlara katılıma yönelik kuralların ve şartların netleştirilmesi	İKDHB (S)	Eklenen Yönerge Maddesi
		2.2.4. Kurumsallaşmaya yönelik kıyaslama ve geliştirme amacıyla Ajanslar başta olmak üzere farklı kurumlara ziyaretler gerçekleştirilmesi	PPKB (S) İKDHB (Y)	Görev Sonrası Raporları
		2.2.5. Eğitim alacak birim ve personelin İKDHB'ye destek olmasını sağlayacak sistemin planlanması	İKDHB (S)	Oluşturulan Satın Alma Formu
		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
		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
		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

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ
2. İNSAN KAYNAKLARI ve PERSONEL POLİTİKALARI	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
		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
3. PLANLAMA ve VERİMLİLİK	2.4. Kurumsal Kimliğin Güçlendirilmesi	2.3.3. İş akdi feshinde işten çıkış işlemlerinin belirlenmesi ve kontrol listesinin hazırlanması	İKDHB (S)	Hazırlanan Kontrol Listesi
		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
	3.1. Planlama ve Stratejilerin Sürdürülebilirliğinin Sağlanması	2.4.1. Tüm kurumsal tanıtım materyallerinin standartlaştırılması ve ortak tanıtım stratejilerinin uygulanması	THİB (S) Tüm Birimler (Y)	Oluşturulan Kurumsal Tanıtım Materyalleri
		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
	3.2. Araştırma ve Analizlerin Niteliğinin Artırılması	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
		3.2.1. Analiz ve Raporlama teknikleri eğitiminin tüm personel için organize edilmesi	İKDHB (S)	Eğitim Katılım Belgesi
	3.3. Dijital Platformların Geliştirilmesi ve Etkin Kullanımı	3.2.2. Teknik şartnamelerin hazırlık sürecinde gerekli görüldüğünde profesyonel destek alınması	Tüm Birimler (S)	Satın Alma Dosyası
		3.3.1. Medya haberlerinin sürekliliğinin sağlanması için ortak bir klasör belirlenip fotoğraf ve haber havuzunun oluşturulması	THİB (S)	Oluşturulan Klasör
		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

GELİŞME EKSENİ	STRATEJİK HEDEFLER	FAALİYETLER	SORUMLU BİRİM	PERFORMANS GÖSTERGESİ
3. PLANLAMA ve VERİMLİLİK	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
	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
		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
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
	4.2. Yönergelerin Güncellenmesi	4.2.1. Komisyon kurulması ve Ajans iç yönergelerinin gözden geçirilerek güncellenmesi	İKDHB (S) Tüm Birimler (Y)	Hazırlanan Yönerge Revizyon Raporu



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 4 ayda bir izleyerek raporlandıracak ve raporu Genel Sekreterliğe sunulacaktır. Raporda planlanan faaliyetlerin gerçekleşme durumu, faaliyet detayları, bu faaliyetlerin gerçekleşmemesi durumunda sebepleri ve ihtiyaç duyulan revizyona ilişkin bilgiler bulunacaktır.



FAALİYET TAKVİMİ

[illegible]

KURUMSALLAŞMA STRATEJİK PLANI

2018-2020

NEVŞEHİR (MERKEZ)

T. (+90 384) 214 36 66
F. (+90 384) 214 00 46

Cevher Dudayev Mah.
Vatan Cad. No:42/1
Merkez / NEVŞEHİR

info@ahika.gov.tr

AKSARAY

T. (+90 382) 215 00 18

Hacılar Harmanı Mah. 5.Bul.
Terminal Yolu Üzeri No: 53/1
Merkez / AKSARAY

aksaray@ahika.gov.tr
aksaraydo@ahika.gov.tr

KIRIKKALE

T. (+90 318) 222 09 36

Fabrikalar Mah.
Ulubatlı Hasan Cad. No:39
Kırıkkale Valiliği 1. Kat
Merkez / KIRIKKALE

kirikkale@ahika.gov.tr
kirikkaleydo@ahika.gov.tr

KIRŞEHİR

T. (+90 386) 212 70 90

Medrese Mah. 57. Sk.
Eroğlu-Berk İş Mrk. No: 3/6
Merkez / KIRŞEHİR

kirsehir@ahika.gov.tr
kirsehirydo@ahika.gov.tr

NİĞDE

T. (+90 388) 233 51 59

Dr. Sami Yağız Cad. Cici Baba
Sk. Yavuz İş Mrk. K:3 No: 3/20
Merkez / NİĞDE

nigde@ahika.gov.tr
nigdeydo@ahika.gov.tr