DOKA

DOĞU KARADENİZ KALKINMA AJANSI

EASTERN BLACK SEA DEVELOPMENT AGENCY

2018 YILI

ÇALIŞMA PROGRAMI

ARTVİN | GİRESUN | GÜMÜŞHANE | ORDU | RİZE | TRABZON

Yönetici Özeti/Sunuş

2018 Yılı Çalışma Programı, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın planlama dönemi içerisindeki program ve faaliyetlerini, bunlara ait amaç, gerekçe ve performans göstergelerini, bu program ve faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelik tahmini bütçeleri ve Ajansın orta vadede odaklanacağı alanları içermektedir. 2018 yılında ajans aşağıdaki sonuç odaklı programlar ve yerel kalkınma fırsatları altında alt program, proje, faaliyet ve operasyonlar yürütecektir:

- *Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0 Sonuç Odaklı Programı*

Amaç: TR90 Bölgesi'nde turizmi 12 aya yayarak bölge turizm gelirlerini ve turist sayısını artırmak

Özel amaçlar ise

- Bölgede destinasyon yönetimi mantığıyla yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve mevcutların geliştirilmesi,
- Hedef pazarların çeşitlendirilmesi
- Alternatif turizm türlerinin yaygınlaştırılmasıdır.

- *Yenilikçi Ekonomiye Geçiş Sonuç Odaklı Programı*

Amaç: TR90 Bölgesinde Kamu-Sanayi-Üniversite işbirliği ile beşeri sermaye ve kurumsal kapasitenin artırılarak ihracatın ve katma değerli üretimin artırılması

Özel amaçlar ise

- Eğitim Kurumları-Sanayi İşbirliği ile Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi
- Katma Değeri Yüksek Ürünlerin Üretilmesine Yönelik Çalışmaların Desteklenmesi ve Altyapı Ortamının İyileştirilmesi
- Firmaların dış ticaret kapasitelerinin arttırılması
- Firmaların kurumsal yapılarının güçlendirilmesidir.

- *Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı*

Ajansın genel yönetim hizmetleri, personel maaşları gibi rutin faaliyetleri ile YDO faaliyetlerine yönelik giderleri yer almaktadır.

- *Yerel Kalkınma Fırsatları*

Araştırma faaliyetleri, TD ve Fizibilite Desteğine yönelik giderler yer almaktadır.

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ 1

2. STRATEJİK TERCİHLER 3

3. DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ TURİZM 2.0 SONUÇ ODAKLI PROGRAMI 6

3.1. AMAÇ 6
3.2. ARKA PLAN VE MÜDAHALE GEREKÇESİ 6
3.3. SONUÇ VE ÇIKTI HEDEFLERİ 7
3.4. PROJE VE FAALİYETLER 8
3.4.1. Araştırma, Analiz ve Programlama 8
3.4.2. İşbirliği ve Koordinasyon 8
3.4.3. Kapasite Geliştirme 8
3.4.4. Tanıtım ve Yatırım Destek 9
3.4.5. Ajans Destekleri 10
3.4.6. Önemli Kamu Yatırımları 10
3.5. PROGRAM SÜRESİ VE ZAMAN PLANLAMASI 11
3.6. YÖNETİM VE KOORDİNASYON DÜZENLEMELERİ 12
3.7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 12

4. YENİLİKÇİ EKONOMİYE GEÇİŞ SONUÇ ODAKLI PROGRAMI 13

4.1. AMAÇ 13
4.2. ARKA PLAN VE MÜDAHALE GEREKÇESİ 13
4.3. SONUÇ VE ÇIKTI HEDEFLERİ 16
4.4. PROJE VE FAALİYETLER 18
4.4.1. Araştırma, Analiz ve Programlama 18
4.4.2. İşbirliği ve Koordinasyon 18
4.4.3. Kapasite Geliştirme 18
4.4.4. Tanıtım ve Yatırım Destek 19
4.4.5. Ajans Destekleri 19
4.4.6. Önemli Kamu Yatırımları 19
4.4.7. AB ve Diğer Dış Kaynaklı Programlar Kapsamındaki Projeler 20
4.5. PROGRAM SÜRESİ VE ZAMAN PLANLAMASI 20
4.6. YÖNETİM VE KOORDİNASYON DÜZENLEMELERİ 22
4.7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 22

5. KURUMSAL DÖNÜŞÜM SONUÇ ODAKLI PROGRAMI 23

5.1. AMAÇ 23
5.2. ARKA PLAN VE MÜDAHALE GEREKÇESİ 23
5.3. SONUÇ VE ÇIKTI HEDEFLERİ 24
5.4. PROJE VE FAALİYETLER 25
5.4.1. Araştırma, Analiz ve Programlama 25
5.4.2. İşbirliği ve Koordinasyon 25
5.4.3. Kapasite Geliştirme 25
5.4.4. Tanıtım ve Yatırım Destek 27
5.4.5. Ajans Destekleri 27
5.5. PROGRAM SÜRESİ VE ZAMAN PLANLAMASI 27
5.6. YÖNETİM VE KOORDİNASYON DÜZENLEMELERİ 28
5.7. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 29

6. YEREL KALKINMA FIRSATLARI 30

6.1. AMAÇ 30
6.2. ARKA PLAN VE MÜDAHALE GEREKÇESİ 30
6.3. FAALİYETLER, SONUÇ VE ÇIKTI HEDEFLERİ 30
6.4. DİĞER AJANS/KURUM FAALİYETLERİYLE KOORDİNASYON 31
6.5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME 31

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 31

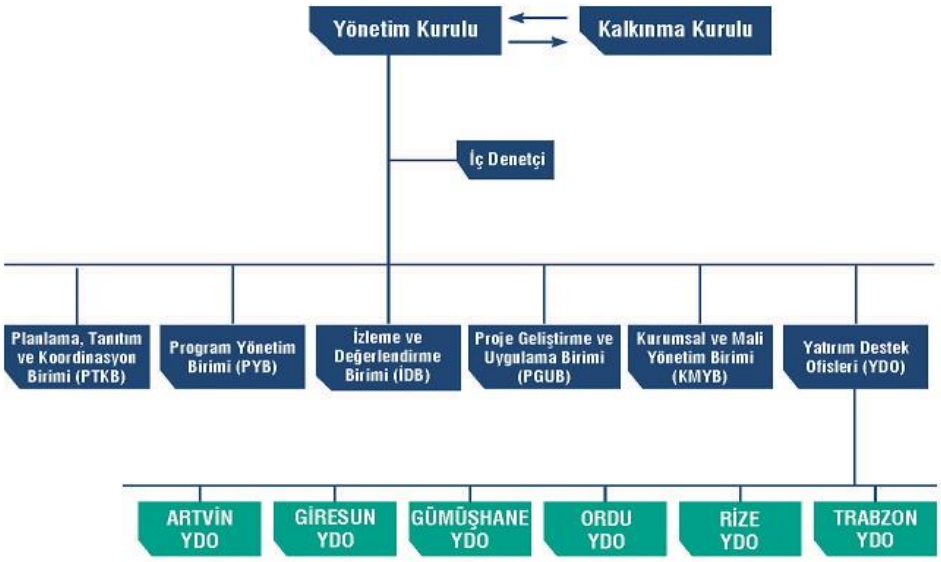
8. EKLER 33

1. Giriş

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı, 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun" un 3'üncü maddesine dayanılarak 25 Temmuz 2009 tarihli ve 27299 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 2011/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Ajans, Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illerini kapsayan ve "TR90" olarak sınıflandırılan Bölge'de hizmet vermektedir. Ajans merkezi Trabzon'dadır ve TR90 bölgesinin her ilinde Yatırım Destek Ofisleri bulunmaktadır.

Kalkınma ajanslarında uzman personel, hukuk müşaviri, iç denetçi ve destek personeli olmak üzere dört grupta personel istihdam edilmektedir. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nda 31 Aralık 2017 tarihi itibariyle 26 uzman ve 9 destek personeli olmak üzere toplamda 35 kişi görev yapmakta, Genel Sekreterlik makamına PTKB Birim Başkanı Onur ADIYAMAN vekâlet etmektedir.

Şekil 1. Ajans Organizasyon Şeması



Yönetim kurulu, ajansın karar organıdır ve bölge illerinin Valileri, Belediye Başkanları, TSO Başkanları ve İl Genel Meclisi Başkanlarından oluşmaktadır. Ajans Yönetim Kurulu toplantıları mevzuatta öngörüldüğü biçimde her ay düzenli olarak gerçekleştirilmektedir.

Özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversitelerden oluşan Kalkınma Kurulu, ajansın danışma organıdır. "Kalkınma Ajansları Kalkınma Kurullarına Temsilci Gönderecek Kurum ve Kuruluşların Belirlenmesi ve Bazı Bakanlar Kurulu Kararlarında Değişiklik Yapılması Hakkında Karar'ın ekinde yer alan Kalkınma Kurulu Üye Listelerine ilişkin tablonun yürürlükten kaldırılması hakkındaki ekli kararın uygulanması hususu; Kalkınma Bakanlığı'nın 15/8/2016 tarihli ve 3236 sayılı yazısı üzerine, 25/1/2006 tarihli ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun 3 üncü ve 8 inci maddelerine göre, Bakanlar Kurulu'nca 15/8/2016 tarihinde kararlaştırılmıştır. 2016/9112 sayılı bu karar uyarınca Kalkınma Kurulu Üye Listelerine ilişkin tablo yürürlükten kaldırılmıştır.

2014-2023 Doğu Karadeniz Bölge Planı Vizyonu; "*Ekonomisi yenilikçi ve rekabetçi, kır-kent bütünlüğünü sağlayarak sosyal refah ve yaşam kalitesini geliştirmiş, yaşanabilir mekânlar, sürdürülebilir bir çevre ve yüksek insan kalitesine sahip Doğu Karadeniz*" olarak belirlenmiştir.

Bu çerçevede, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı 5449 sayılı Kanun'un 5'inci maddesinde kendisine atfedilen görevleri yapmak üzere, 5449 sayılı Kanun'un 4'üncü, 11'inci ve 14'üncü maddeleri ile Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin 21'inci madde hükümleri doğrultusunda 2018 Yılı Çalışma Programı'nı hazırlamıştır. 2018 Yılı Çalışma Programı, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın planlama dönemi içerisindeki faaliyetlerini ve bu faaliyetlere yönelik tahmini mali kaynakları içermektedir. 2018 yılı çalışma programı hazırlık sürecinde ajansın tüm insan kaynağı ve bilgi birikimi sentezlenerek sonuç odaklı programlara yansıtılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda iki defa tüm personelin katıldığı istişare toplantısı düzenlenmiş, ajans içinde çalışma grupları oluşturulmuş ve ajans öncelikleri doğrultusunda ajansın mevcut finansal ve beşeri kaynağı da göz önünde bulundurularak sonuç odaklı programlar belirlenmiştir. 2018 yılında, DOKA tarafından 2 adet sonuç odaklı program yürütülecektir:

- Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0 Sonuç Odaklı Programı
  - TR90 Bölgesinde Bölgede turizmi yıla yayarak bölge turizm gelirlerini ve turist sayısını artırmak amacıyla oluşturulan programda 2018-2020 yılları arasında hedef pazarların çeşitlendirilmesine; kurumsal ve beşeri sermayenin güçlendirilmesine; destinasyon yönetimi mantığıyla yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve mevcutların geliştirilmesine; doğa turizmi, eko turizm, toplantı ve etkinlik turizmi ile kış turizmi özelinde alternatif turizm türlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik faaliyetlere odaklanılmıştır.
- Yenilikçi Ekonomiye Geçiş Sonuç Odaklı Programı
  - TR90 Bölgesinde Kamu-Sanayi-Üniversite işbirliği ile beşeri sermaye ve kurumsal kapasitenin artırılarak ihracatın ve katma değerli üretimin artırılması amacıyla oluşturulan programda firma kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesine, öncelikli sektörlerde firmaların dış ticaret kapasitelerinin arttırılmasına ve katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine, bilişim ve yaratıcı sektörlerin ve eğitim kurumları-sanayi işbirliğinde beşeri sermayenin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere odaklanılmıştır.

Ajansın genel yönetim hizmetleri, personel maaşları, birimlerin rutin faaliyetleri ile YDO faaliyetlerine yönelik giderler Kurumsal Gelişim Sonuç Odaklı Programı altında yer almaktadır.

Yerel Kalkınma Fırsatları kapsamında ise; gelecek dönemde çıkılabilecek SOP konularına altlık teşkil edecek araştırma, kapasite geliştirme ve işbirliği faaliyetleri, SOP kapsamında yer almayan konulara yönelik fizibilite desteği ve teknik destek yer almaktadır.

2. Stratejik Tercihler

Stratejik Tercih 1: Bölge ekonomisinde turizm sektörünün ağırlığını sürdürülebilir şekilde artırmak

Turizmde TR90 Bölgesi illeri turizm toplantı ve çalıştay sonuçları, il turizm stratejileri, Doğu Karadeniz Turizm Master Planı doğrultusunda bölgenin öncelikli ihtiyaçlarının;

- Turizm destinasyon ve faaliyetlerinin birbirlerini tamamlayacak ve ilgili işletmelerde öldürücü rekabet ortamının oluşmasını engelleyecek şekilde bütüncül bir planlama mantığı ile kurgulanması,
- Taşıma kapasitesi, müşteri beklenti ve memnuniyeti vs gibi alanlarda gerçekleştirilen nitelikli araştırmaların sayısının artırılması,
- Hizmet sunumu ve işletme verimliliği kapsamında beşeri sermayenin güçlendirilmesi,
- Turizm sektöründeki aktörler arasında işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Altyapı sorunlarının giderilmesi,
- Pazarın çeşitlendirilerek kırılganlıkların azaltılması
- Değer zincirinde yer alan bileşenlerin geliştirilmesi
- Mevsimsellik etkisinin azaltılarak istihdam ve doluluk oranlarında değişkenliğin azaltılması, verimlilik artışının sağlanması,
- Turizm gelirlerinin tabana yayılması,
- Alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi

olduğu tespit edilmiştir.

Bölgede turizm yatırımları hızla artmakta olup olası bir negatif dışsallık durumunda turizm sektörünün riskinin azaltılması adına hedef pazarın çeşitlendirilmesi bir önceliktir. Ajansın kuruluşundan itibaren Körfez ülkeleri odaklı tanıtım faaliyetleri gerçekleştirmiş olup 2017 yılında hedef gruba Kuzey Afrika'yı da dâhil ederek ikili iş görüşmeleri ve tanıtım turları faaliyetlerinden oluşan bir organizasyon düzenlemiştir. Ajans, personel tecrübesi ve oluşturduğu işbirliği ağları sayesinde hedef pazar çeşitlendirmesinde sektör oyuncularını bir araya getiren en etkin paydaş konumundadır.

Yatırımcıların yoğun ilgisi neticesinde bölgede konaklama ve yeme-içme hizmetleri sunan tesis sayısında özellikle Trabzon ve Ordu'da belirli bir kapasite oluşmuş olup yatırımcıların turizme olan ilgileri devam etmektedir. Oluşan kapasiteye rağmen hizmet sunumu, kurumsallaşma, müşteri odaklılık ve çalışan sadakatinin sağlanması noktasında geliştirilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Yatırımcıların artan ilgisi nedeniyle altyapıya yönelik çalışmalar da hız kazanmış olup 2018 yılında destek verilmeye başlanacak olan Ajans'ın altyapıya yönelik mali destek programı ve DOKAP işbirliği ile yürütülen mali destek programı devam etmektedir. Bu noktada, turizm merkezlerini destinasyon yönetimi mantığıyla bir bütün olarak geliştirmek ve yatırımcıların ilgisini değer zincirinde yer alan diğer alanlara yönlendirmek, mevcut işletmelerde ise kurumsal kapasite ve beşeri sermayenin güçlendirilmesini sağlamak Ajansın orta vadede odaklanabileceği hedefler olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte DOKA deniz-kum-güneş gibi kitle turizminin bölgeye uygun olmadığı bilinciyle eko-turizm, kış turizmi, kongre ve fuar turizmi ve doğa turizmi temelli diğer alternatif turizm türlerinin gelişmesine yönelik bölgede çeşitli araştırmalar yürütmüş, iyi uygulama örneklerini incelemiş ve belirli bir bilgi seviyesine ulaşmıştır.

Stratejik Tercih 2: Mevcut ekonomik yapıyı yenilikçi yöntemlerle dönüştürerek bölgedeki aktörlerin yenilikçilik ve kurumsal kapasitesinin arttırılması

TR90'da sanayi, düşük ve orta düşük teknoloji grubunda emek yoğun bir profil çizmekte olup coğrafi şartlar nedeniyle yatırım arazilerinin kısıtlı ve maliyetli olmasından dolayı hızlı gelişme gösterememektedir. TR90 bölgesinde bölgede üretilen katma değeri artırmak için öncelikli olarak AR-GE ve dış ticarete odaklanılmalıdır. 2014-2023 TR90 Bölge Planı'nda dış ticaret ve sanayi ile ilgili aşağıda yer alan stratejiler belirlenmiştir:

- Firmaların uluslararası pazara girişleri için kurumsal, finansal ve teknik kapasitelerinin geliştirilmesi
- Yabancı ülkelerle yapılmış mevcut ticaret anlaşmalarının yeniden değerlendirilerek, bölgenin ticaret potansiyeline uygun olabilecek değişikliklerin ve yeni ticaret anlaşmalarının gündeme alınması
- Ar-Ge altyapısının güçlendirilmesi ve teknoloji kullanım düzeyinin artırılması yoluyla pazara yönelik yenilikçi ürünlerin üretilmesi
- Bölge'deki işletmelerin kurumsal yapıya kavuşturulması
- Bölge'deki firmalarda kümelenme oluşumlarının desteklenmesi
- Yeni yatırım arazilerinin oluşturulması ve mevcutlarının iyileştirilmesi
- Bölge'de faaliyet gösteren ya da potansiyeli bulunan/fırsat oluşturabilecek sektörlerde üretim planlamalarının yapılması
- İhracata konu olan tarımsal ürünlerde işlenmiş ürün çeşitliliğinin artırılması
- TR90 Bölgesi illerinde sektörel farklılaşmaya ve fonksiyonel bütünleşmeye gidilmesi

Söz konusu stratejilerde başarıya ulaşmak için kurumsal yapı güçlendirilmeli ve yenilikçilik ekosistemi oluşturulmalıdır. Söz konusu dönüşümü sağlayacak öncül unsur ise insan kaynağıdır. Bu doğrultuda, imalat sanayine yönelik piyasa işgücü arzı ile talebin uyumlaştırılarak mevcut firmalarda kurumsal dönüşümü sağlayacak nitelikli personel istihdamının sağlanması ve bölgede yenilikçi ürün veya model geliştirebilecek girişimcilerin sayısının artırılmasına yönelik danışmanlık ve mentörlük ihtiyacının giderilmesi stratejik bir öncelik olarak ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak bölgenin yatırım yeri kısıtı, coğrafi şartları ve konumu nedeniyle sahip olduğu dezavantajlı durum, özellikle son yıllarda hızla gelişmekte olan yaratıcı sektörler söz konusu olduğunda fırsata dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Yaratıcı sektörün en önemli girdisi olan bilişim sektöründe uzmanlaşmış beşeri sermayenin bölgede geliştirilmesi de bu açıdan önem arz etmektedir.

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı kapsamında DOKA tarafından uygulanan mesleki eğitim projesi GATE bünyesinde hazırlanan 2017-2023 Eğitim Çıkış Stratejisi'nde TR90 Bölgesinin eğitim durumu incelenmiştir. Mesleki eğitimlerin sürdürülebilir ve özel sektörün ihtiyacını karşılayacak şekilde devam etmesi için hazırlanan raporda, teknik ve mesleki eğitimlerin nicelik ve nitelik yönünden artırılarak piyasadaki talebin karşılanması, kamu ile özel sektörün bu alandaki iletişiminin daha etkili olması noktasında öneriler sunulmuştur. Bu doğrultuda DOKA; destek araçları, çalışan profili, tüm paydaşlar ile kurmuş olduğu işbirliği ağları sayesinde kamu ile özel sektörün iletişimin artırılmasında hızlandırıcı rol üstlenebilecek ve bölgenin beşeri sermayesini geliştirebilecek bir konumdadır.

Stratejik Tercih 3: Doğu Karadeniz Bölgesi'nde sosyal refah düzeyinin artırılması, sosyal uyum ve kır-kent bütünleşmesinin sağlanması

Doğu Karadeniz Bölgesi ekonomik ve sosyal nedenlerle dışarıya göç veren bir nüfus özelliğine sahiptir. Özellikle kırsaldan kente göçün yoğun olduğu ve Türkiye genelinde olduğu gibi nüfus yoğunluğunun kentlerde ikamet ettiği bir nüfus yapısına sahip olan Doğu Karadeniz Bölgesi, bölge içi göçün engellenmesi ve sosyal etkilerinin iyileştirilmesine yönelik kapsamlı yol haritasına sahip değildir.

Ulusal İstihdam Stratejisi'nde (2014-2023); 2023 yılında, kadınların işgücüne katılım oranının % 41'e çıkarılması ve kayıt dışı çalışma oranının % 30'a düşürülmesi hedefine yer verilmiştir. OECD verilerine göre OECD kadın işsizliği ortalaması 2015 yılında % 7.1 iken bu oran Türkiye için % 12.9'dur. 2016 yılında ise Kadın işsizliğinde OECD ortalaması % 6.6'ya gerilerken ülkemizde % 13.9'a yükselmiştir. Doğu Karadeniz Bölgesi özelinde kadın, ekonominin her alanında ayak izini bırakmaktadır. TUİK verilerine göre, Eğitim durumuna göre işgücüne katılım oranı incelendiğinde, kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. Kadının toplumdaki statüsünün arttırılması (kadının eğitim alanındaki ihtiyaçlarının karşılanması ve emeğinin karşılığını kazanması) bölgenin ekonomik ve sosyal alandaki birçok problemini çözebilecek öneme haizdir. Bu nedenle kadın ve kadına yönelik sorunlar gerçekleştirilecek çalışmaların önemli bir odak noktasıdır.

Geçirilen ekonomik krizler ortaya koymuştur ki, etkili istihdam politikalarının ortaya konması, gençliğin gerekli yetkinlikler ile donatılması ile mümkündür. Bu yetkinlikler ise sadece "beceri" olmayıp, gençlerin sağlıklı bir beden ve ruha sahip olması, yaşadıkları şehir, bölge, ülke ve dünya hakkında fikir sahibi olması ve karar alma mekanizmalarında söz sahibi olabilmesidir. Göçün yoğunlukla kırsaldan kentlere doğru görüldüğü bölgemizde kırsal kalkınma hamlesinin kadınlar ve gençler üzerinden planlanması gerektiği bölge planında da üzerinde durulmuş bir husustur.

Engelliler, yaşlılar ve kadınlar sosyal hizmetler alanında en fazla hizmete ihtiyaç duyan gruplar arasında gösterilmektedir. Doğu Karadeniz Bölgesinin yaşlı bakımı ile alakalı çözümlerin bölgenin sosyo-kültürel yapısı ve coğrafi şartları çerçevesinde geliştirilmesi, var olan sistemlerin desteklenmesi gerekmektedir.

Engelliler hususunda ise bölgede gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerde ve kurum ziyaretlerinde konuşma engeli olan bireylerin yararlanabileceği nitelikli terapi eksikliğinin olduğu görülmüştür. Ayrıca mevcut özel rehabilitasyon merkezlerinin kalite noktasında sıkıntılar yaşadığı belirtilmektedir.

2013-2024 TR90 Bölgesi Bölge Planı'nın "Nitelikli İnsan, Sosyal Refah Ve Yaşam Kalitesi" ekseni altındaki amaçlar ve stratejilerden hareketle DOKA; özellikle toplumumuzda yer alan en fazla dezavantaja sahip kesim olan engelli ve yaşlılara, kadının emeğinin ekonomiye kazandırılması ve ekonomik refahın kadın üzerinden kırsal alana yayılması amacıyla kadına, kaliteli bir nesil yetiştirmek amacıyla, çocuk ve gençlere odaklanmıştır.

Tarım konusunda merkezi teşkilatların varlığı ve onların bütçeleri yanında Ajans müdahele araçlarının etkisinin çok kısıtlı kalacak olması nedeniyle 2018 yılı içerisinde kırsal kalkınmaya yönelik araştırma faaliyetleri dışında bir odak belirlenmemiştir. 2018 yılında, kırsal kalkınma yanında turizmle de ilişkili bir alan olan yöresel ürünlerin ticarileştirilmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir.

Stratejik Tercih 4: Ajansın koordinasyonunda ajansın ve bölgenin kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, bölgenin sosyal sermayesinin artırılması

TR90 bölgesi, sosyal sermayesinin en zayıf olduğu bölgelerden birisidir. Bu nedenle özel sektör işletmeleri ve bölgedeki kurum ve kuruluşlar iyi uygulama örneklerinden ve bilgi transferinden yeterince yararlandırılamamaktadır. Aynı zamanda, taşra bölgelerindeki gelişimin ve yenilikçiliğin metropollere göre daha kısıtlı ve yavaş olması nedeni ile kamu kurum ve kuruluşlarının bu yöndeki girişimleri büyük önem taşımaktadır. 2014 – 2023 TR90 Bölge Planı'nın "Strateji 1.5-5: Bölge'de özellikle ihtiyaç duyulan konularda danışmanlık hizmetleri kapasitesinin geliştirilmesi" stratejisi doğrultusunda bölgesel kalkınmada önem arz eden alanlarda danışmanlık ihtiyacının Ajans müdahalesi ile giderilmesine odaklanılacaktır. Bu stratejik tercih doğrultusunda orta ve uzun vadede ajansın katalizör ve koordinatör rolü geliştirilecek ve böylece bölgedeki paydaşlarla bir işbirliği zemini geliştirilmiş olacaktır.

3. Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0 Sonuç Odaklı Programı

3.1. Amaç

Bölge turizmini 12 aya yayarak bölge turizm gelirlerini ve turist sayısını artırmak

- Özel Amaç 1: Bölgede destinasyon yönetimi mantığıyla yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve mevcutların geliştirilmesi
- Özel Amaç 2: Hedef pazarların çeşitlendirilmesi
- Özel Amaç 3: Alternatif turizm türlerinin yaygınlaştırılması

3.2. Arka Plan ve Müdahale Gerekçesi

TR90 Bölgesi'nde alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi, turizm gelirlerinin artırılması bakımından önem taşımaktadır. Aynı zamanda, Bölge'de mevsimsellikten kaynaklanan sorunların azaltılması ve ortalama kalış süresinin arttırılması için potansiyel taşıyan turizm türlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda Bölge'de yayla turizmi, agro turizm, kış turizmi, macera turizmi, eko turizm, su sporları, sağlık turizmi, av turizmi vs. gibi alternatif turizm faaliyetlerinin geliştirilmesi uygun görülmektedir. Alternatif turizm faaliyetlerinin her birinin yöresel kültür ile birleştiği nirengi noktalarının keşfedilmesi ve bu noktalardan hareketle Bölge'de uygulanacak alternatif turizm türleri konusunda farklılık yaratılmasının yanı sıra bu faaliyetlerin birbirlerini tamamlayacak şekilde yapılandırılması ve planlanması, turizm gelirlerinin artmasına yol açacaktır.

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı olarak 2010-2017 yılları arasında Körfez Bölgesine yönelik gerçekleştirdiğimiz tanıtım faaliyetleri olumlu sonuçlar vermiş, doğrudan ve charter seferlerin başlatılması ile yabancı turist sayısında yıllık yaklaşık %40 oranında artış sağlanmıştır. Katılım sağlanan yurtdışı fuarlar ve kurulan işbirlikleri neticesinde turizm alanında bölgemize büyük ölçekli yatırımlar çekilmiştir. Ayrıca, yabancılara konut satışında Trabzon ili ülke genelinde 3. sırada yer almıştır. Mali Destek Programlarının da katkısıyla bölgedeki turizm altyapısı geliştirilmiş, turizm yatak sayısı artmıştır. Söz konusu dönemde ulusal ve uluslararası zincir otellerin de hizmet vermeye başlamasıyla birlikte 4-5 yıldızlı marka otel sayısı 29'a ulaşmıştır. Buna rağmen turistlerin ortalama kalış sürelerini artıracak faaliyet türlerinde gerçekleştirilen yatırım sayısı istenilen düzeyde artmamış olup desteklerin konaklama ve yeme-içme faaliyetleriyle sınırlı kaldığı görülmektedir. Ayrıca, pazara sunulacak ürün tasarımlarının turist beklenti ve önceliklerine göre yapılandırılarak destinasyonun bir bütün olarak değerlendirilmesi, bölgede marka olabilecek yeni destinasyonların da bu yaklaşımla ortaya çıkarılması önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın karşılanmasında turizmde nitelikli insan kaynaklarının güçlendirilmesine ve tam zamanlı çalışacak turizm çalışanı açığının azaltılmasına da özen gösterilecektir.

Bölgede yabancı turistlerin büyük çoğunluğu Suudi Arabistan vatandaşı olup tek pazar riski bulunmaktadır. Bölge'de, ortalama kalış süresinin ve turizmden elde edilen gelirin sürdürülebilir bir şekilde artırılması için alternatif hedef gruplar üzerinde tanıtım ve pazarlama mekanizmalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Mevcut Körfez pazarında pazar geliştirme ve tutundurma faaliyetlerine devam edilirken, yeni pazarların oluşturulması ile turizm pazarının güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Hedef pazarı Körfez ve Kuzey Afrika ülkelerine doğru genişletmek, sezon dışında da İran başta olmak üzere Ortadoğu ve Hindistan ile AB ülkelerine odaklanarak yıl içerisinde tesis doluluk oranlarını artırmak uygulanabilecek en iyi pazar çeşitlendirme stratejisi olacaktır. Bunun yanı sıra iç turizmde özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ne odaklanılarak turizm yanında sosyal ve kültürel paylaşımın canlandırılması hedeflenmektedir.

Söz konusu gerekçeler nedeniyle Ajans, 2018-2021 yılları arasında değer zincirindeki zayıf bileşenleri güçlendirmeye ve alternatif turizm türlerini etkin bir tanıtım metodolojisi ile birlikte geliştirmeye

odaklanacaktır. 2014-2023 TR90 Bölge Planı'ndaki 7 adet strateji Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0 Sonuç Odaklı Programı'nın gerekçesini oluşturmaktadır:

- Strateji 2.9-1: TR90 Bölgesi'nde Alternatif Turizm Faaliyetlerinin Bütünleşik bir Şekilde Geliştirilmesi
- Strateji 2.9-2: Yaylaların Planlı bir Şekilde Birbirine Bağlanarak Yayla Koridorunun Oluşturulması
- Strateji 2.9-4: Müşteri Odaklı Tanıtım ve Pazarlama Mekanizmasının Geliştirilmesi
- Strateji 2.9-5: Turizm Sektöründe Çalışan Nitelikli İnsan Kaynağının Geliştirilmesi
- Strateji 2.9-6: Turizmin Kümelenme Şeklinde Gelişiminin Sağlanması
- Strateji 2.9-8: Kültürel ve Doğal Değerleri Geliştirerek Markalaşmanın Sağlanması
- Strateji 2.9-9: Sektörün İhtiyaç Analizlerinin Yapılması ve Altyapı Eksikliklerinin Giderilmesi

Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0 Sonuç Odaklı Programı, **Stratejik Tercih 1** ile ilişkilidir.

3.3. Sonuç ve Çıktı Hedefleri

Faaliyet Proje Adı	Gösterge	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı	İlişkili Özel Amaç
Bölgede turizmini 12 aya yayarak bölge turizm gelirlerini ve turist sayısını artırmak						Genel Amaç
Bölgede destinasyon yönetimi mantığıyla yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve mevcutların geliştirilmesi	Yeni destinasyon sayısı	Sonuç	0	6	6	Özel Amaç 1
Hedef pazarların çeşitlendirilmesi	50.000 turist gönderen ülke sayısı	Sonuç	2	5	3	Özel Amaç 2
Alternatif turizm türlerinin yaygınlaştırılması	Ajansın SOP kapsamında üzerinde çalıştığı alternatif turizm destinasyonları arasında tur paketlerine giren destinasyon sayısı	Sonuç	0	3	3	Özel Amaç 3
TR90 Turizm değer zinciri analizinin yapılması	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1	1
Turizm Master Planlarının Hazırlanması	Master Plan Sayısı	Çıktı	0	5	5	1
Ortak marka veya garanti markası oluşturulabilecek ürünlerin tanımlanması	Toplantı Sayısı	Çıktı	0	2	2	1
Bölge bazlı turizm web tanıtım portalının kurulması	Portal Sayısı	Çıktı	0	1	1	1,2,3
Hedef grup bazlı turizm istatistiklerinin elde edilmesi	Protokol Sayısı	Çıktı	0	1	1	3
Yerli ve yabancı turist beklenti ve memnuniyetinin ölçümlenmesi	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1	2,3
Hedef pazarlara yönelik turizm fuarlarına katılım sağlanması	Fuar Sayısı	Çıktı	0	6	6	2
RoadShow Tanıtım Etkinliği Düzenlenmesi	Tanıtma Turu Sayısı	Çıktı	0	3	3	2
Bölge illerinde turizme yönelik yatırım tanıtım organizasyonları düzenlenmesi	Organizasyon Sayısı	Çıktı	0	1	1	2,3

Faaliyet Proje Adı	Gösterge	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı	İlişkili Özel Amaç
Yurt içinde hedef illerde Doğu Karadeniz Tanıtım Etkinlikleri'nin gerçekleştirilmesi	Tanıtma Turu Sayısı	Çıktı	0	1	1	1,2,3
Hedef pazarlara yönelik Tanıtma Turu organizasyonlarının gerçekleştirilmesi	Tanıtma Turu Sayısı	Çıktı	0	5	5	2,3
Yurtiçi Fuarlarda bölgenin bir bütün olarak tanıtılması	Fuar Sayısı	Çıktı	0	4	4	1,2,3
Bölgenin eko turizm destinasyonlarının belirlenmesi	Envanter Sayısı	Çıktı	0	1	1	1,3
Tematik turizm tanıtım film veya belgesellerinin hazırlatılması	Prodüksiyon Sayısı	Çıktı	0	1	1	1,3
Fenolojik gözlem esaslı doğa turizmi destinasyon araştırması	Fenoloji Haritası Sayısı	Çıktı	0	1	1	1,3
Trabzon'da Toplantı ve Etkinlik (MICE) Turizminin Geliştirilmesi İçin Mevcut Durum Araştırması ve Çalıştay Düzenlenmesi	Toplantı/Çalıştay Sayısı	Çıktı	0	2	2	1,2,3
Kış turizminin ve kruvaziyer turizminin geliştirilmesine yönelik işbirliği ve inceleme ziyareti	Ziyaret Sayısı	Çıktı	0	3	3	3
Alternatif turizm alanında yurtiçi fuarlara katılım sağlanması	Fuar sayısı	Çıktı	0	1	1	2,3
Bölgesel turizm koordinasyon yapısının oluşturulması için çalışma yürütülmesi	Toplantı Sayısı	Çıktı	0	6	6	1
Turizmde insan kaynağı ihtiyaç analizi	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1	1,3
Turizm 2.0 SOP Tanıtım Bilgilendirme Toplantıları	Toplantı Sayısı	Çıktı	0	6	6	1,2,3

3.4. Proje ve Faaliyetler

3.4.1. Araştırma, Analiz ve Programlama

Faaliyet Proje Adı
TR90 Turizm değer zinciri analizinin yapılması
Turizm Master Planlarının Hazırlanması
Yerli ve yabancı turist beklenti ve memnuniyetinin ölçümlenmesi
Bölgenin eko turizm destinasyonlarının belirlenmesi
Fenolojik gözlem esaslı doğa turizmi destinasyon araştırması
Trabzon'da Toplantı ve Etkinlik (MICE) Turizminin Geliştirilmesi İçin Mevcut Durum Araştırması ve Çalıştay Düzenlenmesi
Turizmde insan kaynağı ihtiyaç analizi

3.4.2. İşbirliği ve Koordinasyon

Faaliyet Proje Adı
Ortak marka veya garanti markası oluşturulabilecek ürünlerin tanımlanması
Hedef grup bazlı turizm istatistiklerinin elde edilmesi
Kış turizminin ve kruvaziyer turizminin geliştirilmesine yönelik işbirliği ve inceleme ziyareti
Bölgesel turizm koordinasyon yapısının oluşturulması için çalışma yürütülmesi

3.4.3. Kapasite Geliştirme

Faaliyet Proje Adı
Turizm 2.0 SOP Tanıtım Bilgilendirme Toplantıları

3.4.4. Tanıtım ve Yatırım Destek

Faaliyet Proje Adı
Bölge bazlı turizm web tanıtım portalının kurulması
Hedef pazarlara yönelik turizm fuarlarına katılım sağlanması
RoadShow Tanıtım Etkinliği Düzenlenmesi
Bölge illerinde turizme yönelik yatırım tanıtım organizasyonları düzenlenmesi
Yurtiçinde hedef illerde Doğu Karadeniz Tanıtım Etkinlikleri'nin gerçekleştirilmesi
Hedef pazarlara yönelik Tanıtma Turu organizasyonlarının gerçekleştirilmesi
Yurtiçi Fuarlarda bölgenin bir bütün olarak tanıtılması
Tematik turizm tanıtım film veya belgesellerinin hazırlatılması
Alternatif turizm alanında yurtiçi fuarlara katılım sağlanması

FUAR KATILIMLARI

TR90 Bölgesi için Körfez Ülkeleri başta olmak üzere Orta Doğu ve Kuzey Afrika öncelikli hedef pazar olarak belirlenmiştir. 2018 yılında İran ve Azerbaycan pazarına açılarak pazarın çeşitlendirilmesi hedeflenmektedir. Hedef pazarlara yönelik turizm tanıtımı gerçekleştirmek üzere bu coğrafyalarda düzenlenen fuarlara katılım sağlanması planlanmaktadır. Aşağıdaki tabloda detayları yer alan fuarlara bölge paydaşları, sektör temsilcileri ve turizm acentaları ile birlikte katılım sağlanacaktır. Söz konusu fuarlara katılım sağlamayı talep eden firmaların sadece standımızda ücretsiz tanıtım yapmasına imkân sağlanacak, önceki yıllarda olduğu gibi diğer masrafları ajans tarafından karşılanmayarak firmalar KOSGEB ve diğer devlet desteklerine yönlendirilecektir.

Tablo 1. 2018 Yılında Katılım Sağlanması Planlanan Yurt Dışı Fuar Organizasyonları

Fuar	Ülke	Tarih
Jeddah Tourism and Travel Expo	Suudi Arabistan	28.02- 02.03.18
Riyadh Travel	Suudi Arabistan	10-13.04.18
Arabian Travel Market	Dubai-BAE	22-25.04.18
AITF	Azerbaycan	05-07.04.18
Cezayir Turizm Fuarı (SITEV)	Cezayir	15-18.05.18
İran Seyahat ve Turizm Fuarı	İran	23-26.01.18
World Travel Market Fuarı	İngiltere	05-07.11.18

Tablo 2. 2018 Yılında Katılım Sağlanması Planlanan Yurt İçi Fuar Organizasyonları

Fuar Adı	Şehir	Tarih
İzmir Travel Turkey	İzmir	Aralık 2018
EMITT	İstanbul	Ocak 2018
YOREX	Antalya	Eylül 2018
Hestourex	Antalya	Nisan 2018
9. Van Doğu Anadolu Turizm ve Seyahat Fuarı	Van	Eylül 2018

TANITIM TURLARI

Hedef pazarımız olan Körfez başta olmak üzere Ortadoğu ve Kuzey Afrika ülkeleri, İran ve Hindistan ile AB Ülkelerinin seyahat acentaları, tur operatörleri, basın ve sosyal medya temsilcilerine yönelik tanıtım turları organizasyonu düzenlenecektir. Tanıtım turları organizasyonlarında THY ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yapılması planlanmaktadır.

YATIRIM TANITIM ORGANİZASYONU

Hedef pazarlardaki turizm potansiyelini Türkiye ve Doğu Karadeniz pazarına çekmek, bölgemizdeki uluslararası ticari faaliyet ve işbirliği düzeyini artırmak amacıyla yatırım ve tanıtım organizasyonu düzenlenmesi planlanmaktadır.

3.4.5. Ajans Destekleri

Sonuç Odaklı Program (SOP) kapsamında paydaşların ve bileşen yüklenicilerinin kurumsal ve beşeri kapasitelerini artırmak ve SOP sürecinin etkin şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla teknik destek programı marifetiyle eğitimler düzenlenmesi planlanmaktadır. Eko turizm destinasyonlarında yöre halkına turizm eğitimlerinin verilmesi gibi faaliyetler için ilgili paydaşlar teknik desteğe yönlendirilecektir.

Alternatif turizm türlerinin çeşitlendirilmesine yönelik projeler, büyük ölçekli turizm yatırım projeleri ile mezkûr SOP kapsamında değerlendirilebilecek ulusal ve uluslararası fonlara yönelik proje başvuruları, güdümlü projeler ve büyük ölçekli kamu yatırımı önerileri için ihtiyaç duyulan fizibilite raporlarına duyulacak ihtiyaca istinaden fizibilite desteği programı uygulanacaktır.

2018 yılı içerisinde yeni bir proje teklif çağrısına çıkılması planlanmamakta olup özel sektöre yönelik turizmde yenilikçilik temasıyla faiz desteğine çıkılması planlanmaktadır. Ayrıca, yerli ve yabancı turistlere çay markaları ve yöresel ürünleri tanıtmak, Türk Çayının uluslararası markalaşma sürecine katkı sağlamak, çay üreticilerinin pazarlama aktivitelerin geliştirmek amaçları doğrultusunda çay üzerine bir güdümlü proje fikri geliştirilmektedir. İlgili paydaşlar ile güdümlü proje fikrinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler başlamış olup başvuru ve onay süreçleri tamamlandıktan sonra Güdümlü Proje Formu doldurularak 2018 Yılı Çalışma Programı'nın revize edilmesi öngörülmektedir.

Faaliyet/Proje/Alt Program Adı
Faiz desteği
Turizm temalı güdümlü proje desteği
Teknik destek
Fizibilite desteği

3.4.6. Önemli Kamu Yatırımları

Aşağıda yer alan projelerin önümüzdeki dönemlerde kamu yatırımı olarak önerilmesi planlanmaktadır. Önerilerin olgunlaşmasını müteakip "2018 Yılı Önemli Kamu Yatırımları Bilgi Formu" doldurulacaktır.

- Artvin Teleferik Projesi
- Turizm Merkezlerinin İmar Planlarının Yapılması
- Artvin Kalesi Rölöve Restitüsyon ve Restorasyon Projelerinin Uygulanması
- Artvin Atabarı Kayak Merkezi Projesi
- Süleymaniye Kayak Merkezi Projesi
- Ayder-Amlakit-Çat Vadisi Turizm Altyapısı Geliştirme Projesi
- Ayder benzeri Yeni Turizm Lojistik Merkezleri ile 3 yeni Uzungöl için Planlama, Altyapı Ve Ulaşım İşleri

Ayrıca, Yusufeli ilçesinde yer alan baraj projesi yatırımı da turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi ve yeni destinasyon olarak ön plana çıkmakta olup 5 adet baraj bölgesine yönelik turizm master planı hazırlanması faaliyeti ile ilişkilidir.

3.5. Program Süresi ve Zaman Planlaması

Faaliyet Proje Adı	Alt Program / Proje / Faaliyet	18/ 1.	18/ 2.	19/ 1.	19/ 2.	20/ 1.	20/ 2.
TR90 Turizm değer zinciri analizinin yapılması	Faaliyet	x	x				
Turizm Master Planlarının Hazırlanması	Faaliyet	x					
Ortak marka veya garanti markası oluşturulabilecek ürünlerin tanımlanması	Faaliyet		x				
Ortak marka veya garanti markası için işbirliği faaliyetlerinin yürütülmesi	Faaliyet			x	x		
Turizmde ortak marka oluşturulması	Faaliyet					x	x
Bölge bazlı turizm web tanıtım portalının kurulması	Faaliyet	x	x				
Hedef grup bazlı turizm istatistiklerinin elde edilmesi	Faaliyet	x	x	x	x	x	x
Yerli ve yabancı turist beklenti ve memnuniyetinin ölçümlenmesi	Faaliyet	x	x				
Hedef pazarlara yönelik turizm fuarlarına katılım sağlanması	Faaliyet	x	x	x	x	x	x
Roadshow tanıtım etkinliği düzenlenmesi	Faaliyet	x	x				
Bölge illerinde turizme yönelik yatırım tanıtım organizasyonları düzenlenmesi	Faaliyet	x	x				
Yurt içinde hedef illerde Doğu Karadeniz Tanıtım Etkinliklerinin gerçekleştirilmesi	Faaliyet	x	x				
Hedef pazarlara yönelik Tanıtma Turu organizasyonlarının gerçekleştirilmesi	Faaliyet	x	x	x	x	x	x
Yurtiçi Fuarlarda bölgenin bir bütün olarak tanıtılması	Faaliyet	x	x	x	x	x	x
"Doğu Karadeniz Bölgesi Somut Olmayan Kültürel Miras Envanter Çalışması"	Faaliyet			x	x	x	
"Doğu Karadeniz Bölgesi Somut Olmayan Kültürel Miras" tanıtım filminin hazırlanması	Faaliyet						x
Bölgenin eko turizm destinasyonlarının belirlenmesi	Faaliyet	x	x				
Eko turizm destinasyonlarının tanıtımı için yerel ve ulusal acentelere yönelik tanıtma turu etkinliğinin düzenlenmesi	Faaliyet			x	x	x	x
Ekoturizm MDP çıkılmasına yönelik araştırma raporu	Faaliyet			x	x		
Tematik turizm tanıtım film veya belgesellerinin hazırlatılması	Faaliyet	x	x				
Fenolojik gözlem esaslı doğa turizmi destinasyon araştırması	Faaliyet	x	x				
Trabzon'da Toplantı ve Etkinlik (MICE) turizminin geliştirilmesi için mevcut durum araştırması ve çalıştay düzenlenmesi	Faaliyet		x				
Kış turizminin ve kruvaziyer turizminin geliştirilmesine yönelik işbirliği ve inceleme ziyareti	Faaliyet		x				
Alternatif turizm alanında yurtiçi fuarlara katılım sağlanması	Faaliyet	x					
Bölgesel turizm koordinasyon yapısının oluşturulması için çalışma yürütülmesi	Faaliyet	x	x				
Bölgesel turizm koordinasyon yapısı için protokol imzalanması	Faaliyet			x	x		

Faaliyet Proje Adı	Alt Program / Proje / Faaliyet	18/ 1.	18/ 2.	19/ 1.	19/ 2.	20/ 1.	20/ 2.
Bölgesel turizm koordinasyon kurulu ile düzenli toplantılar	Faaliyet					x	x
Turizmde insan kaynağı ihtiyaç analizi	Faaliyet	x	x				
Turizm 2.0 SOP tanıtım bilgilendirme toplantıları	Faaliyet	x	x				
Faiz desteği	Alt Program		x	x	x		
Turizm temalı güdümlü proje desteği	Proje		x	x	x	x	x
Teknik destek	Alt Program	x	x	x	x	x	x
Fizibilite desteği	Alt Program	x	x	x	x	x	x

3.6. Yönetim ve Koordinasyon Düzenlemeleri

Programın ana yürütücüsü Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'dır.

Sop Çalışma Grubu: SOP'u başarılı bir şekilde yürütmeye yetecek sayıda Ajans uzmanından oluşan SOP çalışma grubu kurulacaktır. SOP çalışma grubu koordinatörü ve uzmanları İlgi, tecrübe ve eğitim geçmişine göre Genel Sekreterlik oluru ile farklı birimlerinden görevlendirilecektir. SOP için gerekli tüm çalışmaları yürütmek, koordine etmek ve raporlamak SOP çalışma grubunun temel görevidir.

SOP Genel Koordinatörü ve Teknik Koordinatör: SOP çalışma grubu faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli koordinasyon ve yönlendirmenin sağlanması için bir birim başkanı SOP Genel Koordinatörü olarak, bir planlama birimi uzmanı da Teknik Koordinatör olarak görevlendirilecektir.

SOP Kurulu: Genel Sekreter, Ajans Birim Başkanları, SOP Teknik Koordinatörü ve SOP Çalışma Grubu Koordinatörleri'nin üyesi olduğu istişare kuruludur. Kurul, her iki ayda bir ayın ilk haftası toplanacaktır. Kurul, SOP Çalışma Grubu Koordinatörleri ile SOP uygulamalarını görüşerek değerlendirecektir. SOP Kurulu, gerekli gördüğü hallerde SOP'a ilişkin düzenleyici tedbirler önerecek ve değerlendirmede bulunacaktır.

Tavsiye Komisyonu: Komisyona katılmak isteyen ilgi düzeyi yüksek paydaşlardan oluşan bir komisyondur. 6 ayda bir defa, SOP Çalışma Grubu Koordinatörü tarafından toplanan tavsiye komisyonu, yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilendirilir. Komisyon, yapılan bilgilendirmeler temelinde SOP için tavsiye ve önerilerde bulunabilir.

3.7. İzleme ve Değerlendirme

Her bir faaliyetin izlemesi ve değerlendirmesi SOP Kurulu tarafından iki ayda bir gerçekleştirilen toplantıda yapılır. SOP ilerleme durumu her altı ayda bir SOP Tavsiye Komisyonu ve Ajans Yönetim Kurulu toplantısında bu kurulların dikkatine sunulur.

SOP Çalışma Grubu tarafından hazırlanana 6 aylık ilerleme ve değerlendirme raporu teknik ve genel koordinatör üzerinden Kalkınma Bakanlığı'na sunulur.

4. Yenilikçi Ekonomiye Geçiş Sonuç Odaklı Programı

4.1. Amaç

TR90 Bölgesinde Kamu-Sanayi-Üniversite işbirliği ile beşeri sermaye ve kurumsal kapasitenin artırılarak ihracatın ve katma değerli üretimin artırılması

- Özel Amaç 1: Eğitim Kurumları-Sanayi İşbirliği ile Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi
- Özel Amaç 2: Katma Değeri Yüksek Ürünlerin Üretilmesine Yönelik Çalışmaların Desteklenmesi ve Altyapı Ortamının İyileştirilmesi
- Özel Amaç 3: Firmaların dış ticaret kapasitelerinin arttırılması
- Özel Amaç 4: Firmaların kurumsal yapılarının güçlendirilmesi

4.2. Arka Plan ve Müdahale Gerekçesi

Yenilikçi Ekonomiye Geçiş Sonuç Odaklı Programı, **Stratejik Tercih 2** doğrultusunda hazırlanmıştır.

2011 yılı Tarıma Dayalı Sanayi MDP ile 2013 ve 2014 yılları İmalat Sanayi MDP öncelikleri arasında

- İşletmelerde üretim kapasitesi ve verimlik artırma,
- İnovasyon, ar-ge altyapısının iyileştirilmesi, ürün çeşitlendirme,
- Kalitenin artırılması ve teknoloji kullanım düzeylerinin artırılması,
- Kurumsallaşma, pazarlama, dışa açılım ve kümelenme alanlarında desteklenmesi

konuları yer almaktayken etki analizi raporlarında başvuru sahiplerinin büyük çoğunluğunun ürün çeşitliğini arttırma ve mevcut üretim süreçleri iyileştirme yolu ile pazarda rekabet avantajı sağlamak için başvuru yaptığı tespit edilmiştir. Desteklenen projelerde beşeri sermayeye, Ar-GE ve inovasyon çalışmalarına, kurumsallaşmaya, kümeleşmeye yönelik çok fazla talep olmadığı görülmektedir. Destek alan firmalar istihdam artışında, üniversite mezun oranı farkı, ciro ve üretkenlik artışı noktasında destek almayan örneklem grubundaki firmalardan daha iyi durumdayken, Ar-Ge projesi sayısı, Patent ve Marka başvurusu, Kalite Belgesi sayısı değişkenlerinde daha az gelişme göstermişlerdir. Başvuran firmalarda makine modernizasyonu ya da yeni makinelerin alımı sonucunda üretim hacminde artış, yeni makinelerin kullanımı için yeni personel ihtiyacı oluşmuş ve modern makinelerin kullanımı sonucunda verimlilik artışı sağlanmıştır.

Teknik Destek faaliyetleri incelendiğinde de özel sektörün kurumsal kapasitesinin arttırılmasına yönelik çok kısıtlı sayıda teknik destek projesi bilgisine rastlanmıştır. Bu talepler de daha çok dış ticaret eğitimleri, Ar-Ge eğitimi ya da özel sektöre hizmet veren Ticaret ve Sanayi Odaları gibi yapıların daha iyi hizmet verebilmeleri noktasında kurumsal kapasitenin geliştirilmesi talepleridir.

İŞKUR'un yayınlamış olduğu iş gücü piyasası araştırmaları raporları incelendiğinde Türkiye genelinde olduğu gibi TR90 bölgesinde de temininde güçlük çekilen mesleklerde gerekli mesleki beceriye/niteliğe sahip eleman bulunamaması yıllar boyunca ilk sırada ana neden olarak görülmektedir. Ancak her ne kadar KOBİ'ler nitelikli işgücü bulma konusunda sıkıntılar yaşasalar bile, yukarıda analiz edildiği üzere ajansın teknik ve mali destek programlarına konu ile ilgili başvurular oldukça azdır. Bunun temel nedeninin KOBİ'lerin çalışanlarını eğitimlere gönderecek zamanlarının olmaması ya da çalışanlarını eğitime gönderdiği esnada işleri takip edecek elemanlarının olmayışıdır. Ayrıca OSB'lerde yapılmış olunan toplantılar ve Ajansımız tarafından yürütülen sektörel projelerde KOBİ'lerle yapılmış bire bir görüşmelerde, özel sektör temsilcileri çalışanlarına gerekli mesleki beceri ve donanımı işe alımdan sonra iş ortamında kendi imkânları ile verdiklerini belirtmişlerdir. Bu durum işletmelerde zaman kaybı, verimsizlik vb. sorunlara neden olmaktadır.

İKGOP kapsamında DOKA tarafından uygulanan mesleki eğitim projesi GATE bünyesinde hazırlanan 2017-2023 Eğitim Çıkış Stratejisi'nde TR90 Bölgesi'nin eğitim durumu incelenmiştir. Mesleki eğitimlerin sürdürülebilir ve özel sektörün ihtiyacını karşılayacak şekilde devam etmesi için hazırlanan raporda, Teknik ve Meslek eğitim kurumlarının arttırılması ve nicelik-nitelik yönünden işgücü piyasasındaki arzın karşılanmasının gerekliliği, il istihdam kurulu çalışmalarında özel sektörün daha etkin olması noktasında öneriler sunulmuştur. Diğer yandan bölgede özel sektöre kalifiye işgücü sağlayacak kurumların da özel sektörle bağlantısı son derece kısıtlı kalmaktadır ve sektörün ihtiyaçlarına cevap verememektedir. Dünya Ekonomik Forumu tarafından Türkiye'de yapılan İdari Kamuoyu Anketinin sonuçlarına göre iş dünyasındaki en problemli ilk üç konu arasında işgücünün yetersiz eğitimi bulunmakta olup bu durum TR90 için de geçerliliğini korumaktadır.

Nitelikli işgücü konusu 10. Kalkınma Planı öncelikli dönüşüm programlarından "Temel ve Mesleki Becerileri Geliştirme Programı" ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın Mesleki ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi ve Eylem Planı'nda da önemli bir yer tutmaktadır.

Yukarıda bahsedilmiş tüm sebeplerden dolayı özel sektörün talep ettiği nitelikli işgücünü sağlamak amacıyla hedef kitle olarak işsizlerin ve eğitim kurumlarında eğitim almakta olan kişilerin yeterli mesleki ve teknik donanıma sahip olması amacıyla beşeri sermayenin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bölge'deki toplam imalat sanayii istihdamının %68,06'sı düşük, %21,93'ü orta düşük, %6,63'ü ise orta ileri teknolojili sektörlere aittir. Bölge'de ileri teknolojili sektörlerde yaratılan istihdam payı ise sadece %0,37'dir. Söz konusu durum, Bölgedeki firmaların Ar-Ge kültürü ile uyumluluk göstermektedir.

Bölge Planı'nda **Strateji 2.2-1: Ar-Ge altyapısının güçlendirilmesi ve teknoloji kullanım düzeyinin artırılması yoluyla pazara yönelik yenilikçi ürünlerin üretilmesi** başlığı altında firmaların Ar-Ge çalışmalarına ayırdıkları payın çok düşük olduğu ve bu payın büyük bir bölümünü ya da tamamını da sadece personel giderlerinin oluşturduğu belirtilmiştir. Tedbir olarak da Bölge'de üniversite, kamu kesimi, özel sektör arasındaki iletişim çeşitli projeler ve işbirlikleri ile güçlendirilmesi, Ar-Ge birimleri olan mevcut sanayi işletmelerinde etkili ve etkin Ar-Ge çalışmalarının yapılması sağlanması, özellikle Bölge'de ön planda olan gıda sanayi gibi sektörlerde yapılacak Ar-Ge çalışmaları ile pazara yönelik etkililik artırılması planlanmaktadır.

10.Kalkınma Planı'nda Ar-Ge'ye ayrılan mali ve beşeri kaynakların artmasına rağmen patent ve ticarileştirme hususlarında ilerleme ihtiyacının olduğu belirtilmiştir. Söz konusu durum TR90 Bölgesi için de geçerli olup, SANTEZ, patent ve faydalı model başvurularında son yıllarda artış olmasına rağmen, ticarileştirilmesi noktasında sıkıntılar yaşanmıştır. 10. Kalkınma Planı'nda ayrıca KÜSİ faaliyetlerinin önemine ve teknoloji ve yenilik politikalarında yüksek katma değerli sektörlerdeki Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin desteklenmesi vurgulanmıştır. KOSGEB 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı'nda da KOBİ'lerde bilgiye dayalı üretim yapısının teşvik edilerek, patent ve ticarileştirme konularında ilerleme sağlanması stratejik hedef olarak belirlenmiştir.

10. Kalkınma Planı'nın öncelikli dönüşüm programlarından "Öncelikli Teknoloji Alanlarında Ticarileştirme Programı" doğrultusunda faaliyetlerin bölgemizde de yürütülmesi için öncelikle sektörünün gelişmesini ve önceliklerini ortaya koyacak bölge bazlı sektörel veri, analiz, rapor, plan, strateji belgesi vb. çalışmaların nitelik ve nicelik yönünden artırılması gerekmektedir. Bu yüzden, bölgenin sanayisinin gelişmesi amacıyla sektörel odaklı analiz, çalışmalar ve planlar yapılması gerekmekte ve sanayinin durumuna uygun olarak sektörlere özel yeni politikalar geliştirilmelidir.

Son yıllarda özellikle yaratıcı endüstriler dünyada hızla büyümekte olan bir pazar olup, Türkiye'nin ekonomik gelişmesi açısından ciddi bir fırsat olarak görülmektedir. IPA II dönemi kapsamında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Rekabet ve Yenilikçilik Sektörel Operasyonel Programı'nda yaratıcı endüstriler için ayrı bir faaliyet konusu açılarak, sektörün geliştirilmesi için destek sağlanmaktadır. Bölge sanayinde olduğu gibi yaratıcı endüstrilerde de bölge bazlı nitelikli veri bulunmamakta olup ilk aşamada veri elde edilmesi ve bu konuda beşeri sermayenin geliştirilmesine yönelik faaliyetlere odaklanılması gerekmektedir.

TR90 bölgesinde sanayinin emek yoğun olması, coğrafi şartlardan dolayı sanayinin çok fazla gelişememesi, yatırım arazilerinin kısıtlı ve maliyetli olması, nüfus yoğunluğunun hızla artması ve kişi başına GSKD oranı bakımından diğer Düzey II bölgelerinin gerisinde kalınması gibi nedenlerden dolayı, TR90 bölgesinde katma

değerli üretim tabanlı yeni bir anlayışa gerek duyulmaktadır. Özellikle son yıllarda hızla gelişmekte olan bilişim sektörü söz konusu olduğunda tüm bu dezavantajlı durumlar bölgenin geleceği için bir fırsata dönüşebilir.

10. Kalkınma Planı'nda da bilişim sektörü özellikle vurgulanmış, bilişim altyapısının geliştirilmesi, KOBİ'lerde bilişim hizmetlerine ulaşımın kolaylaştırılması ve kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı'nda (2017-2019) öncelikli alanlar belirlenerek, bu alanlara yönelecek girişimcilere özel tematik destek programı hazırlanması noktasında kalkınma ajansları ilgili kuruluşlar olarak belirlenmiştir. Özellikle yatırım alanlarının kısıtlı olduğu TR90'da bilişim sektörünün mevcut düzeyi ve beşeri sermayesi incelenerek sektörün gelişmesine yönelik adımların atılması gerekmektedir.

TR90 Bölgesi'ndeki KOBİ'lerle ilgili en büyük sorunlardan birisi KOBİ'lerin çoğunluğun aile şirketlerinden oluşması ve kurumsallaşmış firma sayısının çok az olmasıdır. Trabzon özelinde yapılan KÜSİ çalışmaları sonucunda yayınlanan *Trabzon Yenilik Stratejisi Raporu*'nda, kurumların genel olarak işbirliğine açık olmadıkları ifade edilmiştir. Firmaların işbirliği örnekleri incelendiğinde, firmaların kurumsal bir platformda bir araya gelmeleri sonucunda işbirliğini geliştirdiği gözlemlenmiştir. Öncelik Dönüşüm Programlarından olan *Üretimde Verimliliğin Artırılması Programı*'nın temel bileşenlerinden birisi işletmelerde kurumsallaşmanın geliştirilmesidir. Bu amaçla, işletmelerde kurumsallaşma bilincinin artırılmasına ve bilgi paylaşımına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmesi, firmalar arası tecrübe paylaşım toplantıları düzenlenmesine yönelik faaliyetlerde kalkınma ajansları ilgili kuruşlar arasında gösterilmiştir. KOSGEB 2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı, TR90 Bölge Planı Strateji 2.2-2'de de belirtildiği üzere firmaların potansiyeli sadece yöneticilerin vizyonu ile sınırlı kalmakta ve belli bir seviye geldikten sonra gelişememektedirler. SOP ile söz konusu planlarla uyumlu olarak KOBİ işveren ve çalışanlarının niteliklerini arttırılması için eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması planlanmakta olup firmaların kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi yolu ile firmaların teknoloji düzey yüksek sektörlere eğiliminde artış, rekabet edebilirlik düzeylerinde gelişmeler beklenmektedir.

2014-2023 TR90 Bölge Planı'nın mevcut dış ticaret ortamını geliştirmek amacının altında "Strateji 2.1-1: Firmaların uluslararası pazara girişleri için kurumsal, finansal ve teknik kapasitelerinin geliştirilmesi" stratejisi yer almaktadır. Gümüşhane İli özelinde de "Bölge'de bulunan **ihracatçı firmaların dış ticaret mevzuatı hakkında bilgilendirilerek, firmaların potansiyellerini kullanmaya teşvik edilmesi gerekmektedir**" ifadesi geçmektedir. Ajansımız tarafından Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın IPA I. Dönemi rekabetçi sektörler programı kapsamında yürütülen "Gümüşhane Geleneksel ve Organik Ürünler İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM)" projesi kapsamında il için kritik sektörler sıralamasında pestil-köme 1. sırada çıkmıştır. Pesil-Köme sektörüne yönelik yapılan değer zinciri analizi kapsamında, üretici birlikleri ve firmalar ile birebir görüşmeler ve toplantılar yapılmıştır. Sonuç raporunda,

- Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliği artırmak için Gümüşhane'de verilen hizmetler ile girişimcilere ve sektör gelişimine destek verilmesi. Kapasite Geliştirme programları, eğitimler ve danışmanlık hizmetleri geliştirilecek alanların detaylı tanımlanmasından sonra şirketlere sağlanması
- İhracat pazar analizi ve olası hedef pazarların belirlenmesi ve bu pazarlara yönelik stratejiler geliştirmesi önerilmiştir.

Yukarıdaki sebeplerden dolayı; TR90 Bölge Planı'nın Strateji 2.2-5: Bölge'de faaliyet gösteren ya da potansiyeli bulunan/ fırsat oluşturabilecek sektörlerde üretim planlamalarının yapılması kapsamında Bölge'deki sanayi kollarının ayakta kalabilmesi veya gelişebilmesi için kısa vadede güncel veriler ve pazar araştırmaları ışığında sektörel üretim planları hazırlanıp, gerekli stratejiler uygulamaya geçirilerek firmaların pazara adaptasyonu sağlanması ve sektörler arasındaki ileri geri bağlantılar ile bölgenin mevcut potansiyelleri ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Firmaların kurumsal ve dış ticaret kapasitelerinin arttırılmasına yönelik yapılacak çalışmalarda en önemli etken firmaların işbirliği kültürüne açık olmaları olacaktır. Trabzon Yenilik Stratejisi Raporu'nda da belirtildiği üzere bölgede işbirliği kültürü çok fazla gelişmemiştir. Bu sebeple, kısa vadede hızlı ve etkili sonuçlara ulaşabilmek için işbirliğine açık ve bölgede kümelenmeye uygunluğu oldukça yüksek olan pestil-köme ve

arıcılık sektörleri hedef sektörler olarak seçilmiş ve kümelenme stratejisi ile sektörlerde kurumsal ve dış ticaret kapasitenin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

4.3.Sonuç ve Çıktı Hedefleri

Faaliyet Proje Adı	Gösterge	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı	İlişkili Özel Amaç
TR90 Bölgesinde Kamu-Sanayi-Üniversite işbirliği ile beşeri sermaye ve kurumsal kapasitenin artırılarak ihracatın ve katma değerli üretimin artırılması						Genel Amaç
Eğitim kurumları-sanayi işbirliği ile beşeri sermayenin geliştirilmesi	SOP kapsamında yapılan faaliyetlere katılanlardan istihdam edilen kişi sayısı	Sonuç	0	20	20	Özel Amaç 1
	SOP kapsamında yapılan faaliyetlerde iş kuran kişi sayısı	Sonuç	0	10	10	
Katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine yönelik çalışmaların desteklenmesi ve altyapı ortamının iyileştirilmesi	Sop Kapsamında yapılan çalışma sonucunda Katma Değer Endeksinde yüzdesel artış (Patent, Faydalı Model, Marka Tescil Sayıları, Ar-Ge merkezi sayısı vb)	Sonuç	0	10	10	Özel Amaç 2
Firmaların dış ticaret kapasitelerinin arttırılması	Desteklenen KOBİ'lerde ihracatını arttıran işletme sayısı	Sonuç	0	20	20	Özel Amaç 3
Firmaların kurumsal yapılarının güçlendirilmesi	Kurumsal yapılarında geliştirme gösteren firma sayısı	Sonuç	0	10	10	Özel Amaç 4
İŞKUR'un hazırlamış olduğu İşgücü Piyasası Araştırma Raporu temel alınarak illerdeki kritik sektörlerin belirlenmesi	Beşeri sermayeye yönelik kritik sektörler raporu sayısı	Çıktı	0	6	6	1
İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik incelenecek firmaların listesinin çıkarılması	Liste	Çıktı	0	6	6	1
İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik eğitim veren kurumların listesinin çıkarılması	Liste	Çıktı	0	1	1	1
İşgücüne yönelik çıkarılan listedeki kurum ve firmaların ziyaret edilerek toplantılar yapılması	Toplantı sayısı	Çıktı	0	20	20	1
Beşeri sermayenin geliştirilmesine yönelik Eylem planının hazırlanması	Eylem planı sayısı	Çıktı	0	1	1	1
İl çalıştaylarında beşeri sermaye eylem planının tanıtımın yapılması	Organizasyon sayısı	Çıktı	0	6	6	1
Beşeri sermaye eylem planının basılı olarak ilgili kurumlara gönderilmesi	Basılı gönderilen yayın sayısı	Çıktı	0	150	150	1
Katma değeri yüksek ürünler ile ilgili patent, faydalı model, endüstriyel	Proje sayısı	Çıktı	0	15	15	2

Faaliyet Proje Adı	Gösterge	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı	İlişkili Özel Amaç
tasarım projeleri, Tekno- Girişim, TUBİTAK- (KOSGEB AR-GE kobigel) SANTEZ, vb. projelerin dâhil olacağı geniş kapsamlı proje havuzundaki projelerin belirlenmesi						
Proje havuzu için portal oluşturulması	Portal sayısı	Çıktı	0	1	1	2
Proje havuzundaki projeler için Proje-Yatırımcı Eşleştirilmesi Çalışmaları	Organizasyon sayısı	Çıktı	0	1	1	2
Bölgede yapılabilir Orta-Yüksek Teknoloji Ürünlerinin belirlenmesi	Ürün listesi	Çıktı	0	1	1	2
Bilişim Sektörü Tedarik Zinciri Raporunun hazırlanması	Rapor sayısı	Çıktı	0	1	1	2
Bilişim sektörü ile ilgili iyi uygulamaların incelenmesi	İnceleme ziyaret sayısı	Çıktı	0	6	6	2
Bilişim Sektörü Gelişim Eylem Planı'nın oluşturulması	Eylem planı sayısı	Çıktı	0	1	1	2
Ar-Ge yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili iyi uygulama ziyaretleri	İnceleme ziyareti sayısı	Çıktı	0	2	2	2
Ar-Ge yapma ve Teknoloji Kullanımı ile ilgili Türkiye'de Mentorlük hizmeti alan firmaların incelenmesi	İncelenen firma sayısı	Çıktı	0	3	3	2
Ar-Ge merkezlerinin kurulması için işbirliği çalışmaları	Bilgilendirilen firma sayısı	Çıktı	0	20	20	2,3
Pestil – Köme ve arıcılık sektörünü yakından tanıma ve sektörde yer alan firmalar ile işbirliğini geliştirme	İşbirliği sayısı	Çıktı	0	2	2	3
Pestil – Köme ve Arıcılık sektör temsilciler ile beraber ihracat ile ilgili eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmetlerinin alınacağı firmaların belirlenmesi	Firma listesi	Çıktı	0	2	2	3
Pestil – Köme ve Arıcılık sektöründe ihracat için hedef pazarların belirlenmesi	Hedef pazar sayısı	Çıktı	0	2	2	3
Pestil – Köme ve arıcılık sektöründe hedef pazarlara ve seçili firmaların ihtiyaçlarına yönelik eğitim-danışmanlık-mentörlük faaliyetlerinin uygulanması	Eğitim-danışmanlık-mentörlük sayısı	Çıktı	0	10	10	3
Pestil – köme ve arıcılık sektöründe hedef pazarlardaki gıda fuarlarına katılımın sağlanması	Fuar sayısı	Çıktı	0	3	3	3
Firmalarda kurumsallaşma bilincinin artırılmasına ve bilgi paylaşımına yönelik eğitim	Bilgilendirilen firma sayısı	Çıktı	0	200	200	4
Firmalar arası tecrübe paylaşımı toplantılarının organize edilmesi	Yapılan tecrübe paylaşımı toplantı sayısı	Çıktı	0	5	5	4
KOBİ'lere yönelik olarak üretimde verimlilik, ürün tasarımı, çeşitlendirilmesi ve markalaşma konularında eğitim	Eğitim alan firma sayısı	Çıktı	0	30	30	4

Faaliyet Proje Adı	Gösterge	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı	İlişkili Özel Amaç
KOBİ'lerin kurumsallaşmaları ile ilgili iyi uygulamaların ve güncel çalışmaların paylaşımını sağlanmasına yönelik toplantı, çalıştay vb. organizasyonların düzenlenmesi	Toplantı, çalıştay sayısı	Çıktı	0	6	6	4
Yenilikçi Ürün ve Kümelenme Strateji Belgelerinin Yenilenmesi	Belge sayısı	Çıktı	2	2	4	2,3

4.4.Proje ve Faaliyetler

4.4.1. Araştırma, Analiz ve Programlama

İhtiyaç ve paydaşların belirlenmesi sonrası bölgede kritik sektörler, bilişim sektörü ile bölgenin orta-yüksek teknoloji ürünlerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılarak stratejiler belirlenecektir.

Faaliyet Proje Adı
İŞKUR'un hazırlamış olduğu İşgücü Piyasası Araştırma Raporu temel alınarak illerdeki kritik sektörlerin belirlenmesi
İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik incelenecek firmaların listesinin çıkarılması
İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik eğitim veren kurumların listesinin çıkarılması
İşgücüne yönelik çıkarılan listedeki kurum ve firmaların ziyaret edilerek toplantılar yapılması
Belirlenen sektörlerde beşeri sermayenin geliştirilmesine yönelik Eylem planının hazırlanması
Bölgede yapılabilir Orta-Yüksek Teknoloji Ürünlerinin belirlenmesi
Bilişim Sektörü Tedarik Zinciri Raporunun hazırlanması
Bilişim Sektörü Gelişim Eylem Planı'nın oluşturulması
Ar-Ge yapma ve Teknoloji Kullanımı ile ilgili Türkiye'de mentörlük hizmeti alan firmaların incelenmesi
Yenilikçi Ürün ve Kümelenme Strateji Belgelerinin Yenilenmesi

4.4.2. İşbirliği ve Koordinasyon

Proje havuzu oluşturulması, Ar-Ge merkezlerinin kurulması ve pestil-köme ve arıcılıkta kümelenme oluşumu için işbirliği ve koordinasyon faaliyetleri yürütülecektir.

Faaliyet Proje Adı
Katma değeri yüksek ürünler ile ilgili patent, faydalı model, endüstriyel tasarım projeleri, Tekno-Girişim, TUBİTAK- (KOSGEB AR-GE kobigel) SANTEZ, vb. projelerin dâhil olacağı geniş kapsamlı proje havuzundaki projelerin belirlenmesi
Proje havuzu için portal oluşturulması
Ar-Ge merkezlerinin kurulması için işbirliği çalışmaları
Pestil – köme ve arıcılık sektörünü yakından tanıma ve sektörde yer alan firmalar ile işbirliğini geliştirme
Pestil – Köme ve Arıcılık sektör temsilciler ile beraber ihracat ile ilgili eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmetlerinin alınacağı firmaların belirlenmesi

4.4.3. Kapasite Geliştirme

Kapasite geliştirme faaliyetleri tecrübe paylaşımı ve iyi uygulama örneklerinin incelenmesine yöneliktir.

aaliyet Proje Adı
Bilişim sektörü ile ilgili iyi uygulamaların incelenmesi
AR-GE yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili iyi uygulama ziyaretleri
Firmalarda kurumsallaşma bilincinin artırılmasına ve bilgi paylaşımına yönelik çalışmaların yapılması
Firmalar arası tecrübe paylaşımı toplantılarının organize edilmesi
KOBİ'lere yönelik olarak üretimde verimlilik, ürün tasarımı, çeşitlendirilmesi ve markalaşma konularında eğitim düzenlenmesi
KOBİ'lerin kurumsallaşmaları ile ilgili iyi uygulamaların ve güncel çalışmaların paylaşımını sağlanmasına yönelik toplantı, çalıştay vb. organizasyonların düzenlenmesi

4.4.4. Tanıtım ve Yatırım Destek

Faaliyet Proje Adı
İl çalıştaylarında beşeri sermaye eylem planının tanıtımın yapılması
Beşeri sermaye eylem planının basılı olarak ilgili kurumlara gönderilmesi
Proje havuzundaki projeler için Proje-Yatırımcı Eşleştirilmesi Çalışmaları

4.4.5. Ajans Destekleri

SOP kapsamında belirtilen sektörler ve tematik alanlarda; hazırlanacak strateji belgesi, rapor, eylem planı ve diğer planlama çalışmalarına istinaden özel sektöre yönelik faiz desteği programı geliştirilerek uygulamaya konulması öngörülmektedir.

Teknik Destek ile KOBİ'lere yönelik olarak üretimde verimlilik; ürün tasarımı, çeşitlendirilmesi ve markalaşma, Ar-Ge İnovasyon, kurumsallaşma ve ihracat konuları, fizibilite desteğinde ise ticarileşme potansiyeli olan Santez projeleriyle patent başvurusu yapılmış projelerin fizibilitelerinin hazırlanması ve Orta-Yüksek Teknolojili ürünlere yönelik fizibilite çalışmalarının desteklenmesi öncelikler arasında yer alacaktır.

İnovasyon ve katma değerli ürün üretilmesine imkan sağlayacak ortak kullanım alanları üzerine ilgili paydaşlar ile güdümlü proje fikrinin geliştirilmesine yönelik faaliyetler başlamış olup Kalkınma Bakanlığı tarafından uygun bulunması durumunda projeye 2018 yılının 2. yarısında destek verilmesi planlanmaktadır. Başvuru ve onay süreçleri tamamlandıktan sonra Güdümlü Proje Formu doldurularak 2018 Yılı Çalışma Programı'nın revize edilmesi öngörülmektedir.

Faaliyet/Proje/Alt Program Adı
MDP hazırlık çalışmaları
Bioteknoloji, inovasyon, sanal gerçeklik alanında GPD önerisinin sunulması
Faiz Desteği
Teknik Destek
Fizibilite Desteği

4.4.6. Önemli Kamu Yatırımları

2018 yılında Kamu Yatırımları Programı'na önerilmesi planlanan Trabzon'da Endüstri Bölgesi Yatırım Adası Projesi ile Rize'deki Doğu Karadeniz Endüstriyel Gelişim Bölgesi Projesi, Yenilikçi Ekonomiye Geçiş Sonuç Odaklı Programı ile ilişkilidir. Önerilerin olgunlaşmasını müteakip "2018 Yılı Önemli Kamu Yatırımları Bilgi Formu" doldurulacaktır.

4.4.7. AB ve Diğer Dış Kaynaklı Programlar Kapsamındaki Projeler

Arıcılık ve pestil-köme alanında bölgede Ur-Ge projesi yürütülmesi planlanmaktadır. Bu nedenle söz konusu faaliyetlerin bütçesi projeye hazırlık için gerçekleştirilecek koordinasyon ve uyuma yönelik harcamaları içermektedir.

Faaliyet Proje Adı
Pestil – Köme ve Arıcılık sektöründe ihracat için hedef pazarların belirlenmesi
Pestil – köme ve arıcılık sektöründe hedef pazarlara ve seçili firmaların ihtiyaçlarına yönelik eğitim-danışmanlık-mentörlük faaliyetlerinin uygulanması
Pestil – köme ve arıcılık sektöründe hedef pazarlardaki gıda fuarlarına katılımın sağlanması

4.5. Program Süresi ve Zaman Planlaması

Faaliyet Proje Adı	Alt Program / Proje / Faaliyet	18/ 1.	18/ 2.	19/ 1.	19/ 2.	20/ 1.	20/ 2.
İŞKUR'un hazırlamış olduğu İşgücü Piyasası Araştırma Raporu temel alınarak illerdeki kritik sektörlerin belirlenmesi	Faaliyet	x					
İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik incelenecek firmaların listesinin çıkarılması	Faaliyet	x					
İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik eğitim veren kurumların listesinin çıkarılması	Faaliyet	x					
İşgücüne yönelik çıkarılan listedeki kurum ve firmaların ziyaret edilerek toplantılar yapılması	Faaliyet	x	x				
Beşeri sermayenin geliştirilmesine yönelik Eylem planının hazırlanması	Faaliyet		x				
İl çalıştaylarında beşeri sermaye eylem planının tanıtımın yapılması	Faaliyet		x				
Beşeri sermaye eylem planının basılı olarak ilgili kurumlara gönderilmesi	Faaliyet		x				
İlgili paydaşlar (HEM, Üniversite, İŞKUR, Teknik ve Meslek Liseleri, MEB) ile yurt içi iyi uygulama örnekleri inceleme ziyaretleri yapılması	Faaliyet			x			
İlgili paydaşlar (HEM, Üniversite, İŞKUR, Teknik ve Meslek Liseleri, MEB) ile yurtdışı iyi uygulama örnekleri inceleme ziyaretleri yapılması	Faaliyet			x			
Eğitim müfredatlarının hazırlanması	Faaliyet			x	x		
Kursiyer seçimine yönelik çalışmalarda özel sektörün aktif olarak yer alması için çalışmalar	Faaliyet			x	x		
İŞKUR ile iş garantili kursların düzenlenmesi için işbirliği çalışmaları	Faaliyet				x		
İş garantili kursların başlatılması	Faaliyet				x	x	x
Özel sektörün kendi içinde mentör, danışmanlık, rehberlik hizmetleri ile finansal desteğin verebileceği bir iş ağının oluşturulması	Faaliyet					x	x
Proje havuzundaki projelerin belirlenmesi	Faaliyet	x					
Proje havuzu için portal oluşturulması	Faaliyet	x					
Proje havuzundaki projeler için Proje-Yatırımcı Eşleştirilmesi Çalışmaları	Faaliyet		x				
Proje havuzunun güncellenmesi	Faaliyet			x	x	x	x
Proje pazarı etkinliğinin düzenlenmesi- ı	Faaliyet			x	x	x	x
Bölgede yapılabilir orta-yüksek teknoloji ürünlerinin belirlenmesi	Faaliyet	x					
Belirlene orta-yüksek teknolojik ürünlere yönelik iş inceleme ziyaretleri	Faaliyet			x	x		
Yatırımcılara orta-yüksek teknoloji ürünlere yönelik ön fizibilite ya da fizibilite çalışmalarının tanıtımların yapılması	Faaliyet				x	x	x
Bölgede yapılabilir yaratıcı endüstrilerin belirlenmesi	Faaliyet			x			
Belirlenen yaratıcı endüstrilere yönelik inceleme ziyaretlerinin yapılması	Faaliyet					x	x
Yatırımcılara yaratıcı endüstrilere yönelik fizibilite çalışmalarının tanıtımların yapılması	Faaliyet						x
Bilişim Sektörü Tedarik Zinciri Raporunun hazırlanması	Faaliyet	x	x				
Bilişim sektörü ile ilgili iyi uygulamaların incelenmesi	Faaliyet	x	x				

Faaliyet Proje Adı	Alt Program / Proje / Faaliyet	18/ 1.	18/ 2.	19/ 1.	19/ 2.	20/ 1.	20/ 2.
Bilişim Sektörü Gelişim Eylem Planı'nın oluşturulması	Faaliyet		x				
Bilişim Sektörü Eylem Planı'nda yer alan paydaşların faaliyetlerinin izlenmesi	Faaliyet			x	x	x	x
Ar-Ge yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili iyi uygulamaların ziyaretleri	Faaliyet		x				
Ar-Ge yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili Türkiye'de mentörlük hizmeti alan firmaların incelenmesi	Faaliyet		x				
Ar-Ge yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili firmalara Mentörlük Destek Mekanizmasının Kurgulanması	Faaliyet			x	x		
Ar-Ge yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili Mentörlük Destek Programının Yürütülmesi	Proje					x	x
Ar-Ge merkezlerinin kurulması için işbirliği çalışmaları	Faaliyet	x	x				
Pestil – köme ve arıcılık sektörünü yakından tanıma ve sektörde yer alan firmalar ile işbirliğini geliştirme	Proje	x					
Pestil – Köme ve Arıcılık sektör temsilciler ile beraber ihracat ile ilgili eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmetlerinin alınacağı firmaların belirlenmesi	Proje	x	x				
Pestil – Köme ve Arıcılık sektöründe ihracat için hedef pazarların belirlenmesi	Proje		x				
Pestil – Köme ve Arıcılık sektöründe hedef pazarlara ve seçili firmaların ihtiyaçlarına yönelik eğitim-danışmanlık-mentörlük faaliyetlerinin uygulanması	Proje		x				
Pestil – Köme ve Arıcılık sektöründe hedef pazarlar lisans, standartlar sertifikalar, patent, ticari marka ve telif hakları hakkında bilginin toplanması	Proje			x			
Pestil – Köme ve Arıcılık sektöründe hedef pazarlara ihracat için ihtiyaç duyulan lisans, kalite kontrol belgeleri, sertifika ve benzeri belgelerin Pestil – Köme ve Arıcılık sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar tarafından alınması firmalara eğitim ve danışmanlık hizmetlerin sunulması	Proje			x	x		
Pestil – Köme ve Arıcılık sektöründe hedef pazarlardaki gıda fuarlarına katılımın sağlanması	Proje	x	x				
Pestil ve Köme sektörü ihracat strateji belgesinin hazırlanması	Proje						x
Arıcılık sektörü ihracat strateji belgesinin hazırlanması	Proje						x
Firmalarda kurumsallaşma bilincinin artırılmasına ve bilgi paylaşımına yönelik bilgilendirme	Faaliyet	x	x	x	x	x	x
Firmalar arası tecrübe paylaşımı toplantılarının organize edilmesi	Faaliyet	x	x	x	x	x	x
KOBİ'lerin kurumsallaşmaları ile ilgili iyi uygulamaların ve güncel çalışmaların paylaşımını sağlanmasına yönelik toplantı, çalıştay vb. organizasyonların düzenlenmesi	Faaliyet	x	x	x	x	x	x
Bilişim sektörü / mesleki eğitim ve KOBİ danışma merkezi üzerine güdümlü proje fikirleri	Proje			x	x	x	x
Bilişim, Ar-Ge ve inovasyona dayalı MDP	Alt Program		x	x	x	x	x
Bioteknoloji, inovasyon, sanal gerçeklik alanında GPD	Proje			x	x	x	x
Faiz Desteği	Alt Program		x	x	x		
Yenilikçi ürün ve kümelenme strateji belgelerinin yenilenmesi	Faaliyet		x				
Teknik Destek	Alt Program	x	x	x	x	x	x
Fizibilite Desteği	Alt Program	x	x	x	x	x	x

4.6. Yönetim ve Koordinasyon Düzenlemeleri

Programın ana yürütücüsü Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'dır.

Sop Çalışma Grubu: SOP'u başarılı bir şekilde yürütmeye yetecek sayıda Ajans uzmanından oluşan SOP çalışma grubu kurulacaktır. SOP çalışma grubu koordinatörü ve uzmanları İlgi, tecrübe ve eğitim geçmişine göre Genel Sekreterlik oluru ile farklı birimlerinden görevlendirilecektir. SOP için gerekli tüm çalışmaları yürütmek, koordine etmek ve raporlamak SOP çalışma grubunun temel görevidir.

SOP Genel Koordinatörü ve Teknik Koordinatör: SOP çalışma grubu faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli koordinasyon ve yönlendirmenin sağlanması için bir birim başkanı SOP Genel Koordinatörü olarak, bir planlama birimi uzmanı da Teknik Koordinatör olarak görevlendirilecektir.

SOP Kurulu: Genel Sekreter, Ajans Birim Başkanları, SOP Teknik Koordinatörü ve SOP Çalışma Grubu Koordinatörleri'nin üyesi olduğu istişare kuruludur. Kurul, her iki ayda bir ayın ilk haftası toplanacaktır. Kurul, SOP Çalışma Grubu Koordinatörleri ile SOP uygulamalarını görüşerek değerlendirecektir. SOP Kurulu, gerekli gördüğü hallerde SOP'a ilişkin düzenleyici tedbirler önerecek ve değerlendirmede bulunacaktır.

Tavsiye Komisyonu: Komisyona katılmak isteyen ilgi düzeyi yüksek paydaşlardan oluşan bir komisyondur. 6 ayda bir defa, SOP Çalışma Grubu Koordinatörü tarafından toplanan tavsiye komisyonu, yapılan faaliyetlerle ilgili bilgilendirilir. Komisyon, yapılan bilgilendirmeler temelinde SOP için tavsiye ve önerilerde bulunabilir.

4.7. İzleme ve Değerlendirme

Her bir faaliyetin izlemesi ve değerlendirmesi SOP Kurulu tarafından iki ayda bir gerçekleştirilen toplantıda yapılır. SOP ilerleme durumu her altı ayda bir SOP Tavsiye Komisyonu ve Ajans Yönetim Kurulu toplantısında bu kurulların dikkatine sunulur.

SOP Çalışma Grubu tarafından hazırlanana 6 aylık ilerleme ve değerlendirme raporu teknik ve genel koordinatör üzerinden Kalkınma Bakanlığı'na sunulur.

5. Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı

5.1. Amaç

Sonuç Odaklı Programların başarılı bir şekilde yürütebilmesi ve Ajansın görev ve sorumluluklarını eksiksiz yerine getirebilmesi için Ajansın fiziki, kurumsal ve beşeri altyapısının güçlendirilmesi

- Özel Amaç 1: İnsan kaynakları politikası kapsamında Ajansın ihtiyaç duyacağı beşeri kapasiteyi oluşturmak
- Özel Amaç 2: Ajansın daha iyi hizmet vermesi için gerekli olan fiziki ve kurumsal altyapıyı güçlendirmek
- Özel Amaç 3: Birimler tarafından yürütülen operasyonların tamamlanması

5.2. Arka Plan ve Müdahale Gerekçesi

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın insan kaynakları rejimi ve politikası; Ajansın misyonuna hizmet eden ve bunun yanı sıra mevzuattan gelen görev ve sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personel istihdam etmek ve bu personelin niteliklerinin sürdürülebilir şekilde geliştirilmesini sağlamaktır. Ayrıca bu politika gereği personelin eğitimi, denetimlerin gerçekleştirilmesi, ajansın fiziki ve bilgi işlem altyapısının geliştirilmesi, personel maaşları ile genel yönetim hizmetleri alanında ödemelerin gerçekleştirilmesi, izleme ve değerlendirmelerin yapılması, yatırım destek ve tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir.

2018 yılından itibaren bölge planları ile uyumlu ve her bir ajansın kendi stratejik tercihlerine göre belirleyecekleri Sonuç Odaklı Programlara (SOP) çıkılması talep edilmiştir. Sonuç Odaklı Programlar ile bölge planları daha işlevsel bir hale gelecek ve Ajans bölgede daha proaktif bir rol üstlenecektir. Bu durum ajanslarda program yönetimine uyumlu bir kurumsal dönüşümü zorunlu hale getirmektedir. Dönüşüme yönelik ilk adım olarak Ajans bünyesindeki tüm personel sürece dâhil edilecek ve personele yönelik SOP bilgilendirme toplantıları yapılacaktır. Ajansın insan kaynakları rejimi ve politikasıyla da uyumlu olarak personelin kapasitesini geliştirmeye yönelik SOP ile ilgili eğitim ve seminerler verilecek, fiziki ve teknik altyapı için de gerekli bütün ihtiyaçlar sağlanacaktır.

Ajansın rutin faaliyetlerini ve YDO'lar tarafından yürütülecek faaliyetleri de operasyonların yürütülmesi özel amacı altında değerlendirilecektir.

Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı **Stratejik Tercih 4** ile ilişkili olup 2014-2023 TR90 Bölge Planı'nın "Amaç 1.5: Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek" amacı altında yer alan 3 adet strateji Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı'nın gerekçesini oluşturmaktadır:

- **Strateji 1.5-1: Kurumsal hafıza ve veritabanı kullanımı için gerekli fiziki, kurumsal ve beşeri altyapının güçlendirilmesi**
- **Strateji 1.5-2: Personelin sürekli eğitiminin temin edilmesi**

5.3. Sonuç ve Çıktı Hedefleri

Faaliyet Proje Adı	Gösterge Adı	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı	İlişkili Özel Amaç
İnsan kaynakları politikası kapsamında Ajansın ihtiyaç duyacağı beşeri kapasiteyi oluşturmak						Özel Amaç 1
Ajansın daha iyi hizmet vermesi için gerekli olan fiziki ve kurumsal altyapıyı güçlendirmek						Özel Amaç 2
Birimler tarafından yürütülen operasyonların tamamlanması						Özel Amaç 3
Personele ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesi	Eğitim Sayısı	Çıktı	0	25	25	1
Personel ödemeleri	Gönderme emri sayısı	Çıktı	0	16	16	1
Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının ölçümlenmesine yönelik memnuniyet anketi yapılması	Personel memnuniyeti anket sayısı	Çıktı	0	1	1	1
Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının artırılmasına yönelik toplantı ve organizasyonlar	Kurum içi iletişim toplantısı sayısı	Çıktı	0	3	3	1
Personel performans değerlendirme sisteminin kurulması	Performans değerlendirme analizi sayısı	Çıktı	0	1	1	1
Kurumsal iletişim stratejinin hazırlanması	Belge sayısı	Çıktı	0	1	1	2
Ajans web sitesinin kullanıcı dostu olarak farklı dillerde eksiksiz hizmet vermesi	Yeni web sitesi	Çıktı	0	1	1	2
Kurumsal tanıtım	DOKA dergisinin yayınlanması	Çıktı	34	38	4	2
Bilişim ve donanım altyapısının ajans ihtiyaçları kapsamında güçlendirilmesi	Taşınır envanteri	Çıktı	0	1	1	2
Genel idari faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Mal ve hizmet alım sayısı	Çıktı	0	50	50	2
Yatırım teşvik ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	İşlem yapılan teşvik belgesi sayısı	Çıktı	0	10	10	3
MDP kapsamında eğitim – tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Tanıtım faaliyeti ve eğitim sayısı	Çıktı	0	20	20	3
MDP kapsamında BD, DK değerlendirmelerinin yapılması	KAYS üzerinde BD ve DK değerlendirmeleri girilerek tamamlanan MDP sayısı	Çıktı	0	2	2	3
İzleme ve değerlendirme operasyonlarının gerçekleştirilmesi	İzleme sayısı	Çıktı	0	10	10	3
DOKAP ile SOP'lar kapsamında eşgüdüm sağlanması ve diğer rutin toplantılara katılım sağlanması	Toplantı Sayısı	Çıktı	0	46	46	3

5.4. Proje ve Faaliyetler

5.4.1. Araştırma, Analiz ve Programlama

Değişim ve kurum kültürü, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, uluslararası iletişim, iletişim politikası, iç iletişim ve teknoloji, kriz yönetimi, kurumsal vatandaşlık ve etik, yetkin iletişim sorunlar gibi konuların ele alındığı Kurumsal İletişim Stratejisi Belgesi'nin kurumsal kapasiteye sağlayacağı katkı yanında paydaş yönetimi konusunda ajansın yöneteceği sonuç odaklı programlara altlık teşkil edecektir.

Ajans personelinin ihtiyaçları, mevcut sorunları, kuruma bağlılıkları, kurum içi iletişimi, kariyer gelişim alanları ve işyerinin fiziki koşulları gibi konularda belli periyotlarla anket yapılacaktır. Bu ölçümler sonucunda kurum içinde verimliliğin ve iş performansının arttırılmasına yönelik gelişme alanları ve çalışanların bağlılığını ve motivasyonu arttıracak yöntemler planlanacaktır.

Faaliyet Proje Adı
Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının ölçümlenmesine yönelik memnuniyet anketi yapılması
Kurumsal iletişim stratejinin hazırlanması

5.4.2. İşbirliği ve Koordinasyon

Faaliyet Proje Adı
DOKAP ile SOP'lar kapsamında eşgüdüm sağlanması ve diğer rutin toplantılara katılım sağlanması

5.4.3. Kapasite Geliştirme

- Ajans performans değerlendirme yönergesi doğrultusunda, çalışanların değerlendirilmesi bu konuda düzenlenmiş belgeler üzerinde ve Genel Sekreterlikçe belirlenecek tarihlerde Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda iki kez yapılmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini ortaya çıkarmak değil, çalışanların ve Ajansın geleceğe yönelik hedeflerin ulaşmalarını sağlamak için uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını yükseltmektir. Performans değerlendirme kapsamında, değerlendiren ve değerlendirilenin en az üç ay birlikte çalışmış olması gerekmektedir. Bu sebeple, 2018 yılında söz konusu değerlendirme analizinin profesyonel hizmet alımı ile yılda bir kez yapılması planlanmaktadır.
- Mevcut personel gideri 2016 yılının gerçekleşen gelirinin % 15'ini aşmakta olup mevcut personel 2012 yılından aktarılmıştır. Ayrıca personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımı ihaleleri kapsamında çalıştırılan personelin sürekli işçi kadrolarına geçirilmesi sonucu ortaya çıkacak personel gideri hesaplamaya dâhil edilmemiştir.
- Ajans bünyesinde hizmet alımı yolu ile çalışmakta olan personelin OHAL sürecinde çıkarılmış olan 696 Sayılı KHK kapsamında sürekli işçi olarak kadroya geçirilmesi çalışmaları yapılacaktır. Bütçe kalemlerinin belirlenmesinde ilk üç aylık dönem için yapılacak giderler (kadroya geçiş işlemi yapılana kadar) genel idari faaliyetlerin gerçekleştirilmesi kalemi altında zikredilmiş; kadroya geçiş işleminden sonraki ortaya çıkacak maliyetler ise personel giderleri kalemi altında yer almaktadır.
- 2018 yılında Ajans personelinin ajansın hedef ve amaçları doğrultusunda mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi amacıyla ihtiyaç görülen eğitim konularının belirlenmesine yönelik olarak eğitim ihtiyaç anketleri yapılmış ve 2018 yılı için senelik eğitim programı elde edilmiştir. 2018 yılında ayrıca Ajansta bütün sonuç odaklı program faaliyetlerini ve birimleri kapsayacak şekilde bir araştırma ekibi kurulacak ve hem diğer SOP'lar kapsamında hem de kurumsal gelişim için hangi eğitimlerin verileceğine ve gerçekleştirilen eğitimlerin faydalılık düzeylerine göre üç yıllık dönüşüm sürecine dair planlama yapılacaktır. Bu faaliyetler DOKADEMİ bünyesinde koordine edilecektir. DOKADEMİ, 2012

yılında JICA ile yapılan işbirliği neticesinde tamamlanan 'Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansının Kurumsal Kapasitesinin geliştirilmesi Projesinin' çıktılarından birisidir. Bu projede gerçekleşen faaliyetleri yaygınlaştırmak, iyi uygulama örneklerini (KAİZEN, Ekoturizm, atık yönetimi, yöresel ürünler ve kırsal kalkınma projeleri) paydaşlara aktarmak ve bu doğrultuda paydaşlardan çalışma grupları oluşturarak eylem planları tasarlamak amacıyla bir platform olarak yapılandırılmıştır. 2018 yılında SOP mantığına geçilmesi ile birlikte Ajansta personelin uzmanlaşmasını sağlamak, Ajansın entelektüel ve beşeri sermayesini güçlendirmek, SOP'lar kapsamında Ajans personeli için ihtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlık faaliyetlerini koordine etmek ve Ajansta oluşan bilgi ve beceri kapasitesini Bölgedeki diğer paydaşlara aktarmak misyonu ile faaliyetlerine devam edecektir. Ayrıca Ajansın kendi uzmanları vasıtasıyla Bölgede proje yazma kapasitesinin geliştirilmesi kapsamında verdiği Proje Döngüsü Yönetimi (PCM) Eğitimlerine, AB ve diğer fonlara yönelik proje hazırlama eğitimlerine ve devlet destek ve teşviklerine yönelik bilgilendirme, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine DOKADEMİ bünyesinde devam edilecektir. Bununla birlikte Sonuç Odaklı Programlar (SOP) kapsamında belirlenen öncelik ve tedbirlere yönelik olarak akıllı uzmanlaşmayı destekleyecek sektörel ve tematik alanlarda nitelik, bilgi ve becerilerin geliştirilmesini teşvik etmek amacıyla Ajans uzmanları marifetiyle eğitim ve danışmanlık faaliyetleri sürdürülecektir. Nihai olarak da uzun vadede 2023 vizyonu doğrultusunda ulusal plan ve stratejilerle uyumlu bir şekilde değişim ve dönüşümü yönetmek için Bölgede İhtiyaç duyulacak entelektüel sermaye stokunu oluşturabilmek adına yapılacak analiz, raporlama, araştırma ve iş birliği faaliyetlerinde bölgesel kalkınma platformu olarak hareket edecektir.

2018 yılında 20 ana başlıkta eğitim verilmesi öngörülmektedir. Bu başlıklar;

- Finansal rapor okuma,
- Arapça dil eğitimi,
- İnsan kaynakları yönetimi sertifika programı
- Sosyal medya uzmanlığı sertifika programı
- Kırsal ve yerel kalkınma sertifika programı
- İşbirliği ağları oluşturma
- İnsan kaynakları performans değerlendirme yönetimi,
- İç kontrol ve risk yönetimi,
- Ekonomik verileri anlama ve değerlendirme,
- Fizibilite hazırlama,
- Liderlik ve yönetici geliştirme,
- Yatırım danışmanlığı ve iş kurma süreçleri,
- İleri düzey proje yönetimi ve uygulamaları (Microsoft Project),
- İş geliştirme, iş planı hazırlama ve proje havuzu oluşturma,
- Ekip yönetimi
- İleri seviye Word, excel ve powerpoint ve alternatif sunum programları,
- Kalkınmada sorun analizleri ve çatışma çözümü teknikleri
- Yerel ve kırsal kalkınmada uzmanlık
- Araştırma ve saha çalışmalarının değerlendirilmesi ve raporlanması eğitimi
- Kurumlarda Stratejik Yönetim Eğitimi

- Ajans ve YDO'ların ihtiyaç duyacağı her türlü destek ve donanım temin edilecektir. Ajans merkez binası ve YDO binalarının bakım, onarım ve değişim ihtiyaçları karşılanacaktır. Ayrıca 2018 yılında, ajans ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanması adına bilişim donanım altyapısının bir kısmının yenilenmesi planlanmaktadır. Ajans personelinin bilgisayarlarının yenilenmesi ayrıca veri depolama ünitesi ve iki adet sunucu alınması planlanmaktadır. Yazılım ve lisans destek paketleri, sanallaştırma lisansı, yedekleme ve replikasyon yazılımı gibi acil ihtiyaçlar karşılanacaktır. Bununla birlikte proje

havuzu portalı gibi portal çalışmaları yapılacaktır. Personel maaş ve tediye ödemeleri, hizmet alımlarına yönelik ödemeler ve proje ödemeleri KMYB tarafından gerçekleştirilecektir.

Faaliyet Proje Adı
Personele ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesi
Personel ödemeleri
Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının artırılmasına yönelik toplantı ve organizasyonlar
Personel performans değerlendirme sisteminin kurulması
Bilişim ve donanım altyapısının ajans ihtiyaçları kapsamında güçlendirilmesi
Genel idari faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi

5.4.4. Tanıtım ve Yatırım Destek

Ajansın tanıtımını ve bilinirliğini en iyi şekilde sağlamak ve yaygınlaştırmak için web sitesi güncellenecek ve DOKA dergisinin yayınlanması ve günlük ve aylık medya takip hizmetinin yapılması yoluyla medya ile ilişkiler artırılacaktır.

Faaliyet Proje Adı
Ajans web sitesinin kullanıcı dostu olarak farklı dillerde eksiksiz hizmet vermesi
Kurumsal iletişimin artırılması
Yatırım teşvik ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi

5.4.5. Ajans Destekleri

2017 yılında çıkılan ve tanıtımı ile proje kabulüne 2018 yılında başlanılacak olan "DOKAP Yeşil Yol Güzergâhındaki Kültür-Turizm Altyapı Yatırımlarının Desteklenmesi" programı ile "Tarihi, Kültürel ve Doğal Değerlerin Korunması ve Geliştirilmesi Mali Destek Programı"'nın BD ve DK seçimi ile illerdeki tanıtım ve eğitim faaliyetleri ile Ajans'ın izleme ve değerlendirme faaliyetleri yer almaktadır.

Faaliyet Proje Adı
MDP kapsamında eğitim – tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
MDP kapsamında BD, DK değerlendirmelerinin yapılması
İzleme ve değerlendirme operasyonlarının gerçekleştirilmesi

5.5. Program Süresi ve Zaman Planlaması

Faaliyet Proje Adı	2018 -I. 3 Ay	2018 -II. 3 Ay	2018 -III. 3 Ay	2018 -IV. 3 Ay	2019 -I. 3 Ay	2019 -II. 3 Ay	2019 -III. 3 Ay	2019 -IV. 3 Ay	2020 -I. 3 Ay	2020 -II. 3 Ay	2020 -III. 3 Ay	2020 -IV. 3 Ay
Personele ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Personel ödemeleri	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının ölçümlenmesine yönelik memnuniyet anketi yapılması	x				x				x			
Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının artırılmasına	x	x	x		x	x	x		x	x	x	

yönelik toplantı ve organizasyonlar												
Personel performans değerlendirme sisteminin kurulması	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kurumsal iletişim stratejinin hazırlanması		x										
Ajans web sitesinin kullanıcı dostu olarak farklı dillerde eksiksiz hizmet vermesi	x											
Kurumsal tanıtım	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bilişim ve donanım altyapısının ajans ihtiyaçları kapsamında güçlendirilmesi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Genel idari faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Yatırım teşvik ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MDP kapsamında eğitim – tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	x											
MDP kapsamında BD, DK değerlendirmelerin in yapılması	x	x										
İzleme ve değerlendirme operasyonlarının gerçekleştirilmesi	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DOKAP ile SOP'lar kapsamında eşgüdüm sağlanması ve diğer rutin toplantılara katılım sağlanması	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

5.6. Yönetim ve Koordinasyon Düzenlemeleri

Programın ana yürütücüsü Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'dır. Özel Amaç 1 kapsamındaki tüm faaliyetler ajans personeli tarafından yürütülecektir. Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı, diğer tüm SOP'lar ile ilişkili olup diğer SOP'ların bölge paydaşlarına yönelik eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı yönetimsel olarak bir bütünlük sağlanması amacıyla bu alanda değerlendirilmektedir. Bu nedenle kurum içinde bir iletişim planı doğrultusunda hareket edilecektir.

Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı 2018 yılı için bir yıllık dönüşüm faaliyetlerini detaylandırmakla birlikte diğer tüm SOP'ların faaliyetlerini destekleyici rolü dolayısıyla üç yıllık dönüşüm sürecini de yönetecek ve koordinasyonunu sağlayacaktır. Bu üç yıllık dönüşüm süresince Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı planlanan bütün proje ve faaliyetlerin güncelliğini ve sürdürebilirliğini kontrol edecek, acil müdahale gerektiren alanlarda ilgili SOP'lara gerekli bütün kurumsal ve beşeri altyapıyı sağlayacaktır. Bütçesi ilgili SOP'ta yer alan fakat Kurumsal Dönüşüm SOP'unda da yönetilecek her bir faaliyet için ilgili SOP yöneticilerinden her ay geri dönüş alınacaktır.

Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı kapsamında planlanan faaliyetlerin izleme ve değerlendirilmesi için 2018 yılı Ocak ayında ilgili SOP başkanı tarafından görevlendirme ve çıktı gösterge tablosu hazırlanacaktır. 1 aylık dönemler itibariyle bu tablo bütün faaliyetler ve olması gereken çıktılar için kontrol edilerek güncellenecektir. Acil müdahale gereken konular SOP değerlendirme kurulunda görüşülecektir.

SOP Kurulu: Genel Sekreter, Ajans Birim Başkanları, SOP Teknik Koordinatörü ve SOP Çalışma Grubu Koordinatörleri'nin üyesi olduğu istişare kuruludur. Kurul, her iki ayda bir ayın ilk haftası toplanacaktır. Kurul, SOP Çalışma Grubu Koordinatörleri ile SOP uygulamalarını görüşerek değerlendirecektir. SOP Kurulu, gerekli gördüğü hallerde SOP'a ilişkin düzenleyici tedbirler önerecek ve değerlendirmede bulunacaktır.

5.7. İzleme ve Değerlendirme

Her bir faaliyetin izlemesi ve değerlendirmesi SOP Kurulu tarafından iki ayda bir gerçekleştirilen toplantıda yapılır. SOP ilerleme durumu her altı ayda bir SOP Tavsiye Komisyonu ve Ajans Yönetim Kurulu toplantısında bu kurulların dikkatine sunulur.

SOP Çalışma Grubu tarafından hazırlanana 6 aylık ilerleme ve değerlendirme raporu teknik ve genel koordinatör üzerinden Kalkınma Bakanlığı'na sunulur.

6. Yerel Kalkınma Fırsatları

6.1. Amaç

Ajansın planlamada ihtiyaç duyacağı nitelikli analiz çalışmaları, araç-yöntem ve uygulamaların temin edilmesi; bölgede faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin kurumsal ve beşeri altyapılarının geliştirilmesi ve işbirliği kapasitesinin artırılması amaçlanmaktadır.

6.2. Arka Plan ve Müdahale Gerekçesi

DOKA, göçün engellenmesi, sosyal ve kırsal kalkınma konularında kısa vadede nitelikli analizlere ve eylem planlarına ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu araştırmaların ilerleyen dönemlerde SOP'lar ve alt programlar için altlık oluşturması öngörülmektedir.

Araştırma faaliyetleri ve yöresel ürünler ile ilgili faaliyetler "Stratejik Tercih 3" ile ilişkilidir.

Teknik Destek ile yerel yönetimlerin başta planlama çalışmaları ile bölge plan ve programlarını uygulayıcı veya yerel kalkınma kapasitelerini artırıcı faaliyetler, yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek çalışmalar, bölgede hizmet kalitesinin geliştirilmesi, insan kaynağı, kurumsallaşma ve dış ticaret kapasitesinin artırılmasına yönelik eğitim ve danışmanlık ihtiyacının giderilmesi konularına destek verilmesi planlanmaktadır.

Sonuç Odaklı Programlar'ın dışında kalan, yerel kalkınma fırsatları içerisinde zikredilen ve önümüzdeki dönemlerde SOP kapsamına alınabilecek alanlarda büyük ölçekli yatırım projeleri, ticarileşme potansiyeli olan katma değerli ürün projeleri ve onlara altlık oluşturacak çalışmaların fizibilitelerinin hazırlanması ve sonrasında projelerin yatırımcılara tanıtılması sayesinde yatırım kararı alınmasında önemli bir avantaj elde edilecektir. Ayrıca tanımlanan SOP'ların dışında kalan alanlarda da ulusal ve uluslararası fonlara yönelik proje başvuruları, güdümlü projeler ve büyük ölçekli kamu yatırımı önerileri için ihtiyaç duyulan fizibilite raporları ise proje başvurularının kabul edilme ve finansal olarak desteklenmesi noktasında önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, teknik destek Stratejik Tercih 1, 2, 3 ve 4; fizibilite desteği ise Stratejik Tercih 1, 2, ve 3 ile ilişkilidir.

6.3. Faaliyetler, Sonuç ve Çıktı Hedefleri

Faaliyet Proje Adı	Gösterge	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı
TR90 Bölgesi Kadın Girişimciliği Destekleme Stratejisi	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
TR90 Bölgesi Genç Girişimciliği Destekleme Stratejisi	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
TR90 Bölgesi Genç ve Çocukların İyi Olma Hali Araştırması	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
TR90 Bölgesi'nde Kadının Statüsü ve Kalkınma Sürecine Entegre Edilmesi Araştırması	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
TR90 Bölgesi Göç Analizi ve Etki Değerlendirmesi	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
TR90 Bölgesi Engelli Memnuniyet ve İhtiyaç Analizi Raporu	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
Sosyal arayüz platformunun kurularak projelere fon bulunması	Platform Sayısı	Çıktı	0	1	1
Doğu Karadeniz Yöresel Ürünler Ticarileştirme Ağı Kurulması	Organizasyon sayısı	Çıktı	0	1	1

Faaliyet Proje Adı	Gösterge	Gösterge Türü	Mevcut Durum	Değer	Katkı
Yöresel Ürünler Tanıtım Filmi Hazırlanması	Film Sayısı	Çıktı	0	1	1
Yöresel Ürünlerin Ticarileştirilmesinde Kooperatifçilik, Ortak Marka ve Garanti Markası Konferansı	Konferans Sayısı	Çıktı	0	1	1
Coğrafi İşaret alanında İyi uygulama örneklerine yönelik iş inceleme ziyaretleri	İnceleme Ziyareti Sayısı	Çıktı	0	1	1
Coğrafi İşaret alanında Ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılım sağlanması	Katılım Sağlanan Yurt Dışı Organizasyon Sayısı	Çıktı	0	1	1
Kesme Çiçekçilik	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
Mantar Ticareti	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
Odun Dışı Orman Ürünlerinde Elde Edilen Gelirin Artırılması	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
Yenilenebilir Enerji Raporu	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
Akıllı Şehirler Raporu	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
DOKASTAT ‘ın oluşturulması ve il, ilçe ve ülke istatistiki verilerinin güncel olarak tutulması	Veri tabanı sayısı	Çıktı	0	1	1
Paydaş ve yararlanıcı veri tabanı hazırlanması,	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
Su ürünleri saha çalışması	Rapor Sayısı	Çıktı	0	1	1
İl ve İlçe Proje Envanterinin Oluşturulması	**Envanter Listesi**	Çıktı	**0**	**10**	**10**
Uygun Yatırım Yerleri Envanterinin Oluşturulması	**Web Tabanlı Uygulama**	Çıktı	**0**	**1**	**1**
Global Dubai Tea Forum’a Katılım	**Katılım sağlanan organizasyon sayısı**	Çıktı	**0**	**1**	**1**
İl yatırım destek stratejilerinin hazırlanması	**Strateji Belgesi Sayısı**	Çıktı	**0**	**6**	**6**
Teknik Destek					
Fizibilite Desteği					

6.4. Diğer Ajans/Kurum Faaliyetleriyle Koordinasyon

Yerel kalkınma fırsatlarının altında yer alan faaliyetlerin birçoğu gelecek dönemde çıkılabilecek SOP ve alt programlara altlık teşkil edecek araştırma, kapasite geliştirme ve işbirliği faaliyetleri içermektedir. Bununla birlikte Paydaş ve yararlanıcı veri tabanı hazırlanması faaliyeti, ajansın paydaşlarla iletişiminin sağlanması ve alt yüklenici yönetim planlarının oluşturulması noktasında tüm SOP’lar ile ilişkilidir.

Teknik destek ve fizibilite desteği her iki SOP ile ilişkilidir. İlgili sonuç odaklı programlar kapsamına giren ve söz konusu destekler altında değerlendirilebilecek alanlara destek öncelikleri arasında yer verilecektir. Sonuç odaklı program paydaşlar, destek programlarına başvuru yapması için yönlendirilecektir.

6.5. İzleme ve Değerlendirme

Her bir faaliyetin izlemesi Genel Sekreterlik makamı tarafından görev ataması yapılan uzmanlar tarafından gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilen faaliyetlere dair her 2 ayda bir toplanacak olan SOP Değerlendirme Kurulu’na bilgi verilecektir.

7. Sonuç ve Değerlendirme

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı 2018 Yılı Çalışma Programı, Kalkınma Bakanlığı’nın koordinasyonunda ajanslara tevdi edilen sonuç odaklı program mantığına göre hazırlanmıştır. Sistematik olarak çalışma programı

ilk kez bu yöntemle hazırlanmış olsa da DOKA'nın geçmiş yıllardaki çalışma programları incelendiğinde tematik olarak bu disipline uyulduğu gözlemlenebilmektedir.

Sonuç odaklı programlar, bölge planının eylem planı niteliğinde olup belirlenen faaliyet alanlarında kısıtlı insan kaynağıyla daha planlı ve daha verimli sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. 3 yıllık öngörüyle hazırlanan ve 2018 yılında uygulanmaya başlanacak sonuç odaklı programlar sayesinde çalışmaların performansı daha objektif bir yöntemle takip edilebilecek ve belirlenen hedeflere planlı bir şekilde ulaşılabilecektir.

2018 – 2020 dönemi için turizm alanında "Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0 Sonuç Odaklı Programı", ticaret ve sanayi alanında ise "Yenilikçi Ekonomiye Geçiş Sonuç Odaklı Programı" tasarlanmıştır. Her iki programda da temel prensip mevcut sorunlara yenilikçi yaklaşımlar getirmek olmuştur. Turizm faaliyetlerinde bütüncül bakış açısıyla koordinasyonun artırılması ve destinasyon yönetimi konuları öne çıkarken, ticaret ve sanayide ise AR-GE, yaratıcı sektörler ve bilişim başta olmak üzere katma değeri artırmak üzere beşeri sermayeyi geliştirmeye yönelik faaliyetlere odaklanılmıştır. Yerel kalkınma fırsatlarında yer alan tematik alanlarla potansiyeli yüksek sektörlere yönelik araştırma faaliyetleri, orta ve uzun vadede ajansın odaklanacağı alanları belirlemeye yardımcı olacaktır.

Büyük bir özveri neticesinde tasarlanan 2018 yılı Çalışma Programı, Kalkınma Bakanlığı'nın görüş ve önerilerinin ardından onayını müteakip aynı özveri ile uygulanmaya başlanacaktır.

8. Ekler

EK-1/C 2018 Yılı Performans Tablosu

SOP/Yerel Kalkınma Fırsatları	Tedbir, Proje ve Faaliyetler	Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Hedef	Doğrulama Kaynağı
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Bölgede destinasyon turizmi mantığıyla yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve mevcutların geliştirilmesi	Sonuç	Yeni destinasyon sayısı	6	Faaliyet Raporu
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Hedef pazarların çeşitlendirilmesi	Sonuç	50.000 turist gönderen ülke sayısı	5	Havalimanı ve sınır kapısı kayıtları, havayolu şirketleri uçuş kayıtları, resmi turizm istatistikleri
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Alternatif turizm türlerinin yaygınlaştırılması	Sonuç	Ajansın SOP kapsamında üzerinde çalıştığı alternatif turizm destinasyonları arasında tur paketlerine giren destinasyon sayısı	3	Faaliyet Raporu ve paydaş veri tabanı
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	TR90 Turizm değer zinciri analizinin yapılması	Sonuç	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Turizm Master Planlarının Hazırlanması	Çıktı	Master plan sayısı	5	Hazırlanan master planlar
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Ortak marka veya garanti markası oluşturulabilecek ürünlerin tanımlanması	Çıktı	Toplantısı sayısı	2	Katılımcı listeleri, tutanaklar, fotoğraflar
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Bölge bazlı turizm web tanıtım portalının kurulması	Çıktı	Portal sayısı	1	Portal linki
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Hedef grup bazlı turizm istatistiklerinin elde edilmesi	Çıktı	Protokol sayısı	1	Protokolün aslı
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Yerli ve yabancı turist beklenti ve memnuniyetinin ölçümlenmesi	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Hedef pazarlara yönelik turizm fuarlarına katılım sağlanması	Çıktı	Fuar sayısı	6	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	RoadShow tanıtım etkinliği düzenlenmesi	Çıktı	Tanıtma turu sayısı	3	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Bölge illerinde turizme yönelik yatırım tanıtım organizasyonları düzenlenmesi	Çıktı	Organizasyon sayısı	1	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)

SOP/Yerel Kalkınma Fırsatları	Tedbir, Proje ve Faaliyetler	Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Hedef	Doğrulama Kaynağı
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Yurtiçinde hedef illerde Doğu Karadeniz tanıtım etkinliklerinin gerçekleştirilmesi	Çıktı	Tanıtma turu sayısı	1	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Hedef pazarlara yönelik Tanıtma Turu organizasyonlarının gerçekleştirilmesi	Çıktı	Tanıtma turu sayısı	5	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Yurtiçi Fuarlarda bölgenin bir bütün olarak tanıtılması	Çıktı	Fuar sayısı	4	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Bölgenin eko turizm destinasyonlarının belirlenmesi	Çıktı	Envanter sayısı	1	Çalışma tutanakları, rapor,
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Tematik turizm tanıtım film veya belgesellerinin hazırlatılması	Çıktı	Prodüksiyon sayısı	1	Videolar
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Fenolojik gözlem esaslı doğa turizmi destinasyon araştırması	Çıktı	Fenoloji haritası sayısı	1	Haritalar
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Trabzon'da toplantı ve etkinlik (MICE) turizminin geliştirilmesi için mevcut durum araştırması ve çalıştay düzenlenmesi	Çıktı	Toplantı/çalıştay sayısı	2	Toplantı tutanaklar, katılımcı listeleri, fotoğraflar
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Kış turizminin ve kurvaziyer turizminin geliştirilmesine yönelik işbirliği ve inceleme ziyaretleri	Çıktı	Ziyaret sayısı	3	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Alternatif turizm alanında yurtiçi fuarlara katılım sağlanması	Çıktı	Fuar sayısı	1	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Bölgesel turizm koordinasyon yapısının oluşturulması için çalışma yürütülmesi	Çıktı	Toplantı sayısı	6	Toplantı tutanaklar, katılımcı listeleri, fotoğraflar
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	Turizmde insan kaynağı ihtiyaç analizi	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan raporu
Doğu Karadeniz Bölgesi Turizm 2.0	SOP tanıtım bilgilendirme toplantıları	Çıktı	Toplantı sayısı	6	Toplantı tutanakları, fotoğraflar, katılımcı listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Eğitim kurumları-sanayi işbirliği ile beşeri sermayenin geliştirilmesi	Sonuç	SOP kapsamında yapılan faaliyetlere katılanlardan istihdam edilen kişi sayısı	20	SGK kayıtları, telefon görüşmeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Eğitim kurumları-sanayi işbirliği ile beşeri sermayenin geliştirilmesi	Sonuç	SOP kapsamında yapılan faaliyetlerde iş kuran kişi sayısı	10	SGK kayıtları, telefon görüşmeleri, ticari sicil kayıtları
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesine yönelik çalışmaların desteklenmesi ve altyapı ortamının iyileştirilmesi	Sonuç	SOP kapsamında yapılan çalışma sonucunda katma değer endeksinde yüzdesel artış (patent, faydalı model, marka tescil sayıları, ar-ge merkezi sayısı vb)	10	Türk Patent ve Marka Kurumu Bölgesel İstatistikleri, TTO ve Ar-Ge merkezi sayıları, TÜBİTAK istatistikleri

SOP/Yerel Kalkınma Fırsatları	Tedbir, Proje ve Faaliyetler	Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Hedef	Doğrulama Kaynağı
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Firmaların dış ticaret kapasitelerinin arttırılması	Sonuç	Desteklenen KOBİ'lerde ihracatını arttıran işletme sayısı	20	İşletmelerin bilançoları, Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği kayıtları.
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Firmaların kurumsal yapılarının güçlendirilmesi	Sonuç	Kurumsal yapılarında geliştirme gösteren firma sayısı	10	Firmalarda yapılacak öncesi-sonrası anketleri, mali tablolarında eğitim harcamaları, alınmış eğitim sayısı
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	İŞKUR'un hazırlamış olduğu işgücü piyasası araştırma raporu temel alınarak illerdeki kritik sektörlerin belirlenmesi	Çıktı	Rapor sayısı	6	Hazırlanan raporlar
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik incelenecek firmaların listesinin çıkarılması	Çıktı	Liste	6	Firma listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	İşgücü raporundaki kritik sektörlere yönelik eğitim veren kurumların listesinin çıkarılması	Çıktı	Liste	1	Eğitim kurumu listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	İşgücüne yönelik çıkarılan listedeki belirlenen kurum ve firmaların ziyaret edilerek toplantılar yapılması	Çıktı	Toplantı sayısı	20	Toplantı tutanakları, fotoğraflar, katılımcı listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Belirlenen sektörlerde beşeri sermayenin geliştirilmesine yönelik Eylem Planı'nın hazırlanması	Çıktı	Eylem planı sayısı	1	Planlanan rapor
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	İl çalıştaylarında beşeri sermayenin geliştirilmesine yönelik Eylem Planı'nın tanıtımın yapılması	Çıktı	Organizasyon sayısı	6	Katılımcı listeleri, fotoğraflar, basın bültenleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Beşeri sermaye Eylem Planı'nın basılı olarak ilgili kurumlara gönderilmesi	Çıktı	Basılı gönderilen yayın sayısı	150	Basım işi faturaları, üst yazılar
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Katma değeri yüksek ürünler ile ilgili patent, faydalı model, endüstriyel tasarım projeleri, Tekno- Girişim, TUBİTAK-(KOSGEB AR-GE kobigel) SANTEZ, vb. projelerin dâhil olacağı geniş kapsamlı proje havuzundaki projelerin belirlenmesi	Çıktı	Proje sayısı	15	Portaldaki proje sayısı
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Proje havuzu için portal oluşturulması	Çıktı	Portal sayısı	1	Portal linki
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Proje havuzundaki projeler için proje-yatırımcı eşleştirilmesi çalışmaları	Çıktı	Organizasyon sayısı	1	Fotoğraflar, haberler, katılımcı listeleri, harcama dokümanları
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Bölgede yapılabilir orta-yüksek teknoloji ürünlerinin belirlenmesi	Çıktı	Ürün listesi	1	Oluşturulan ürün listesi
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Bilişim sektörü tedarik zinciri raporunun hazırlanması	Çıktı	Rapor sayısı	1	Sonuç raporu
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Bilişim sektörü ile ilgili iyi uygulamaların incelenmesi	Çıktı	İnceleme ziyareti sayısı	6	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Bilişim sektörü gelişim eylem planının oluşturulması	Çıktı	Eylem planı sayısı	1	Planlanan rapor

SOP/Yerel Kalkınma Fırsatları	Tedbir, Proje ve Faaliyetler	Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Hedef	Doğrulama Kaynağı
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Ar-Ge yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili iyi uygulama ziyaretleri	Çıktı	İnceleme ziyareti sayısı	2	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Ar-Ge yapma ve teknoloji kullanımı ile ilgili Türkiye'de mentörlük hizmeti alan firmaların incelenmesi	Çıktı	İncelenen firma sayısı	3	Kartvizitler, sonuç raporu
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Ar-Ge merkezlerinin kurulması için işbirliği çalışmaları	Çıktı	Bilgilendirilen firma sayısı	20	Kartvizitler, katılımcı listeleri, fotoğraflar
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Pestil – köme ve arıcılık sektörünü yakından tanıma ve sektörde yer alan firmalar ile işbirliğini geliştirme	Çıktı	İşbirliği sayısı	2	Protokoller, taahhütnameler
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Pestil – köme ve arıcılık sektör temsilciler ile beraber ihracat ile ilgili eğitim, danışmanlık ve mentörlük hizmetlerinin alınacağı firmaların belirlenmesi	Çıktı	Firma listesi	2	Oluşturulan firma listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Pestil – köme ve arıcılık sektöründe ihracat için hedef pazarların belirlenmesi	Çıktı	Hedef pazar sayısı	2	Sonuç raporu
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Pestil – köme ve arıcılık sektöründe hedef pazarlara ve seçili firmaların ihtiyaçlarına yönelik eğitim-danışmanlık-mentörlük faaliyetlerinin uygulanması	Çıktı	Eğitim-danışmanlık-mentörlük sayısı	10	Eğitim-danışmanlık-mentörlük tutanaklar, fotoğraflar, katılımcı listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Pestil – köme ve arıcılık sektöründe hedef pazarlardaki gıda fuarlarına katılımın sağlanması	Çıktı	Katılım sağlanan fuar sayısı	3	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama)
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Firmalarda kurumsallaşma bilincinin artırılmasına ve bilgi paylaşımına yönelik bilgilendirme	Çıktı	Bilgilendirilen firma sayısı	200	Fotoğraflar, katılımcı listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	KOBİ'lere yönelik olarak üretimde verimlilik, ürün tasarımı, çeşitlendirilmesi ve markalaşma konularında eğitim düzenlenmesi	Çıktı	Eğitim alan firma sayısı	30	Fotoğraflar, katılımcı listeleri, anketler
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Firmalar arası tecrübe paylaşımı toplantılarının organize edilmesi	Çıktı	Toplantı sayısı	5	Fotoğraflar, katılımcı listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	KOBİ'lerin kurumsallaşmaları ile ilgili İyi uygulamaların ve güncel çalışmaların paylaşımını sağlanmasına yönelik toplantı, çalıştay vb. organizasyonların düzenlenmesi	Çıktı	Toplantı/çalıştay sayısı	6	Fotoğraflar, katılımcı listeleri
Yenilikçi Ekonomiye Geçiş	Yenilikçi ürün ve kümelenme stratejileri belgelerinin yenilenmesi	Çıktı	Belge sayısı	2	Hazırlanan strateji belgeleri
Kurumsal Dönüşüm	Personele ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesi	Çıktı	Eğitim sayısı	25	Katılımcı listeleri
Kurumsal Dönüşüm	Personel ödemeleri	Çıktı	Gönderim Emri Sayısı	16	KAYS ve banka hesap bilgileri
Kurumsal Dönüşüm	Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının ölçümlenmesine yönelik memnuniyet anketi yapılması	Çıktı	Personel memnuniyeti anket sayısı	1	Anketler, sonuç raporu
Kurumsal Dönüşüm	Personelin kurumsal bağlılığı ve performansının artırılmasına yönelik toplantı ve organizasyonlar	Çıktı	Kurum içi iletişim toplantısı sayısı	3	Toplantı tutanakları, katılımcı listeleri

SOP/Yerel Kalkınma Fırsatları	Tedbir, Proje ve Faaliyetler	Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Hedef	Doğrulama Kaynağı
Kurumsal Dönüşüm	Personel performans değerlendirme sisteminin kurulması	Çıktı	Analiz sayısı	1	Analiz raporu
Kurumsal Dönüşüm	Kurumsal iletişim stratejinin hazırlanması	Çıktı	Belge sayısı	1	Kurumsal iletişim stratejisi
Kurumsal Dönüşüm	Ajans web sitesinin kullanıcı dostu olarak farklı dillerde eksiksiz hizmet vermesi	Çıktı	Web sitesi	1	Web sitesi
Kurumsal Dönüşüm	Kurumsal tanıtım	Çıktı	DOKA dergisinin yayınlanması	4	DOKA dergisi
Kurumsal Dönüşüm	Bilişim ve donanım altyapısının ajans ihtiyaçları kapsamında güçlendirilmesi	Çıktı	Taşınır envanteri	1	Faturalar, taşınır envanterleri
Kurumsal Dönüşüm	Genel idari faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	Çıktı	Mal ve Hizmet Alım Sayısı	50	Faaliyet raporları
Kurumsal Dönüşüm	Yatırım teşvik ve bilgilendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Çıktı	İşlem yapılan teşvik belgesi sayısı	10	Teşvik belgesi
Kurumsal Dönüşüm	MDP kapsamında eğitim – tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Çıktı	Tanıtım faaliyeti ve eğitim sayısı	20	Fotoğraflar, haberler, katılımcı listeleri, anketler
Kurumsal Dönüşüm	MDP kapsamında BD, DK değerlendirmelerinin yapılması	Çıktı	KAYS üzerinde BD ve DK değerlendirmeleri girilerek tamamlanan MDP sayısı	2	Değerlendirme formları, MDP değerlendirme sonuç raporları
Kurumsal Dönüşüm	DOKAP ile SOP'lar kapsamında eşgüdüm sağlanması ve diğer rutin toplantılara katılım sağlanması	Çıktı	Toplantı sayısı	46	Toplantı tutanakları, katılımcı listeleri, fotoğraflar, görevlendirmeler
Kurumsal Dönüşüm	İzleme ve değerlendirme operasyonlarının gerçekleştirilmesi	Çıktı	İzleme sayısı	10	Fotoğraflar, görevlendirmeler, araç talep formları
Yerel Kalkınma	TR90 Bölgesi kadın girişimciliği destekleme stratejisi	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Yerel Kalkınma	TR90 Bölgesi genç girişimciliği destekleme stratejisi	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Yerel Kalkınma	TR90 Bölgesi genç ve çocukların iyi olma hali araştırması	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan araştırma
Yerel Kalkınma	TR90 Bölgesi'nde kadının statüsü ve kalkınma sürecine entegre edilmesi araştırması	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan araştırma
Yerel Kalkınma	TR90 Bölgesi göç analizi ve etki değerlendirmesi	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan analiz
Yerel Kalkınma	TR90 Bölgesi engelli memnuniyet ve ihtiyaç analizi raporu	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan analiz
Yerel Kalkınma	Sosyal arayüz platformunun kurularak projelere fon bulunması	Çıktı	Platform sayısı	1	Platform, web-sitesi, sosyal medya hesapları
Yerel Kalkınma	Doğu Karadeniz yöresel ürünler ticarileştirme ağı kurulması	Çıktı	Organizasyon sayısı	1	Hazırlanan araştırma
Yerel Kalkınma	Yöresel ürünler tanıtım filmi hazırlanması	Çıktı	Film sayısı	1	Tanıtım filmleri
Yerel Kalkınma	Yöresel ürünlerin ticarileştirilmesinde kooperatifçilik, ortak marka ve garanti markası konferansı	Çıktı	Konferans sayısı	1	Konferans sonuç raporu, katılımcı listeleri, fotoğraflar, haberler
Yerel Kalkınma	Coğrafi işaret alanında iyi uygulama örneklerine yönelik iş inceleme ziyaretleri	Çıktı	İnceleme ziyareti sayısı	1	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama), görevlendirmeler
Yerel Kalkınma	Coğrafi işaret alanında ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılım sağlanması	Çıktı	Katılım sağlanan organizasyon sayısı	1	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama), görevlendirmeler
Yerel Kalkınma	Kesme çiçekçilik	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor

SOP/Yerel Kalkınma Fırsatları	Tedbir, Proje ve Faaliyetler	Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	Ölçüm Birimi	Hedef	Doğrulama Kaynağı
Yerel Kalkınma	Mantar ticareti	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Yerel Kalkınma	Odun dışı orman ürünlerinde elde edilen gelirin artırılması	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Yerel Kalkınma	Yenilenebilir enerji raporu	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Yerel Kalkınma	Akıllı şehirler raporu	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor
Yerel Kalkınma	DOKASTAT 'ın oluşturulması ve il, ilçe ve ülke istatistiki verilerinin güncel olarak tutulması	Çıktı	Veri tabanı sayısı	1	DOKASTAT linki
Yerel Kalkınma	Paydaş ve yararlanıcı veri tabanı hazırlanması,	Çıktı	Liste sayısı	1	Excel listesi
Yerel Kalkınma	Su ürünleri saha çalışması	Çıktı	Rapor sayısı	1	Hazırlanan rapor, tutanaklar
Yerel Kalkınma	İl ve ilçe proje envanterinin oluşturulması	Çıktı	Envanter listesi	10	Envanter raporu
Yerel Kalkınma	Uygun yatırım yeri envanterinin oluşturulması	Çıktı	Web tabanlı uygulama	1	Uygulama
Yerel Kalkınma	Global Tea Forum'a katılım	Çıktı	Katılım sağlanan organizasyon sayısı	1	Fotoğraflar, katılım formları, harcamalar (biniş kartları, konaklama), görevlendirmeler
Yerel Kalkınma	İl yatırım destek stratejilerinin hazırlanması	Çıktı	Strateji belgesi sayısı	1	Strateji belgeleri