

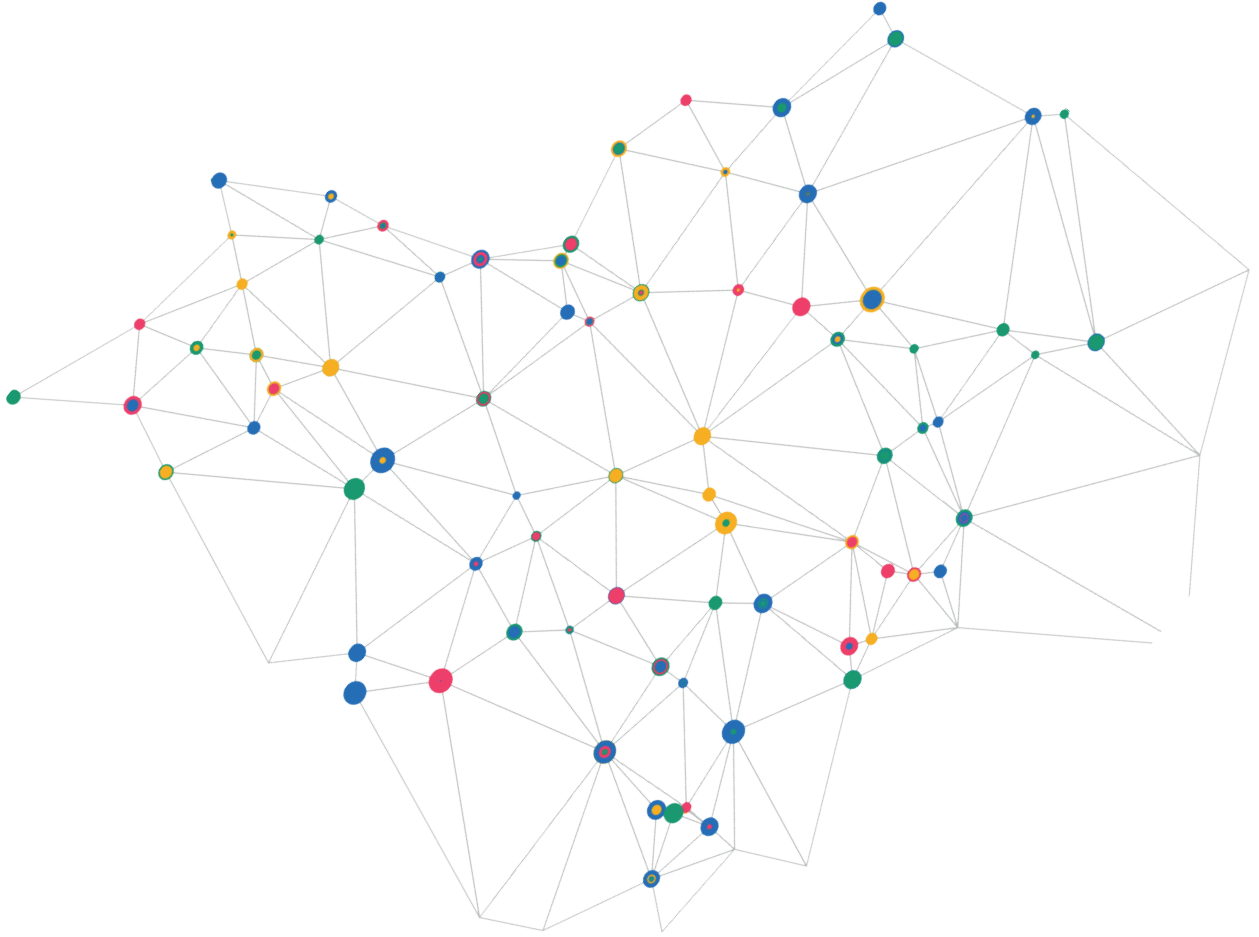
T.C.
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı

STRATEJİK PLAN



2020-2024





**TRABZON
2019**

Önsöz

Planlama, özellikle Kalkınma Ajansları için stratejik bir kavram olup, hem kurumsal vizyonlarına taşıyacak yol haritasının belirlenmesinde, hem de bölgelerin kalkınma vizyonlarına ulaşmasında Stratejik Planlama metodolojisinin etkin biçimde kullanılması büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nı (DOKA) kurumsal olarak belirlediği vizyonuna taşıyacak yol haritasının, bütünsel ve içsel tutarlığı sağlayacak biçimde hazırlanması hedeflenmiştir.

DOKA olarak; küreselleşen dünyada, öncelikle bölgemizin, dolaylı olarak ülkemizin, gereken pozisyonu alabilmesi için, başta özel sektör olmak üzere, ilgili tüm tarafların geçirmesi gereken bu değişim sürecinde, onlara önderlik etmeyi kendimize asli görev olarak addetmekteyiz.

Doğu Karadeniz Bölgesinin kalkınmasının en önemli faktörlerinden biri de, geliştirdiği tutarlı politikalarla ilgili tarafları yönlendiren, etkin ve güçlü bir Kalkınma Ajansı'nın varlığıdır. DOKA bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da Doğu Karadeniz Bölgesinin tüm değişim ve gelişim süreçlerinde etkin biçimde yer almayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda, DOKA'nın daha da güçlenmesinin, bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişiminde katkı sağla-

yacağı düşüncesinin ışığında, paydaşların ihtiyaçlarını anlayan ve beklentilerini karşılayan bir yaklaşımı temel alan 5 yıllık stratejik planımızı hazırladık. Stratejik Plan çalışmamızda, çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda, belirlenen vizyona ulaşmak için Ajans gücünün en üst düzeye çıkarılması amaçlanmıştır.

DOKA'nın güçlü yanları ile çevresinde gelişen fırsatları yakalamak; zayıf yönlerini ise tehditleri bertaraf etmek için güçlendirmeye yönelik olarak hazırlanan DOKA 2020 - 2024 Stratejik Planı, vizyonunda yer alan "Ekonomisi güçlü, yenilikçi ve rekabetçi; bölgesel değerlerini korumuş; sosyal yönden gelişmiş ve bütünleşmiş; altyapısı tamamlanmış, sürdürülebilir çevre ve yüksek yaşam kalitesine sahip bir Doğu Karadeniz Bölgesi" hedefimize ulaşmamızda rehberimiz olacaktır.

Stratejik Plan çalışmalarımıza katkılarından dolayı tüm paydaşlarımıza, yönetim kurulumuza, Ajans çalışanlarımıza ve özellikle bu çalışmayı hazırlayan Stratejik Plan Koordinasyon Ekibine teşekkürlerimi sunarım.

Onur ADIYAMAN

DOKA Genel Sekreteri

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	3
Grafik Listesi / Tablolar Listesi.....	5
Yönetici Özeti.....	7
Giriş	11
1. MEVCUT DURUM ANALİZİ.....	13
1.1. TR 90 Bölgesi Sosyo-Ekonomik Durumu ve Gelişme Vizyonu	13
1.2. DOKA Kurumsal Yapı ve Yasal Çerçeve	14
1.3. Faaliyet Alanları, Fiziki ve Beşeri Kaynakların Değerlendirmesi.....	18
1.4. GZFT Analizi	25
1.5. Paydaş Analizi	26
1.5.1. İç Paydaş Analizi	27
1.5.2. Dış Paydaş Analizi	31
2. GELECEĞE BAKIŞ	34
2.1. Misyon, Vizyon, Kurum Kültürü Ve Temel Değerler	34
2.2. Amaç, Hedef, Faaliyetler ve Performans Göstergeleri	35
3. BÜTÇE PLANLAMASI	46
4. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	48
Hazırlayanlar.....	49
Kaynakça	49

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: DOKA Planlama Hiyerarşisi	11
Grafik 2: DOKA Organizasyon Şeması.....	17
Grafik 3: Personel Durumu	23
Grafik 4: Lisans/Lisansüstü Düzeyi Personelin Mezun Olduğu Bölümler.....	23
Grafik 5: Öğrenim Durumu	24
Grafik 6: Personel Yabancı Dil Durumu	25
Grafik 7: Dış Paydaş Anketi Katılımcı Kurumlar	31
Grafik 8: Dış Paydaş Anketi Katılımcı Kurum İlleri	32
Grafik 9: Giderlerin Yıllara Göre Dağılımı.....	46

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetler.....	8
Tablo 2: Stratejik Planlama Süreci (2019).....	10
Tablo 3: DOKA Ana Faaliyetleri	19
Tablo 4: DOKA Mali Destekleri.....	20
Tablo 5: DOKA Katkısıyla Sağlanan Avrupa Birliği Hibeleri.....	20
Tablo 6: Yatırım Destek Ofisleri Adresleri	21
Tablo 7: Personel Durumu	23
Tablo 8: Lisans/Lisansüstü Düzeyi Personelin Mezun Olduğu Bölümler.....	23
Tablo 9: Personelin Öğrenim Durumu.....	24
Tablo 10: Personel Yabancı Dil Durumu	24
Tablo 11: GZFT.....	26
Tablo 12: Paydaş Analizi	27
Tablo 13: DOKA 2015-2019 Gider Tablosu.....	46
Tablo 14: Stratejik Plan Tahmini Bütçe Tablosu.....	47
Tablo 15: Yıllık İzleme ve Değerlendirme Şablonu	48

KISALTMALAR LİSTESİ

- AB:** Avrupa Birliği
ADNKS: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
CMDP: Cazibe Merkezleri Destek Programı
DOKA: Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
EBYS: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
GÖKDES: Göçü Önleme Destek Programı
GS: Genel Sekreter
GSYH: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GSKD: Gayri Safi Katma Değer
GZFT: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
İDB: İzleme Değerlendirme Birimi
KAYS: Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KHK: Kanun Hükmünde Kararname
KMYB: Kurumsal ve Mali Yönetim Birimi
KOBİ: Küçük ve Orta Boy İşletmeler
PGUB: Proje Geliştirme ve Uygulama Birimi
PTKB: Planlama, Tanıtım ve Koordinasyon Birimi
PUR: Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi
PYB: Program Yönetim Birimi
SAR: Kalkınma Ajansları Satın Alma Rehberi
SOGEP: Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı
SOP: Sonuç Odaklı Programlar
SPİK: Stratejik Plan İzleme Komitesi
SPKE: Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi
STK: Sivil Toplum Kuruluşları
TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu
YDO: Yatırım Destek Ofisi
YK : Yönetim Kurulu

Yönetici Özeti

DOKA, Stratejik Planı, bir yandan planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma, uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirme için temel bir araç olarak görmüş; diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi yolunda önemli bir referans belge olarak kabul etmiş ve 2020-2024 Stratejik Plan çalışmalarını başlatmıştır.

DOKA Kurumsal Stratejik Planı, Ajansın yasal görev ve sorumlulukları göz önüne alınarak, 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usûl ve Esaslar Hakkında Yönetmelik kapsamında, kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini belirleyen Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nda yer alan esaslar temel alınarak, katılımcı yöntemlerle hazırlanmıştır.

İlk olarak Yönetim Kurulu tarafından Stratejik Plan hazırlama kararı alınmış ve Genel Sekreter oluru ile her birimden uzmanların temsil edildiği İzleme ve Değerlendirme Birimi koordinasyonunda "Stratejik Planlama Koordinasyon Ekibi (SPKE)" oluşturulmuş ve plan çalışmaları Haziran 2019 - Aralık 2019 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

Öncelikli olarak başlangıç noktamızı doğru biçimde belirleyebilmemiz için Mevcut Durum Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile Ajansımızın bağlı olduğu yasal yükümlülükler, mali yapısı, insan kaynağı, fiziksel olanakları ve teknolojik altyapısının ortaya konduğu kaynak analizi gerçekleştirilmiştir. Sonra, Ajansın bölgesel kalkınmadaki rolünü anlamlandırmak için Doğu Karadeniz bölgesinin genel ekonomik yapısı incelenmiştir. Ayrıca DOKA Kurumsal Stratejik Planında yer bulması gereken önemli hususların saptanması için iç paydaş ve dış paydaş anketleri hazırlanmıştır. İç paydaşlarımızdan olan Ajans Yönetim Kurulu üyelerimizle yapılan bir toplantıda elektronik oylama yöntemi ile yüz-yüze anket uygulaması yapılmış, diğer iç paydaşımız olan ajans çalışanlarımızın görüşleri ise google üzerinde oluşturulan anket formları ile alınmış ve ayrıca görüş ve önerilerle ilgili her birimden temsilcilerin olduğu odak grup toplantısı yapılmıştır. İç paydaş anketinde Ajansın misyon ve vizyonu-

na, güçlü ve zayıf yönlerine, sahip olduğu fırsatlara ve muhtemel tehditlere, Ajansın çalışma alanları ve müdahale araçlarına ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Dış paydaş analizi için gereken veri ise yine google üzerinde oluşturulan anket yöntemiyle derlenmiştir. Dış paydaş anketi ile paydaşlarımızın Ajans misyon ve vizyonu ile ilgili görüşleri, Ajans hizmetlerinden hangi alanlarda faydalandıkları ve memnuniyet derecelerini ölçmeye yönelik sorular hazırlanmıştır.

Geleceğe bakış ve strateji oluşturma aşamasında ise Ajansın var oluş sebebi olan misyonu ve vizyonu incelenmiş, belirlenmiş olan vizyona ulaşma sürecindeki temel ilke ve değerler yeniden yorumlanarak Ajansımızın belirlenen vizyona ulaşmasına yardımcı olacak 5 yıllık yol hartası oluşturulmuştur.

DOKA'nın Gelecek Planlaması hazırlanırken yaklaşımı- mız; "5N - 1K" olmuştur. Geleceğe bakış kısmında, Mevcut Durum Analizi ile elde edilen bilgiler ışığında; "Ne yapacağız?", "Neden yapacağız?" ve "Nasıl yapacağız?" (3 N) soruları cevaplanmaya çalışılmışken; Maliyetlendirme ve İzleme Değerlendirilme kısımlarında ise; "3N" kurgusunun yanına "2N - 1K" kurgusu da eklenmiştir. Yani, "Ne Zaman Yapacağız?", "Ne Kadara Yapacağız?" ve "Kim İle Yapacağız?" sorularına da cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Tüm bu çalışmalar bir sonuca bağlanırken ise, mevcut durum analizi aşamasında elde edilen bilgiler ile anket çalışmaları ve odak grup toplantılarında elde edilen görüş ve öneriler belirleyici unsur olmuş, ulusal ve bölgesel bazda üst strateji dokümanları ile uyum ön planda tutulmuştur. Katılımcılık esas alınarak yürütülen çalışmalar sonucunda, DOKA'nın belirlenmiş olan vizyonuna ulaşması sürecinde stratejik olarak görülen 3 önemli amaç ve bu amaçlara ulaşmasını sağlayacak stratejik hedefler ve faaliyetler alttaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Stratejik Amaç, Hedef ve Faaliyetler

Amaç 1. Etkili Yönetişim Bağlamında Güçlü Kurumsal Kapasitenin Oluşturulması		
Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim
1.1. İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Biçimde Yönetilmesi	1.1.1. Çalışanların eğitim ihtiyaç analizi yapılarak eğitim planı hazırlanacak ve yetkinlik bazlı hizmet içi eğitimler düzenlenecektir. 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi oluşturularak çalışanların performansı ve memnuniyet düzeyinin ölçülmesi sağlanacaktır. 1.1.3. Personel motivasyonunu artırmaya yönelik etkinlikler yapılacaktır.	KMYB
1.2. Kurumsal İletişiminin Etkin Kullanılması	1.2.1. Kurumsal iletişim politika belgesi oluşturularak her yıl güncellenecektir. 1.2.2. Basın, sosyal medya ve benzeri mecralarda Ajansın görünürlüğü artırılacaktır. 1.2.3. Ajansın kurumsal kimlik kılavuzu düzenli olarak güncellenecektir. 1.2.4. Paydaş veri tabanı güncelliği sağlanarak ilişkilerin etkinliği artırılacaktır.	KMYB
1.3. Mali Kaynaklar Etkin Ve Verimli Biçimde Yönetilmesi	1.3.1. Gelirlerin tahsili için çalışmalar yapılacaktır. 1.3.2. İç kontrol ve risk değerlendirme sistemine işlevsellik kazandırılacaktır. 1.3.3. Mali raporların hazırlanması sağlanacaktır. 1.3.4. Bağımsız denetimin yapılması sağlanacaktır. 1.3.5. Bütçe performansı ölçüm değerlendirmesi yapılacaktır.	KMYB
1.4. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Etkin Biçimde Yönetilmesi	1.4.1. Bilgi ve iletişim teknolojileri ihtiyaç analizi yapılarak güncellenmesi sağlanacaktır. 1.4.2. Ajansta bilgi yönetim sistemi oluşturulacaktır. 1.4.3. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanlarında yazılım ve donanım altyapısı iyileştirilecektir.	KMYB
Amaç 2: Kalkınma Sürecinde Ajansın Stratejik Rolünün Güçlendirilmesi		
2.1. Yatırımların Bölgeye Çekilmesi İçin Yeni Yatırım Önerilerinin Geliştirilmesi	2.1.1. Ajansın müdahil olduğu kamu yatırımları takip edilecektir. 2.1.2. Yatırım önerilerinin geliştirilmesi için proje havuzu oluşturulacaktır. 2.1.3. Yatırım alanları analiz çalışması yapılacaktır.	PTKB
2.2. Ulusal ve Uluslararası Fonların Takip Edilmesi ve Faydalanılması İçin Çalışmalar Yapılması	2.2.1. Ulusal ve Uluslararası destek programlarının takibi yapılarak etkin kanallardan duyurulması sağlanacaktır. 2.2.2. Önemli fonlardan faydalanmak için proje geliştirilecek ve uygulanacaktır. 2.2.3. Potansiyel paydaşlarla proje hazırlama konusunda işbirliği yapılacaktır.	PGUB
2.3. Ulusal ve Uluslararası Kurum Kuruluşlarla İşbirliklerinin Geliştirilmesi	2.3.1. Ulusal ve uluslararası kuruluşların yürüttükleri çalışmalara katılım sağlanacaktır. 2.3.2. Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği protokolleri yapılacaktır. 2.3.3. Önceki işbirliklerinin performans değerlendirmesi yapılacaktır. 2.3.4. Sınır ötesi işbirliği kapsamında Kafkas Masası kurulacaktır.	PGUB
2.4. Bölgenin Yatırım Olanaklarının Tanıtımının Yapılması	2.4.1. Yatırım ortamı dokümanının güncellenmesi sağlanacaktır. 2.4.2. İş ve yatırım ortamının tanıtılabileceği ulusal ve uluslararası etkinliklere katılım sağlanacak ve benzerleri bölgemizde organize edilecektir. 2.4.3. İkili işbirliklerinin geliştirilebilmesi için çatı kuruluşlar ve firmalar ziyaret edilecektir. 2.4.4. Hemşehri Yatırım Programı dahilinde bölge dışında yaşayan iş insanlarına bölgenin yatırım imkanları tanıtılacaktır.	YDO
2.5. Operasyonel Faaliyetlerin Eksiksiz ve Etkin Bir Şekilde Yürütülmesi	2.5.1. Proje yazma ve uygulama kapasitesi düşük olan paydaşlara yönelik eğitimler artırılacaktır. 2.5.2. Genel idari operasyonlar etkin bir şekilde yerine getirilecektir. 2.5.3. Destek hizmeti sunulan paydaş sayısı artırılacaktır. 2.5.4. Yeni Bölge Planı çalışması hazırlıkları başlatılacaktır.	KMYB, PYB, İDB, PTKB

Amaç 3. Yerel Dinamiklerin Harekete Geçirilmesini Sağlayacak Bölgesel Rekabete Dayalı Stratejik Temalar Oluşturarak Bölgesel Kalkınmanın Hızlandırılması

Hedefler	Faaliyetler	Sorumlu Birim
3.1. Kırsal odaklı kalkınma modelinin geliştirilmesi	3.1.1 Yöreye özgü kırsal kalkınmanın geliştirilmesi için araştırma ve analiz çalışmaları yapılacaktır. 3.1.2. Coğrafi işaretli ürünlere yönelik çalışmalar yapılacaktır. 3.1.3. Üretici işbirliklerinin geliştirileceği ortak platformlar oluşturulacaktır. 3.1.4. Kırsal kalkınmaya yönelik sonuç odaklı programlar geliştirilecektir. 3.1.5. Göçü önleyici kırsal destek programı (GÖKDES) uygulanacaktır.	PYB
3.2. Turizm odaklı bölgesel kalkınma stratejisinin etkin hale getirilmesi	3.2.1. Alternatif turizme yönelik araştırma, analiz ve uygulama çalışmaları yapılacaktır. 3.2.2. Kültürel ve doğal değerlerin markalaşmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır. 3.2.3. Nitelikli insan kaynağı eksikliklerinin giderilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır. 3.2.4. Turizmin sürdürülebilirliği konusunda farkındalık çalışmaları yapılacaktır. 3.2.5. Bölgede destinasyon yönetimi mantığıyla yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve mevcutların geliştirilmesi sağlanacaktır. 3.2.6. Turizm sonuç odaklı programı geliştirilecektir.	PTKB
3.3. Yeni nesil girişimciliğe dayalı bölgesel kalkınma stratejisinin oluşturulması	3.3.1. Yeni nesil girişimciliğe yönelik bilgilendirme ve tanıtım etkinlikleri yapılacaktır. 3.3.2. Girişimciliğe hizmet edecek ara yüzlerin oluşturulması ve kurumsal kapasitelerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir. 3.3.3. Mentorlük hizmetine erişimin kolaylaştırılmasına yönelik faaliyetler yapılacaktır. 3.3.4. Bölgesel girişim sermayesinden fon sağlamaya yönelik çalışmalar yapılacaktır. 3.3.5. Yeni nesil girişimcilik sonuç odaklı programı tasarlanacaktır.	PTKB
3.4. Bölgeye özgü sosyal kalkınma modelinin geliştirilmesi	3.4.1. Bölgemizdeki sosyal sorunların tespiti ve çözüm önerilerine yönelik araştırma ve analizler yapılacak ve mevcutlar güncellenecektir. 3.4.2. Sosyal sorunlara çözüm önerisi getirecek SOGEP programı uygulanacaktır 3.4.3. Sosyal Sorunlarla ilgili farkındalık ve bilgilendirme çalışmaları yürütülecektir. 3.4.4. Sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanında bilgi, beceri ve farkındalık geliştirecek etkinlikler yapılacaktır. 3.4.5. Sosyal kalkınma sonuç odaklı programı tasarlanacaktır.	PTKB
3.5 Sanayide rakabetçi ve katma değeri yüksek üretim modelleri oluşturmak	3.5.1. Bölgedeki işletmelerin kurumsal yapıya kavuşturulması için danışmanlık desteği sağlanacaktır. 3.5.2. İşletmelerin kalite güvence sistemleri kurulumu, kapasite kullanım oranları ve verimlilik artışını sağlayacak teknik destekler sağlanacaktır. 3.5.3. Ar-Ge altyapısının güçlendirilmesi ve teknoloji kullanım düzeyinin artırılması için işbirlikleri geliştirilecektir. 3.5.4. Cazibe Merkezleri Destek Programı yenilikçi ve rekabetçi bir sanayi oluşturmak için kullanılacaktır.	YDO



Tablo 2: Stratejik Planlama Süreci (2019)

Sıra No	Faaliyet Adı	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık
1	Hazırlık Çalışmaları							
2	GZFT Analiz Çalışması							
3	İç Paydaş Analizi							
4	Dış Paydaş Analizi							
5	Gelecek Planlaması							
6	Raporlama							
7	Raporun SPK tarafından Görüşülmesi / YK Onayı							

Giriş

Stratejik planlama yaklaşımı 1950'li yıllarda özel sektör tarafından içinde bulundukları sorunların aşılması için bir araç olarak uygulanıp başarılı olduktan sonra 1970'lerde kamu kuruluşları tarafından da uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik planlamaya ilişkin literatüre ve Türkiye'de temel politika belgelerine bakıldığında, yeni planlama paradigmaları ve planlamada daha esnek yaklaşımların uygulanması arayışında stratejik planlamanın, geleceği kurumsal vizyon çerçevesinde planlamak için bir araç, statik planlama anlayışına bir alternatif kabul edildiği görülmektedir.

Planlama anlayışındaki bu değişiklik kapsamında önemli bir düzenleme 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yapılmış ve stratejik planlamaya ilişkin hükümlerin bulunduğu kanun 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Kanunda, kamu idarelerine kalkınma

planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

DOKA Stratejik Planı, planlama hiyerarşisi içerisinde üst ölçekli Ulusal Kalkınma Planları ve DOKA tarafından hazırlanan Bölge Planları ile uyumlu olarak 5 yıllık süre için hazırlanmış, belirlenen vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için bir araç olan sonuç odaklı programların geliştirilmesi ve yıllık çalışma programlarının oluşturulmasında esas alınan temel politika dokümanlarından bir tanesidir.

Grafik 1: DOKA Planlama Hiyerarşisi



Stratejik Planlama, hedeflerle yönetim anlamına gelen Stratejik Yönetim anlayışının en önemli aracıdır. Bu bilinçle, DOKA 2020-2024 dönemine ait Stratejik Planını hazırlama çalışmalarını başlatmıştır.

Ajansın kaynakları açısından durumu, güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti, faaliyet alanına giren konularda dış çevrede gelişen fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılması ve özellikle Ajanstan beklentilerin belirlenmesi hususlarından oluşan mevcut durum analizi çalışmalarında, hem anket yöntemi kullanılmış, hem de beyin fırtınası niteliğinde odak grup toplantıları gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu çalışmalardan ortaya çıkan bilgiler ışığında, Ajansın geleceği, yönetim ile beraber katılımcı bir şekilde planlanmıştır. Ajansın hizmet süreçlerindeki temel değer-

leri, vizyonu, misyonu ortaya koyulduktan sonra, Ajansı, belirlenmiş olan vizyona taşıyacak nitelikteki “Stratejik Amaçlar” belirlenmiştir. Daha sonra her bir stratejik amaca ilişkin stratejik hedefler, içsel tutarlılık ve hiyerarşik bütünlük içerisinde belirlenmiştir.

Bu aşamadan sonra, performans ölçümünün sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için, temel faaliyetler belirlenerek bunlara ilişkin performans göstergeleri oluşturulmuştur.

Son aşamada ise faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan bütçelere ait yaklaşık maliyetler çıkarılmış ve stratejik planın performans değerlendirmesi ile izleme sürecine ait yöntem belirlenmiştir.

Stratejik planın hazırlanmasında esas alınan temel prensipler ise şunlardır:

- Planın; ulusal makro politikalara ters düşmeyecek biçimde hazırlanması için; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi, etkileri açısından ülke kalkınmasını ilgilendiren kurumların vizyonları, hedef ve stratejileri incelenmiştir.
- Doğu Karadeniz 2014-2023 Bölge Planı ile uyum göz önünde bulundurulmuştur.
- Plan, öngörülebilirliği artıracak, belirsizlikleri azaltacak ve iç tutarlılığı ve yeterliliği olan bir politikalar seti oluşturacaktır.
- Plan bütünlüğü ve stratejik amaçları sağlamaya yönelik olarak, amaçlar, hedefler ve faaliyetler bazında hazırlanacaktır.
- Plan; programlama, bütçeleme, projelendirme ve uygulama aşamalarında temel referans belgesi olacaktır.
- Planın amaç ve hedefleri, bütçe sürecinde kaynak tahsisi için temel çerçeveyi oluşturacaktır.
- Temel hedeflere dönük performans ölçmenin ve hesap verebilirliğin zeminini oluşturacak güçlü bir izleme ve değerlendirme mekanizması kurulacaktır.
- Plan hazırlanırken bölgesel kalkınmanın anahtarı olacak, küresel dönüşüme ayak uyduracak bir paydaş deseninin (başta özel sektör ve STK'lar olmak üzere) oluşturulmasında kurumumuza düşecek rolün bilinciyle hareket edilmesi gerekliliği temel prensibimiz olmuştur.

1. MEVCUT DURUM ANALİZİ

1.1. TR 90 Bölgesi Sosyo-Ekonomik Durumu ve Gelişme Vizyonu

TR90 Düzey 2 Bölgesi olarak belirlenen Doğu Karadeniz Bölgesinde; Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize ve Trabzon illeri bulunmaktadır. Yüzölçümü olarak ülkemizin %4,38'ine karşılık gelmektedir. Bölgede, 2018 TÜİK verilerine göre, 2'si Büyükşehir Belediyesi olmak üzere 104 belediye, 80 ilçe ve 1536 köy bulunmaktadır.

Bölge, 2018 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre 2.719.113 kişilik nüfusu ile 26 adet Düzey 2 bölgesi arasında 14. sırada yer almaktadır. Bu nüfus ülke nüfusunun %3,31'ine denk gelmektedir.

Bölge, net göç hızı, göç hızı, nüfus artış hızı, toplam doğurganlık hızı ve kaba doğum hızı verilerine göre Türkiye ortalamasının altında yer almaktadır.

Kırsalda yaşayan yaşlı nüfusun fazla olması, bölgede okuma-yazma bilmeyenlerin oranını ülke ortalamasının üzerine taşımaktadır.

TR90 Bölgesi, Kalkınma Bakanlığının (mülga) 2011 yılında yaptığı bölgesel sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi araştırmasına göre, 26 adet Düzey II Bölgesi içerisinde 17. sırada yer almaktadır.

TÜİK 2017 verilerine göre, kişi başı Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) bakımından 26 adet Düzey II Bölgesi içerisinde 7.257 \$ ile 17. sırada yer almaktadır.

Bölgede, özellikle Ordu ve Trabzon'da yoğun olmak üzere, dışarıya verilen göç oranı oldukça yüksektir.

İşgücüne katılım ve istihdam oranları oldukça yüksek olup, TÜİK 2018 verilerine göre, TR90 Bölgesi, ülkemizin toplam işgücünün %3,44'ünü oluşturmaktadır.

2018 yılı itibarıyla, bölgede kayıt dışı istihdam oranı %49,71 gibi bir oranla ülke ortalamasının (%33,42) oldukça üzerinde gerçekleşmiştir.

Ekonomik açıdan, Gayri Safi Katma Değer (GSKD) verileri incelendiğinde, ülkemizde üretilen GSKD'nin %2,64'ü bölgede gerçekleşmektedir. Bu oran 26 adet Düzey 2 bölgesi arasında 12. sıraya denk gelmektedir. Sanayi açısından ülkemiz toplam sanayi içerisinde %2'ler civarında olan paya karşılık tarımın payının ise gittikçe arttığı görülmektedir.

Bölgenin sosyo-ekonomik görünümüne ilişkin detaylı bilgilere DOKA tarafından hazırlanan TR90 2014-2023 Doğu Karadeniz Bölge Planından ulaşılabilmektedir.



1.2. DOKA Kurumsal Yapı ve Yasal Çerçeve

DOKA, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmuş, tüzel kişiliği haiz, 5449 Sayılı Kanuna tabi, bu kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde ise özel hukuk hükümlerine tâbi bir kuruluştur.

DOKA, 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun’un 3’üncü maddesine dayanılarak Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı’nın (mülga) koordinasyonunda, 25 Temmuz 2009 tarihli ve 27299 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 2011/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur.

Yasal Yükümlülükler,

DOKA, ülkemizdeki diğer Kalkınma Ajansları gibi, 5449 Sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” ile kurulmuş ve faaliyetlerini bu kanunun verdiği görevler çerçevesinde yürütmektedir.

4 Sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 188’inci maddesine göre ajansların görev ve yetkileri şunlardır:

- Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek.
- Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.

- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- Türkiye’nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
- Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Mevzuat Analizi,

Kalkınma Ajansları'nın ilgili güncel mevzuatı aşağıda sunulmaktadır.

5449 Sayılı Kanun'un mülga 4'üncü maddesi ile 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 187 ve 200'ncü maddeleri ve 375 sayılı KHK'nin Ek 28'inci maddesinden gelen yetki kapsamında, aşağıda sayılan yönetmelik, usul ve esas, kılavuz ve rehber niteliğinde düzenlemeler yürürlüğe konulmuştur.

- Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği (25.07.2006 tarih ve 26303 sayılı RG)
- Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği (28.09.2006 tarih ve 26303 sayılı RG)
- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği (08.11.2008 tarih ve 27048 sayılı RG)
- Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği (03.08.2009 tarih ve 27308 sayılı RG)
- Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği (27.08.2014 tarih ve 29101 sayılı RG)
- Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu ve ekleri olan;

Kalkınma Ajansları Satın Alma Rehberi (SAR)

Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi (PUR)

Kurumsal Yapı,

Kalkınma Ajanslarının Organları;

- a. Kalkınma Kurulu
- b. Yönetim Kurulu
- c. Genel Sekreterlik
- d. Yatırım Destek Ofisleridir.

Kalkınma Kurulu; bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansı yönlendirmek üzere oluşturulmuş, istişari nitelikte bir yapıdır.

"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 hakkında ki 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.

4 Nolu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 191' inci maddesine göre Kalkınma Kurulu illerin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda, en fazla 100 üyeden oluşur. İlgili kararnamenin 192'inci maddesine göre Kalkınma Kurulu'nun görev ve yetkileri şunlardır:

- Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluş temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek.
- Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak.
- Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak.
- Toplantı sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak

Yönetim kurulu; Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansının karar organı olan yönetim kurulu, Bölge illerinin Valileri, Belediye Başkanları, TSO Başkanları ve İl Genel Meclisi Başkanlarından oluşur. Genel Sekreter oy hakkı olmamak kaydıyla Yönetim Kurulu toplantılarına katılmaktadır.

4 Nolu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 194'üncü maddesine göre Yönetim kurulunun görev ve yetkileri şunlardır:

- Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın onayına sunmak.
- Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek.
- Yıllık malî raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak.
- Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek.
- Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na göndermek.
- Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na göndermek.
- Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak.
- Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek.
- Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.
- Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki iş bölümünü onaylamak.
- Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.
- Yönetim Kurulu gerekli gördüğü hallerde yukarıda sayılan yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla genel sekretere devredebilir.

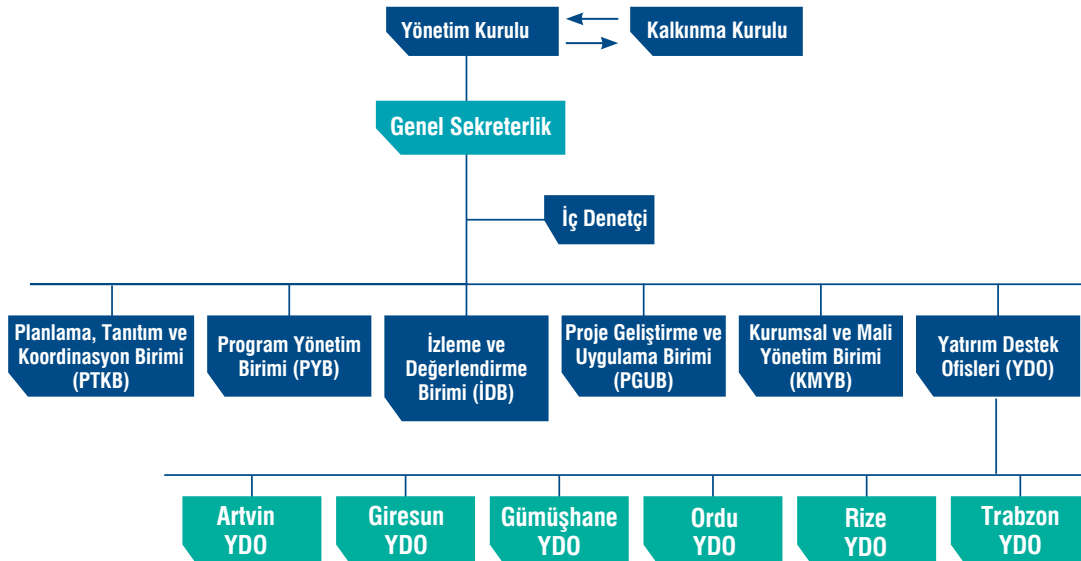
Genel Sekreterlik; Ajansın icra organı olup, Genel Sekreter, Genel Sekreterlik altında oluşturulmuş olan birimlerin ve Yatırım Destek Ofislerinin en üst amiridir. Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreterlik; Genel Sekreter, İç Denetçi, Uzman ve Destek Personelden oluşmaktadır. Genel Sekreterin görev ve yetkileri şunlardır:

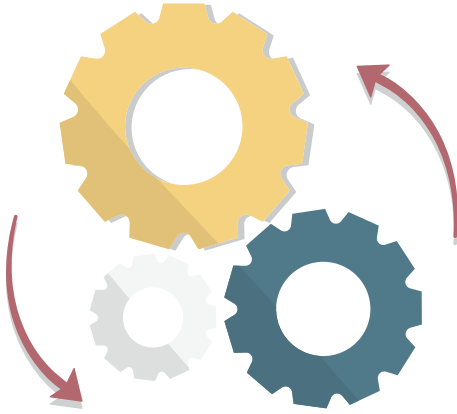
- Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak.
- Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak.
- Ajans gelirlerini toplamak, bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak.
- Yönetim Kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralınmasına ve hizmet alımına karar vermek.
- Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak.
- Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek malî destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek.

- Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak.
- Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek.
- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek.
- Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek.
- Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek.

Yatırım Destek Ofisleri; Bölgesel plan çerçevesinde, yatırımların en hızlı biçimde gerçekleşmesini sağlamak için faaliyetlerde bulunmak üzere oluşturulmuş birimler olup, görevleri ile ilgili olarak Genel Sekreterliğe bağlıdır. Yatırımcılara sunulan tüm hizmetler ücretsiz olarak verilmektedir. Her ne kadar ayrı bir organmış gibi görülse de Ajans Genel Sekreterliği altında oluşturulan birimlerden olup bölgeyi oluşturan her ilde yatırım destek ofisi bulunmaktadır.

Grafik 2: DOKA Organizasyon Şeması





1.3. Faaliyet Alanları, Fiziki ve Beşeri Kaynakların Değerlendirmesi

Ajans faaliyetleri, Genel Sekreterlik altında oluşturulan 5 birim ve yatırım destek ofisleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Planlama süreci Ajansın çalışma döngüsünün başlangıcını oluşturmaktadır. Ulusal Kalkınma Planlarına uyumlu olarak Bölgesel Planlar hazırlanmaktadır. Bölge planı sürecinin başlangıcını ise mevcut durum analizi oluşturmaktadır. Mevcut durum analizleri sosyal, ekonomik, mekânsal gelişme başlıklarında mevcut durumu ortaya koymaktadır. Analizlerde çeşitli yöntemlerle nitel ve nicel veriler derlenmekte ve daha sonrasında bu analizler temel alınarak katılımcı bir süreçle bölgesel gelişme alanları belirlenmektedir. TR90 Bölgesi için 2010 - 2013 Doğu Karadeniz Bölge Planı ve 2014 - 2023 Doğu Karadeniz Bölge Planı DOKA tarafından hazırlanmıştır. Planlama, Tanıtım ve Koordinasyon Birimi bu planlar kapsamında mevcut durum analizlerini güncellemekte ve öncelikli alanlarda stratejiler ve eylem planları oluşturmakta, ayrıca Ajansın kurumsal tanıtım ve işbirliği faaliyetlerini yürütmektedir.

Program Yönetim Birimi, mali destek programları başta olmak üzere Ajansın mali destek araçlarının yürütülmesinden sorumludur. Programların ilanı ve bilgilendirme toplan-

tıları ile değerlendirme sürecinin yönetiminden sorumludur. İzleme ve Değerlendirme Birimi, yararlanıcılarla sözleşmelerin imzalanması, proje uygulama süreçlerinin takibi, proje sonrası denetimler ve programların etki değerlendirme süreçlerinin yönetiminden sorumludur. Proje Geliştirme ve Uygulama Birimi ise ulusal ve uluslararası fon kaynaklarını takip ederek projeler geliştirmekte ve uygulamakta, bölgedeki paydaşlara alternatif fon kaynakları ile ilgili bilgilendirme, eğitim ve teknik destek hizmeti sunmaktadır. Kurumsal ve Mali Yönetim Birimi, Ajansın temel faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için muhasebe, mali işler ve satın alma, idari işler, arşiv yönetimi, insan kaynakları ve bilgi-işlem alanlarından oluşan destek hizmetleri faaliyetleri yerine getirmektedir. Mevzuat ile verilen rol ve sorumluluklar çerçevesinde Yatırım Destek Ofisleri ise, bulundukları ildeki yatırımcıların başvurularını takip etmekte, yatırımcıların izin ve ruhsat işlemlerine destek vermekte, illerin iş ve yatırım ortamlarının iyileştirilmesi ve tanıtımına katkı sağlamaktadır. Özet faaliyetler alttaki tabloda belirtilmektedir.

Tablo 3: DOKA Ana Faaliyetleri

Faaliyet Alanları	Sunulan Hizmetler
Araştırma, Analiz, Programlama Faaliyetleri	• Bölge planı • Mevcut durum analizleri • Sektörel araştırma ve analiz • Strateji geliştirme • Raporlama hizmetleri • Bilgi notları
Destek Programları Yönetim ve İzleme Faaliyetleri	• Proje bilgilendirme hizmetleri • Proje eğitim hizmetleri • Proje destek hizmetleri • Proje ve faaliyet desteklerini izleme hizmetleri • Proje ve faaliyet desteklerini değerlendirme hizmetleri • Yararlanıcı eğitim ve bilgilendirme hizmetleri
Proje Hazırlama ve Uygulama	• Fon kaynakları ile ilgili bilgilendirme hizmetleri • Eğitim hizmetleri • ihale uzman desteği hizmetleri • Fon yönetimi hizmetleri
Kapasite Geliştirme Faaliyetleri	• Teknik destek hizmetleri • Eğitim hizmetleri • Proje geliştirme hizmetleri • Teknik yardım masası hizmetleri
Yatırım Destek ve Tanıtım Faaliyetleri	• İzin ve ruhsat hizmetleri • Yatırım destek hizmetleri • Danışmanlık hizmetleri • Yatırımcı yönlendirme hizmetleri • Yatırım ortamı bilgilendirme hizmetleri • Yatırım, tanıtım ve fuar etkinlikleri • Teşvik izleme ve kapama hizmetleri
İşbirliği ve Koordinasyon Faaliyetleri	• Kalkınma Kurulu toplantıları • Yönetim Kurulu toplantıları • Sektörel çalışma grupları • Çalışma ziyaretleri • Bilgilendirme hizmetleri (seminer, çalıştay, atölye, vb.)

DOKA kurulduğu günden bu yana kendi kaynakları ve uluslararası fonlara sunmuş olduğu projelerden sağlamış olduğu kaynaklar ile bölgemizde birçok projeyi hayata geçirmiş bulunmaktadır. Bu projelere ait özet tablolar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: DOKA Mali Destekleri

2010-2019 YILI DOKA MALİ DESTEKLERİ			
Program İsmi	Uygulanan Proje Sayısı	Toplam Bütçe (₺)	Ajans Desteği (₺)
Proje Teklif Çağrısı	369	145.500.000	82.000.000
Doğrudan Faaliyet Desteği	140	7.100.000	6.600.000
Fizibilite Desteği	20	2.000.000	1.700.000
Teknik Destek	521	5.350.000	5.350.000
Güdümlü Proje Desteği	2	20.200.000	15.150.000
Genel Toplam	1052	180.150.000	110.800.000

Tablo 5: DOKA Katkısıyla Sağlanan Avrupa Birliği Hibeleri

Sıra No	Projenin Adı	DOKA'nın Projedeki Konumu	Kapsadığı İller	Proje Bitiş Tarihi	Toplam Bütçesi (€)	AB Katkısı (€)	Projenin Durumu
1	Turizm hizmetlerinde çeşitlilik ve sürdürülebilir gelişimi teşvik eden en iyi uygulamaların değişimi (THUSAURUS)	Ortak	TR90	2014	116.500,00	116.500,00	Tamamlandı
2	Sürdürülebilir bir Karadeniz turizmi için ortak tanıtım ve gelişim stratejileri Karadeniz ağı (BS NST) projesi	Ortak	TR90	2015	654.394,00	638.647,00	Tamamlandı
3	Sınır ötesi düzeyde kültürel miras turizminin kalite standartlarını geliştirmek amaçlı çok sayıda ve seviyede aktörlerin işbirliği ağı (ALECTOR) projesi	Ortak	TR90	2016	1.125.691,00	1.015.917,00	Tamamlandı
4	Hazır giyim sektöründe kadınlara yönelik eğitim ve girişimcilik hareketi operasyonu (GATE)	Başvuru sahibi	Giresun - Ordu	2017	3.001.751,10	2.551.488,43	Tamamlandı
5	DIVERTIMENTO projesi	Ortak	TR90	2017	312.429,00	278.760,00	Tamamlandı
6	Gümüşhane geleneksel ve organik ürünler iş geliştirme merkezi (İŞGEM)	Başvuru sahibi	Gümüşhane	2018	8.120.665,00	6.774.258,00	Tamamlandı
7	Karadeniz havzasındaki arıcılık ve arıcılığa bağlı sektörlerin ticaretini artırmak ve modernizasyonunu sağlamak	Ortak	TR90	2021	758.303,00	697.638,76	Devam Ediyor
8	Türkiye'deki düşük nitelikli yetişkinlerin okuryazarlık, aritmetik ve dijital beceri düzeylerini ölçmek için web tabanlı bir değerlendirme aracının geliştirilmesi	Başvuru Sahibi	Trabzon	2021	357.666,00	285.666,00	Devam Ediyor
Toplam Bütçe (Euro)					14.447.399,10	12.358.875,19	

Fiziksel Durum

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı; Gazipaşa Mahallesi, Nemlioğlu Sokak, Taksim Yokuşu, No: 3 adresinde Vakıflar Bölge Müdürlüğü'nün 499 ada 10 parsel sayılı taşınmazdaki Vakıf İşhanı'nı hizmet binası olarak kullanılmak amacıyla kiralamıştır. Ajans binası Trabzon şehir meydanında yer almakta olup, ulaşmak isteyenler için kolay bulunabilir ve ulaşılabilir bir konuma sahiptir. YDO'ların illerdeki adresleri ise şöyledir;

Tablo 6: Yatırım Destek Ofisleri Adresleri

Artvin YDO	Çarşı Mah. Cumhuriyet Cad. Arslan Apt. 6/6 ARTVİN
Giresun YDO	Sultan Selim Mah. GMK Bulvarı No:1 GİRESUN
Gümüşhane YDO	İl Kültür Turizm Müdürlüğü Kat:3 GÜMÜŞHANE
Ordu YDO	Bahçelievler Mah. 295. Sok. No:8 Kat:3 Altınordu/ORDU
Rize YDO	Menderes Bulvarı No:522 RİZE
Trabzon YDO	Gazipaşa Mah. Nemlioğlu Sok. No:3 Ortahisar/Trabzon

Donanım

Ajansımızda personele zimmetli 65 adet masaüstü, 13 adet dizüstü bilgisayar kullanılmaktadır. Bununla birlikte her odada bir ağ yazıcısı ve her katta da birer adet çok fonksiyonlu fotokopi makinesi bilgisayarlarla birlikte personelin hizmetine sunulmuştur.

Tüm bilgisayarlarda antivirüs yazılımı mevcut olup, bu yazılım sayesinde bilgisayara ve dosyalara bulaşabilecek virüs, trojan vb. kötü niyetli yazılımlara karşı önlem alınmaktadır.

Ajansımızın internet sitesi ve siber saldırılara karşı korunmak amacıyla sistem odası bünyesinde firewall (güvenlik duvarı) bulunmaktadır. Bünyemizde bulundurmış olduğumuz firewall ile tüm kullanıcılara ait log kayıtları 5651 sayılı kanuna göre kayıt altına alınmaktadır. Bu sayede ajans yerel ağı dış saldırılardan ve tehditlerden korunmakta ve filtreleme yapılmaktadır.

Ajansımıza bağlı bulunan yatırım destek ofisleri (YDO) merkez sistem odamızda bulunan güvenlik duvarıyla uyumlu cihazlar ile merkez ile bağlantı kurarak merkezin internetini kullanmaktadır. Bu sayede YDO'lar da bulunan ajans personellerinin bilgisayar kullanımları da kayıt altına alınmakta ve merkezde bulunan güvenlik önlemlerinden yararlanılmaktadır.

Ajansımız bünyesinde bilgilerin işlenmesi için 2 adet sunucu mevcuttur. Sunucularımız birbiri ile senkronize bir şekilde çalışarak 1. sunucuda karşılaşılabilecek herhangi bir sorununda 2.sunucu devreye girerek işlevleri yerine getirmektedir. Böylelikle herhangi bir kesintiye uğramadan hizmet verilebilmektedir.

Ajansımız bünyesinde merkez sistem odamızda tüm sistemin anlık yedeğini almış olduğumuz storage (yedekleme ünitesi) mevcuttur. Yedekleme ünitesi ile sistemi kullanan herhangi bir kullanıcı yanlışlıkla önemli bir bilgisini silmediği zaman bilginin geri alınması mümkündür.

Ajansımız bünyesinde (YDO'lar dahil) kullanılmakta olan telefonlar mevcut sistem odamızda bulunan IP telefon santrali bağlı olup tüm kullanıcıların konuşmaları kayıt altına alınmaktadır.

Ayrıca ajansımızın 2017 yılı içerisinde güvenlik kameraları yenilenmiş ve IP kamera (26 adet) sistemine geçilmiştir.

Yazılım ve Programlar

- **Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS)**

Kalkınma Bakanlığı (mülga) tarafından TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü (YTE) aracılığı ile hizmete sunulan yazılımı 26 kalkınma ajansı kullanmaktadır. Bu yazılımın bütün kayıtları Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesinde kayıt altına alınmaktadır.

- **Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)**

Resmi yazışmalar EBYS aracılığıyla yapılmakta ve gelen-giden evrak takip edilmektedir. Elektronik imza kullanılan program ile 2012 yılından beri ajansta hizmet verilmektedir. Kayıtlar mevcut sunucularda kayıt altına alınmaktadır.

- **Hizmet Talepleri Yönetim Sistemi (HTYS)**

Bu yazılım ile ajans personelinin destek biriminden istediği her türlü ofis, kırtasiye malzemeleri, ekipman, bilgisayar ve tüm büro malzemeleri kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca ajansın kiraladığı araçlar için de talep oluşturulabilmekte ve araçların takibi sağlanmaktadır.

- **Kamutech Kamu Yazılım Teknolojileri**

696 Sayılı KHK ile sürekli işçi kadrosuna geçirilen personelin özlük işlerinin takibi ve ücret hesaplamaları için söz konusu yazılımın kamu işçisi modülü İnsan Kaynakları tarafından kullanılmaktadır.

İnsan Kaynakları

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması için İnsan Kaynakları Politika Belgesi hazırlanmıştır. İnsan Kaynakları Politikası ile Ajansın görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için, alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamı ve bu personelin niteliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliği amaçlanmıştır.

06.01.2012 tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı ile Ajans İnsan Kaynakları Politika Belgesi kabul edilmiş olup, bu politika belgesi doğrultusunda insan kaynaklarının amacı ve ilkeleri ile bu yönde yapılacak faaliyetlerin çerçevesi oluşturulmuştur. Ajans İnsan Kaynakları Politika Belgesi 2017 yılı Ağustos ayında ajans mevcut durumuna göre revize edilmiş ve 24.08.2017 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır.

Kalkınma ajanslarında uzman personel, hukuk müşaviri, iç denetçi, destek personeli ve sürekli işçi (yardımcı hizmetler) olmak üzere beş grupta personel görev almaktadır. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nda Aralık 2019 tarihi itibarıyla 1' i Genel Sekreter Vekili olmak üzere 25 (yirmi beş) uzman ve 9 (dokuz) destek personeli istihdam edilmektedir. Ayrıca 1 Nisan 2018 tarihi itibarıyla 696 sayılı KHK kapsamında kadroya geçişi sağlanan sürekli işçi kadrosunda 33 (otuz üç) yardımcı hizmet personeli olmak üzere toplamda 67 kişi istihdam edilmektedir.

Tablo 7: Personel Durumu

Uzman	Destek	Yardımcı Hizmetler	Kadın Çalışan Sayısı	Erkek Çalışan Sayısı	Toplam
25	9	33	31	36	67

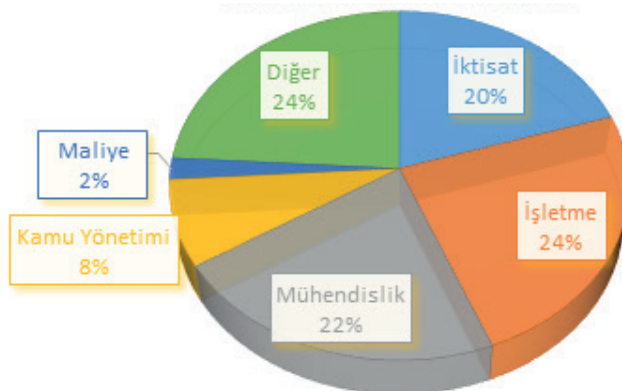
Grafik 3: Personel Durumu



Tablo 8: Lisans/Lisansüstü Düzeyi Personelin Mezun Olduğu Bölümler

	İktisat	İşletme	Mühendislik	Kamu Yönetimi	Maliye	Diğer
Lisans/ Lisansüstü	10	12	11	4	1	12

Grafik 4: Lisans/Lisansüstü Düzeyi Personelin Mezun Olduğu Bölümler

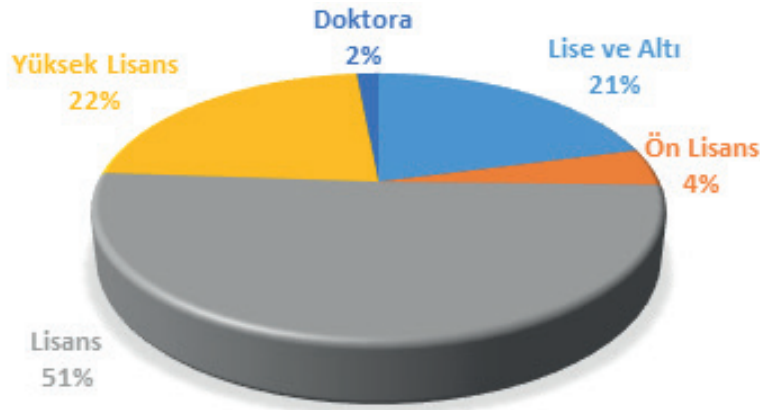


Ajansımızda 34 personel lisans, 15 personel lisansüstü ve 1 personel doktora eğitimini tamamlamıştır. 7 personel yüksek lisans ve 1 personel doktora eğitimine devam etmektedir. Aralık 2019 tarihi itibarıyla tüm personelin öğrenim durumu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 9: Personelin Öğrenim Durumu

	Lise ve Altı	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Uzman/Destek/ Yardımcı Hizmetler	14	3	34	15	1	67

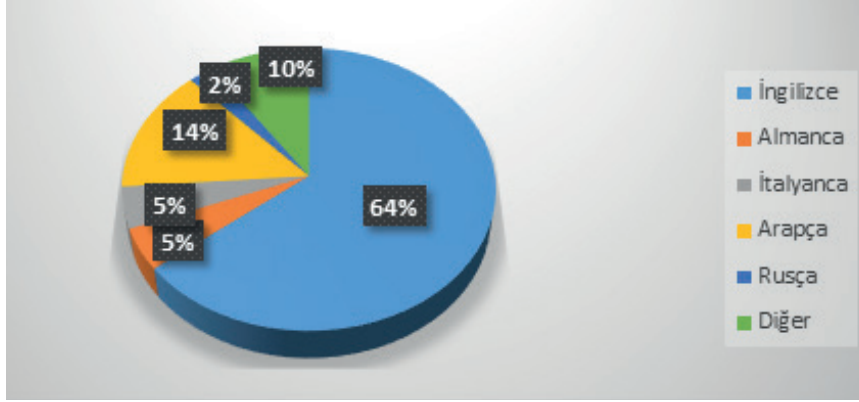
Grafik 5: Öğrenim Durumu



Personelimizin tamamına yakını İngilizce bilmekte olup içlerinde ayrıca Almanca, İspanyolca, Arapça ve Rusça dillerini bilenler de bulunmaktadır.

Tablo 10: Personel Yabancı Dil Durumu

İngilizce	Almanca	İtalyanca	Arapça	Rusça	Diğer
27	2	2	6	1	4

Grafik 6: Personel Yabancı Dil Durumu

1.4. GZFT Analizi

GZFT analizinde ilk olarak, ajansımızın kurumsal yapısı, iş ve işlemlerinin işleyişi ile ilgili kurum yöneticileri ve çalışanlarının görüşlerine başvurularak elde edilen tüm bilgiler ışığında mevcut durumun resmi çekilmiş, güçlü ve zayıf yönler tespit edilerek geliştirilmesi gereken hususlar ortaya çıkarılmıştır. Dış dinamiklerden kaynaklı fırsat ve tehditler belirlenerek ajansın gelecek planlaması için girdi sağlayacak veriler oluşturulmuştur.

Güçlü yönlerde ajansın nitelikli insan kaynağı, dinamik ve esnek yapısı ile yerel kalkınmanın sağlanmasında gerek fon kaynaklarına ulaşım gerekse bölgenin tanıtımı konusunda lokomotif ve öncü kurum olması gösterilmiştir. Özellikle ulusal ve uluslararası fon kaynaklarının bölgemize çekilmesinde, kurulduğu günden beri birçok çalışma yürütmüş ve bu konuda bölgedeki kurumların çözüm ortağı haline gelmiştir.

Geliştirilmesi ve müdahale edilmesi gereken zayıf yönlerimizde ise personelin verimliliğinin gerek nitelik gerekse niceliksel açıdan iyileştirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. TR90 Bölgesinin 6 ilden oluştuğu düşünüldüğünde 25 uzman personel ile etkin bir hizmet götürülmesi aksaklıklara neden olabilmektedir. Bu kapsamda personelin iş yükü analizlerinin yapılarak gerekli iyileştirmelerin yapılması el-

zemdir. Ajans personelinin dile getirdiği bir başka müdahale alanı ise ajansın görev alanının geniş olması sebebi ile kurumsal ve bireysel düzeyde uzmanlaşma imkanının kısıtlı oluşudur. Bu durum hizmet içi eğitim programlarının etkin bir şekilde kullanılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Özellikle yeni uygulanmaya başlanan devlet sisteminin temel mantığı olan her aşamada hızlı karar alma ve uygulama felsefesinin ve ajansımızın da dahil olduğu 26 kalkınma ajansının Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı altında Genel Müdürlük koordinasyonunda yapılandırılmasının gelecek açısından fırsatlar doğuracağı tahmin edilmektedir. DOKA'nın paydaşlar tarafından öncü bir kurum olarak görülüyor olması, sonuç odaklı programların dikey uzmanlaşmayı getirmesi de kurum geleceği açısından fırsat olarak değerlendirilmiştir.

Ajansın yüzleşmesi gereken tehditlerde ise genel olarak yeni personel istihdamında bütçe kısıtı (%15) devam ediyor olması, görev tanımında olmayan faaliyetlerle ilgili ajanstan beklentilerin yüksek olması, ilgili mevzuatta tanımlanan görev ve sorumlulukları oranında yetkiye sahip olmaması, hibe dağıtan kurum olarak görülmesi gibi hususlar yer almaktadır.

Tablo 11: GZFT

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Nitelikli çalışan profiline sahip olması, 2. Karar organının temsil gücünün yüksek olması, 3. Kaynakları etkin kullanma ve kullandırmada başarılı olması, 4. Farklı alanlarda, sektörel ve tematik konularda çalışma imkanı olması, 5. Dinamik ve esnek bir yapıya sahip olması, 6. Bürokrasisinin az olması ve ulaşılabilir olması, 7. Geniş iletişim ağı, alan bilgisi ve saha tecrübesinin olması, 8. Yatırımların bölgemize kazandırılmasında yereldeki çözüm ortağı olması,	1. Kurumsallaşma sürecinin sağlam temellere oturmamış olması, 2. Personel sayısı ve mali kaynaklar bakımından yetersiz olması, 3. İnsan kaynakları yönetim sisteminin yetersiz olması, 4. Çok farklı alanlarda çalışılması nedeni ile odaklanma ve uzmanlaşma sorunu yaşanması,
Fırsatlar	Tehditler
1. Fon kaynaklarından yararlanma potansiyeli olması, 2. Bölgede vizyoner bir kurum olarak tanınması, 3. Ajanstan beklentilerin yüksek olması, 4. SOP'ların dikey uzmanlaşmayı sağlaması, 5. Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün kurulmuş olması, 6. SODES, Cazibe Merkezi gibi yeni mali kaynakların varlığı,	1. Görev tanımında olmayan faaliyetlerle ilgili Ajanstan beklentilerin yüksek olması, 2. Mevzuatta tanımlanan görev ve sorumlulukları oranında yetkiye sahip olmaması, 3. Bölgesel kalkınmaya hizmet eden aktörlerin bazı faaliyet alanlarının kesişmesi 4. Ajansımızın projeler hazırladığı, Avrupa Birliği IPA fonlarında kesinti ihtimallerinin bulunması, 5. Hibe dağıtan kurum olarak görülmesi,

1.5. Paydaş Analizi

Kalkınma Ajansları'nın kuruluşu koordinasyonu ve görevleri hakkındaki 5449 sayılı kanunda belirtildiği gibi, Ajanslar; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere kurulmuşlardır.

Kalkınma Ajansları'nın gerek kanundan kaynaklanan gerekse yapmış olduğu iş ve işlemlerden kaynaklı kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları(STK) ve uluslararası kurum/kuruluşlar ile doğrudan ya da dolaylı olarak iş yapması nedeniyle paydaş olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda da belirtildiği üzere paydaşlarımız iç paydaş ve dış paydaş olarak gruplandırılmıştır. Ajansın hizmetlerinden etkilenen ve hizmetleriyle Ajansı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar Ajansın dış paydaşlarıdır. İç Paydaş olarak tanımlanan yönetici ve çalışanlar, Ajansın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde başvuru alan ilk kaynaklar olmuştur.

Tablo 12: Paydaş Analizi

Paydaş Adı	İç Paydaş	Dış Paydaş	Etki Düzeyi
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	✓		● ● ●
Ajans Yönetim Kurulu	✓		● ● ●
Ajans Personeli	✓		● ● ●
Kamu Kurum ve Kuruluşları		✓	● ●
Yerel Yönetimler		✓	● ●
Üniversiteler		✓	● ●
STK'lar		✓	● ●
Özel Sektör Kuruluşları		✓	● ●
Bölge Halkı		✓	● ●
Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar		✓	●
Tedarikçiler		✓	●

1.5.1. İç Paydaş Analizi

Ajans Personeli Anketi Çıkarımları

Ajansımızın 2020-2024 Stratejik Planı hazırlanmasına katkı sağlaması amacıyla iç paydaşlarımız olan Ajans Personelinin görüş ve önerilerini almak için bir anket hazırlanmış, ankete kurum çalışanlarından uzman ve destek personeli düzeyinde 30 kişi katılmıştır.

Anket;

- Anketi Dolduran Personele Ait Genel Bilgiler,
- Çalışma Birimlerine Yönelik Görüşler,
- Kurum Kültürüne Yönelik Görüşler,
- Ajansın Gelecek Planları Hakkında Görüşler

olmak üzere 4 ana başlıktan ve toplamda 47 sorudan oluşmaktadır.

Anket katılımcıları tarafından verilen cevaplar aşağıdaki başlıklar halinde incelenmiştir.

1. Genel Bilgiler

- Anketi cevaplayan 30 kişinin 14'ü kadın (%47), 16'sı erkektir (%53).
- Anketi cevaplandıran tüm personel en az lisans mezunudur. Personelin %40'ı lisans, %56,7'si yüksek lisans ve %3,3'ü doktora derecesine sahiptir.
- Ankete katılanların %46,7'sini uzman, %33,3'ünü destek personeli, %13,3'ünü birim başkanı ve %6,7'sini YDO Koordinatörleri oluşturmaktadır.
- Ankete katılan personelin %70'inin Ajanstaki çalışma süresi 8 yılın üzerindedir.

2. Çalışma Birimlerine Yönelik Görüş ve Öneriler

- Personel sayısının yetersizliğinin giderilmesi,
- İl bazlı öncelikli ya da parçalı/aşamalı mali destek programlarının tasarlanması,
- Kaynakların verimli kullanımı, projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve etki analizi çalışmaları için İzleme/Saha faaliyetlerinin artırılması,
- Sonuç Odaklı Programlar çerçevesinde hazırlanan Çalışma Programlarını, buna ilişkin faaliyet ve süreçlerin takip ve koordinasyonunu etkin ve verimli şekilde yürütmek adına farklı ve dinamik bir mekanizma geliştirilmesi,
- Sonuç Odaklı Programların alt program ve destek mekanizmaları çerçevesinde uyumlaştırılmasının sağlanması; saha çalışmalarının, YDO'lar başta olmak üzere ildeki önemli paydaşlarla beraber yürütülerek proje ve programların SOP ruhuna uygun olarak geliştirilmesi,
- SOP' ların izlenmesi ve etki değerlendirmelerinin yapılması,

- Birimler arası iletişim ve paylaşımın artırılması,
- Bilgi işlem altyapısındaki eksikliklerin acilen giderilmesi,
- Birim bazlı çalışma sisteminden proje ya da takım bazlı çalışma sistemine geçilmesi için çalışmalar yapılması,
- Yetkinlik bazlı hizmet içi eğitim programı uygulanması önerilmektedir.

3. Kurum Kültürüne İlişkin Görüşler

Katılım ve İşbirliği

- Çalışanların karar alma süreçlerine dahil olma düzeyi ve üst yönetimin personelin katılımcılığını destekleme düzeyi yüksektir.
- Kurum çalışanları takım çalışmasına yatkındır, yöneticiler bilgi paylaşımına ve işbirliğine açıktır.
- Birimler arası koordinasyon sağlanmakta, ancak arzu edilen düzeyde değildir.

Kurum İçi İletişim

- Çalışanlar arasındaki iletişim düzeyi yüksektir. Bilgi, ilgili çalışanlara zamanında iletilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerine kolaylıkla ulaşabilmektedir.
- Kurum içi iletişimde teknolojinin kullanımı iyi düzeyde olsa da birtakım aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir.

Stratejik Yönetim ve Değişime Açıklık

- Çalışanlar karar ve inisiyatif alabilmektedir. Ajansta yeni fikirler ve farklı görüşler desteklenmektedir. Ancak yeni fikirlerin ve önerilerin uygulanması noktasında mevzuat yeterince esnek değildir.
- İş yükü yoğunluğu nedeniyle Ajansın rutin işler haricinde stratejik işlere odaklanma düzeyi arzu edilen seviyede değildir.

Ödüllendirme Sistemi

- Ajansta, personelin ödüllendirilmesi ve motivasyonunun sağlanması noktasında belirli bir sistem bulunmamaktadır.
- Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik mekanizmalar sınırlıdır

4. Gelecek Planları

Anketin son bölümü olan Gelecek Planları başlığında önümüzdeki dönemlerde yapılacak çalışmalara yön vermesi bakımından Ajansın daha fazla önem vermesi gerektiği düşünülen faaliyet alanları, proje teklif çağrılarının hangi alanlarda olması gerektiği, mali destek dışında Ajansın öncelikli olarak çalışması gerektiği konular sorulmuştur.

‘Önümüzdeki dönemde proje teklif çağrılarının hangi alanlarda olması gerektiğini düşünüyorsunuz?’ sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; Sosyal kalkınma ve sosyal inovasyona yönelik destekler en fazla seçilen alan olmuştur.

Bunu sırasıyla:

- Bölgesel girişim sermayesi fonuna yönelik destekler,
- Tarım, hayvancılık ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler,
- Sanayi ve hizmet sektörüne yönelik destekler,
- Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler ve bunların yanı sıra dijital dönüşüm odaklı ve yenilenebilir enerji alanında programlar da diğer seçeneği altında önerilmiştir.

Teknoloji ve Bilişim

- Ajans personelinin teknolojiyi kullanabilme düzeyi yüksek olmakla birlikte; Ajansın teknoloji ve bilişim altyapısı arzu edilen seviyede değildir. Aksaklıkların giderilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

Kurumsal Tanıtım ve Medya İlişkileri

- Ajansın kurumsal tanıtım ve medya ilişkileri iyi düzeydedir. Ajansın web sitesi, sosyal medya hesaplarının yönetimi ve DOKA Dergisi başarılı bulunmaktadır.

Dış Paydaşlarla İlişkiler

- Hizmetlerin sunumunda ve karar alma süreçlerinde ilgili dış paydaşlar sürece dahil edilmekle birlikte dış paydaş yönetim stratejisinin geliştirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır.

Katılımcılardan, mali destek konuları dışında Ajansın öncelikli olarak çalışması gerektiğini düşündükleri alanları seçmeleri istenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde %63,3'lük bir oranla kırsal kalkınma ve iyi tarım uygulamaları en fazla tercih edilen konu olmuştur.

Bunu sırasıyla;

- Sosyal inovasyon,
- Yenilenebilir enerji
- Eğitim ve insan kaynakları yapısını güçlendirmek,
- Turizmde sürdürülebilir politikalar geliştirilmesini sağlamak,
- İnovasyon kültürünü yaymak ve bunların yanı sıra ‘KOBİ ve STK’lere yönelik Dijital Dönüşümde Öncülük’ ve ‘Denizcilik/Tersanecilik’ alanları da diğer seçeneği altında sunulan öneriler olmuştur.

Vizyon

İç paydaşlarımıza Ajansımızın vizyonu ve misyonunun değiştirilip değiştirilmemesi yönündeki görüşleri sorulmuştur. Bu kapsamda “Ekonomisi güçlü, yenilikçi ve rekabetçi; sosyal yönden gelişmiş ve bütünleşmiş; altyapısı tamamlanmış, sürdürülebilir çevre ve yüksek yaşam kalitesine sahip bir Doğu Karadeniz Bölgesi” olarak tanımlanan vizyonumuz için %83,3 oranında değişmesine ihtiyaç yoktur yönünde görüş bildirilmiştir. Vizyonun değişmesi yönünde fikir beyan edenler ‘bölgesel değerlerini korumuş ve çevre bilinci yüksek bir Doğu Karadeniz Bölgesi’ ifadesinin eklenmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu kapsamda Ajans vizyonu tekrardan gözden geçirilmiş ve yeni vizyon; “Ekonomisi güçlü, yenilikçi ve rekabetçi; bölgesel değerlerini korumuş; sosyal yönden gelişmiş ve bütünleşmiş; altyapısı tamamlanmış, sürdürülebilir çevre ve yüksek yaşam kalitesine sahip bir Doğu Karadeniz Bölgesi” olarak belirlenmiştir.

Misyon

“Ulusal ve yerel kalkınma planlarında ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak kamu, özel sektör ve sivil toplum arasındaki işbirliğini geliştirerek, bölgede sürdürülebilir ekonomik, çevresel, sosyal kalkınmayı sağlamak ve bölgenin rekabet edebilirliğini ve uluslararası tanınırlığını arttırmak” şeklinde tanımladığımız misyonumuz için ise %90 oranında değişmesine ihtiyaç olmadığı yönünde görüş bildirilmiştir. Misyonun değişmesi yönünde fikir beyan eden 3 katılımcıdan birisi dijital dönüşüm ve tanıtıma odaklanması gerektiğini ifade etmiştir.

Bunların yanı sıra,

- Düzenli koordinasyon toplantıları yapılarak Ajans çalışmaları hakkında personele bilgi yayımı yapılması,
- Yürütülen çalışmalarla ilgili fikir alışverişinde bulunulması,
- Her Ajans uzmanının bir yıllık çalışma planı olması ve bu planda yerel kalkınmaya hizmet eden, saha çalışmasını zorunlu kılan, bölgesel paydaşlarla birbir çalışmayı içeren en az 1 faaliyet (araştırma, işbirliği görüşmesi vb.) olması,
- Verimli takip ve koordinasyon sağlanması için birim içi çalışmalarda ve birimler arası işbirliği gerektiren tüm çalışmalarda yapılan her toplantının tutanağa bağlanması,
- Bölgede üretilen ve uygulanan projelerin niteliğinin artırılması için inovatif düşünme ve tasarımın hem Ajans personelinin çalışma planında hem de Ajansın dış paydaşlarına yönelik planlarında yerini alması önerilmektedir.



Yönetim Kurulu Anketi Çıkarımları

İç paydaşlarımızdan birisi de Yönetim Kuruludur. Toplam 17 YK üyesinin katılım sağladığı anket sonuçları incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

%50 ve üstü oranda *yeterli* görülen hususlar;

- Ajans personelinin niteliği,
- Ajansın teknolojik imkanları,
- Ajansın kurumsal yönetim anlayışı ve olumlu kurum imajının varlığı,
- İş süreçlerinin verimliliği ve karar süreçlerinin etkinliği,
- Ajansın güvenilirlik ve tarafsızlık algısı,
- Ajansın yeniliğe ve değişime açık olma yönü,

- Ajansın paydaşlarla işbirliği kurma yönü,

- Ajansın Bakanlık ile ilişki düzeyi,

%50 ve üstü oranda *yetersiz* görülen hususlar ise;

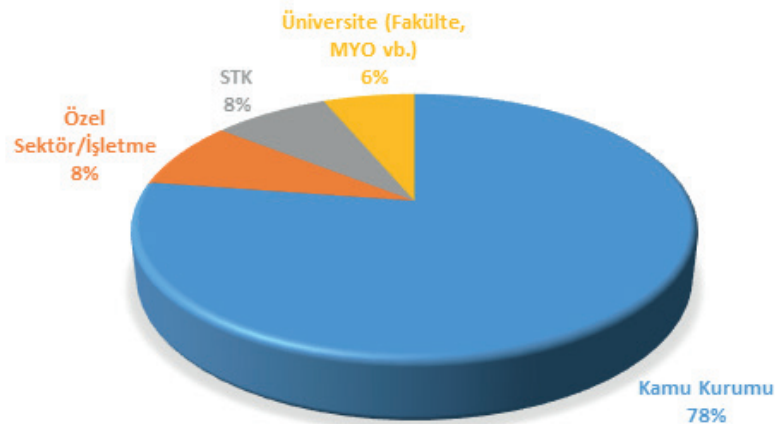
- Kalkınma Ajansları mevzuatının Ajansın verdiği hizmetin verimliliği ve kalitesine etkisi,
- Kalkınma Ajansına ayrılan yıllık bütçe miktarı,
- Personel sayısı,
- Ajansın kurumsallaşma düzeyi,

1.5.2. Dış Paydaş Analizi

2020-2024 DOKA Stratejik Planı hazırlanmasına hizmet edecek çalışmalardan birisi olan dış paydaş anketi; anketi dolduran paydaşlara ait bilgiler, ajans ile iletişim düzeyleri, ajansın görev ve sorumlulukları ile ilgili görüşler ve gelecek planları gibi 4 başlık altında toplamda 22 sorudan oluşmuştur.

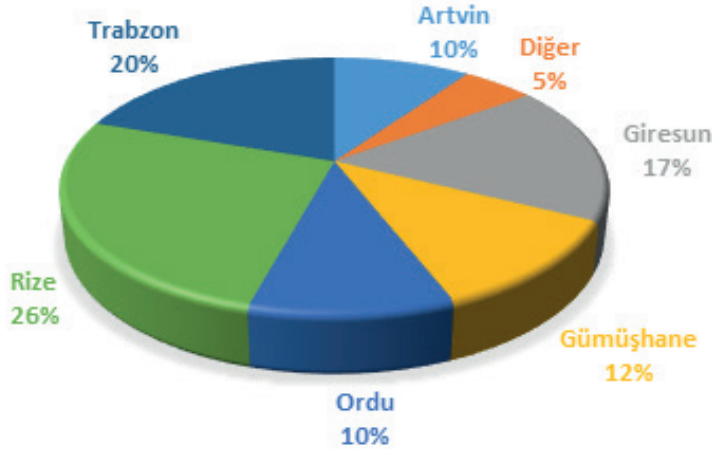
Anket uygulaması 19 Ağustos-6 Eylül 2019 tarihleri arasında internet üzerinden cevaplanmaya açık tutulmuştur. Bölgede dış paydaşımız olan kamu kurumları, üniversiteler, STK'ler ve özel sektör kurumlarına resmi yazı ve mail aracılığıyla ile bilgilendirme yapılmış ve anketi cevaplandırmaları istenmiştir. Anketi cevaplama istenen 531 kurum kuruluştan 411 paydaşın anketi cevaplandığı, bu kurumlardan %77'sinin kamu kurumu, %6'sının üniversite, %8'nin STK ve %8'inin özel sektör olduğu görülmüştür.

Grafik 7: Dış Paydaş Anketi Katılımcı Kurumlar



Ankete hangi illerden katılımcıların olduğunun anlaşılması için katılımcılara yaşadığı iller de sorulmuştur. Artvin ilinden 40, Gümüşhane' den 48, Giresun' dan 72, Ordu' dan 42, Rize'den 107, Trabzon ilinden 81 katılımcı anketi cevaplandırırken; DOKA bölgesi illeri dışından Ankara, Diyarbakır, Erzurum, İstanbul, İzmir, Kayseri ve Samsun olmak üzere toplamda 17 katılımcı bölge dışından katılım sağlamış ve 4 katılımcı bu soruyu boş bırakmıştır.

Grafik 8: Dış Paydaş Anketi Katılımcı Kurum İlleri



Katılımcı profiline baktığımızda;

- Katılımcıların %77 gibi büyük bir çoğunluğunu kamu kurumları oluşturmuş olup, bölgenin her bir ilinden yeter sayıda katılım geldiği anlaşılmaktadır.
- Ancak özel sektör ve STK'lerden her biri için %8'lik bir katılım oranı ile hedeflenen %20'lik oranın altında kalmıştır.

Anket sonuçlarına göre "Ajans ile İletişim" bölümünde;

- Paydaşlarımızın %34'lük bir kesiminin Ajans ile iletişime geçtiği ve desteklerden faydalandığı,
- %66'lık bir kesiminin ise Ajansımız desteklerinden faydalanmadığı belirtilmiştir.

Anketin "Ajansın Görev ve Sorumlulukları Hakkında" bölümünde dikkat çeken hususlar şöyledir:

- Paydaşlarımızın Ajansımız görev ve sorumlulukları hakkında bilgi düzeyleri sorulmuş ve yaklaşık %27'lik bir kesim bilgi düzeyini yeterli, iyi ve çok iyi olarak değerlendirmiştir.

- Ajansımızın görev, yetki ve sorumlulukları alanında Ajansımızı nasıl değerlendirdikleri sorulduğunda ise %58'lik bir kesim kararsız olduğunu, %37'lik bir kesim ise Ajansımızı çok başarılı bulduğunu belirtmiştir.
- Ajansımız ile iletişime geçtiğini belirten yaklaşık %34' lük bir kesim ve Ajansımızı başarılı bulduğunu belirten %37' lik bir kesim karşılaştırıldığında genel olarak Ajansımız ile irtibata geçen dış paydaşlarımızın Ajansımızı başarılı bulduğunu görülmektedir.
- Ajansımızın en başarılı bulunan alanları %34 ile "Personel kalitesi", %33 ile "Yenilik ve değişime açıklık ve adaptasyon hızı" ve %33 ile "Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliği" olmuştur.
- Paydaşlarımızın %54'lük bir kesimi "Ajansın TR90 Bölgesi için önemli bir kurum olduğunu düşünüyorum" ifadesine katıldığını, %49' lük bir kesim de "Bölgede kaynakların daha etkin ve yerinde kullanımının sağlanması gerektiğini düşünüyorum" ifadesine katıldığını belirtmiştir.

- Paydaşlarımızın tüm birimlerimizden memnuniyet oranları ortalama %28 olup, birimlerimizden memnun olmadıklarını belirtenlerin oranı ise ortalama %3 olmuştur.
- Bölge illerindeki paydaşlarımızın genel olarak Yatırım Destek Ofisleri ile irtibatta bulunması nedeniyle YDO' ların hizmet ve sorumlulukları ile ilgili memnuniyet dereceleri de ölçülmeye çalışılmıştır. Paydaşların YDO' ları en başarılı bulunduğu alanlar yaklaşık %30'luk bir oranla "Yatırımcıların devlet destekleri hakkında bilgilendirilmesi ve onların yönlendirilmesi", "İldeki kurumların proje geliştirme süreçlerine destek olunması" ve "İş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapılması" olmuştur.
- Ajansımızın sunduğu hizmetlerden en önemli 5 hizmet ise sırasıyla "Bölgenin mevcut durum analizleri", "Hibe destekleri", "Kamu-özel sektör-sivil toplum kuruluşları işbirlikleri", "Proje hazırlama eğitimleri" ve "Çalıştay, seminer, konferans, toplantı vb. organizasyon çalışmaları" olmuştur.

Ajansımızın önümüzdeki dönemlerdeki çalışmalarına yön vermesi için ankette paydaşlarımıza yöneltilen soruların dikkat çeken sonuçları ise aşağıdaki gibidir:

- Ajansın gelecekte daha fazla önem vermesi istenilen hizmet alanları sırasıyla Eğitim (%47,2), Tarım (%43,6), Çevre(%43) ve Sürdürülebilir/ Alternatif Turizm(%43) olarak sıralanmıştır.
- Paydaşlarımız, Ajansımızın Misyon ve Vizyon bildirgelerinin yaklaşık %80 oranında değişmemesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Bununla birlikte Misyon bildirgemize, ülkemizin imzaladığı uluslararası sözleşmeler, protokoller ve taahhütler; eğitim; istihdam; turizm; tarımsal üretim; kırsal kalkınma ve ar-ge gibi alanların da dahil edilmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Vizyon bildirgemize ise bölgesel değerlerini, kültürünü korumuş bir bölge ile sürdürülebilir tarım gibi alanların da eklenmesi gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir.

- Paydaşlarımız tarafından ayrıca "Tarım ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler %24", "Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler %22" ve "Sanayi ve hizmet sektörüne yönelik destekler %16" gibi bir oranla gelecek dönemlerde bu alanlarla ilgili Proje Teklif Çağrılarına ihtiyaç olduğu bildirilmiştir.

Dış paydaş anketi cevaplarına genel olarak bakıldığında Ajansımızla irtibata geçen tüm paydaşlarımızın Ajansımızı başarılı bulduğu görülmektedir. Ajansımız ile irtibata geçmeyen paydaşlarımız için de Ajansımız görev/yetki/sorumlulukları ve yürütmüş olduğu çalışmalar konusunda bilgilendirme yapılması gerekliliği dikkat çekmektedir. Bu anlamda da Ajansımız iş ve işlemleri ile görev ve sorumlulukları hakkında paydaşlarımızın bilgilendirilmesi gibi faaliyetlere Stratejik Plan hedeflerinde yer verilmiştir.

Ayrıca Ajans çalışmalarının takip edilebileceği web sitesi, sosyal medya hesaplarımız, yayınlarımız, gerçekleştirilen toplantılar ve eğitimler gibi kaynakların da pek takip edilmediği, bilinirliğinin az olduğu ve en çok Ajansımız tarafından destek sağlanan projeler vasıtasıyla bilgi edinildiği anket sonuçlarına göre ortaya çıkmaktadır. Buna göre Stratejik Planda "Kurumsal İletişimin Etkin Kullanılması" hedefi kapsamında basın, sosyal medya ve benzeri mecralarda Ajansın görünürlüğünün artırılması ile ilgili faaliyetlere yer verilmiştir. Ajansımız ile ilgili konular değerlendirildiğinde Ajansımızın en başarılı bulunduğu alan "Personel Kalitesi" ve "Yenilik ve değişime açıklık ile adaptasyon hızı" olmuştur.

Ajansımızın gelecekte daha fazla önem göstermesi istenilen alanlar ve muhtemel proje teklif çağrıları için talep edilen konular da dikkate alınarak "Yerel Dinamiklerin Harekete Geçirilmesini Sağlayacak Bölgesel Rekabete Dayalı Stratejik Temalar Oluşturarak Bölgesel Kalkınmanın Hızlandırılması" amacı altında sürdürülebilir turizm, kırsal kalkınma, yeni nesil girişimcilik, sosyal kalkınma ve yüksek teknolojiye dayalı katma değeri yüksek bir sanayi oluşturulması da Stratejik Planın hedeflerine eklenmiştir.

2. GELECEĞE BAKIŞ

Stratejik Planlar, doğası gereği, statik olmayıp, dinamik bir yapıya sahiptirler. Ender olarak amaç ve hedeflerin şartlara göre revizyonu yapılabilmeyle beraber, plana dinamiklik özelliği veren kavram, faaliyetlerdir. Zira, her bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler yıl bazında ve her yılın sonunda (bütçe hazırlıklarıyla beraber) bir sonraki yıl için hazırlanarak yönetime onaylatılmaktadır.

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansının Gelecek Planlaması hazırlanırken yaklaşımımız; "5N - 1K" yaklaşımı olmuştur.

Geleceğe bakış kısmı, Durum Analizi ile elde edilen bilgiler ışığında; "Ne yapacağız?", "Neden yapacağız?" ve "Nasıl yapacağız?" (3 N) sorularının cevaplandığı bölümdür.

- "Neden yapacağız?" sorusunun cevabı; "Vizyonumuza" ulaşmak için.
- "Ne yapacağız?" sorusunun cevabı: gerçekleştirmede bizi vizyonumuza ulaştıracak "Amaçlarımız"
- "Nasıl yapacağız?" sorusunun cevabı ise: Her amacın altındaki "Hedefleri gerçekleştirerek" biçiminde kurgulanmıştır.

Stratejik Planın Maliyetlendirme ve İzleme Değerlendirilme kısımlarında ise; "3N" kurgusunun yanına "2N - 1K" kurgusu da eklenmiştir. Yani, "Ne Zaman Yapacağız?", "Ne Kadara Yapacağız?" ve "Kim İle Yapacağız?" sorularına da cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Ajansın karar alıcılarıyla ve paydaşlarıyla gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda; "Ne için var olduğumuzu, ne yaptığımızı" Misyon tanımımızda, "Nasıl bir kurum olmak istediğimizi" de Vizyon tanımımızda ortaya koyduk. Ajansı ileriye taşıma sürecinde temel prensiplerimizi de temel değerlerimiz ile belirleyerek gelecek planlamasının genel çerçevesini belirlemiş olduk.

2.1. Misyon, Vizyon, Kurum Kültürü ve Temel Değerler

Misyonumuz;

Ulusal ve yerel kalkınma planlarında ve programlarında öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak kamu, özel sektör ve sivil toplum arasındaki işbirliğini geliştirerek, bölgede sürdürülebilir ekonomik, çevresel, sosyal kalkınmayı sağlamak ve bölgenin rekabet edebilirliğini ve uluslararası tanınırlığını artırmaktır.

Misyonumuz doğrultusunda,

Vizyonumuz;

"Ekonomisi güçlü, yenilikçi ve rekabetçi; bölgesel değerlerini korumuş; sosyal yönden gelişmiş ve bütünleşmiş; altyapısı tamamlanmış, sürdürülebilir çevre ve yüksek yaşam kalitesine sahip bir Doğu Karadeniz Bölgesi" olarak tanımlanmıştır.

Vizyonumuzu gerçekleştirme hedefi doğrultusunda yapılacak tüm çalışmalarda "**Yerelden Ulusala, Ulusaldan Küresele İnsan Odaklı Kalkınma**" ilkesi temel prensibimiz olacaktır.

Bu Yolculuktaki Kurum Kültürümüz ve Temel Değerlerimiz;

Kurum kültürü, kurum çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünüdür. Kurumun geçmiş performansının bir göstergesi niteliğinde olduğu gibi gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin de belirleyicisidir. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından sunulan hizmetlerin içeriği kadar bu hizmetlerin nasıl sunulduğu da önemsenmektedir. Üst yönetimin yönlendiriciliğinde kurum kültürünü sürekli iyileştirme yaklaşımı ile tedbirler alınmaktadır. Stratejik plan çalışması kapsamında kurum kültürü analiz edilmeye çalışılmış, iç paydaş anketinin bir bölümü kurum kültürü ile ilgili sorulara ayrılmıştır. Ayrıca dış paydaş anketinde de kurum kültürümüzün dışarıdan nasıl görüldüğüne dair sorulara yer verilmiştir. Öncelikle kurum kültürü ile ilgili sorgulanan değerler, katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, kurum içi iletişim, paydaşlarla ilişkiler, değişime açıklık, stratejik yönetim, ödül ve ceza sistemi gibi çeşitli başlıklarda gruplanmıştır. Bu bileşenler değerlendirildiğinde öne çıkan temel değerler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Yapılan çalışmaların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesi süreçleri ile ilgili kurum içinde tam bir farkındalık ve sahiplenme mevcuttur.

- Katılımcılığı destekleyen bir yönetim anlayışı mevcuttur.
- Kurum çalışanları ve yöneticiler bilgi paylaşımına ve işbirliğine yatkındır.
- Kurum içinde bilginin yayılımı hızlıdır, bilgi açık bir şekilde paylaşılmakta, ilgili çalışanlara ya da birimlere zamanında iletilmektedir.
- İletişim mekanizmaları katılım ve işbirliğini desteklemektedir.
- Katılımcılık ilkesi önemsenmekte yürütülen hizmetlerin kalitesinin artırılması için paydaşlar süreci dahil edilmektedir.
- Dinamik bir yapı oluşturmak ve güncel kalmak için kurumda yeni fikirler ve farklı görüşler teşvik edilmektedir.
- Alınan kararlarda tüm tarafların çıkarları gözetilerek şeffaf ve hesap verebilir bir anlayış sergilenmektedir.
- Tüm hizmet ve yatırımlar bilimsel temeller çerçevesinde planlanmakta, uygulanmakta, izleme ve değerlendirmesi yapılmaktadır.
- Tüm süreçlerde bilgi ve iletişim teknolojileri etkin biçimde kullanılmaktadır.

2.2. Amaç, Hedef, Faaliyetler ve Performans Göstergeleri

DOKA Stratejik Planı hazırlanırken, durum analizi aşamasında elde edilen bilgiler ile saha çalışmalarından elde edilen görüş ve öneriler belirleyici unsur olmuş, ulusal ve bölgesel bazda üst strateji dokümanları ile Ajansımız tarafından hazırlanmış olan bölge planlarına uyum ön planda tutulmuştur. Katılımcılık esas alınarak yürütülen çalışmalar sonucunda, ajansın belirlemiş olduğu vizyonuna ulaşması sürecinde 3 önemli konu ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

1. Yukarıda açıklanan görev ve rollerin etkin ve verimli biçimde yerine getirilebilmesi için etkili yönetim bağlamında güçlü bir kurumsal kapasiteye sahip olması,

2. Kamu yatırımlarının takibi ve bölgeye çekilmesi için araştırma yapma, bölgesel ve uluslararası işbirlikleri oluşturma ve yeni fon kaynakları bulma bağlamında, kalkınma sürecinde stratejik rolün güçlendirilmesi,
3. Yerel dinamiklerin harekete geçirilmesini sağlayacak bölgesel rekabete dayalı stratejik temalar oluşturarak bölgesel kalkınmanın hızlandırılması,

Her biri stratejik amaç olarak ele alınan bu konuların gerekçeleri ve her amaca ilişkin hedefler ve faaliyetler aşağıda sunulmaktadır.

Amaç 1. Etkili Yönetişim Bağlamında Güçlü Kurumsal Kapasitenin Oluşturulması

Ajansın, bölgesel kalkınmayı sağlama yolunda, mevzuatın verdiği görevleri yerine getirmesinin yanı sıra, misyonu gereği doğrudan üstlenmesi gereken faaliyetler mevcuttur. Bu görev ve faaliyetlerin toplam kalite anlayışı içerisinde, paydaş memnuniyeti prensibiyle sunulabilmesi için, çağdaş bir yönetim anlayışı ve güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması gerekmektedir.

“Klasik Yönetim Anlayışı”; günümüzde yerini, tüm tarafların, tüm aşamalarda beraberce hareket ettiği, katılımcı yönetim olarak da adlandırılan, “Yönetişim” kavramına bırakmıştır.

“Şeffaflık”, “hesap verilebilirlik”, “bağımsız kuruluşlarca denetlenebilirlik” ve “alınan kararlarda hak ve pay sahiplerinin çıkarlarının korunduğu” gibi ilkeler üzerine oturtulmuş “kurumsal yönetim”, günümüzde çağdaş yönetim anlayışı olarak benimsenmekte ve uygulanmaktadır.

Kaynakların bilgiye dayalı kararlarla yönetilmesi, Ajansın orta ve uzun dönemli planlama araçları kullanılarak Stratejik yaklaşım ile yönlendirilmesi, paydaş ilişkilerinin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi, bilişim teknolojilerinin etkin ve verimli biçimde kullanılması ve hizmetlerin sağlıklı biçimde sunulması için Ajansın kurumsallaşma sürecini tamamlaması gerekmektedir.

Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, dolayısıyla hizmetlerini kişilerden bağımsız hale getirememiş organizasyonların çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilebilmesi mümkün değildir.

Kurumsallaşamayan, kurumsal yönetim ilkelerini içselleştiremeyen, bilgiye dayalı politikalar üretemeyen, kısacası planlı hareket edemeyen organizasyonların günümüz şartlarında mevcudiyetlerini sürdürmeleri pek mümkün görünmemektedir.

Tüm bunlara ek olarak, iç paydaş ve dış paydaşlarımızla yapmış olduğumuz anket analizlerinden yola çıkılarak kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ihtiyacı kapsamında aşağıdaki faaliyetlerin yapılması planlanmıştır.



Hedef 1.1. İnsan Kaynaklarının Etkin ve Verimli Biçimde Yönetilmesi	Sorumlu Birim
F 1.1.1. Çalışanların eğitim ihtiyaç analizi yapılarak eğitim planı hazırlanacak ve yetkinlik bazlı hizmet içi eğitimler düzenlenecektir.	KMYB
F 1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi oluşturularak çalışanların performansı ve memnuniyet düzeyinin ölçülmesi sağlanacaktır.	KMYB
F 1.1.3. Personel motivasyonunu artırmaya yönelik etkinlikler yapılacaktır.	KMYB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Düzenlenen eğitim süresi (Kişi/Gün)	10	10	10	10	10
Uygulanan anket sayısı	1	1	1	1	1
Odak grup toplantısı	2	2	2	2	2
Kurulacak İKYS sayısı	-	1	-	-	-
Etkinlik sayısı	6	6	6	6	6

Hedef 1.2. Kurumsal İletişiminin Etkin Kullanılması	Sorumlu Birim
F 1.2.1. Kurumsal iletişim politika belgesi oluşturularak her yıl güncellenecektir.	PTKB
F 1.2.2. Basın, sosyal medya ve benzeri mecralarda Ajansın görünürlüğü artırılacaktır.	PTKB
F 1.2.3. Ajansın kurumsal kimlik kılavuzu düzenli olarak güncellenecektir.	PTKB
F 1.2.4. Paydaş veri tabanı güncelliği sağlanarak ilişkilerin etkinliği artırılacaktır.	PTKB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Politika dokümanı sayısı	1	1	1	1	1
Görünürlük çalışma sayısı	4	4	4	4	4
Kılavuz sayısı	1	1	1	1	1
Güncellenen veri tabanı sayısı	1	1	1	1	1

Hedef 1.3. Mali Kaynaklar Etkin Ve Verimli Biçimde Yönetilmesi	Sorumlu Birim
F 1.3.1. Gelirlerin tahsili için çalışmalar yapılacaktır.	KMYB
F 1.3.2. İç kontrol ve risk değerlendirme sistemine işlevsellik kazandırılacaktır.	KMYB
F 1.3.3. Mali raporların hazırlanması sağlanacaktır.	KMYB
F 1.3.4. Bağımsız denetimin yapılması sağlanacaktır.	KMYB
F 1.3.5. Bütçe performansı ölçüm değerlendirmesi yapılacaktır.	KMYB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Tahsilat oranı %	70	75	75	80	85
Sistemi sayısı	1	1	1	1	1
Mali rapor sayısı	4	4	4	4	4
Bağımsız denetim raporu sayısı	1	1	1	1	1
Performans raporu sayısı	1	1	1	1	1

Hedef 1.4. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Etkin Biçimde Yönetilmesi	Sorumlu Birim
F 1.4.1. Bilgi ve iletişim teknolojileri ihtiyaç analizi yapılarak güncellenmesi sağlanacaktır.	KMYB
F 1.4.2. Ajansta bilgi yönetim sistemi oluşturulacaktır.	KMYB
F 1.4.3. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanlarında yazılım ve donanım altyapısı iyileştirilecektir.	KMYB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
İhtiyaç analizi raporu sayısı	1	1	1	1	1
Bilgi yönetimi sistemi sayısı	1	-	-	-	-
İyileştirilen bilgi teknoloji altyapısı sayısı	1	1	1	1	1

Amaç 2: Kalkınma Sürecinde Ajansın Stratejik Rolünün Güçlendirilmesi

DOKA, mevzuatla verilen görevleri yerine getirme aşamasında öncelikle kurumsal kapasitesini ve öz kaynaklarını kullanmayı hedeflemiştir. Ancak özellikle araştırma, planlama, tanıtım gibi konularda iş yükünün yoğun olduğu zamanlarda dışarıdan hizmet alımı da yapabilmektedir.

DOKA bugüne kadar gerek yatırımların bölgeye çekilmesi için yapmış olduğu işbirlikleri ve iş forumları ile ulusal ve uluslararası fonlardan sağladığı kaynaklarla bölgede uyguladığı projeler ve gerekse de bölgenin ulusal ve uluslararası arenada tanıtımıyla ilgili birçok çalışma yaparak TR90 bölgesinin kalkınmasına katkı sağlamıştır.

Özel yetkinlik gerektiren bu konularda ajans kendi kapasitesini ve yetkinliklerini hali hazırda oldukça geliştirmiştir. Bu bağlamda Ajansın bölge kalkınmasında yerel paydaşların çözüm ortağı olmasının getirdiği sorumluluklara cevap vermesini ve bölge kalkınmasında daha fazla inisiyatif almasını sağlayacak aşağıda yer alan stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

Hedef 2.1. Yatırımların Bölgeye Çekilmesi İçin Yeni Yatırım Önerilerinin Geliştirilmesi	Sorumlu Birim
F 2.1.1. Ajansın müdahil olduğu kamu yatırımları takip edilecektir.	PTKB
F 2.1.2. Yatırım önerilerinin geliştirilmesi için proje havuzu oluşturulacaktır.	PTKB
F 2.1.3. Yatırım alanları analiz çalışması yapılacaktır.	PTKB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Takip çizelgesi sayısı	4	4	4	4	4
Proje havuzu sayısı	1	1	1	1	1
Analiz sayısı	6	6	6	6	6

Hedef 2.2. Ulusal ve Uluslararası Fonların Takip Edilmesi ve Bu Fonlardan Faydalanılması İçin Çalışmalar Yapılması	Sorumlu Birim
F 2.2.1. Ulusal ve uluslararası destek programlarının takibi yapılarak etkin kanallardan duyurulması sağlanacaktır.	PGUB
F 2.2.2. Önemli fonlardan faydalanmak için proje geliştirilecek ve uygulanacaktır.	PGUB
F 2.2.3. Potansiyel paydaşlarla proje hazırlama konusunda işbirliği yapılacaktır.	PGUB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Duyuru sayısı	4	4	4	4	4
Başvuru sayısı	4	4	6	6	6
İşbirliği yapılan proje sayısı	6	6	8	8	8

Hedef 2.3. Ulusal ve Uluslararası Kurum Kuruluşlarla İşbirliklerinin Geliştirilmesi	Sorumlu Birim
F 2.3.1. Ulusal ve uluslararası kuruluşların yürüttükleri çalışmalara katılım sağlanacaktır.	PGUB
F 2.3.2. Ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliği protokolleri yapılacaktır.	PGUB
F 2.3.3. Önceki işbirliklerinin performans değerlendirmesi yapılacaktır.	PGUB
F 2.3.4. Sınır ötesi işbirliği kapsamında Kafkas Masası kurulacaktır.	PGUB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Katılım sağlanan etkinlik sayısı	8	8	8	10	10
Yapılan protokol sayısı	3	3	3	3	3
Rapor sayısı	0	1	1	1	1
Sınır ötesi işbirliği sayısı	2	3	3	3	4

Hedef 2.4. Bölgenin Yatırım Olanaklarının Tanıtımının Yapılması	Sorumlu Birim
F 2.4.1. Yatırım ortamı dokümanının güncellenmesi sağlanacaktır.	YDO
F 2.4.2. İş ve yatırım ortamının tanıtılabileceği ulusal ve uluslararası etkinliklere katılım sağlanacak ve benzerleri bölgemizde organize edilecektir.	YDO
F 2.4.3. İkili işbirliklerinin geliştirilebilmesi için çatı kuruluşlar ve firmalar ziyaret edilecektir.	YDO
F 2.4.4. Hemşehri yatırım programı dahilinde bölge dışında yaşayan iş insanlarına bölgenin yatırım imkanları tanıtılacaktır.	YDO

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Güncellenen doküman sayısı	6	6	6	6	6
Etkinlik sayısı	6	6	6	6	6
Ziyaret edilen firma sayısı	200	250	300	400	500
Tanıtım sayısı	6	6	6	6	6

Hedef 2.5. Operasyonel Faaliyetlerin Eksiksiz ve Etkin Bir Şekilde Yürütülmesi	Sorumlu Birim
F 2.5.1. Proje yazma ve uygulama kapasitesi düşük olan paydaşlara yönelik eğitimler artırılabilecektir.	PYB
F 2.5.2. Genel idari operasyonlar etkin bir şekilde yerine getirilecektir.	KMYB
F 2.5.3. Destek hizmeti sunulan paydaş sayısı artırılabilecektir.	YDO
F 2.5.4. Yeni Bölge Planı hazırlık çalışmaları başlatılacaktır.	PTKB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
PCM eğitimi sayısı	12	12	12	12	12
İdari operasyonlara ayrılan bütçe oranı	%25	%25	%25	%25	%25
Paydaş sayısı artış oranı	%10	%10	%10	%10	%10
Çalıştay sayısı	-	-	18	24	-

Amaç 3. Yerel Dinamiklerin Harekete Geçirilmesi ve Sağlayacak Bölgesel Rekabete Dayalı Stratejik Temalar Oluşturarak Bölgesel Kalkınmanın Hızlandırılması

TR90 Bölgesi, nüfusunun %42,33'ü belde ve köylerde yaşayan, istihdamının %55,2'si tarım sektöründe gerçekleşen ve dolayısıyla ulusal ve uluslararası sınıflandırmalara göre yüksek kırsallık emaresi taşıyan bir bölgedir.

Tarımsal istihdamda yaşanan çözülme, kentsel sanayi ve hizmetlerin yeterince gelişmemesi, vasıflı ve eğitimli işgücünü içine çekecek yeni iş kollarının oluşmaması, işgücü arzı ve talebi arasındaki uyumsuzluk, artan yaş, bağımlılık oranı, azalan sosyal sermaye gibi etmenler TR90 Bölgesi'nde süregelen bir dış göçü tetiklemekte olup Bölge'yi gelişmeye dirençli kılmaktadır.

Genel itibariyle, TR90 Bölgesinden göç edenler genç aktif nüfus; bölgeye gelenler ise yaşlı ve emekli kesimdir. Gelişmiş bölgelere doğru gerçekleşen göç hareketleri, genç işgücü ve sermayenin de Bölge dışına akmasına ve böylece geri kalmış bölgelerin daha da gerilemesine neden olmaktadır. Kırsal alanda eğitim düzeyinin düşük olması değişim talebini düşürmekte, bu da kalkınma hareketini yavaşlatmaktadır. Paydaş anketlerinden yapılan çıkarımlar ve Doğu Karadeniz Bölge Planı'ndaki bulgular da göz önünde bulundurularak bu stratejik plan döneminde kırsal kalkınma ve sosyal kalkınma modellerine yönelik detaylı çözüm önerileri geliştirilecektir.

Diğer bir tematik alan Turizm olup, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı olarak 2010-2019 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. Mali Destek Programlarının da katkısıyla bölgedeki turizm altyapı-

sı 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.

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.

Bölgedeki geleneksel olmayan yeni nesil girişimci sayısının azlığı girişimcilik konusunda farkındalığın artırılması ve bölgesel girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ihtiyacı üzerinde çalışılması gereken ayrı bir tematik alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için girişimcilere hizmet veren kurumların fiziki, teknik ve beşeri kapasitelerinin geliştirilmesi yanında Alfa ve Z kuşağındaki genç ve çocukların girişimcilik yetkinlikleri ile donatılması da gerekmektedir. Hedef kitlelerin ihtiyaçlarına yönelik özel modellerin geliştirilmesi ve girişimcilerin sanayiciler ve mentorler ile buluşmalarının sağlanması da girişimlerin büyümesi ve ölüm vadisinden kurtularak başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için elverişli bir ortam oluşturacaktır. Stratejik Plan kapsamında gelecek

5 yıl içerisinde yeni nesil girişimcilik kültürünün tutundurulması kapsamında çeşitli hedefler belirlenmiş ve çözüm önerileri için değişik faaliyetler planlanmıştır.

Son olarak, bölgemizdeki sanayinin rekabetçi ve katma değeri yüksek bir üretim yapısına kavuşturulması için sektöre destek veren diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması planlanmıştır. Bu kapsamda ilgili firmalara verimlilik artışı, kalite güvence sistemlerinin kurulması, yalın/akıllı üretim modellerinin geliştirilmesi, Ar-Ge alt yapılarının kurulması ve mevcutlarının iyileştirilmesi, kümelenme ile üretim ve yönetim kapasitelerinin artırılması gibi konularda yönetim danışmanlığı ve teknik destekler verilmesi planlanmıştır.

Hedef 3.1. Kırsal Odaklı Kalkınma Modelinin Geliştirilmesi	Sorumlu Birim
F 3.1.1. Yöreye özgü kırsal kalkınmanın geliştirilmesi için araştırma ve analiz çalışmaları yapılacaktır.	PYB
F 3.1.2. Coğrafi işaretli ürünlere yönelik çalışmalar yapılacaktır.	PYB
F 3.1.3. Üretici işbirliklerinin geliştirileceği ortak platformlar oluşturulacaktır.	PYB
F 3.1.4. Kırsal kalkınmaya yönelik sonuç odaklı programlar geliştirilecektir.	PYB
F 3.1.5. Göçü önleyici kırsal destek programı (GÖKDES) uygulanacaktır	PYB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Araştırma ve analiz çalışması sayısı	3	3	3	3	3
Etkinlik sayısı	6	6	6	6	6
Oluşturulan platform sayısı	3	3	4	4	6
Geliştirilen SOP sayısı	1	1	1	1	1
Destek programı sayısı	1	-	1	-	1

Hedef 3.2. Turizm Odaklı Bölgesel Kalkınma Stratejisinin Etkin Hale Getirilmesi	Sorumlu Birim
F 3.2.1. Alternatif turizme yönelik araştırma, analiz ve uygulama çalışmaları yapılacaktır.	PTKB
F 3.2.2. Kültürel ve doğal değerlerin markalaşmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.	PTKB
F 3.2.3. Nitelikli insan kaynağı eksikliklerinin giderilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.	PTKB
F 3.2.4. Turizmin sürdürülebilirliği konusunda farkındalık çalışmaları yapılacaktır.	PTKB
F 3.2.5. Bölgede destinasyon yönetimi mantığıyla yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve mevcutların geliştirilmesi sağlanacaktır.	PTKB
F 3.2.6. Turizm sonuç odaklı programı geliştirilecektir.	PTKB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Araştırma raporu sayısı	3	1	1	1	1
Etkinlik sayısı	6	6	6	6	6
Eğitim sayısı	6	6	6	6	6
Bilgilendirme toplantısı sayısı	12	12	12	12	12
Oluşturulan destinasyon sayısı	2	2	2	2	2
SOP sayısı	1	1	1	1	1

Hedef 3.3. Yeni Nesil Girişimcilğe Dayalı Bölgesel Kalkınma Stratejisinin Oluşturulması	Sorumlu Birim
F 3.3.1. Yeni nesil girişimcilğe yönelik bilgilendirme ve tanıtım etkinlikleri yapılacaktır.	YDO
F 3.3.2. Girişimcilğe hizmet edecek ara yüzlerin oluşturulması ve kurumsal kapasitelerin geliştirilmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilecektir.	PTKB
F 3.3.3. Mentorluk hizmetine erişimin kolaylaştırılmasına yönelik faaliyetler yapılacaktır.	YDO
F 3.3.4. Bölgesel Girişim Sermayesi Fonundan kaynak sağlamaya yönelik çalışmalar yapılacaktır.	YDO
F 3.3.5. Yeni nesil girişimcilik sonuç odaklı programı tasarlanacaktır.	PTKB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Etkinlik sayısı	12	12	12	12	12
Geliştirilen arayüz sayısı	2	2	2	0	0
Kayıtlı mentor sayısı	70	80	100	130	170
Proje sayısı	6	12	12	18	18
SOP sayısı	1	1	1	1	1

Hedef 3.4. Bölgeye Özgü Sosyal Kalkınma Modelinin Geliştirilmesi	Sorumlu Birim
F 3.4.1. Bölgemizdeki sosyal sorunların tespiti ve çözüm önerilerine yönelik araştırma ve analizler yapılacak ve mevcutlar güncellenecektir.	PTKB
F 3.4.2. Sosyal sorunlara çözüm önerisi getirecek SOGEP programı uygulanacaktır.	PYB
F 3.4.3. Sosyal sorunlarla ilgili farkındalık ve bilgilendirme çalışmaları yürütülecektir.	PTKB
F 3.4.4. Sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik alanında bilgi, beceri ve farkındalık geliştirecek etkinlikler yapılacaktır.	PTKB
F 3.4.5. Sosyal kalkınma sonuç odaklı programı tasarlanacaktır.	PTKB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Araştırma raporları ve analiz sayısı	1	1	1	1	1
SOGEP program sayısı	1	1	1	1	1
Eğitim faaliyet sayısı	6	6	6	6	6
Etkinlik sayısı	12	12	12	12	12
SOP sayısı	-	-	-	1	1

Hedef 3.5. Sanayide, Rekabetçi ve Katma Değeri Yüksek Üretim Modelleri Oluşturmak	Sorumlu Birim
F 3.5.1. Bölgedeki işletmelerin kurumsal yapıya kavuşturulması için danışmanlık desteği sağlanacaktır.	PTKB
F 3.5.2. İşletmelerin kalite güvence sistemleri kurulumu, kapasite kullanım oranları ve verimlilik artışını sağlayacak teknik destekler sağlanacaktır.	PTKB
F 3.5.3. Ar-Ge altyapısının güçlendirilmesi ve teknoloji kullanım düzeyinin artırılması için işbirlikleri geliştirilecektir.	PTKB
F 3.5.4. Cazibe Merkezleri Destek Programı yenilikçi ve rekabetçi bir sanayi oluşturmak için kullanılacaktır.	PYB, İDB

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2020	2021	2022	2023	2024
Danışmanlık sayısı	30	30	30	30	30
Teknik destek sayısı	20	25	30	35	40
Geliştirilen işbirliği	6	6	6	6	6
CMDP sayısı	1	1	1	1	1

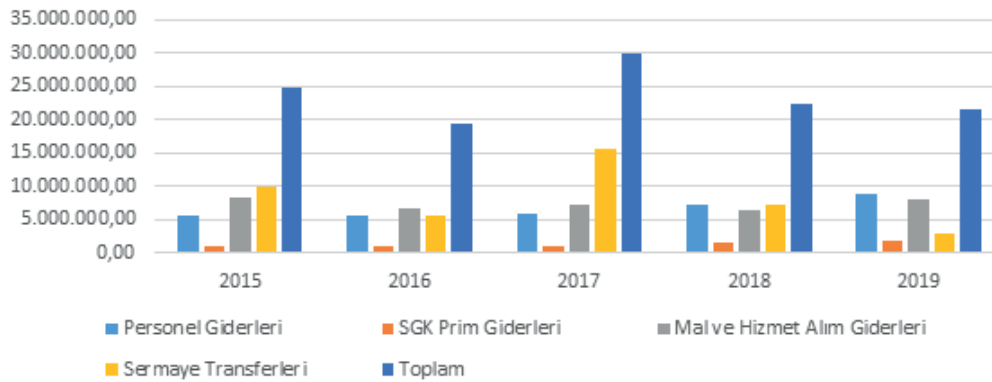
3. BÜTÇE PLANLAMASI

Stratejik Planın bütçe planlaması yapılırken Ajansın son beş yıl içerisindeki ortalama gider bütçe gerçekleştirmeleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda Ajansın son 5 yıl içerisindeki ortalama gerçekleşen gideri yaklaşık 23,5 milyon TL olmuştur. Ancak 2020 yılı içerisinde yeni uygulamaya alınan CMDP, SOGEP gibi programlar nedeniyle bütçenin yaklaşık üç kat artması öngörülmektedir.

Tablo 13: DOKA 2015-2019 Gider Tablosu (₺)

Bütçe Gelirinin Türü	2015	2016	2017	2018	2019
Personel Giderleri	5.719.104,10	5.767.175,84	5.801.088,12	7.283.720,64	8.978.640,19
SGK Prim Giderleri	925.293,67	1.065.978,73	1.123.336,87	1.455.344,39	1.834.860,83
Mal ve Hizmet Alım Giderleri	8.416.801,29	6.771.305,27	7.333.494,36	6.359.486,16	8.004.680,21
Sermaye Transferleri	9.917.342,25	5.728.800,96	15.680.988,33	7.343.630,96	2.848.793,50
Toplam	24.978.541,31	19.333.260,80	29.938.907,68	22.442.182,15	21.666.974,73

Grafik 9: Giderlerin Yıllara Göre Dağılımı



Stratejik Planda öngörmüş olduğumuz amaç, hedef ve faaliyetlerin yapılması için gerekli olan tahmini bütçe planlaması aşağıdaki tablodaki gibi olacaktır.

Tablo 14: Stratejik Plan Tahmini Bütçe Tablosu (₺)

Hedef	2020 Yılı	2021 Yılı	2022 Yılı	2023 Yılı	2024 Yılı
Hedef 1.1	400.000	500.000	452.000	476.360	502.000
Hedef 1.2	200.000	214.000	228.980	245.000	262.000
Hedef 1.3	350.000	375.000	395.000	417.000	439.000
Hedef 1.4	1.150.000	500.000	527.000	555.000	585.000
Hedef 2.1	500.000	536.000	565.000	595.000	625.000
Hedef 2.2	800.000	850.000	900.000	950.000	1.000.000
Hedef 2.3	400.000	428.800	450.000	475.000	500.000
Hedef 2.4	600.000	600.000	650.000	650.000	650.000
Hedef 2.5	18.400.000	19.700.000	20.800.000	21.900.000	23.100.000
Hedef 3.1	4.925.000	5.300.000	5.550.000	5.860.000	6.180.000
Hedef 3.2	7.980.000	8.550.000	9.000.000	9.500.000	10.000.000
Hedef 3.3	11.250.000	12.070.000	12.700.000	13.400.000	14.130.000
Hedef 3.4	10.000.000	10.700.000	11.450.000	12.250.000	13.100.000
Hedef 3.5	12.000.000	12.840.000	13.700.000	14.600.000	15.600.000
Toplam	68.955.000	73.163.800	77.367.980	81.873.360	86.673.000

4. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

2020-2024 Stratejik Planı'nın etkin ve etkili bir biçimde uygulanabilmesi için düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İzleme çalışmalarından sonra ise değerlendirmeye ilişkin çalışmalar ile yapılan faaliyetlerin amaç ve hedeflere ulaşmadaki tutarlılığı ve uygunluğu analiz edilmelidir. Planın etkin bir şekilde uygulanması için amaç ve hedeflerin altında belirlenmiş tüm performans göstergeleri takip edilecektir. Bu amaçla öncelikle yapılan faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin takip edilmesi amacıyla birimler tarafından yapılacak altı aylık raporlamalar ile mevcut süreçte hangi eylemlerin ve performans göstergelerinin gerçekleştirildiği açıklanacak, gerçekleştirilmeyen eylemlerin nedenleri açıklanacaktır.

Raporlar, GS tarafından oluşturulacak Stratejik Plan İzleme Komitesi (SPİK) tarafından derlenecek ve sonrasında birim yöneticilerinden ve Ajans Genel Sekreterinden oluşan Stratejik Planlama Kurulu'na sunularak değerlendirilmesi yapılacaktır. Birimler faaliyet açıklamalarını aşağıdaki tabloda sunulan formatta yapacaklardır. Geline aşama ile amaç ve hedeflere ulaşmadaki etkinlik kurul tarafından değerlendirilerek yıllık bazda stratejik plan gözden geçirilecektir. Gerek görüldüğü halde planda değişiklikler yapılabilecektir. 2024 yılı içerisinde ise planın geneline ilişkin bir değerlendirme çalışması SPİK tarafından yapılarak Stratejik Planlama Kurulu'na sunulacaktır.

Tablo 15: Yıllık İzleme ve Değerlendirme Şablonu

Amaç, Hedef, Faaliyet	... Yılı Hedef Performans Göstergesi	Gerçekleşen Performans Göstergesi	Doğrulama Kaynağı	Planlanan Bütçe	Gerçekleşen Bütçe	Gerekçeli Açıklama
.....						
.....						
.....						
.....						

HAZIRLAYANLAR

DOKA 2020-2024 Stratejik Plan Koordinasyon Ekibi (SPKE)			
İsim & Soyisim	Birimi	Unvanı	SPKE'deki Görevi
Onur ADIYAMAN	Genel Sekreterlik	Genel Sekreter	Kurum Üst Yöneticisi
Hacı Salih ŞAHİN	İzleme ve Değerlendirme Birimi	Birim Başkanı	Koordinatör
Ahmet ARIGTEKİN	İzleme ve Değerlendirme Birimi	Uzman	Üye
Zübeyde Hanım ALTUN İPEK	İzleme ve Değerlendirme Birimi	Uzman	Üye
Nuray EFENDİOĞLU	Program Yönetim Birimi	Uzman	Üye
Zeynep TAŞPINAR SEVİNÇ	Proje Geliştirme ve Uygulama Birimi	Uzman	Üye
Fikri AKKAYA	Planlama, Tanıtım ve Koordinasyon Birimi	Uzman	Üye
Murat KARACA	Trabzon Yatırım Destek Ofisi	Uzman	Üye

KAYNAKÇA

1. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2018), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu 3. Sürüm, Ankara
2. T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013), İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2011), Ankara
3. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019), On Birinci Kalkınma Planı 2019-2023, Ankara
4. Türkiye İstatistik Kurumu, Bölgesel İş Gücü İstatistikleri (2014 ve sonrası), <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=102&locale=tr> (Erişim tarihi: 5Kasım 2019)
5. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (2015), TR90 Bölge Planı 2014-2023, Trabzon



www.doka.org.tr

 [ajansdoka](https://twitter.com/ajansdoka)

 [ajansdoka](https://www.instagram.com/ajansdoka)

DOĞU KARADENİZ KALKINMA AJANSI

Tel : 444 82 90 Gazipaşa Cad. Nemlioğlu Sok. No:3 TRABZON

ARTVİN

GİRESUN

GÜMÜŞHANE

ORDU

RİZE

TRABZON