T.C. SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL KALKINMA HAMLESİ

DOKA
DOĞU KARADENİZ KALKINMA AJANSI
EASTERN BLACK SEA DEVELOPMENT AGENCY

DOĞU KARADENİZ KALKINMA AJANSI

2025 YILI FAALİYET RAPORU





YÖNETİM KURULU BAŞKANI SUNUŞU

Kalkınma ajansları yerel düzeyde analiz üretme kapasitesi, ilgili paydaşlarla kurduğu güçlü işbirliği ağları, esnek uygulama ve destek araçları sayesinde Türkiye'nin bölgesel kalkınma mimarisinin temel uygulayıcı unsurları arasında önemli bir rol üstlenmektedir. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı bölge kalkınmasına yönelik yürüttüğü saha ve analiz çalışmaları, bu analizler doğrultusunda oluşturduğu plan ve programlar ve bölgemizdeki kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör temsilcileri, kooperatiflerle kurduğu etkili iletişim ve işbirliği ile bölge kalkınmasında önemli çalışmalara öncülük etmektedir.

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı 2025 yılı boyunca, bölgesel politikalar ve Ajans vizyonuyla tam uyum içerisinde Sürdürülebilir Turizm, Mavi Ekonomi ile Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme başlıkları altında tanımlanan üç temel program ekseninde çalışmalarına devam etmiştir. 2025 yılı, Ajansımız açısından yalnızca proje uygulama hacminin arttığı bir dönem olmanın ötesinde, bölgenin kalkınma dinamiklerinin analiz edildiği, yeni tematik alanların çalışıldığı ve orta-uzun vadeli dönüşümlere zemin hazırlayan önemli çalışmaların planladığı bir yıl olmuştur. Turizm alanında hedef pazarların çeşitlendirilmesi, hizmet ve altyapı kapasitesinin geliştirilmesi ve uluslararası ölçekte rekabet edebilir destinasyonların oluşturulmasına yönelik çalışmalar yürütülürken, bölgenin mavi ekonomi alanında sahip olduğu potansiyelin ekonomiye kazandırılmasına yönelik kapsamlı analiz, farkındalık ve kapasite geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Katma değerli üretim ve ticarileşme ekseninde ise KOBİ'lerin, kooperatiflerin ve yerel üreticilerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik çok boyutlu destek mekanizmaları devreye alınmıştır.

Ajansımız 2025 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen Yerel Kalkınma Hamlesi Programı kapsamında da bölgesel önceliklerin belirlenmesi, yatırım

alanlarının analiz edilmesi ve potansiyel yatırımcıların yönlendirilmesi süreçlerinde aktif rol üstlenmiş, bölgenin üretim, ihracat ve istihdam kapasitesini artıracak yatırımların hayata geçirilmesine önemli katkılar sağlamıştır. Bu kapsamda yürütülen çalışmaların, Doğu Karadeniz Bölgesi'nin yerel potansiyellerinin stratejik yatırımlarla buluşturulmasına ve bölgesel kalkınma hedeflerinin somut sonuçlara dönüştürülmesinde önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

Bölge kalkınmasına yönelik yürütülen tüm çalışmalarda özveri ve yüksek sorumluluk bilinciyle katkı sunan Genel Sekreterimize ve Ajansımızın tüm çalışanlarına teşekkür eder, Ajansımızın önümüzdeki dönemde de aynı kararlılık ve başarıyla yoluna devam etmesini temenni ederim.

Muammer EROL
Ordu Valisi
Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

I. GENEL BİLGİLER 1

A. VİZYON 1
B. AJANSIN YETKİ, GÖREV VE SORUMLULUKLARI 2
C. AJANSA İLİŞKİN BİLGİLER 3
1. Ajansın Fiziki Yapısı *3*
2. Ajansın Teşkilat Yapısı *4*
3. Ajansın Bilgi ve Teknolojik Kaynakları *9*
4. Ajansın İnsan Kaynakları *10*
5. Ajans Birimleri Tarafından Sunulan Hizmetler: *12*
6. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi *18*

II. AMAÇ VE HEDEFLER 19

A. DOĞU KARADENİZ KALKINMA AJANSININ AMAÇ VE HEDEFLERİ 19
B. TEMEL POLİTİKALAR VE ÖNCELİKLER 19

III. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER 21

A. MALİ BİLGİLER 21
1. Bütçe Uygulama Sonuçları *21*
1.1. TEMEL MALİ TABLOLARA İLİŞKİN AÇIKLAMALAR 22
1.2. DENETİM SONUÇLARI 22
B. PERFORMANS BİLGİLERİ 23
1. Sürdürülebilir Turizm Sonuç Odaklı Programı *23*
2. Mavi ekonomi Sonuç Odaklı Programı *34*
3. Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme Sonuç Odaklı Program *49*
4. Yerel Kalkınma Fırsatları *58*
5. Kurumsal Gelişim *63*
6. Diğer Hususlar ..... ***Hata! Yer işareti tanımlanmamış.***

IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ 67

A. ÜSTÜNLÜKLER 67
B. ZAYIFLIKLAR 68
C. DEĞERLENDİRME 68

V. ÖNERİ VE TEDBİRLER 70

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. YDO'ların İllerdeki Adresleri 3
Tablo 2.2025 Yılı DOKA Yönetim Kurulu 6
Tablo 3. 2025 Yılı İtibariyle Personel Durumu (Kişi) 10
Tablo 4. 2025 Yılı Personelin Öğrenim Durumu (Kişi) 11
Tablo 5. 2025 YILI PERSONELİN ÖĞRENİM DURUMU (Kişi) 11
Tablo 6. 2025 YILI PERSONEL YABANCI DİL DURUMU (Kişi) 11

ŞEKİL VE GRAFİK LİSTESİ

Şekil 1. Ajans Organizasyon Şeması 4
Şekil 2: DOKA Personelinin Cinsiyete Göre Dağılımı 2025 11

KISALTMALAR

COSO	The Committee Of Sponsoring Organisations Of The Treadway Commission	**TÜBİTAK**	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
EBYS	Elektronik Belge Yönetim Sistemi	**TSO**	Ticaret Sanayi Odası
ÇP	Çalışma Programı	**TD**	Teknik Destek Programı
HTYS	Hizmet Talep Yönetim Sistemi	**YDO**	Yatırım Destek Ofisi
KAYS	Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi	**OSB**	Organize Sanayi Bölgesi
UNESCO	Birleşmiş Miletler Eğitim Bilim ve Kültür Örgütü	**KTÜ**	Karadeniz Teknik Üniversitesi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname	**SOP**	Sonuç Odaklı Program
KBS	Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi	**CMDP**	Cazibe Merkezlerini Destekleme Programı
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu	**İŞGEM**	İş Geliştirme Merkezi
MDP	Mali Destek Programı	**AB**	Avrupa Birliği
TTM	Teknoloji Transfer Merkezi	**ATO**	Ankara Ticaret Odası
YTE	Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü	**SOGEP**	Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı

STK	Sivil Toplum Kuruluşu	**MEB**	Mavi Ekonomi Birimi
KUDES	Kurumsal Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Destek Programı	**PİDB**	Programlama, İzleme Ve Değerlendirme Birimi
KYKB	Kurumsal Yönetim ve Koordinasyon Birimi	**CUGEP**	Çalışan ve Üreten Gençler Programı

I. GENEL BİLGİLER

A. AJANS MİSYON ve VİZYONU

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 arttırmaktır.

Vizyon

Dönüşen ekonomik yapısıyla küresel ölçekte rekabetçi, yüksek yaşam kalitesine sahip çalışkan insanlarıyla müreffeh, eşsiz doğası ve kadim değerlerini koruyarak gelişen bir Doğu Karadeniz.

B. AJANSIN YETKİ, GÖREV VE SORUMLULUKLARI

4 No.lu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 188. Maddesi'nde Kalkınma Ajanslarının görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
2. Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek veya Ajans personel sayısının yeterli olmadığı durumda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile izlemesini ve değerlendirmesini yaptırmak ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek.
3. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik girişim sermayesi fonlarına katılım sağlamak.
4. Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
5. Bölge plan ve programlarını dikkate alarak kapsamı ve usulleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmek üzere bölgelerindeki diğer projeleri izlemek.
6. Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
7. Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
8. 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.
9. Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
10. 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.
11. Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
12. Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
13. Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

C. AJANSA İLİŞKİN BİLGİLER

1. Ajansın Fiziki Yapısı

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, erişimi kolay bir konuma sahiptir. Trabzon YDO Ajans merkez binasında olmak üzere Yatırım Destek Ofislerinin adresleri ise şöyledir:

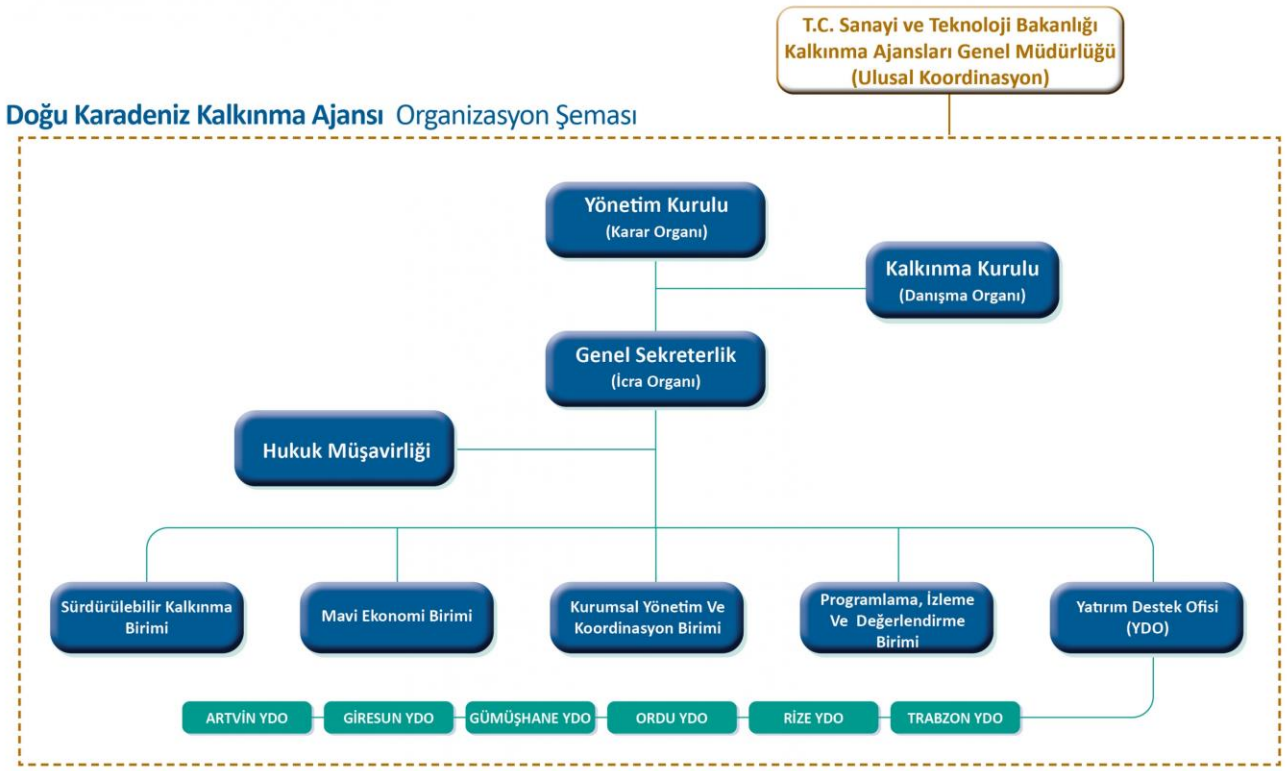
Tablo 1. YDO'ların İllerdeki Adresleri

Artvin YDO	Çarşı Mah. Cumhuriyet Cad. Arslan Apt. 6/6 ARTVİN
Giresun YDO	Sultan Selim Mah. Gazi Mustafa Kemal Bulvarı No:1 (TSO Yanı) GİRESUN
Gümüşhane YDO	Oltan Sungurlu Mah. Müze Sok. No:39(İl Kültür Turizm Müdürlüğü Kat:3) GÜMÜŞHANE
Ordu YDO	Bahçelievler Mah. 295. Sok. No:8 Kat:3(Ordu TSO Binası) ORDU
Rize YDO	İslampaşa Mah. Menderes Bulvarı No:522(Rize Ticaret Borsası Giriş Katı) RİZE
Trabzon YDO	Gazipaşa Mahallesi Nemlioğlu Sokak No: 3 TRABZON

2. Ajansın Teşkilat Yapısı

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansının teşkilat yapısı 4 No.lu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Ajanslar, tüzel kişiliği haiz ve bu kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tâbidir. Ajansın organizasyon yapısı aşağıdaki şemada gösterilmektedir.

Şekil 1. Ajans Organizasyon Şeması



2.1.Yönetim Kurulu

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın karar organı olan yönetim kurulu, il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, ajans genel sekreteri, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. 4 No.lu 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:

1. Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayına sunmak.
2. Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek.
3. Yıllık malî raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak.
4. Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek.
5. Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek.
6. Genel Sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifleri onaylamak.
7. Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek.
8. Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.
9. Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.
10. Ajansın denetimi sonucunda oluşturulan raporları görüşmek, değerlendirmek ve raporlarda yer alan bulgulara ilişkin gerekli tedbirleri almak.

Yönetim Kurulu, başkanın daveti üzerine üye tam sayısının en az yarısından bir fazlası ile toplanmaktadır. Yönetim kurulu toplantılarına başkanın yokluğunda başkan vekili başkanlık etmektedir. 2025 yılı yıllık faaliyet döneminde 7 adet Yönetim Kurulu toplantısı gerçekleştirilmiştir. Faaliyet dönemine kadar yapılan yönetim kurulu toplantı tarihleri aşağıda listelenmiştir:

- 18.02.2025 Tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı
- 18.04.2025 Tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı
- 17.06.2025 Tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı
- 04.08.2025 Tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı
- 15.09.2025 Tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı
- 25.11.2025 Tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı
- 30.12.2025 Tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı

Tablo 2.2025 Yılı DOKA Yönetim Kurulu

Adı Soyadı	İli	Kurumu
Muammer EROL	Ordu	Ordu Valisi (Yönetim Kurulu Başkanı)
Cevdet ATAY	Gümüşhane	Gümüşhane Valisi
Tahir ŞAHİN	Trabzon	Trabzon Valisi
Cengiz ÜNSAL	Artvin	Artvin Valisi
Mustafa KOÇ	Giresun	Giresun Valisi
İhsan Selim BAYDAŞ	Rize	Rize Valisi
Dr. Mehmet Hilmi GÜLER	Ordu	Ordu Büyükşehir Belediye Başkanı
Ahmet Metin GENÇ	Trabzon	Trabzon Büyükşehir Belediye Başkanı
Bilgehan ERDEM	Artvin	Artvin Belediye Başkanı
Fuat KÖSE	Giresun	Giresun Belediye Başkanı
Vedat Soner BAŞER	Gümüşhane	Gümüşhane Belediye Başkanı
Rahmi METİN	Rize	Rize Belediye Başkanı
Kemal AKPINAR	Trabzon	DOKA Genel Sekreteri
Hakan MAKAR	Artvin	Artvin İl Genel Meclis Başkanı
Ahmet ŞAHİN	Giresun	Giresun İl Genel Meclis Başkanı
Eşref BALKİ	Gümüşhane	Gümüşhane İl Genel Meclis Başkanı
Ali İmran BÜYÜK	Rize	Rize İl Genel Meclis Başkanı
Seçkin KURT	Artvin	Artvin Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı

Adı Soyadı	İli	Kurumu
Hasan ÇAKIRMELİKOĞLU	Giresun	Giresun Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
İsmail AKÇAY	Gümüşhane	Gümüşhane Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
Adil Levent KARLIBEL	Ordu	Ordu Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
Şaban Aziz KARAMEHMETOĞLU	Rize	Rize Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı
Erkut ÇELEBİ	Trabzon	Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı

2.2.Genel Sekreterlik

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur. 4 No.lu Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 196. maddesine göre genel sekreterin görev ve yetkileri şunlardır:

1. Yönetim kurulu kararlarını uygulamak.
2. Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak.
3. Ajans gelirlerini toplamak, belirlenecek usul ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak.
4. Yönetim Kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek.
5. Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu kalkınma kurulu ile yönetim kuruluna sunmak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek.
6. Çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki iş bölümünü belirlemek.
7. Ajansın doğrudan veya bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşlarla birlikte proje geliştirmesini sağlamak ve bu kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak.
8. Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek malî destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek.
9. Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak.
10. Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve yurt dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek.
11. Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
12. Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek.
13. Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek.
14. Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak.
15. Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek.
16. Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.

Ajans Genel Sekreterlik görevini Kemal AKPINAR yürütmektedir.

3. Ajans Bilgi ve Teknolojik Kaynakları

Ajans personeli tarafından aktif kullanılan 12 adet masaüstü ve 44 adet dizüstü bilgisayar kullanılmaktadır. 2024 yılı içerisinde yapılan yenileme yatırımları çerçevesinde 18 adet yeni bilgisayar (Dizüstü ve All in One), 2025 yılı içerisinde 5 adet (Dizüstü) bilgisayar alımı yapılmıştır. Ajans merkez binasının her katında, Artvin, Rize ve Gümüşhane Yatırım Destek Ofislerinde toplamda 7 adet çok fonksiyonlu fotokopi makinesi bulunmakta. Ordu, Giresun Yatırım destek ofislerinde ve birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda 7 adet temel fonksiyonlu yazıcı bulunmaktadır.

2023 yılı içerisinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, Kalkınma Ajanslarının Bilgi İşlem Altyapılarının Merkezileştirilmesi Projesi kapsamına dâhil olmuş, Güvenlik Duvarı, Loglama, Antivirüs, VPN, E-Posta, Dosya Paylaşım sunucuları proje kapsamında Bakanlık bünyesine aktarılmıştır. Ajans merkezi ve Yatırım Destek Ofislerinde Sanal Santral (SIP) sistemi kullanılmakta olup, KVKK ve diğer yasal yükümlülükler çerçevesinde tüm kullanıcıların konuşmaları kayıt altına alınmaktadır. Ajans bünyesinde Office, Windows, Yedekleme ve Sanallaştırma yazılımları lisanslı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca; 2024 yılı içerisinde; Zoom, Adobe Premier Pro, Adobe Creative Cloud yazılım lisansları yenilenmiş olup ilgili personellerin kullanımına sunulmuştur.

Ajans merkez binasında; 32 adet IP kamera bulunmakta olup iç ve dış ortamlar 7/24 KVKK ve diğer güvenlik mevzuatları çerçevesinde kayıt altına alınmaktadır.

Ajans tarafından kullanılan yazılımlar ve bilişim sistemleri aşağıda yer almaktadır**:**

- Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS)
- Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)
- Taşınır Mal Otomasyonu
- Maaş Modülü
- Personel Takip Sistemi
- Mail Sunucusu
- Web Sunucusu
- Bekçi Tur Sistemi

4. Ajans İnsan Kaynakları

Ajansın mevzuatta belirtilen sorumluluklarını yerine getirmek üzere gerekli kurumsal zemini oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Birim, bu amaç doğrultusunda yönetsel ve idari anlamdaki temel sorumluluk ile işlemlerini yürütmektedir. Kurumsal Yönetim ve Koordinasyon Birimi aynı zamanda insan kaynakları politikasının belirlenmesi, yürütülmesi ve bölge plan ve programları çerçevesinde, Ajans tarafından desteklenen proje ve faaliyetler ile yürütülen hibe programlarının mali yönetiminden sorumludur. Birim, ana hedefi altında muhasebe, insan kaynakları, bilgi işlem, satın alma, evrak kayıt, arşivleme, taşınır kayıt, destek hizmetleri ve diğer konulardaki idari ve mali işlerin yerine getirilmesi ve yönetilmesi işlerini yürütmektedir.

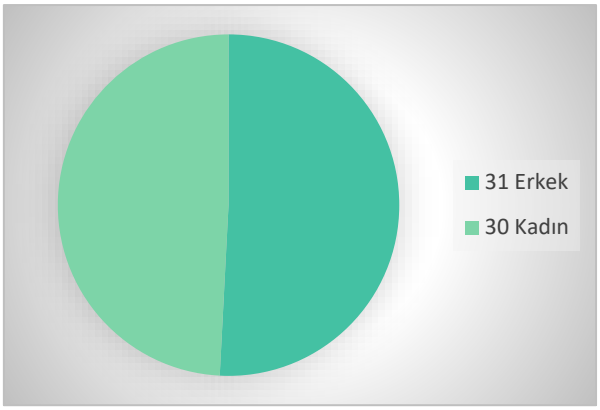
Ajansın insan kaynakları politikasının amacı, İnsan Kaynakları Politikası ile Ajansın görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için, alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamı ve bu personelin niteliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.

31.12.2025 tarihi itibariyle Ajansımız bünyesinde 1(Bir) Genel Sekreter, 26 (Yirmi altı) uzman ve 6 (altı) destek personeli ile 1 Nisan 2018 tarihi itibariyle 696 sayılı KHK kapsamında kadroya geçişi sağlanan 26 (Yirmi altı) ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 30. Maddesi 2 (İki) sürekli işçi olmak üzere toplamda 61 (Altmış bir) kişi istihdam edilmektedir. Ajans personelinin cinsiyete, unvana ve eğitim durumuna göre dağılımı aşağıdaki tablo ve grafiklerde gösterilmektedir

Tablo 3. 2025 Yılı İtibariyle Personel Durumu (Kişi)

Uzman(*)	Destek(*)	İç Denetçi	YDO		Yardımcı Hizmetler	Kadın Çalışan Sayısı	Erkek Çalışan Sayısı	Engelli ve Eski Hükümlü Sayısı	Toplam
			Uzman	Destek					
15	6	-	11	-	26	30	30	2	60

Şekil 2: DOKA Personelinin Cinsiyete Göre Dağılımı 2025



Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı personeli farklı disiplinlerden mesleklere sahiptir. Personelin meslek bilgisi aşağıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 4. 2025 Yılı Personelin Öğrenim Durumu* (Kişi)

İktisat	İşletme	Mühendislik	Şehir ve Bölge Plan.	İstatistik	Kamu Yönetimi	Hukuk	Maliye	Sosyoloji	Diğer
5	2	11	2	-	4	-	1	-	7

Genel sekreter toplama dâhil değildir.

Ajansımız personelinin eğitim durumu oldukça yüksek olup, doktoraya devam eden olmakla birlikte, personelin yaklaşık % 52'ü lisans, %.48'si yüksek lisans mezunudur. 2024 yılı ayı personel öğrenim durumu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. 2025 Yılı Personelin Öğrenim Durumu* (Kişi)

	Lise ve Altı	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Ajans Personeli	-	-	16	15	1	32
Yardımcı Hizmetler	10	2	14	2	-	28

.Tablo 6. 2025 Yılı Personel Yabancı Dil Durumu* (Kişi)

İngilizce	Fransızca	Almanca	İtalyanca	İspanyolca	Arapça	Rusça	Diğer
26	-	-	-	-	-	-	-

Uzman Personelimizin tamamına yakını İngilizce bilmekte olup içlerinde ayrıca başlangıç seviyesinde 4 kişi Arapça bilmektedir.

5. Ajans Birimleri Tarafından Sunulan Hizmetler:

4 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Genel Sekreter görev ve yetkileri başlığı altında bulunan Madde 196 ''e'' fıkrasında yer alan '' Çalışma birimlerinin ve bunlar arasındaki iş bölümünü belirlemek'' hükmüne istinaden oluşturulan birimler, Sürdürülebilir Kalkınma Birimi (SKB), Mavi Ekonomi Birimi (MEB),Programlama, İzleme ve Değerlendirme Birimi (PİDB), Kurumsal Yönetim ve Koordinasyon Birimi (KYKB) ve Yatırım Destek Ofislerinden (YDO) oluşmaktadır.

5.1. Sürdürülebilir Kalkınma Birimi (SKB)

1. Sürdürülebilir Turizm Sonuç Odaklı Programı ve Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme Sonuç Odaklı Programı'nın (SOP) izleme, değerlendirme ve raporlama süreçlerini yönetmek,
2. Sürdürülebilir Turizm SOP ve Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme SOP yönetim planlarını hazırlamak ve gerekli durumlarda güncellemelerin yapılmasını sağlamak,
3. Sürdürülebilir Turizm SOP ve Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme SOP programların kapanış raporlarını hazırlamak,
4. Çalışma programı ve SOP çerçevesinde zaman ve kapsamı belirli çalışmaların izlenmesi, olası gecikmelerin ve alınması gereken tedbirlerin tespit edilmesi için, tüm faaliyetlerin alt faaliyet kırılımlarının tanımlandığı ve ilerlemenin izlenebildiği bir mevcut durum şablonu oluşturmak ve 3 aylık güncellemeler yapılarak KYKB'ye iletmek,
5. Çalışma programı ve SOP kapsamında gerçekleştirilen il bazlı çalışmalar hakkında ilgili YDO'nun planlama süreçlerine katılım ve katkısını sağlamak ve düzenli geribildirimde bulunmak,
6. Birim personelinin çalışma programı çerçevesindeki saha çalışmalarının içerik, zaman planı ve gerçekleşmeleri 3 aylık dönemlerde KYKB'ye iletmek,
7. Birim çalışmalarına bağlı bütçe öngörüleri oluşturarak 3 aylık harcama planları hazırlamak ve KYKB'ye iletmek,
8. SOP kapsamında yürütülen çalışmaların sürdürülebilir projelere dönüşme potansiyelini değerlendirmek ve değerlendirme raporunu 3 aylık dönemlerde Genel Sekreter'e sunmak,
9. SOP faaliyetlerinin güncel durumları değerlendirilerek, Ajansın görünürlüğüne katkıda bulunacak, Ajansın nitelikli çalışmalarını temsil eden içerik KYKB'ye iletmek,
10. Bölge planı hazırlık çalışmalarına katkıda bulunmak,
11. Bölge planı ve sonuç odaklı programlarla uyumlu mali ve teknik destek ile güdümlü proje desteği çerçevesini oluşturmak,
12. Bölgenin sorunlarına, potansiyeline ve önceliklerine uygun olarak bölgenin iktisadi gelişimini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak,
13. Birim içi toplantılar ile iç ve dış paydaş görüşmelerini raporlamak,
14. Bölgede yürütülebilecek projeler için Ajansın diğer birimlerinden gelen verilerin de katkısı ile bölge paydaşlarının fikir ve önerilerini de içeren dijital bir proje envanteri (proje deposu) hazırlamak ve güncel tutmak,
15. Ulusal ve uluslararası fon kaynaklarını araştırmak, bölgede daha geniş bir kesimin istifadesini sağlamak üzere ilgili kurum ve kuruluşları fonlar hakkında bilgilendirmek ve başvuru süreçlerinde eknik destek sağlamak,
16. Çalışma programı ve SOP stratejileriyle uyumlu olacak şekilde, ulusal ve uluslararası fonların güncel ilanlarını, içerik ve takvimine ilişkin detaylarla birlikte tüm Ajans personeline iletmek,
17. Çalışma programı ve SOP hedefleriyle uyumlu olacak şekilde ulusal ve uluslararası fon

kaynaklarına yönelik Ajans adına uygulanacak proje ve faaliyetler için başvuru süreçlerini yürütmek, başarılı projelerin uygulama aşamasını takip etmek ve gerekli hallerde proje paydaşlarının bölgede koordinasyonunu sağlamak,

18. Uluslararası paydaşlar da dâhil olmak üzere, dış paydaş görüşmeleri kapsamında iletişim kurulan tüm paydaşların bilgilerini Programlama, İzleme ve Değerlendirme Birimi tarafından oluşturulan paydaş veri tabanına işlemek,
19. Genel sekreter tarafından verilen diğer görevleri yürütmek.

5.2. Mavi Ekonomi Birimi (MEB)

1. Mavi Ekonomi Sonuç Odaklı Programı(SOP) ve Çalışma Programı'nı uygulamak, izleme, koordinasyon, değerlendirme ve raporlama süreçlerini yönetmek,
2. Mavi Ekonomi SOP'un yönetim planlarını hazırlamak ve gerekli durumlarda güncellemelerin yapılmasını sağlamak,
3. Mavi Ekonomi SOP'un kapanış raporunu hazırlamak,
4. Mavi ekonomi alanında iyi örneklerin incelenmesi ve bölgede bu alanda farkındalık oluşturularak kapasitenin artırılması için gerekli organizasyonları planlamak ve yönetmek,
5. Mavi Ekonomi SOP kapsamına giren çalışma konularında mali ve teknik destek ile güdümlü proje desteği çerçevesini oluşturmak,
6. Çalışma programı ve SOP stratejileriyle uyumlu olacak şekilde Ajans bölge planı, ulusal ve uluslararası fonların güncel ilanlarının, içerik ve takvimine ilişkin detaylarla birlikte tüm Ajans personeline bildirim yapmak,
7. SOP hedef ve stratejileriyle uyumlu olacak şekilde ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına yönelik Ajans adına uygulanacak proje ve faaliyetler için başvuru süreçlerini yürütmek, başarılı projelerin uygulama aşamasını takip etmek ve gerekli hallerde proje paydaşlarının bölgede koordinasyonunu sağlamak,
8. SOP hedef ve stratejileriyle uyumlu olacak şekilde ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından daha geniş bir kesimin istifadesini sağlamak üzere bölgedeki kamu kurum ve kuruluşlarının bu fonlara başvurularında teknik destek sağlamak,
9. Tüm ulusal ve uluslararası paydaşlar olmak üzere, dış paydaş görüşmeleri kapsamında iletişim kurulan tüm paydaşların bilgilerini Programlama, İzleme ve Değerlendirme Birimi tarafından oluşturulan paydaş veri tabanına işlemek,
10. Çalışma programı ve SOP kapsamında yürütülen çalışmaların sonuçlarının sürdürülebilir projelere dönüştürülebilme potansiyelini değerlendirmek ve değerlendirme raporunu Genel Sekreter'e sunmak,
11. SOP çerçevesinde zaman ve kapsamı belirli çalışmaların izlenmesi, olası gecikmelerin tespit edilmesi ve alınması gereken tedbirlerin tanımlanması için, tüm faaliyetlerin alt faaliyet kırılımların ve ilerlemenin izlenebildiği bir mevcut durum şablonu oluşturmak, güncellemek ve 3 aylık dönemlerde KYKB'ye iletmek,
12. Birim personelinin saha çalışmalarının içerik, zaman planını ve gerçekleşmeleri 3 aylık dönemlerde KYKB'ye iletmek,
13. SOP çalışmaların güncel durumu değerlendirilerek, Ajansın görünürlüğüne katkıda bulunacak, Ajansın nitelikli çalışmalarını temsil eden paylaşım içeriklerini KYKB'ye iletmek,
14. SOP kapsamında gerçekleştirilen il bazlı çalışmalar hakkında ilgili YDO'nun planlama ve uygulama süreçlerine katılım ve katkısını sağlamak ve düzenli geribildirimde bulunmak,

15. Birim çalışmaları doğrultusunda bütçe öngörüleri oluşturarak 3 aylık harcama planı hazırlamak ve KYKB'ye iletmek,
16. Bölge planı hazırlık süreçlerine katkıda bulunmak,
17. Birim içi toplantılar ile iç ve dış paydaş görüşme kayıtlarını tutmak,
18. Ajans faaliyetleri ile ilgili genel sekreter tarafından verilen diğer görevleri yürütmek.

5.3. Programlama, İzleme ve Değerlendirme Birimi (PİDB)

1. Ajans tarafından sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek.
2. Ajans destek mekanizması kapsamında uygulama imkânı olacak alternatif destek mekanizmalarını araştırma ve geliştirme çalışmalarını yapmak,
3. Mali ve teknik destek programlarının tanıtım, başvuru ve değerlendirme süreçlerini yürütmek ve koordine etmek,
4. Yararlanıcıların projelerin uygulama aşamasındaki sorularını derleyerek; Sıkça Sorulan Sorular başlığı altında bu soruları ve cevaplarını Ajansın internet sitesinde yayınlamak,
5. Potansiyel başvuru sahiplerine yönelik tanıtım, eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerini yürütmek,
6. Başvuruların değerlendirilmesinde görevlendirilecek bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek, seçim sürecini yönetmek ve bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek,
7. Değerlendirme komitesince yapılan nihai değerlendirmeler sonucu belirlenen ve Yönetim Kurulunca onaylanan "destek almaya hak kazanan projeler listesini" kamuoyuna ilân etmek,
8. Destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini değerlendirmeler ışığında revize etmek, proje sahiplerini sözleşme sürecinden önce konu ile ilgili olarak bilgilendirmek,
9. Destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri hazırlamak, sözleşme imzalama sürecini yönetmek,
10. Sözleşmelerin imzalanmasını müteakip, sözleşme bilgilerinin doğruluğunu teyit etmek; yararlanıcının uygulama kapasitesini değerlendirerek yararlanıcı ile birlikte proje uygulamasına ilişkin bir yol haritası hazırlamak; proje risk ve ihtiyaç analizlerinin sonuçlarına göre ön ödeme yapılması ve ön ödeme miktarı ile ilgili Genel Sekreter'e görüş bildirmek,
11. Sözleşmelerin imzalanması öncesinde, Genel Sekreterin talebi doğrultusunda uygun görülen projelere ön izleme ziyareti yaparak projelerin risk ve ihtiyaçlarını belirlemek,
12. Mali olarak desteklenen proje/faaliyetlerin uygulanması sürecinde sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesini, Ajans kaynaklarının yerinde ve etkin kullanımını sağlamak,
13. Desteklenen proje ve faaliyetlerin uygulanması sırasında; öngörülen proje/faaliyet amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmak, uygulamanın belirlenen ilke ve kurallara, usul ve esaslara ve sözleşme hükümlerine uygun yürümesini sağlamak,
14. Desteklenen projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek,
15. Program ve projelere ilişkin düzenli risk analizleri yaparak düzeltici ve önleyici tedbirleri almak; gerektiğinde sözleşme değişikliği ve feshi; erken uyarı raporları, düzeltici tedbirler, usulsüzlük ile ilgili işlemleri gerçekleştirerek; geri ödemelerin temini ile ilgili Genel Sekreterliği bilgilendirmek.
16. Proje yararlanıcılarının ödeme taleplerini teknik ve/veya mali açıdan değerlendirmek ve uygun bulunması durumunda ödemelerin zamanında yapılabilmesi için Genel Sekreterliğe görüş bildirmek,

17. Projelerin uygulama ve izleme sürecine ilişkin olarak yararlanıcılara satın alma usulleri, izleme bilgi sisteminin kullanımı, raporlama gibi konularda eğitimler vermek,
18. Uygulanan programların program sonrası denetimini gerçekleştirmek; program sonrası değerlendirme raporu ve kapanış raporunu hazırlamak; destek programlarının etki değerlendirmelerini yapmak,
19. Kurumsal stratejik planın hazırlanması ve izlenmesi süreçlerini yönetmek,
20. Bakanlık tarafından yürütülen programların (KDSP, CMDP, CUGEP, SOGEP, vb.) genel koordinasyonunu sağlamak,
21. Birim çalışmaları doğrultusunda bütçe öngörüleri oluşturarak 3 aylık harcama planı hazırlamak ve KYKB'ye iletmek,
22. Bakanlık ve Ajans programları aracılığıyla desteklenen tüm projelerin yararlanıcılarının hukuki statülerine göre ayrıştırılarak paydaş veritabanına işlemek ve düzenli olarak güncellemek,
23. Bakanlık ve Ajans programları kapsamında tamamlanan projelerin, proje sonrası değerlendirme formuna işlenmek üzere projelerin sürdürülebilirlik ve çarpan etkilerinin belirlenmesine yönelik niceliksel ve niteliksel veri sunan ek soru setleri hazırlamak, uygulamak, 3 aylık dönemlerde KYKB'ye iletmek,
24. Tamamlanan projelerin sonuçlarının değerlendirilerek, yeni evre projelere dönüşme potansiyelini değerlendirmek ve değerlendirme raporunu 3 aylık dönemlerde Genel Sekreter'e sunmak,
25. Ajans görünürlüğünün, Görünürlük Rehberi kapsamında belirtilen kurallar çerçevesinde tüm projelerde azami düzeyde uygulanmasını takip ve temin etmek,
26. Proje izleme süreçleri ve saha ziyaretlerinde, Ajansın görünürlüğüne katkıda bulunacak, Ajansın nitelikli çalışmalarını temsil eden haber metni niteliğinde bilgilerin kurumsal iletişim çalışma grubuna aylık düzende iletilmesi,
27. Ajans faaliyetleri ile ilgili genel sekreter tarafından verilen diğer görevleri yürütmek.

5.4. Kurumsal Yönetim ve Koordinasyon Birimi (KYKB)

1. Ajansın her tür ödeme evrakını hazırlamak, kontrol etmek, arşivlemek ve ödemeleri gerçekleştirmek.
2. Ajansın araç, gereç ihtiyaçlarını tespit etmek ve teminini sağlamak.
3. Ajansın satın alma iş ve işlemlerine ilişkin süreçleri yönetmek.
4. Ajansın resmi ve özel kurumlara giden ve gelen yazışmalarının tasnifini ve havalesini yapmak, arşivini oluşturmak.
5. Ajansın insan kaynakları politikasını belirlemek, uygulamak, izlemek ve geliştirilmesini sağlamak.
6. Ajansın personel alımı ile ilgili işleri yürütmek.
7. Ajansın bilgi işlem ihtiyaçlarını tespit ve tedarik etmek.
8. Ajansın tüm bilgisayar, yazıcı ve diğer donanımlarının sorunsuz çalışmasını sağlamak ve bakımlarını yapmak.
9. Ajans tarafından hazırlanabilecek ikincil mevzuatı oluşturmak ve güncellemek,
10. Ajans hukuki danışmanlık ve avukatlık hizmet alımı ile ilgili periyodik faaliyetleri yürütmek,
11. Genel Sekreterin günlük program ve bilgi notlarını hazırlamak, randevu ve ziyaret programları ile gezi ve toplantı organizasyonlarını düzenlemek, gerekli iş takibini yapmak,
12. Genel Sekreter'in valilik ziyaretlerinde arz edilmek üzere aylık Ajans brifingi hazırlıklarını koordine etmek,

13. Ajans çalışma binası ile yatırım destek ofislerinin bina bakımı ve tamirini gerçekleştirmek, ihtiyaçlarını gidermek,
14. Uygulanacak destek programlarının genel mali yönetimini yürütmek,
15. Mali verileri Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemini (KBS) kullanarak Maliye Bakanlığı'na (Muhasebat Genel Müdürlüğü'ne) göndermek,
16. Mali yönetim yeterliğinin sağlanması için gerekli çalışmalar yapmak ve koordinasyonu sağlamak,
17. Ajansın Sayıştay, bakanlığın denetim birimleri ve diğer denetim süreçlerine ilişkin iş ve işlemleri takip ve koordine etmek,
18. Ajansın iç kontrol ve risk yönetimine ilişkin iş ve süreçleri koordine etmek,
19. Birim bünyesinde çalışan muhasebe, insan kaynakları, bilgi işlem, satın alma, idari işler, yönetici asistanı, evrak kayıt, arşiv, destek hizmetleri ve diğer birim çalışanları ile görev ve sorumluluğundaki işleri koordineli bir şekilde yürütmek,
20. Ayrıntılı üç aylık harcama planını hazırlamak,
21. Birim ile ilgili çalışma programı ve faaliyet raporları hazırlamak,
22. Birimler arası ortak çalışma gerektiren hususların koordinasyonunu sağlamak,
23. Ajansın Hizmet Standartları tablosunun oluşturulmasını ve güncel tutulmasını diğer birimlerle koordineli bir şekilde sağlamak,
24. Ajansın yıllık çalışma programı ve bütçenin hazırlık ve revizyon süreçlerinin genel koordinasyonunu yürütmek,
25. Personel iş verimi ve motivasyonunun artırılmasına yönelik gerekli tedbirleri almak ve uygulama önerilerini Genel Sekreter onayına sunmak,
26. Hizmet içi eğitim programlarını belirlemek ve uygulamak,
27. Ajans içi iletişimin güçlendirilmesini destekleyecek tedbirleri tasarlamak, tanımlamak ve uygulanmasını temin etmek,
28. Tüm birimlerin saha çalışma planları ve gerçekleşen saha çalışma sürelerini (kurum ve kuruluşlara ziyaretler, sunum, çalıştay, yapılandırılmış alan çalışmaları vb.) 3 aylık dönemlerde Genel Sekreter'e sunmak,
29. PİDB tarafından hazırlanan 3 aylık proje sonrası değerlendirme raporlarını konsolide ederek Genel Sekreter'e sunmak,
30. Birimler tarafından hazırlanan SOP izleme şablonlarının konsolide edilerek ilerleme hakkında Genel Sekreter'e rapor sunmak,
31. Birimler arası bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik kolaylaştırıcı çözümler oluşturmak,
32. Ajans görünürlüğüne hizmet edecek her türlü dijital tasarım ürünleri (sunum şablonu, belge tasarımı, vb.), Ajansın basılı kurumsal kimlik materyallerinin ve ajansa ait yayınların tasarımı, basımı faaliyetlerini koordine etmek,
33. DOKAdemi faaliyetlerine ilişkin yıllık çalışma planı oluşturmak ve birimlerle koordineli şekilde uygulamak,
34. DOKAdemi aracılığıyla personelin öğrenme ve gelişim motivasyonunu destekleyecek dijital eğitim araçlarının uygulanmasını temin etmek,
35. DOKA Roof Ajans girişimcilik merkezinin yönetimi ve güçlendirilmesine yönelik faaliyetler tanımlamak ve uygulamak,
36. DOKA Dergi çalışmalarını yürütmek,
37. Basın, sosyal medya ve halkla ilişkiler yönetimini yapmak, dış paydaşlarla iletişimi güçlendirmek,
38. Ajansın internet sayfasını oluşturmak ve güncel tutulmasında Ajans içi koordinasyonu sağlamak,

39. CİMER, bilgi, şikayet, ihbar mailleri hakkında değerlendirme yapmak ve yönlendirmek,
40. Ajansın internet sayfasının güncel tutulmasında Ajans içi koordinasyonu sağlamak ve "www.ka.gov.tr" web sitesine Ajans adına girilecek içeriklerin bakanlık tarafından belirlenen ölçütler doğrultusunda son kontrolünü yaparak onay vermek,
41. Birimlerden gelen bilgiler doğrultusunda Ajansın haftalık faaliyet raporlarını, altı aylık ara raporlarını ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak,
42. Ajans içi ve dışında üye olunan kurul ve komisyonlara dair liste oluşturmak ve güncel tutulmasını sağlamak,
43. Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu toplantılarının sekretaryasını yürütmek,
44. Ajans faaliyetleri ile ilgili genel sekreter tarafından verilen diğer görevleri yürütmek.

5.5.Yatırım Destek Ofisi (YDO)

Yatırım Destek Ofisi, Bölge'deki iş ve yatırım ortamının yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtımı ve teşvikiyle ilgilenen birimdir. Görevleri ile ilgili olarak Genel Sekreter'e sorumlu olan YDO'nun sunduğu tüm yatırım destek hizmetleri ücretsizdir. YDO'nun görev ve yetkileri şunlardır:

1. Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek,
2. Desteklere ve yatırım sürecine ilişkin olarak yatırımcıları bilgilendirmek, yönlendirmek ve ilgili mevzuatta belirtilen iş ve işlemleri yapmak,
3. Bölge kalkınma idaresi başkanlıklarınca desteklenen ve izlenmesi talep edilen projeler başta olmak üzere ildeki önemli proje ve yatırımları izlemek, bunlarla ilgili sorunlar ve alınması gereken tedbirler konusunda ilgili kurum ve kuruluşlara öneriler sunmak,
4. İlin gelişme potansiyeli ve yatırım fırsatları ile ilgili olarak tarafları bir araya getirmek ve işbirliği tesis etmek,
5. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda iş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak doğrudan veya ilgili ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak,
6. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda ulusal düzeyde uygulanan programlara (SOGEP, CUGEP, CMDP vb.) yönelik paydaşlarla eşgüdüm içerisinde proje geliştirmek, bakanlığa sunulması aşamasındaki tüm süreçlerde ajansın diğer birimleri, yerel paydaşlar ve bakanlık düzeyindeki iş ve işlemler için tevdi edilen görevleri ifa etmek,
7. Bakanlık tarafından belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik girişim sermayesi fonlarına katılım süreçlerini yürütmek ve koordine etmek,
8. İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin analiz, rapor ve strateji çalışmaları yapmak/yaptırmak yatırıma uygun alanlara ve yatırım kararının alınmasında etkisi olan konulara ilişkin verileri ilgili kurum ve kuruluşlardan güncel şekilde temin etmek ve envanter çalışmaları yürütmek,
9. İle yatırımcı çekmek, iş ve yatırım ortamının tanıtımını yapmak ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyet yürütmek; ayrıca bu amaçlara yönelik işbirliği faaliyetlerini gerçekleştirmek,
10. İş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermek ve Yatırım Destek Ofisi Ara ve Yıllık Faaliyet Raporlarını hazırlamak.,
11. Teknik destek projelerinde genel sekreterlikçe tevdi edilen iş ve işlemleri yürütmek,

12. Ajansın diğer çalışma birimlerinin de katılım sağladığı, yürütülen faaliyetlere ilişkin olarak genel sekreter başkanlığında yılda en az iki defa yapılan koordinasyon toplantısına katılım sağlama,.
13. Bölge Planı ile Ulusal Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisini göz önünde bulundurarak ve Bakanlık başta olmak üzere ilgili diğer kurum ve kuruluşların görüşlerini alarak, Bölge Planı dönemi ile uyumlu olacak şekilde, il düzeyinde İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisini hazırlamak,
14. İllerde yatırım ortamı ve süreçlerine ilişkin mevcut durumu, yatırımcıların karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin önerileri içeren İl Yatırım Ortamı Değerlendirme Raporunun ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği halinde hazırlanmasını ve yönetim kuruluna sunulmasını koordine etmek,
15. Hizmet sunulan yatırımcılara ilişkin bilgi ve kayıtları KAYS'a güncel şekilde girmek,
16. İllerde kurulan kurul, komisyon, komite gibi danışma ve karar alma süreçlerine ajans adına katılım sağlamak,
17. Ajans faaliyetleri ile ilgili genel sekreter tarafından verilen diğer görevleri yürütmek.

6. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi

Ajans birimler bazında yürütülen bütün faaliyet ve süreçlerin sıkıntısız ve en az riskle devam edebilmesi için risk yönetimi çalışması yapmakta ve bu çalışmanın belirli aralıklarla güncellenmesini sağlamaktadır. İç kontrol kriter setine göre hazırlanan yıllık raporlarda bütün faaliyetler bazında riskler değerlendirilerek, faaliyetlerin mevcut durumları, işlerlikleri, kontrol noktaları ve önleyici kontrol faaliyetleri düzenlenmektedir.

Riskler için belirlenen kontrol faaliyetlerinin uygulanması, değerlendirilmesi ve raporlanmasından sorumlu birimler belirlenmiştir. Kontrol faaliyetlerinde sorumlular belirlenirken birimlerin yetki ve görev sınırları dikkate alınmıştır. Her yıl hazırlanan iç kontrol sistemi ve risk yönetimi çalışma raporları eylem planlarını kapsamaktadır.

Ajans iç kontrol sisteminin yapı taşı olan iç kontrol kriter seti Ajansın her biriminden bir personelin katılımıyla oluşturulan iç kontrol sistemi çalışma grubu marifetiyle hazırlanmaktadır. Çalışma grubu her birimin faaliyetlerinin mevcut durumları, işlerlikleri, kontrol noktaları ve önleyici kontrol faaliyetleri konusunda aylık toplantılar yaparak iç kontrol kriter seti ve sonrasında hazırlanan iç kontrol sistemi ve risk yönetim çalışma raporunun değerlendirmesini yapmaktadır.

Ajansta İç kontrolün değerlendirilmesine yönelik iç kontrol sistemi ve risk yönetim çalışma raporu hazırlanırken birimlerin talep ve şikâyetleri dikkate alınmakta ve Genel Sekreterin görüşü ile Yönetim Kurulunun onayına sunulmaktadır.

II.AMAÇ VE HEDEFLER

A. Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı Amaç ve Hedefleri

"Dönüşen ekonomik yapısıyla küresel ölçekte rekabetçi, yüksek yaşam kalitesine sahip çalışkan insanlarıyla müreffeh, eşsiz doğası ve kadim değerlerini koruyarak gelişen bir Doğu Karadeniz" Ajansın vizyonu olarak belirlenmiştir. Bu vizyona erişebilmek adına Bölge'nin mevcut durumu ve gelişme eksenleri dikkate alınarak 4 adet stratejik öncelik belirlenmiştir:

- ❖ Bölge Ekonomisinde Rekabet ve Yenilik Odaklı Yapısal Dönüşümün Sağlanması
- ❖ Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi, Sosyal Refahın Artırılması
- ❖ Kırsal Alanlarda Tarımsal Verimliliğin ve Refahın Artırılması
- ❖ Çevresel Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Yaşam Kalitesinin Artırılma

Sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde mevcut kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayacak ve yerel potansiyeli harekete geçirecek bu stratejik öncelikler altında 28 adet hedef ve 125 adet tedbir oluşturulmuştur. Stratejik öncelik, hedef ve tedbirlerin yapılandırılmasında ulusal strateji belgelerinde sıklıkla yer verilen "küresel krizlerle ve kırılganlıkla mücadele, üretim-hizmet sunuş yapısındaki değişiklikler, küresel tedarik zincirinde kopmalar ve değişmeler, dijitalleşme, veri toplama ve yönetimi, geleceğin meslekleri, yeşil ve mavi büyüme, iklim değişikliği, yoksullukla mücadele, afetler ve kriz yönetimi" gibi başlıklar dikkate alınmıştır.

B. Temel Politikalar ve Öncelikler

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı'nın 2024-2028 Doğu Karadeniz Bölge Planı'nda yer alan stratejik öncelik ve hedefler aşağıdaki gibidir:

- ❖ **Stratejik Öncelik 1: Bölge Ekonomisinde Rekabet ve Yenilik Odaklı Yapısal Dönüşümün Sağlanması**
- Hedef 1.1: Üretimde Katma Değer Artırılacak ve Yatırım Ortamı İyileştirilecektir
- Hedef 1.2: Mal ve Hizmet İhracatı Artırılacaktır
- Hedef 1.3: İşletmelerin Değişen Koşullara Uyum Kabiliyetleri Geliştirilecek ve Kırılganlıkları Azaltılacaktır
- Hedef 1.4: İş Birliği Kültürü Geliştirilecektir
- Hedef 1.5: Lojistik ve Ulaşım Hizmet Altyapısı Güçlendirilecektir
- Hedef 1.6: Mavi ve Yeşil Ekonomiye Geçiş Hızlandırılacaktır
- Hedef 1.7: Turizm Sezonu Tüm Yıla Yayılacak ve Sektörden Elde Edilen Gelir Artırılacaktır

- ❖ **Stratejik Öncelik 2: Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi ve Sosyal Refahın Artırılması**
- Hedef 2.1: Mesleki ve Teknik Eğitimde Üretim ve İstihdama Yönelik Yapısal Dönüşüm Gerçekleştirilecektir
- Hedef 2.2: Gençlerin İş Gücü Piyasasına Aktif Katılımları Desteklenecek ve İstihdam Edilebilirlikleri Kolaylaştırılacaktır
- Hedef 2.3: Bölge Üniversitelerinin İhtisas Alanlarındaki Etkinliği Artırılacaktır
- Hedef 2.4: Kayıt Dışı Kadın İstihdamı Önlenecektir
- Hedef 2.5: Yaşlı Refahı Artırılacaktır

- Hedef 2.6: Engellilerin Yaşam Koşulları İyileştirilecektir
- Hedef 2.7: Kadının Toplum İçindeki Statüsü Güçlendirilecektir
- Hedef 2.8: Çocuk ve Gençlerin Ruhsal, Bedensel ve Bilişsel Gelişimleri Desteklenecektir

❖ **Stratejik Öncelik 3: Kırsal Alanlarda Tarımsal Verimliliğin ve Refahın Artırılması**

- Hedef 3.1: Kırsal Yerleşimlerde Yaşam Kalitesi Artırılacaktır
- Hedef 3.2: Kırsal Yerleşimlerde Beşeri Sermaye Geliştirilecektir
- Hedef 3.3: Tarımsal Kaynakların Sürdürülebilirliği Sağlanacaktır
- Hedef 3.4: Tarımsal Girişimcilik Artırılacaktır
- Hedef 3.5: Tarımsal Üretim, Katma Değer ve Verimlilik Artırılacaktır
- Hedef 3.6: Tarımsal Üretimde İş Birliği Yapılarının Rolü Güçlendirilecektir
- Hedef 3.7: Gıda Üretim ve Arz Güvenliği Artırılacaktır

❖ **Stratejik Öncelik 4: Çevresel Sürdürülebilirliğin Sağlanması ve Yaşam Kalitesinin Artırılması**

- Hedef 4.1: Çevresel Sürdürülebilirlik ve Doğal Kaynakların Verimli Kullanımı Sağlanacaktır
- Hedef 4.2: İklim Değişikliğine Uyum Sağlanacak ve Afetle Mücadele Desteklenecektir
- Hedef 4.3: Kültürel, Sosyal ve Rekreatif Alan İmkânları Zengin Kentler Oluşturulacaktır
- Hedef 4.4: Dengeli ve Dirençli Mekânlar Oluşturulacaktır
- Hedef 4.5: Erişilebilir Akıllı Şehir Uygulamaları Yaygınlaştırılacaktır
- Hedef 4.6: Doğal, Tarihi ve Kültürel Değerlerin Koruma ve Kullanma Dengesi Sağlanacaktır

III.FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

A. Mali Bilgiler

Ajansımızın 2025 yılı faaliyet dönemine ait bütçe uygulama sonuçları, mali tablolara ilişkin değerlendirmeler ve mali denetim sonuçları aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir.

1. Bütçe Uygulama Sonuçları

2025 yılı faaliyet döneminde gelirlerde bütçelenen toplam tutar 337.560.307,61 TL olup, gerçekleşen yıllık faaliyet tutarı 419.462.046,75 TL'dir. Söz konusu gelirler toplamının alt kırılımları ise aşağıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 7: 2025 Yılı Bütçelenen ve Gerçekleşen Gelirleri

Gelirler	Bütçelenen-Gerçekleşen	Tutar (Bin TL)
GENEL BÜTÇE	2024 (bir önceki yıl) Yılı Transfer Ödeneği	141.000.000,00
	2024 (bir önceki yıl) Yılı Kaynak Transferi	272.786.267,00
İL ÖZEL İDARELERİ	Bütçelenen	17.294.463,38
	Gerçekleşen	15.277.605,99
BELEDİYELER	Bütçelenen	66.722.595,53
	Gerçekleşen	56.317.399,97
SANAYİ VE TİCARET ODALARI	Bütçelenen	1.293.248,70
	Gerçekleşen	1.293.248,70
DİĞER GELİRLER	Bütçelenen	108.750.000,00
	Gerçekleşen	73.571.348,78
ÖNCEKİ YILDAN DEVREN GELİRLER	Bütçelenen	2.500.000,00
	Gerçekleşen	216.176,32
GELİRLER TOPLAMI	Bütçelenen	337.560.307,61
	Gerçekleşen	419.462.046,76

2025 yılı faaliyet döneminde giderlerde bütçelenen toplam tutar 512.375.300,61 TL olup, gerçekleşen yıllık faaliyet tutarı 222.892.568,50 TL'dir. Söz konusu giderler toplamının alt kırılımları ise aşağıdaki tabloda detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 8: 2025 Yılı Bütçelenen ve Gerçekleşen Giderler (Bin Tl)

Giderler	Bütçelenen-Gerçekleşen	Tutar (Bin TL)
GENEL YÖNETİM HİZMETLERİ	Bütçelenen	166.954.603,61
	Gerçekleşen	143.893.489,54
PLAN, PROGRAM ve PROJE HİZMETLERİ	Bütçelenen	10.700.000,00
	Gerçekleşen	1.437.536,00
İZLEME DEĞERLENDİRME ve KOORD. HİZMETLERİ	Bütçelenen	38.015.281,44
	Gerçekleşen	12.590.822,12
ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME HİZMETLERİ	Bütçelenen	31.026.718,56
	Gerçekleşen	13.656.319,80
TANITIM VE EĞİTİM HİZMETLERİ	Bütçelenen	17.030.000,00
	Gerçekleşen	8.076.025,72
PROJE VE FAALİYET DESTEKLEME GİDERLERİ	Bütçelenen	248.648.697,00
	Gerçekleşen	43.238.375,32
SONRAKİ YILA DEVREN GELİRLER	Bütçelenen	……..
	Gerçekleşen	……..
GİDERLER TOPLAMI	Bütçelenen	512.375.300,61
	Gerçekleşen	222.892.568,50
PERSONEL GİDERLERİ	Bütçelenen	111.673.614,00
	Gerçekleşen	102.933.147,33

1.1. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar

Ajansın 2025 yılı bütçesi 512.375.300,61 TL'dir. 2025 yılı faaliyet içinde gelirlerde gerçekleşme %124,26 oranındadır. Gider bütçesi gerçekleşme oranı ise % 43,50' dir.

1.2. Denetim Sonuçları

4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 207. maddesi gereğince Ajansımız Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda ilgili kurumların temsilcilerinin katılımıyla mali yönetim yeterliği denetimine, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı tarafından inceleme, teftiş, denetim ve soruşturmasına ve Sayıştay denetimine tabidir.

Ajans 2024 yılı son çeyreğinde mali yönetim yeterliği denetimine girmiştir. Mali yönetim yeterlilik sonuçları 2025 yılında açıklanmış ve uygunluk alınmıştır.

B. PERFORMANS BİLGİLERİ

1. Sürdürülebilir Turizm Sonuç Odaklı Programı

1.1. Genel Bilgiler

Sürdürülebilir Turizm Sonuç Odaklı Programı	
SOP Adı	Sürdürülebilir Turizm Sonuç Odaklı Programı
SOP Referans No	TR90/24/SOP/TUR900
Rapor Dönemi	01.01.2025-31.12.2025
SOP Bütçesi	62.850.000,00 TL
SOP Süresi	36 ay
SOP Özeti	Sürdürülebilir Turizm Sonuç Odaklı Programı sezonsuz ve marka turizm anlayışıyla Bölge turizminin sürdürülebilir büyümesini sağlamak için doğa ve kültür temalı deneyim odaklı turizm ürünleri geliştirilmesi, katma değeri yüksek alternatif turizm türlerinin yaygınlaştırılması, hedef pazarların çeşitlendirilmesi ve turizmde sektörel uzmanlaşma ile hizmet kalitesinin artırılmasını amaçlayan 3 yıllık bir yol haritasıdır.

1.2.Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Doğa ve kültür turizmi temasında deneyim odaklı ürünlerin, rotaların, destinasyonların araştırılması ve geliştirilmesi	x					Kaçkar by UTMB yarışı kapsamındaki 3 rotaya ek olarak 11 adet yürüyüş rotası ve 6 adet bisiklet rotası hazırlandı. Bu rotaların tabelalandırılması için Doğanın İzinde Kaçkarlar güdümlü projesi hazırlandı.	Ekoturizm Köyleri Gelişitrme Yol Haritası oluşturulacak, 2025 yılında hazırlanan rotalara ek olarak Kaçkarların Doğu kısmında rotalar genişletilecektir.
Hedef pazar analizinin yapılması	x					Çin, Güney Kore, Özbekistan ve Fransa için turizm hedef pazar analizleri hazırlandı.	
Kurumsal kimlik, markalaşma ve tanıtım stratejilerinin oluşturulması	x					2025 yılında gerçekleşen Kaçkar by UTMB organizasyonu aracılığıyla, Kaçkar Dağları'nın uluslararası düzeyde tanıtımı için kapsamlı iletişim çalışmaları yürütülmüştür. Editoryal içerikler, sosyal medya kampanyaları ve küresel iş birliklerini kapsayan bu faaliyetlerin yanı sıra, bölgenin bir turizm destinasyonu olarak konumlandırılması amacıyla 'Discover Kaçkar' markası hayata geçirilmiştir. Markalaşma ve destinasyon yönetimi süreçlerinde profesyonel danışmanlık hizmetleri alınarak stratejik adımlar atılmıştır.	Discover Kaçkar projesinin ilerletilmesi amacıyla 2. Aşama çalışmalar yürütülecektir.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Turizm master planlarının, planlara yönelik yatırım fizibiliteleri ve ön fizibilitelerin hazırlanması			x			Master plan çalışmaları kapsamında Düzköy'de varlık analizi çalışmalarına başlandı. Rize ili için 2025-2030 yıllarını kapsayacak şekilde turizm stratejik eylem planı hazırlandı. Söz konusu çalışma kapsamında saha ziyaretleri ve odak grup toplantıları gerçekleştirildi. Ayder-Huser teleferik hattı için proje hazırlandı.	Gümüşhan ve Trabzon illerinde turizm master planları hazırlanacaktır. Buna ek olarak bölgenin örnek ekoköylerinden biri olan Fatsa Kabakdağı için bir eylem planı hazırlanacaktır.
Turizm altyapılarının iyileştirilmesine yönelik alternatif finansman kaynaklarının çalışılması, model geliştirilmesi				x			Yeni dönemde çalışma gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Turizmde Ar-Ge, uzmanlaşma, dijitalleşme, veri temini alanlarında bölgesel hizmet modeli geliştirilmesi (Turizmde	x					Model geliştirilmiş, doküman hazırlanmıştır. Bununla birlikte uluslararası fon kaynaklarına bir proje hazırlanarak sunulmuştur.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Mükemmeliyet Merkezi)							
Sektörel uzmanlaşmaya yönelik eğitim/webinar/farkındalık toplantıları gerçekleştirilmesi	x					Turizm çalışmaları kapsamında, bölgedeki paydaşlara yönelik olarak sürdürülebilir turizm uygulamaları ve "Green Destinations" yaklaşımı hakkında bilgilendirme amacıyla online webinar programı düzenlendi. Bu webinarda, doğaya saygılı destinasyon yönetimi, iyi uygulama örnekleri ve geleceğin seyahat trendleri üzerine bilgiler paylaşıldı. 6 ilde turizm odak grup toplantıları gerçekleştirilerek sektörün farkındalığının artırılmasına katkı sağlandı.	Yeni dönemde sektörel uzmanlaşma ve kadın girişimciliği konularında farkındalık amaçlı webinarlar yapılacaktır. Sektör temsilcilerinin kapasitelerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.
Katma değerli turizm alanında iyi uygulama örneklerinin incelenmesi			X			GEKA ve DOĞAKA tarafından düzenlenen Sürdürülebilir Turizm Sertifika Eğitimi kapsamında Denizli'de iyi uygulama örneği oteller ziyaret edilmiştir.	Sektör paydaşlarının kapasitelerini artırmak adına, iyi uygulama örneklerini deneyimleyebilecekleri şekilde Erasmus+ proje başvurusu hazırlanacaktır.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Kültür-Turizm Festivalleri ve Spor Organizasyonları düzenlenmesi	x					Giresun'da Giresun'un Yeşil Lezzetleri Gastronomi Festivali gerçekleştirildi. Organizasyonda mali destek sağlanmasa da teknik destek sağlandı. Kaçkar by UTMB yarışı Rize'nin Çamlıhemşin ilçesinde Kaçkar Dağları'nda gerçekleştirildi. Ocak ayında Kış Yüzme Şenliği gerçekleştirildi.	Her sene düzenlenen organizasyonlarda bir sonraki dönemde de görev alınacaktır.
Fuarlar, Tanıtım Amaçlı Lansman (Roadshow) Organizasyonları	x					ITB Berlin Fuarı'na katılım sağlanarak Kaçkar by UTMB yarışını özne alacak şekilde Discover Kaçkar tanıtım kampanyası gerçekleştirildi. Dubai ATM Fuarı'na katılım sağlanarak Rize ve Trabzon tanıtıldı. Katar'da Trabzon tanıtım faaliyetlerine katılım sağlandı. Çin'de gerçekleştirilen İpek Yolu Festivali'nde Trabzon ve Gümüşhane illerinin tanıtımına katkı sağlandı. Özbekistan'da roadshow düzenlenerek Trabzon'un tanıtımı gerçekleştirildi.	FITUR Madrid, ITB Berlin, ATM Dubai ve ITB China Fuarlarına katılım sağlanacaktır.
Fam-Trip ve Tanıtım Turu Etkinlikleri	x					Giresun'un gastronomi turizmini ön plana çıkarabilmek ve bu kapsamda tanıtım yapmak amacıyla 20 adet influencer, yemek yazarı, aşçı ve basın Giresun'a getirilerek tanıtıma katkı sağlandı. Buna ek olarak uluslararası elit atletler Kaçkarlar'a getirilerek tanıtım turu düzenlendi. Alman tur operatörleri de Ordu ve	Dağ ve macera turizmi temalı fam-tripler düzenlenecektir.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
						Giresun illerinde ağırlanarak bölge tanıtımı sağlandı, operatörlerden bazıları bölgeyi tur paketlerine dahil etti. Özbekistan'da gerçekleştirilen roadshow etkinliği sonrası bir grup acente bölgede ağırlandı.	
Doğrudan yabancı yatırım çekmeye yönelik B2B, yatırım turu, yatırımcı zirvesi katılımı/düzenlenmesi	X					ATM Dubai Fuari'na katılım sağlanarak Doğu Karadeniz illerinin yatırım ortamı B2B faaliyetleriyle yabancı yatırımcılara doğrudan tanıtıldı. Katar'da gerçekleştirilen etkinlikte B2B görüşmeler gerçekleştirilerek yabancı yatırımcılara bölge tanıtıldı.	2026 yılında da ATM Dubai Fuarı'na katılım sağlanacaktır.
Dijital Tanıtım İçerikleri ve Basılı tanıtım materyallerinin Hazırlanması	x					Kaçkarların tanıtımını içeren 4 adet sunum hazırlandı.	Bölge illeri için birer tanıtım filmi hazırlanacaktır.
Teknik Destek	x					Kaçkarlar Turizm Yönetim Danışmanlığı Teknik Destek Programı kapsamında 21 adet başvuruya eğitim ve danışmanlık desteği verildi.	Teknik Destek Programı'na çıkılacaktır.
Güdümlü Proje Desteği ve Mali Destek	x					Doğanın İzinde Kaçkarlar GPD tamamlandı. Rota tabelaları yapıldı. Websiteleri hazırlandı.	

1.3. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

1.3.1. Sonuç Göstergeleri

Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar) #	Planlanan Tamamlanma Dönemi
Doğa veya kültür temalı destinasyon sayısı	Adet	22	26	26	1	2026/4
5.000'den fazla sağlık turisti gönderen ülke sayısı	Adet	1	3	1	2,3,4	2026/4
Bölgede organize edilen, markalaşmış spor organizasyonu sayısı	Adet	0	1	1	2,3	2026/4
Yatırıma dönüştürülen master plan bileşen sayısı	Adet	0	2	1	1,2	2026/4
Körfez ülkeleri dışında 10.000 turist gönderen ülke sayısı	Adet	0	2	1	3	2026/4

1.3.2. Çıktı Göstergeleri

Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Birim	Planlanan Hedef	2025 Hedefi	Dönem Değeri	Tamamlanma Dönemi
Doğa ve kültür temalı, deneyim odaklı ürün sayısı	**1.1**	Doğa ve kültür turizmi temasında deneyim odaklı ürünlerin, rotaların, destinasyonların araştırılması ve geliştirilmesi	Adet	8	3	20	2026/4
Analiz Sayısı	**1.2**	Hedef pazar analizinin yapılması	Adet	4	3	4	2025/4
Stratejik doküman sayısı	1.3	Kurumsal kimlik, markalaşma ve tanıtım stratejilerinin oluşturulması	Adet	3	2	3	2026/4
Master plan/fizibilite/ön fizibilite sayısı	1.4	Turizm master planlarının, planlara yönelik yatırım fizibiliteleri ve ön fizibilitelerin hazırlanması	Adet	20	5	3	2026/4
Alternatif finansman kaynağı sayısı	1.7	Turizm altyapılarının iyileştirilmesine yönelik alternatif finansman kaynaklarının çalışılması	Adet	1	1	0	2026/4
Geliştirilen hizmet modeli sayısı	2.3	Turizmde Ar-Ge, uzmanlaşma, dijitalleşme, veri temini alanlarında bölgesel hizmet modeli geliştirilmesi (Turizmde Mükemmeliyet Merkezi)	Adet	1	1	1	2024/3

Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Birim	Planlanan Hedef	2025 Hedefi	Dönem Değeri	Tamamlanma Dönemi
Düzenlenen eğitim/farkındalık faaliyeti/webinar sayısı	3.1	Sektörel uzmanlaşmaya yönelik eğitim/webinar/farkındalık toplantıları gerçekleştirilmesi	Adet	12	4	7	2026/4
İncelenen iyi uygulama örneği sayısı	3.2	Katma değerli turizm alanında iyi uygulama örneklerinin incelenmesi	Adet	3	2	2	2026/4
Düzenlenen/destek verilen organizasyon sayısı	4.1	Kültür-Turizm Festivalleri ve Spor Organizasyonları düzenlenmesi	Adet	2	1	3	2026/4
Lansman (Roadshow) ve fuar sayısı	4.2	Fuarlar, Tanıtım Amaçlı Lansman (Roadshow) Organizasyonları	Adet	3	1	5	2026/4
Fam-trip ve tanıtım etkinliği sayısı	4.3	Fam-Trip ve Tanıtım Turu Etkinlikleri	Adet	5	1	3	2026/4
Katılım sağlanan B2B, yatırım turu, yatırımcı zirvesi vb. organizasyon sayısı	4.4	Doğrudan yabancı yatırım çekmeye yönelik B2B, yatırım turu, yatırımcı zirvesi katılımı/düzenlenmesi	Adet	3	1	2	2026/4
Hazırlanan içerik sayısı/ basılan materyal sayısı	4.5	Dijital Tanıtım İçerikleri ve Basılı tanıtım materyallerinin Hazırlanması	Adet	12	5	5	2026/4
Program sayısı	5.1	Teknik Destek	Adet	3	1	1	2026/4
MDP ve Güdümlü Proje sayısı	5.2	Güdümlü Proje Desteği ve Mali Destek	Adet	4	2	1	2026/4

1.4. DEĞERLENDİRME

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergesi	Dönem boyunca yürütülen çalışmalar sonucunda, uzun vadeli göstergelerde henüz başlangıç aşamasında olunduğu gözlenirken, doğa ve kültür temalı destinasyon sayısı hedefinde öngörülen başarı yakalanmıştır. Diğer göstergelerde ise; devam eden faaliyetlerin çıktıya dönüşmesi, yatırımların somutlaşması ve pazar erişiminin güçlenmesiyle birlikte, orta ve uzun vadede hedeflenen ivmenin yakalanacağı öngörülmektedir.
Çıktı Göstergesi	Yürütülen faaliyetlerin bir bölümü devam etmekle birlikte, belirli bileşenlerde hedeflerin üzerine çıkılmıştır. Bazı göstergelerdeki durağanlık, ilgili faaliyetlerin içerik geliştirme veya uygulama aşamasında olmasından kaynaklanmaktadır. SOP'un son yılında faaliyetlerin tamamlanmasıyla birlikte çıktı göstergelerinde daha dengeli ve kapsamlı bir artış beklenmektedir.
İş Takvimi	Planlanan faaliyetlerin büyük çoğunluğu takvime uygun şekilde başlatılmıştır. Bazı çalışmaların doğası gereği ihtiyaç duyduğu olgunlaşma süreci ve mevsimsel koşullar nedeniyle, bu faaliyetlerin tamamlanması bir sonraki döneme takvimlendirilmiştir. Tanıtım ve iletişim süreçleri planlandığı gibi ilerlerken; analiz ve planlama aşamalarında yaşanan kısmi gecikmelerin telafi edilmesi hedeflenmektedir.
Eşik Noktaları	2025 yılında belirlenen kritik eşik noktası başarıyla geride bırakılmıştır. Mülki idari amirler ve yerel yönetim temsilcileriyle gerçekleştirilen ilk bilgilendirme toplantıları sayesinde programın bölgesel düzeyde sahiplenilmesi sağlanmıştır. Bu aşamanın tamamlanması, kurumlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi ve uygulama süreçlerinde verimliliğin artırılması açısından stratejik bir temel oluşturmuştur.
Harcama Takvimi	Yıl içindeki harcamalar genel planlama ile uyumlu seyretmektedir. Tamamlanan faaliyetlerin ödemeleri gerçekleştirilmiştir. Mevcut durumda bütçe disiplininden herhangi bir sapma gözlenmemiştir.

1.5. İyileştirme Önerileri

Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
Planlama aşamasında mevsimsel dinamiklerin ve dış paydaş bağımlılıklarının analizi yetersiz kalmıştır.	Faaliyet takvimleri oluşturulurken; yerel iklim koşulları, turizm sezonu geçişleri ve yerel yönetimlerin idari süreçleri (seçim vb.) gibi dışsal faktörler risk yönetimi kapsamında önceden modellenmelidir.	Performans, Kapsam
Yüksek tanıtım görünürlüğüne rağmen, mevcut altyapı ve hizmet kapasitesindeki kısıtlar yatırım potansiyelini baskılamaktadır.	Tanıtım faaliyetleriyle senkronize bir şekilde; teknik altyapı hazırlıkları, yatırım fizibilite çalışmaları ve yerel hizmet standartlarını yükseltecek projeler öncelikli olarak teşvik edilmelidir.	Performans, Mali
Turizm faaliyetlerinin dar bir zaman dilimine sıkışması, bölgesel turizm ekonomisini dönemsel kırılganlıklara açık hale getirmektedir.	Turizm ürün deseninin çeşitlendirilmesi yoluyla faaliyetlerin 12 aya yayılması hedeflenmelidir. Bu doğrultuda, özellikle kıyı-dışı rotalar ve doğa temelli aktiviteler düşük sezonda özel pazarlama stratejileriyle desteklenmelidir.	Performans, Kapsam
Uluslararası fon kaynaklarına erişim noktasında başvuru sayısı ve proje niteliği beklenen düzeyin altındadır.	Küresel fon ve hibe mekanizmalarının takibi kurumsal bir yapıya kavuşturulmalı; başvuru dosyalarının niteliğini artırmak adına uzman danışmanlık ağları ve stratejik proje ortaklıkları geliştirilmelidir.	Mali

2. Mavi Ekonomi Sonuç Odaklı Programı

2.1. Genel Bilgiler

SOP Adı	**Mavi Ekonomi Sonuç Odaklı Programı**
SOP Adı	Mavi Ekonomi Sonuç Odaklı Programı
SOP Referans No	TR90/24/SOP/ME
Rapor Dönemi	2025
SOP Bütçesi	18.496.718,56 TL
SOP Süresi	36 ay
SOP Özeti	TR90 Bölgesi'nde son 5 yıllık dönemde hızla gelişmekte olan mavi ekonomi sektörlerinde özellikle su ürünlerinde rekabet gücünün geliştirilmesi, kıyı turizmin bölgede gelişimini sağlamak ve sektörde yeni yatırım ve girişimcileri hızlandıracak ekosistemin desteklenmesi amacıyla Mavi Ekonomi Sonuç Odaklı Programı tasarlanmıştır. Ekosistemi destekleyecek programların oluşturulmasına yönelik analiz çalışmaları, sektör paydaşlarına yönelik kapasite geliştirme, farkındalık ve ağ oluşturma/geliştirme faaliyetleri yürütülecektir. Interreg Next Karadeniz Havzası'nda Sınır Ötesi İş Birliği Programı tarafından fonlanan ve DOKA'nın lider ortak olduğu Blue Gates projesi kapsamında da Karadeniz Havzasındaki ekosistem paydaşlarıyla mavi ekonomi alanında faaliyetler yürütülecektir.

2.2. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Su ürünleri sektörünün rekabet gücünü artırmaya yönelik fizibilite ve analizler	x					Balık Proteini Hidrolizatına yönelik saha çalışmaları tamamlanarak, fizibiliteye son hali verilmiştir. CMDP'ye sunulması planlanan Trabzon Modern Balık Hali Fizibilite çalışması gerçekleştirilememiştir.	Balık proteini hidrolizatı fizibilitesi tamamlandıktan sonra özel sektör yatırımcılarının sürece dahil edilmesi amacıyla iş birlikleri kurulacaktır.
Kıyı turizminde lokasyon bazlı turizm master planları, fizibilite raporları ve rotalar	x					**<u>TR90 Yat Turizminin Geliştirilmesi Fizibilite Çalışması</u>** Çalışma Ekim 2024 tarihinde başlatılmıştır. Çalışma kapsamı tüm Karadeniz kıyılarını kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Şile'den Hopa'ya uzanan Karadeniz kıyı hattında 7 yat limanı, 13 yat iskelesi ve 6 deniz sporları merkezi için uygun alanlar tespit edilmiştir. Rapor, biçimsel ve içerik bakımından gözden geçirilerek son hâline getirilmiştir.	**<u>TR90 Yat Turizminin Geliştirilmesi Fizibilite Çalışması</u>** Karadeniz yat turizmi rotasının geliştirilmesi için Bakanlıklar, Karadeniz Kalkınma Ajansları, DOKAP ve yerel aktörler ile iş birlikleri kurulacaktır.Karadeniz'e kıyısı olan kalkınma ajanslarının sürece dahil edilmesi sağlanacaktır. **<u>TR90 Su Sporlarının Geliştirilmesi Fizibilite Çalışması:</u>** Trabzon, Rize, Gümüşhane, Artvin illerini kapsayan fizibilite hazırlanacaktır.

						Hazırlanan rapor, BlueGates projesi kapsamında düzenlenen BlueTech etkinliğinde Karadeniz Kalkınma Ajanslarına tanıtılmıştır. **<u>TR90 Su Sporlarının Geliştirilmesi Fizibilite Çalışması:</u>** Ordu ve Giresun illerini kapsayan fizibilite çalışması tamamlandı. **<u>Pilot İl/İlçeler Bazında Kıyı Alanlarının İşlevlendirilmesi Master Planı Çalışması</u>** Deniz Mekansal Planlamaya yönelik literatür ve mevzuat taraması gerçekleştirilmiştir. Ankara Üniversitesi DEHUKAM ile Ankara'da yüz yüze toplantı yapılmıştır. Çalışmaya yönelik kapsam ve yol haritası belgesi oluşturulmuştur.	**<u>Pilot İl/İlçeler Bazında Kıyı Alanlarının İşlevlendirilmesi Master Planı Çalışması:</u>** 2026 yılında pilot il bazında Deniz Mekânsal Planlama Koordinasyon Kurulu ile eşgüdümlü çalışmalar yapılması planlanmaktadır.
Doğu Karadeniz Lojistik Merkezi Master Planı	x					Merkeze yönelik lojistik master plan tamamlanmıştır.	
Mavi Ekonomi Alanlarında Beşeri Kaynak				x		**<u>TR90 Bölgesi Mavi Meslekler Analiz Raporu</u>**	

Kapasitesinin Geliştirilmesine Yönelik Analiz Çalışması Yapılması						Teknik şartname hazırlanmış, piyasa araştırması yapılarak potansiyel yüklenici firmalar ile ön görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca İŞKUR ile de görüşülmüş ancak iş birliği sağlanamamıştır. 2025 yılında başlanamayan çalışmanın 2026 yılında gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.	
Doğu Karadeniz Kıyıları Atık Analizi Raporu hazırlanması			x			Genel Sekreterlik makamının önerisi ile Haziran 2025'te çalışmanın adı Mavi Bayraklı Plaj Analizi şeklinde değiştirilmiştir. Yüklenici sözleşmesi imzalanarak başlatılan faaliyet 2026 Haziran ayında tamamlanacaktır.	
TR90 Mavi Girişimcilik Fırsatlarının Araştırılması				x		Çalışmanın genel kapsamı oluşturulmuş olmakla birlikte, uygulama aşamasına geçilememiş; yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışmanın sonuç odaklı program kapsamından çıkarılmasına ve hazırlık sürecinin sonlandırılmasına karar verilmiştir.	

Karadeniz Havzası Mavi Ekonomi Kümesi Oluşturulması			x			Blue Gates Projesi kapsamında TR90 Bölgesi'nde Mayıs ayında gerçekleştirilen çalıştayda kümelenmeye yönelik SWOT analizi yapılmış, analiz sonuçlarını içeren çalıştay raporu hazırlanmıştır. Bu çıktılar doğrultusunda stratejik planlama süreci başlatılmış, taslak stratejik plan oluşturulmuştur. Sürecin tamamlanması için proje ortaklarının katkı ve geri bildirimleri beklenmektedir.	Stratejik Plan, Blue Gates Yaz Okulu etkinliği ile eş zamanlı olarak bir iş birliği protokolüyle imzalanarak küme oluşumu tamamlanacaktır. Proje ortaklarının çalıştayları halen devam etmektedir.
Bölge Bazında Mavi Ekonomi Çalışma Grubu Toplantıları Gerçekleştirilmesi	x					Trabzon ve Ordu'da çalışma grubu toplantıları gerçekleştirilmiştir. 2025 hedefi olan 2 toplantı sayısına ulaşılmıştır. Mavi Ekonomi Danışma Kurulu kurulmuş ve ilk toplantısı gerçekleştirilmiştir.	2026 yılı içinde bölge bazında 2 adet çalışma grubu toplantısı gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.
Karadeniz Havzasında Su Ürünleri Sektörünün Gelişimi İçin Karadeniz Ajansları Arasında İş Birliğinin Geliştirilmesi	x					Blue Gates Projesi açılışına Karadeniz'deki Kalkınma Ajansları davet edilmiş, ardından potansiyel mavi ekonomi projelerine yönelik bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Ekim ayında Trabzon'da Karadeniz Bölgesi Ajansları ile özellikle yat limanı fizibilitesi çerçevesinde neler	

						yapılabileceğine dair bir iş birliği toplantısı yapılmıştır.	
Su Ürünleri ve Kıyı Turizmi Başta Olmak Üzere Mavi Ekonomi Sektörlerinin Yurt İçi ve Yurt Dışı İyi Uygulama Örneklerinin İncelenmesi	x					Antalya Serbest Bölgesi ve Yat Limanları, Şile-Hopa arası kıyı yapıları, Samsun Mavi Bayraklı plajları, Ordu Mavi Bayraklı plajları, Ordu-Giresun kıyı alanları ile yurt dışında Burgaz ve Barselona teknik gezileri dahil olmak üzere paydaşlarla iş birliği ve proje geliştirme amacıyla toplam 7 adet iyi uygulama ziyareti gerçekleştirilmiştir.	21–28 Şubat 2026 tarihlerinde İstanbul'da gerçekleştirilecek Bosphorus Boat Show ve 4–12 Nisan 2026 tarihlerinde Antalya'da yapılacak Yacht Life Boat Show – Yelkenli, Motorlu ve Motorsuz Tekneler, Balıkçılık ve Su Sporları Fuarı'na katılım sağlanacaktır.
Mavi Ekonomi Alanında Bölge'de Ulusal veya Uluslararası Organizasyonlar Düzenlenmesi	x					Blue Gates projesi kapsamında 14-16 Mayıs 2025 tarihlerinde Mavi Ekonomi ve Mavi Gelecek Konulu 3 gün süren uluslararası çalıştaylar hibrit formatta gerçekleştirilmiştir. 9 Ekim 2025 tarihinde Blue Gates projesi faaliyetlerinden olan Black Sea - BlueTech Demo Days Trabzon'da gerçekleştirildi. Türkiye Yelken Federasyonu ve bölgedeki yelken kulüpleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Teknik Destek Programı	

						kapsamında “Geleceğin Denizcileri Yelken Eğitimi” desteklenerek katılımcı sporcuların il ve ulusal yarışmalara katılabilecek seviyeye ulaşmaları sağlanmıştır.	
RTEÜ Karadeniz Havzası Ortak Sürdürülebilir Yenilik ve Araştırma Merkezi Kurulması			x			Blue Gates Projesi çerçevesinde merkezin kurulumu için teknik altyapı çalışması satın alımı RTEÜ tarafından yapılmıştır. Bu konuda RTEÜ’ye teknik destek sağlanmaktadır.	RTEÜ’ye sunulan uzman desteği hizmeti devam edecektir. Merkezin açılışının 2026 yılı içerisinde gerçekleşmesi planlanmaktadır.
Mavi Ekonomi Alanında Ulusal ve Uluslararası Yatırım Promosyonu Yapılması			x			DOKA ve Blue Gates projesi, Mayıs 2025’de Cork’ta gerçekleştirilen Ortak Denizcilik Gündemi Organizasyonu’nda proje ortağı BSUN tarafından temsil edilmiştir. DOKA, İrlanda vize süreci nedeniyle organizasyona katılamamıştır. Blue Gates projesi kapsamında Mayıs ve Ekim aylarında Trabzon’da gerçekleştirilen etkinliklerde yatırım promosyonu faaliyetleri yürütülmüştür. Kasım 2025’te Barselona’da düzenlenen Tomorrow. Blue Economy World Congress’e katılım	Hazırlanan fizibiliteler, master planlar ve dokümanlar mavi ekonomi alanında faaliyet gösteren özel sektör temsilcilerine ve bölge dışındaki iş insanlarına sunulacaktır.

						sağlanmış, çeşitli oturumlar takip edilerek uluslararası yatırım promosyonu amacıyla ekosistemde yer alan paydaşlarla temaslar kurulmuştur.	
Mavi ekonomi alanında dijital tanıtım materyallerinin oluşturulması			x			Mavi Ekonomi tanıtım filmleri ile ilgili senaryo çalışması üzerinde çalışılmıştır. Taslak senaryo hazırlanmıştır. Blue Gates Projesi kapsamında proje ve ajans faaliyetlerine ilişkin tanıtım filmleri hazırlanmıştır.	2026 yılında sektörel ve genel tanıtıma odaklanan 2 adet tanıtım materyali hazırlanması planlanmaktadır.
Mavi Ekonomi Sektörleri Alanında Teknik Destek Programlarının Geliştirilmesi	x					2025 yılı ikinci yarısında Teknik Destek Programı ilan edilmiştir. 17 proje başarılı bulunarak desteklenmeye hak kazanmıştır.	
CMDP	x					Hayalet Ağların Çıkarılması ve Geri Dönüşümü, Trabzon'da Kıyı Turizmi Ekosisteminin Geliştirilmesi Projesi (eski Mersin Mavi Bayraklı Plaj) projeleri ile Trabzon'da Ticari Balık Yetiştiriciliği Yapan İşletmelerde Balık Sağlığı Yönetimi Projeleri'nin 2025 CMDP programı kapsamında	Balık Hastalıkları Tanı ve Tedavi Merkezi Projesi için CMDP formatında proje fikri geliştirilecektir.

						Proje Fikri formları geliştirilmiş/revize edilmiştir.	
AB Interreg Next Programı kapsamındaki Blue Gates ve AirQuest Projeleri			x			Proje faaliyetleri başarıyla sürdürülmekte, ortaklarla ve ortak sekretarya ile proje faaliyetleri yürütülmekte, rutin takip süreci devam etmektedir.	Proje faaliyetleri devam etmektedir.

2.3. SONUÇ VE ÇIKTI GÖSTERGELERİ

2.3.1. Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar) #	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Su Ürünleri İhracat Yapılan Ülke Sayısı	Adet	27	30	Yılsonunda güncellenmekte	1,3	2026/4
2	Su ürünleri yıllık ihracat değeri	USD	183.836.168	220.000.000	Yılsonunda güncellenmekte	1,3	2026/4
3	Mavi bayraklı plaj sayısı	Adet	2	4	3	2,3,4	2026/4
4	Yeni kıyı turizmi destinasyon sayısı	Adet	0	3	-	2,3,4	2026/4

2.3.2. Çıktı Göstergeleri

Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
Su ürünleri sektörünün rekabetini geliştirici fizibilite raporları sayısı	1.1	Su ürünleri sektörünün rekabet gücünü artırmaya yönelik fizibilite ve analizler	Adet	2	1	2026/4
Kıyı turizminde lokasyon bazlı turizm master	1.2	Kıyı turizmine yönelik yeni destinasyonlar oluşturulması ve mevcut	Adet	3	3	2026/4

Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
planları ve yatırım fizibiliteleri sayısı		destinasyonların geliştirilmesi için planlama çalışmaları yapılması				
Doğu Karadeniz Lojistik Merkezi Master Planı	1.3	Bölge'nin üretimine ve ticaret hacmine önemli katkı sağlayarak bölgenin bu alanlardaki rekabet gücünü artıracak lojistik sektörü yatırımları için analiz çalışmaları yapılması	Adet	1	1	2026/4
Mavi Meslekler Analiz Raporu sayısı	1.4	Mavi ekonomi alanlarında beşeri kaynak kapasitesinin geliştirilmesine yönelik analiz çalışması yapılması	Adet	1	0	2026/4
Doğu Karadeniz Kıyıları Atık Analizi Raporu	1.5	Balıkçılık, tersanecilik ve turizm faaliyetlerinden kaynaklanan kıyı ve deniz kirliliğinin tespiti ve atık yönetimine yönelik analiz çalışması yapılması	Adet	1	0	2026/4
TR90 Mavi Girişimcilik Fırsatları Raporu	1.6	TR 90 Mavi Girişimcilik Fırsatları Analizi	Adet	1	0	2025/4
Oluşturulan mavi ekonomi kümesi sayısı	2.1	Karadeniz Havzası Mavi Ekonomi Kümesi Oluşturulması	Adet	1	0	2026/4

Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
Gerçekleştirilen Toplantı Sayısı	2.2	Bölge Bazında Mavi Ekonomi Çalışma Grubu Toplantıları Gerçekleştirilmesi	Adet	2	2	2026/4
Karadeniz Havzasında su ürünleri sektörünün gelişimi için Karadeniz Ajansları toplantı, çalıştay vb. etkinlik sayısı	2.3	Karadeniz Havzasında su ürünleri sektörünün gelişimi İçin Karadeniz Ajansları arasında iş birliğinin geliştirilmesi	Adet	1	2	2026/4
Su ürünleri ve kıyı turizmi başta olmak üzere mavi ekonomi sektörlerinde yurt içi ve yurt dışı iyi uygulama ziyaretleri sayısı	3.1	Su ürünleri ve kıyı turizmi başta olmak üzere mavi ekonomi sektörlerinin yurt içi ve yurt dışı iyi uygulama örneklerinin incelenmesi	Adet	4	7	2026/4
Mavi ekonomi alanında Bölge'de düzenlenen ulusal veya uluslararası organizasyon sayısı	3.2	Mavi ekonomi alanında Bölge'de ulusal veya uluslararası organizasyonlar düzenlenmesi	Adet	1	2	2026/4
Oluşturulan yenilik ve araştırma merkezi	3.3	RTEÜ Karadeniz Havzası ortak sürdürülebilir yenilik ve araştırma merkezi kurulması	Adet	1	0	2026/4
Mavi ekonomi sektörlerinde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası yatırımcılara TR90	4.1	Mavi Ekonomi alanında ulusal ve uluslararası yatırım promosyonu yapılması	Adet	4	4	2026/4

Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
Bölgesi Mavi Ekonomi yatırım ortamı ve fırsatları konusunda bilgilendirme toplantıları, ziyaretler						
Mavi ekonomi alanında hazırlanan dijital tanıtım materyali sayısı	4.2	Mavi ekonomi alanında dijital tanıtım materyallerinin oluşturulması	Adet	2	1	2026/4
Geliştirilen Teknik Destek Program Sayısı	5.1	Teknik Destek Programı	Adet	1	1	2026/4
AB Projeleri	6.1	INTERREG NEXT AB Projeleri (BlueGates, SeedGuards, AirQuest)	Adet	3	3	2026/3
Geliştirilen CMDP Projesi	6.2	CMDP Projeleri	Adet	2	3	2025/4

2.4.Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	3 ve 4 No.lu sonuç göstergelerinde 2025 yılı sonu itibariyle gerçekleşmelerin başlaması planlanmaktadır. 1 ve 2 No.lu sonuç göstergelerinin ise SOP bitimi itibariyle gerçekleşmesi planlanmaktadır.
Çıktı Göstergeleri	2025 yılı çıktı göstergeleri büyük oranda tamamlanmış olup tamamlanmayan faaliyetlerin 2026 yılında bitmesi planlanmaktadır. Gerçekleştirilmeyen faaliyetler aşağıda sıralanmıştır: • Kıyı Atık Analizi çalışmasının adı Genel Sekreterlik makamının önerisi ile Haziran 2025'te Mavi Bayraklı Plaj Analizi şeklinde değiştirilmiştir. Çalışma kapsamında yüklenici sözleşmesi imzalanmış olup saha çalışmaları yürütülmektedir. • TR90 Mavi Girişimcilik Fırsatlarının Araştırılması çalışmasının yapılan değerlendirmeler sonucunda sonuç odaklı program kapsamından çıkarılmasına ve hazırlık sürecinin sonlandırılmasına karar verilmiştir. • TR90 Mavi Meslekler Analiz Raporu'nun 2026 yılında hazırlanması kararlaştırılmıştır.
İş Takvimi	2025 yılı içerisinde planlanan faaliyetler planlama çerçevesi içerisinde gerçekleştirilmiştir.
Eşik Noktaları	2025'in 1. ve 2. döneminde eşik noktaları öngörülmemiştir.
Harcama Takvimi	Tamamlanan faaliyetler olmakla birlikte ara ödemesi yapılan ancak devam eden faaliyetler de bulunmaktadır. Faaliyetler iş planında belirtildiği üzere yürütülmüş ve harcamalar da faaliyetlerle uyumlu olarak yapılmıştır.

2.5.İyileştirme Önerileri

Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
AB projelerinin çıktı göstergelerine etkisinin az olmasının yanında harcanan mesai bakımından yük getirmiş olması diğer SOP faaliyetlerinde talep edilen hızın karşılanamamasına neden olmaktadır.	Bundan sonra yürütülecek AB projeleri için eş finansman sağlamak üzere Ajans personelinin görevlendirilmesi yerine, Ajans'ın nakit eş finansman katkısı sunarak personel görevlendirilmesi yönünde karar alınabilir. Birim için daha fazla AB projesi başvurusunun yapılmaması çözüm olabilir yada AB projeleri için ayrı birim yapılanması düşünülebilir.	Performans
Enflasyonist ortam nedeniyle bütçelenen kalemler, piyasa koşullarının gerektirdiği tutarların altında kalmakta; bu durum, faaliyet kapsamında daralmaya gidilmesini zorunlu kılmaktadır.	Teknik şartnamelerde minimum kriterleri koruyarak maliyet-etkin çözümler içeren alternatif alım yolları değerlendirilebilir ya da enflasyon farklarını yansıtacak şekilde faaliyet bütçelerinin güncellenmesi kolaylaştırılabilinir.	Mali
SOP bütünlüğünü bozacak revizyonlar nedeniyle, SOP odağının değişmesi ve plan bütünlüğünün bozulması görülmektedir.	Bu durumun önlenmesi adına özellikle son SOP senesi için yeni bir faaliyet eklenmemesi gerekmektedir.	Performans

3. Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme Sonuç Odaklı Program

3.1.Genel Bilgiler

SOP Adı	Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme Sonuç Odaklı Programı
SOP Referans No	**TR90/24/SOP/KOBİ**
Rapor Dönemi	01.01.2025-31.12.2025
SOP Bütçesi	20.380.000,00 TL
SOP Süresi	36 ay
SOP Özeti	KOBİ ve kooperatiflerin üretimde katma değer ve verimliliklerini iyileştirmek, ticarileşme kapasitelerini geliştirmek ve özellikle yöresel ürünlerden elde edilen gelirleri artırmak yoluyla TR90 Bölgesi'ndeki KOBİ, girişim ve kooperatiflerin rekabet güçlerinin geliştirilmesi.

3.2.Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Rekabetçi Sektörler KOBİ Profil Analizi	x					Yalın, Yeşil, İhracat ve Dijital Olgunluk Düzeyi ölçüm anketleri tasarlandı. 202 işletmeye Yalın ve 195 işletmeye Yeşil Olgunluk Düzeyi anketleri yüz yüze olarak uygulandı. 186 işletmeye Dijital ve 187 işletmeye İhracat Olgunluk Düzeyi anketleri çevrimiçi olarak uygulandı. Anket değerlendirme, raporlama ve strateji geliştirme süreci tamamlandı.	
Hedef Pazar Analizi	x					Ayçiçek Yağı, Aspir Yağı ve Sirkeler ve Asetik Asitten Elde Edilen Sirke Yerine Geçen Maddeler ile Bentonit ürünleri için dış ticaret ve hedef pazar analizi raporu hazırlandı.	
İlçe Temelli Yatırım Fırsatları Analizi				X	YKH kapsamında YDO'lardaki gündem değişikliği nedeniyle		

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
					faaliyet iptal edilmiştir.		
Fizibilite / Ön fizibilitelerin hazırlanması	x					Gümüşhane Tahıl Bazlı Bebek Maması ve Tahıl Bazlı Diyet Ürün Üretimi Fizibilite Raporu hazırlandı. Ünye Manyetik Kum Potansiyelinin Değerlendirilmesi Raporu hazırlanmıştır	
Rekabetçi sektörlerde yatırımlara uygun yeni sanayi alanları oluşturma çalışmaları				x	Sanayi alanı ile ilgili Bakanlık tarafından talep gelmediği için faaliyet yapılmamıştır.		
Ulusal ve uluslararası fonlara proje geliştirilmesi	x					2025 yılında ise CMDP için 3 adet konsept proje hazırlandı. SoGreen Projesi kapsamında 3 adet projenin hazırlığına teknik destek sağlanmıştır.	
Yeşil Dönüşüm Stratejisi ve Eylem Planı	x					TR90 Bölgesi'nde yeşil dönüşüm konusunda bölgenin mevcut durumu ve	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
kapsamındaki iş birliği faaliyetleri						paydaşlarının önceliklerini belirlemek için her ilde odak grup toplantıları yapılmıştır.	
Yalın üretim ve dijital dönüşüm alanında danışman havuzu geliştirme	x					Yalın dönüşüm alanında toplam 20 kişinin katıldığı işletmelere yönelik yalın dönüşüm eğitimi verilmiştir.	
Yalın üretim ve dijital dönüşüme yönelik iyi uygulama ziyaretleri ve tecrübe paylaşımı	x					27 Ağustos 2025 tarihinde İmalat Sanayi Yalın Dönüşüm Webinarı gerçekleştirildi. 10 Eylül ve 4 Aralık 2025 tarihlerinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yetkilileri ile yalın dönüşüm konusunda Samsun Model Fabrika'ya çalışma ziyareti düzenlenmiştir.	
Kadın kooperatifleri kalkınma liderleri programı	x					Program kapsamında bölgede faal olan toplam 45 kooperatiften 38'inin katıldığı bir anket çalışması ve 32 kadın kooperatifiyle yerinde yüz yüze görüşme yapılmıştır. Rapor hazırlanarak lansman toplantısı gerçekleştirilmiştir.	
ARGE ve tasarım merkezleri hakkında					x	2025 yılı içerisinde Arge Teşvikleri Genel Müdürlüğü ile resmi yazışlar yapılmıştır. Genel müdürlük tarafından her ilde	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
KOBİ'lerin bilgilendirilmesi						düzenlenecek ARGE ve tasarım merkezleri toplantı tarihlerinin Genel Müdürlük tarafından iletilmesi beklenmektedir.	
Yatırım fizibiliteleri sunumu, B2B Organizasyonları	x					Nisan 2025'te Trabzon Tanıtım Günleri Katar Etkinliği'nde B2B düzenlenerek Katarlı yatırımcılara Trabzonlu yatırımcılar eşleştirilmiş ve Trabzon ile bölgenin yatırım potansiyeli tanıtılmıştır. 28 Nisan – 1 Mayıs 2025'te ATM fuarında B2B, firma ziyareti ve yatırım ortamı promosyonu gerçekleştirilmiştir.	
Teknik Destek	x					2025 Yılı Yeşil Dönüşüm Teknik Destek Programı ilan edilerek başarılı 46 proje için sözleşme imzalanmıştır. Projelerin uygulama aşaması devam etmektedir. 2025 Yılı Katma Değerli Üretim Teknik Destek Programı kapsamında 9 proje ile sözleşme imzalanmıştır. Programa başvurular ve sözleşmesi imzalanan projelerin uygulaması devam etmektedir.	
SoGreen Projesi			x			Program kapsamında Yeşil Dönüşüm TD programı ilan edilmiştir. Yeşil İvme Hibe Programı adlı hızlandırıcı destek programı için rehber hazırlanmıştır.	

3.3. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

3.3.1. Sonuç Göstergeleri

Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
İhracat olgunluk düzeyi	Oran	0	+%15		2,3	2026/4
Yalın üretim olgunluk düzeyi	Oran	0	+%15		1	2026/4
Dijital olgunluk düzeyi	Oran	0	+%10		1	2026/4
Rekabetçi sektörlerde çalışan başına GSKD	Oran	0	+%15		1,3	2026/4

3.3.2. Çıktı Göstergeleri

Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Çıktı Göstergesi	Birim	Planlanan Hedef	2025 Hedef	Dönem Değeri	Tamamlanma Dönemi	Katkı Sağlanacak Sonuç Göstergesi
1.1.	**Rekabetçi Sektörler KOBİ Profil Analizi**	Analiz Raporu	Adet	2	1	1	2026/4	1,3
1.3.	**Hedef Pazar Analizi**	Analiz Raporu	Adet	6	2	3	2024/4	1
1.4.	**İlçe Temelli Yatırım Fırsatları Analizi**	Rapor Sayısı	Adet	36	12	0	2026/4	2,3

Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Çıktı Göstergesi	Birim	Planlanan Hedef	2025 Hedef	Dönem Değeri	Tamamlanma Dönemi	Katkı Sağlanacak Sonuç Göstergesi
1.6.	**Fizibilite / Ön fizibilitelerin hazırlanması**	Rapor Sayısı	Adet	5	2	2	2026/4	1,2,3
1.7.	**Rekabetçi sektörlerde yatırımlara uygun yeni sanayi alanları oluşturma çalışmaları**	Rapor Sayısı	Adet	1	1	0	2025/4	4
2.4.	**Ulusal ve uluslararası fonlara proje geliştirilmesi**	Proje başvuru sayısı	Adet	5	2	3	2026/4	1,2,3,4
2.5.	**Yeşil Dönüşüm Stratejisi ve Eylem Planı kapsamındaki iş birliği faaliyetleri**	Toplantı /Organizasyon sayısı	Adet	4	2	6	2026/4	1,2
3.1.	**Yalın üretim ve dijital dönüşüm alanında danışman havuzu geliştirme**	Eğitime katılan kişi sayısı	Kişi	45	20	20	2026/4	1,2,3
3.2.	**Yalın üretim ve dijital dönüşüme yönelik iyi uygulama ziyaretleri ve tecrübe paylaşımı**	Organizasyon sayısı	Adet	10	3	3	2026/4	1
3.4.	**Kadın kooperatifleri kalkınma liderleri programı**	Uygulanan Program Sayısı	Adet	1	1	1	2026/4	1

Bileşen Kodu	Bileşen Adı	Çıktı Göstergesi	Birim	Planlanan Hedef	2025 Hedef	Dönem Değeri	Tamamlanma Dönemi	Katkı Sağlanacak Sonuç Göstergesi
4.1.	**ARGE ve tasarım merkezleri hakkında KOBİ'lerin bilgilendirilmesi**	Bilgilendirilen KOBİ/Kooperatif sayısı	Adet	40	15	0	2026/4	1,2,3
4.6.	**Yatırım fizibiliteleri sunumu, B2B Organizasyonları**	Organizasyon sayısı	Adet	2	1	1	2026/4	1,2,3
5.1.	**Teknik Destek**	İlan edilen program sayısı	Adet	5	2	2	2026/4	1

3.4.Kilometre Taşları

Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
		Planlanan	Gerçekleşen
İş birliği ve Koordinasyon Faaliyetleri kapsamında çalışma grubunun oluşturulması bileşeni altında ilk çalışma grubu toplantısı	2.1	2025/1	Resmi yazı ile gruba dahil olacak kişiler belirlenmiştir. İlk toplantı ikinci yarıda gerçekleştirilecektir.

3.5. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergesi	Sonuç göstergeleri temel olarak "Rekabetçi Sektörler KOBİ Profil Analizi" çalışması baz alınarak hesaplanacaktır. Başlangıç noktası için ilk çalışma tamamlanmıştır.
Çıktı Göstergesi	Genel olarak Çalışma Programı'nda planlanan göstergelerin %80'ini tamamlanmıştır. Tamamlanmayan ya da geciken göstergeler dış paydaşlarla yapılması öngörülen ve 2025 yılında iş takvimlerinin uygun olmaması nedeniyle ertelenen faaliyetlerden kaynaklıdır.
İş Takvimi	Genel olarak iş takvimine uyulmuştur.
Eşik Noktaları	-
Harcama Takvimi	Genel olarak harcama takvimine uyulmuştur.

3.6. İyileştirme Önerileri

Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
Paydaşların işbirliği ile gerçekleştirilmesi planlanan projelerde paydaşların gündemi ve personel durumuna göre değişmeler olmaktadır.	Kurumlarda yönetim kadrolarında değişimlerin sonucunda yapılacak faaliyetlerin sürdürülebilirliğini sağlamak için protokol ya da görevlendirmelerin yapılması sağlıklı olacaktır.	Performans

4. Yerel Kalkınma Fırsatları

4.1.Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu					Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı	Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni		
Körfez Masası			x			Trabzon Yatırım Ortamı dokümanının İngilizce sunumu revize edildi, Trabzon turizm yatırım projeleri hakkında İngilizce yazılı broşürler hazırlandı. Birleşik Arap Emirlikleri ve Katar Temsilcileri, Dubai ve Doha Dış Ticaret Müşavirleri ile iletişime geçildi. Ajans, Yatırım Destek Ofisi ve Körfez Masası faaliyetleri hakkında çevrim içi toplantılarla bilgilendirmeler yapıldı. Dubai ATM Turizm Fuarı ve Katar Trabzon Tanıtım Günleri etkinliklerine kamu ve özel sektör paydaşları ile birlikte katılım sağlandı. Doğu Karadeniz Bölgesi'nin turizm potansiyeli Körfez ülkelerine tanıtıldı.	Dubai ve Doha'da temasa geçilen yatırımcılar yatırım planları doğrultusunda saha ziyaretleri ve ilgili kurumlarla görüştürülmek üzere bölgemize davet edilecektir. Oluşturulan kriterler ve CYO, Dış Ticaret Müşavirleri tarafından sağlanan bilgiler doğrultusunda temasta bulunulacak Körfez yatırımcılarının belirlenmesine ve bilgilendirme çalışmalarına devam edilecektir.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu					Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı	Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni		
						Dubai'de turizm, gayrimenkul, enerji alanlarında faaliyet gösteren 2 uluslararası firmaya CYO temsilcileri koordinasyonunda ziyaretler gerçekleştirilerek bölgemizdeki yatırım ortamı, teşvikler ve Yerel Kalkınma Hamlesi(YKH) programı hakkında bilgilendirme yapıldı. Ayrıca, Dubai Başkonsolosluğu ve Dubai Ticaret Odası çatısı altında faaliyet gösteren Türk İş Konseyi ziyaret edildi. 23-27 Nisan tarihleri arasında Katar'da düzenlenen 'Trabzon Tanıtım Günleri' organizasyonuna katılım sağlandı. Bölge iş insanları ve Katar'dan iş insanlarının katıldığı, B2B etkinliği faaliyetlerine katılım sağlandı. Trabzon yatırım ortamı fırsatları sunumu yapıldı ve iş insanları ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirildi.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu					Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı	Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni		
						Dubai ATM ve Katar'da düzenlenen Trabzon Tanıtım Günleri programında yatırım ortamı tanıtımları ve proje sunumları yapılan firmalarla görüşmelere devam edildi.	
İletişim Tanıtım Görünürlük Faaliyeti			x				
Kadın Girişimciliği ve Kadın İstihdamının Artırılmasına Yönelik Destek Programları				x			Kadın Girişimciliği ve Kadın İstihdamının Artırılmasına Yönelik teknik destek programı ilan edilecektir. Ayrıca Ordu ilinde bir hızlandırıcı programına çıkılması planlanmaktadır.
Geçmiş Dönem Proje ve Bakanlık Programları Ödemeleri						Bu faaliyet kapsamında 50.280.393,86TL Ödeme yapılmıştır. Söz konusu tutarın 7.042.018,54 2025 Yılı Teknik Destek Programları kapsamında ödenmiştir.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu					Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı	Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni		
Kurumsal Afet Yönetimi Faaliyetleri				x	Başlanması planlanıyor.		
Siber Vatan Programı			x			Çevrimiçi ve fiziksel eğitimlerin tamamı tamamlanmıştır. Bootcamp etkinliği için öğrenci seçme sınavı düzenlenmiştir ve başarılı öğrencilerin tespit işlemleri tamamlanmıştır. 19-30 Ağustos tarihleri arasında Alanya'da Bootcamp etkinliğine katılım sağlanmıştır.	2025-2026 yılı dönemi için TR90 Bölgesi'nde Siber Vatan Programının koordinasyonu yapılacaktır.
Gökyüzü Gözlem Etkinlikleri				x	Başlanması planlanıyor.		
Yöresel Ürünlerin Ulusal ve Uluslararası Tescili			x			Ürünler için anketler yoluyla kriter listesi hazırlanmıştır.	Belirlenecek 2 ürün için başvuru hazırlıkları yürütülecektir.
Kırsal Kalkınma Etkinlikleri				x			

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu					Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı	Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni		
Anadoludakiler Platformunun Tanıtımı	x					Külliye'de ve Bakanlığımızda sergilemek üzere ürünler gönderildi.	
Kadın ve genç girişimciliğin teşvik edilmesine yönelik organizasyonlar	x					Ordu ilinde Hack@Ordu hızlandırıcı programı uygulandı.	
Yenilikçi, doğa dostu teknoloji alanında girişimciliğin teşvikine yönelik organizasyonlar				x			

5. Kurumsal Gelişim

5.1.Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
Kurumsal danışmanlık hizmeti			x			Yapılacaklar ve teknik şartname için ön hazırlık yapılmıştır.	Hizmet alımı gerçekleştirilecek.
Kapasite Geliştirme							
Personele ihtiyaçları doğrultusunda eğitim verilmesi			x			CBİKO Eğitimleri alındı. Neo Skola online eğitim platformunden eğitimler alındı.	Eğitimlere devam edilecektir.
Bilgi işlem altyapısının ajans ihtiyaçları kapsamında güçlendiril-mesi			x			VEEAM yedekleme lisansı, VMWARE sanallaştırma yazılımı alındı.	Bilgi İşlem altyapısının geliştirilmesi ve yetersiz bilgisayarların yenilenmesi sağlanacaktır.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Yetkinlik ve hedef bazlı performans sistemi kurulumu			x			2025 yılı için yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi kapsamında hedefler belirlenmiş olup yıl sonunda değerlendirme yapılacaktır.	Performans Değerlendirmesi yönetmelik kapsamında her yıl yapılacaktır.
Tanıtım Faaliyetleri							
Genel idari faaliyetlerinin gerçek-leştirilmesi			x			Ajansın bilinirliğini sağlamak ve yaygınlaştırmak için web sitesi ve sosyal medya hesapları etkin bir şekilde yönetildi. DOKA dergisinin yayınlanması ve günlük-aylık medya takip hizmeti çalışmaları sürdürüldü.	Faaliyetlere devam edilecektir.
Diğer Proje ve Faaliyetler							
Personel Maaş ödemeleri			x			Personel Maaş ödemeleri	Zamanında gerçekleşmiştir.
Personelin operasyon dışı görevlendirme faaliyetleri			x			896.419,26 TL TL ödeme yapıldı.	Zamanında gerçekleşmiştir.

6. Diğer Hususlar

6.1. AB Projeleri

2025 Yılı Yıllık Faaliyet Raporu döneminde Interreg NEXT Karadeniz Havzasında Sınır Ötesi İşbirliği Programı 1. Teklif çağrısı kapsamında desteklenmeye hak kazanan BSB189 – Blue GATES, BSB450-SEED GUARD ve BSB168-AIRQUEST projelerine ait faaliyetler yürütülmüştür. Ayrıca, 2. Teklif Çağrısı kapsamında BRIGHT ve REBLUE başarılı bulunmuştur.

BlueGates Projesi kapsamında;

- Eylül 2024'te proje sözleşmesi imzalandı.
- Aralık 2024'te proje başlangıç toplantısı proje paydaşları ve Bulgaristan, Romanya, Ukrayna'dan proje ortaklarının katılımı ile Trabzon'da yapıldı.
- Proje faaliyetlerinden olan ekipman alımına yönelik mal alımı ihalesi yapıldı.
- Proje faaliyetlerinden olan workshop serisinin ilki Nisan 2025'te 3 gün süresince Trabzon SUMAE hizmet binasında proje paydaşları ve proje ortaklarının hibrit katılımı ile yapıldı.
- Proje faaliyetlerinden olan workshop serisinin ikincisi Temmuz 2025'te Costanta, Romanya'da proje paydaşları ve proje ortaklarının hibrit katılımı ile yapılmıştır.
- Proje Farkındalık Oluşturma çalışması kapsamında 2 adet sosyal medya (X ve Instagram) hesabı yönetimi için hizmet alımı satın alması tamamlandı.
- Farkındalık oluşturma çalışmaları kapsamında mavi ekonomi sektörleri ve proje kapsamında yapılan faaliyetlerin görünürlüğünü artırmak için aylık bazda paylaşımlar yapıldı.
- Black Sea – BlueTech Demo Days toplantısı 9-10 Ekim 2025'teTrabzon 'da gerçekleştirilmiştir. Karadeniz'de mavi ekonominin teknoloji odaklı dönüşümünü hızlandırmayı amaçlayan– Trabzon etkinliğinde DOKA, Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası (TTSO), Bulgaristan, Romanya ve Ukrayna'dan proje ortakları ile Norveç'in balıkçılık teknolojilerinde söz sahibi firma yetkilileri, sektör temsilcileri, yatırımcılar ve girişimcileri bir araya getiren program; teknoloji tabanlı akıllı izleme, entegre su ürünleri üretimi ve ileri işleme teknolojileri, su ürünleri yetiştiriciliğinde RAS sistemleri, akıllı izleme teknolojileri gibi alanlarda ölçeklenebilir çözümleri vitrine çıkarmıştır.

AirQuest Projesi kapsamında;

- 5 Şubat 2025'te Bulgaristan'ın Varna şehrinde düzenlenen Bilimsel Komite Toplantısında farkındalık seminerleri, STEM kitleri, dijital oyun senaryosu ve bütçe değişiklikleri gibi başlıklar görüşüldü.
- 7 Mart 2025'te çevrimiçi gerçekleştirilen 2. Yönetim Toplantısında proje faaliyetleri, STEM eğitimleri, harcama planı revizyonları ve ilk raporlama dönemi değerlendirmeleri ele alındı.
- 15 Mayıs 2025'te Trabzon'da düzenlenen 3. Yönetim Komitesi Toplantısı'nda üçüncü ve dördüncü dönem faaliyet planları, eğitim ve seminer hazırlıkları, yarışma organizasyonu, ekipman temini ve bütçe düzenlemeleri konuşuldu. Toplantı kapsamında proje ortakları Trabzon'daki kentsel emisyon kaynaklarını yerinde inceledi.
- 23-27 Haziran 2025 tarihleri arasında Trabzon Üniversitesi Yapay Zekâ ve Robotik Kodlama Merkezinde gerçekleştirilen yüz yüze STEM eğitimlerine 18 lisans öğrencisi ve ortaokul düzeyinde eğitim veren 16 öğretmen olmak üzere toplam 34 kişi katıldı. Fen Bilgisi, Matematik, Teknoloji Tasarım ve Bilgisayar branşlarından katılımcılar proje tabanlı öğrenme, STEM

modelleme, robotik kodlama ve hava kirliliği temalı senaryo geliştirme konularında teorik ve uygulamalı eğitim aldı. Eğitim programı sonunda katılımcılara sertifikaları verildi.

- Tanıtım ve farkındalık faaliyetleri sosyal medya üzerinden sürdürüldü.
- Proje kapsamında STEM kitleri satın alındı.
- JEMS sistemi üzerinden 1. 2. 3. ve 4. dönem raporlama faaliyetleri ve veri girişleri gerçekleştirildi.
- Sosyal medya danışmanlığı, tablet ve donanım ekipmanları, FLC ve çeviri hizmetlerine yönelik satın alma süreçleri yürütüldü.
- Hava kalitesi ve kirliliği üzerine bilgilendirici içerikler hazırlanarak sosyal medya hesapları üzerinden paylaşıldı.
- Ağaç dikme etkinliği organizasyonunun Trabzon Yarı Maratonu ile entegre edilmesi amacıyla iş birliği görüşmeleri yapıldı.

SeedGuard Projesi kapsamında;

- Gürcistan'da çalışma ziyaretine katılım sağlanarak iyi uygulama örnekleri yerinde incelendi.
- Sahada çiftçi ziyaretleri gerçekleştirilerek farkındalık artırıldı.
- Rize Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nde ata tohum konulu ulusal bir seminer düzenlendi.
- TESIM'den gelen ekiple birlikte projenin görsel ve işitsel çekimleri gerçekleştirildi. Önümüzdeki dönem bir film hazırlanması beklenmektedir.
- Trabzon'da bir ilkokulda öğrencilere ata tohumu ve tohum dikme konulu teorik ve pratik eğitim düzenlendi.
- Tohum sağlayıcıların kriterleri hazırlandı.
- Gürcistan, Romanya ve Bulgaristan'da düzenlenen çalışma ziyaretlerine katılım sağlandı, iyi uygulama örnekleri yerinde incelenerek tecrübe paylaşımı gerçekleştirildi.
- Saha ve çiftçi ziyaretleri gerçekleştirildi.
- Rize Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi'nde ulusal bir seminer düzenlendi.
- TESIM ekibi ile görsel-işitsel çekimler yapıldı. Hazırlanan video TESIM'in Youtube hesabında yayınlandı.
- İlkokul öğrencilerine yönelik tohum ve biyoçeşitlilik eğitimi düzenlendi.
- 14 kişilik Tohum Koruyucuları Ağı oluşturuldu.
- Beşikdüzü Oğuz Mahallesi Üretici Kadınlar Dayanışma Derneği'nde eğitim düzenlendi.
- Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi'nde eğitim faaliyeti gerçekleştirildi.
- Trabzon Bilim Merkezi'nde ilkokul öğrencilerine yönelik eğitimler yapıldı.
- Tohum sağlayıcıların kriterleri belirlendi.
- TİSK'in Ortak Yarınlar Ödül Programı'na başvuru yapıldı, proje ödüle layık görüldü.

7. KURUMSAL KABİLİYET ve KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. ÜSTÜNLÜKLER

Ajansımız, nitelikli insan kaynağı, güçlü analiz ve planlama kapasitesi, proje geliştirme yetkinliği ile paydaşları arasında etkin iletişim ve koordinasyon sağlayabilme kabiliyeti sayesinde bölge kalkınmasında stratejik bir konumda yer almaktadır. Bölge illerinde desteklenen projeler, yatırım fizibiliteleri, yatırım tanıtımı, dış fon kaynaklı projeler, Ajansın bilgi, deneyim ve oluşturduğu güçlü işbirliği ağlarının etkisiyle ve sürdürülebilirlik prensibiyle devam etmektedir. Ajansın ilgili paydaşlarla kurduğu etkili iletişim, sektörel ve tematik alanlarda proje, araştırma, tanıtım ve işbirliği çalışmaları gibi birçok alanda verimliliği artırmaktadır. Bu durum, Ajansın gerek iç işleyişi ve birimler arası iletişimi gerekse uzman personelin nitelikleriyle yakından ilgili görülmektedir.

Ajansımız vizyoner yaklaşımı, saha tecrübesi ve bilgi birikimiyle TR90 Bölgesi'nde yerel aktörleri ortak bir kalkınma perspektifinde buluşturmaktadır. Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla kurulan güçlü işbirliği zemini, yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesini ve öncü projelerin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. 2026 ve izleyen dönemde mevcut analitik birikimimizin ve program yönetimi tecrübemizin daha somut ekonomik çıktılara dönüşmesini sağlamak, yatırım, üretim, ihracat ve istihdam artışı odaklı sonuç üretme kapasitesinin güçlendirilmesi, uygulama hızının artırılması öncelikli hedeflerimiz arasındadır.

Bölgedeki kamu kurumları, üniversiteler, özel sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi ile kurulan iletişim, potansiyel yatırımların bölgeye kazandırılması ve dış ticaret kapasitesinin artırılması süreçlerinde Ajansın etkinliğini artırmaktadır. Yatırım Destek Ofislerimizin ilin ekonomik potansiyeline ve yatırım ortamına hâkim uzman kadrosu, yatırımcı ve girişimcilere bütüncül, hızlı ve çözüm odaklı destek sunulmasını sağlamaktadır. 2025 yılında Bakanlığımız tarafından Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda başlatılan Yerel Kalkınma Hamlesi(YKH) Programı bölgemizin sahip olduğu potansiyelin değerlendirilmesi bakımından önemli bir fırsat olmuştur. Program, Yatırım Destek Ofisleri'mizin analiz, planlama ve yatırım tanıtımı alanında yürütmekte oldukları çalışmaların somut sonuçlara ulaşması bakımından etkin ve hızlı bir mekanizma olarak devreye girmiştir. 2025 YKH Programı tanıtım çalışmaları kapsamında Ajansımıza bağlı yatırım destek ofisleri tarafından tüm bölge illerinde TSO, KOSGEB, OSB, iş insanları dernekleri ve özel sektör kuruluşlarına yönelik 1192 kişinin katılım sağladığı 52 tanıtım ve bilgilendirme etkinliği gerçekleştirilmiş, 286 firma ve kurum ziyaret edilmiş, 936 telefon görüşmesi yapılmış, yaklaşık 3.000 adet e-posta iletimi/yanıtlama gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirdiğimiz yatırım analizleri, yürüttüğümüz yoğun yatırım tanıtım faaliyetleri ve etkin koordinasyon süreçlerinin sonucunda 94 ön yatırım başvurusu 53 kesin başvuru ile somutlaşmıştır. Bu tablo, Türkiye'nin bölgesel kalkınma yaklaşımında yatırım, üretim ve istihdam zincirini merkeze alan politikalarının bölgemizdeki yansımasını açık biçimde ortaya koymaktadır. Program kapsamında elde edilen olumlu sonuçlar, Yatırım Destek Ofislerimizin yatırım ortamının geliştirilmesi, yatırımcıların doğru yönlendirilmesi ve bölgeye yeni yatırımlar kazandırılması konularındaki çalışmalarının görünürlüğünü ve etkinliğini artırmış, aynı zamanda yatırım odaklı kurumsal motivasyonu da güçlendirmiştir.

Bu dönemde, Ajansımızın ortak olduğu Avrupa Birliği projeleri de uluslararası düzeyde güçlü bir işbirliği ağı oluşturmuştur. Bu ağın genişleyerek yeni projelere ve yatırımlara zemin hazırlaması beklenmektedir. Proje disiplinine dayalı çalışma kültürü ve personelin proje yönetimi deneyimi,

uluslararası işbirliklerinin etkinliğini artırmaktadır. Kurumsal paydaşlarımızla sürdürülen yakın işbirliği, faaliyetlerimizin sürdürülebilirliğini, kalitesini ve etkinliğini artırmaktadır. Belediyeler, ticaret ve sanayi odaları gibi yerel aktörlerle kurulan güçlü bağ; vatandaşlarımızın ihtiyaçlarına daha hızlı ve doğru yanıt verilmesine imkân tanımakta, bölgesel vizyonun sahaya yansımasını kolaylaştırmaktadır.

B. ZAYIFLIKLAR

Ajansımız, sonuç odaklı programlama yaklaşımını benimseyerek organizasyon yapısını bu doğrultuda sürekli geliştirmekte ve bölgesel kalkınma sürecinde etkin rol üstlenmeye devam etmektedir. Bununla birlikte Ajansın Artvin, Rize, Trabzon, Gümüşhane, Giresun ve Ordu illerini kapsayan geniş bir coğrafyada faaliyet göstermesi, bölgesel ihtiyaçların çeşitliliği ve tematik alanların genişliği nedeniyle zaman zaman operasyonel zorluklar doğurabilmektedir. Farklı sektörlere ve yerel dinamiklere sahip altı ilde eş zamanlı olarak analiz, planlama, proje geliştirme ve uygulama süreçlerinin yürütülmesi; insan kaynağı, zaman yönetimi ve kurumsal koordinasyon açısından ilave kapasite gereksinimleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu durum özellikle saha temelli çalışmaların yoğun olduğu dönemlerde Ajansın mevcut uzman personel kapasitesinin daha verimli kullanılmasını gerektiren bir yönetim ihtiyacını beraberinde getirmektedir.

C. DEĞERLENDİRME

Ajansımız, sahip olduğu nitelikli insan kaynağı, proje geliştirme ve uygulama deneyimi, veri temelli analiz kapasitesi ile planlama ve koordinasyon kabiliyeti sayesinde bölgesel kalkınma sürecinde etkin bir rol üstlenmektedir. Ajans tarafından yürütülen analiz, planlama, program geliştirme ve proje destek faaliyetleri, bölgesel potansiyelin ortaya çıkarılması, yerel aktörlerin ortak hedefler etrafında buluşturulması ve kalkınma süreçlerinin daha sistematik bir zeminde ilerlemesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çerçevede Ajansımız, yalnızca mali destek sağlayan bir kurum olmanın ötesinde, bölgesel politika üretimine katkı sunan, farklı paydaşlar arasında koordinasyonu güçlendiren ve yerel kalkınma girişimlerini yönlendiren bir katalizör rolü üstlenmektedir.

Raporlama dönemi, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı açısından tematik odaklanmanın güçlendiği, sonuç odaklı programlama yaklaşımının kurumsal yapıya daha belirgin şekilde yansıdığı ve bölgesel kalkınma vizyonunun somut uygulamalarla desteklendiği bir dönem olmuştur. Sürdürülebilir Turizm, Mavi Ekonomi ile Katma Değerli Üretim ve Ticarileşme eksenlerinde yürütülen çalışmalar TR90 Bölge Planı hedefleri doğrultusunda ilerlemiş, bölgesel aktörlerle kurulan güçlü işbirliği uygulama kapasitesini desteklemiştir. Mavi Ekonomi alanında 2025 yılında su ürünlerine ilişkin değer zinciri ve hedef pazar analizleri gerçekleştirilmiş, yat turizminin geliştirilmesi, mavi bayraklı plaj potansiyelinin incelenmesi gibi bölge potansiyeliyle uyumlu alanlarda analizlere devam edilmiş, kurumsal ve çok paydaşlı işbirliğini güçlendirmek amacıyla sektörel çalışma grupları oluşturulmuştur. Söz konusu analiz ve işbirliği çalışmalarının önümüzdeki süreçte bölgemizde mavi ekonomi alanında birçok proje ve yatırımın arka planını oluşturması beklenmektedir. Katma değerli üretim ve ticarileşme alanında KOBİ'lerin, kooperatiflerin ve yerel üreticilerin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik gerçekleştirdiğimiz analiz ve proje desteği çalışmalarının yanında, KOBİ'lerin yalın ve yeşil dönüşüm süreçlerine uyumunun artırılması, 2025 yılının öncelikli çalışma alanları arasında yer almıştır.

Ajansımız 2025 yılında turizm alanında önemli çalışmalar yürütmüş, turizmde mevsimselliğin aşılması için bölge tanıtımı çalışmalarını sürdürürken bir yandan da turizmde güçlü yönlerimizin analiz, planlama

ve projelendirilmesine devam edilmiştir. Bu doğrultuda, hedef pazar analizleri çeşitlendirilmiş, masterplan ve rotalama çalışmaları yapılmış, illerin turizm kimlik çalışmaları desteklenmiş, fuarlar vasıtasıyla turizm tanıtımlarına devam edilmiştir. Raporlama döneminde turizm alanında öne çıkan çalışmalardan bir diğeri Ajansımızın yürüttüğü destinasyon yönetimi çalışmaları olmuştur. Bu alanda yürütülen çalışmalar birer turizm etkinliğinden ziyade, Türkiye'nin doğa ve macera turizmi alanında küresel ölçekte rekabet edebilir destinasyonlar oluşturma vizyonumuzun bir yansıması olarak tezahür etmiştir. Bu bağlamda, Ajansımızın destinasyon yönetimi çalışmaları, uluslararası etkinlik organizasyonu ve marka değeri yüksek turizm destinasyonlarının geliştirilmesi konularında önemli bir bilgi birikimi ve uygulama deneyimi kazanmasına imkân sağlamıştır. Bu deneyimin önümüzdeki dönemde bölgenin farklı turizm destinasyonlarında uygulanabilecek yeni organizasyon ve tanıtım modellerinin geliştirilmesine de katkı sunacağı değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, zaman içerisinde giderek çeşitlenen tematik çalışma alanları ve bölgedeki paydaşlarımızın artan beklentileri, Ajansın kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bölgesel kalkınma gündeminin turizm, mavi ekonomi, katma değerli üretim, girişimcilik, yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve sosyal kalkınma gibi çok sayıda tematik alanı kapsaması, Ajansın hem teknik uzmanlık kapasitesini hem de paydaşlarla kurduğu iş birliği mekanizmalarını daha da geliştirmesini gerektirmektedir. Bu durum, Ajansın sahip olduğu bilgi birikiminin ve kurumsal deneyimin daha etkin biçimde sahaya yansıtılmasını ve geliştirilen politika, analiz ve proje önerilerinin somut ekonomik ve sosyal çıktılara dönüşmesini önemli hale getirmektedir.

Bu doğrultuda Ajansımızın önümüzdeki dönemdeki temel hedeflerinden biri, mevcut analiz, planlama ve program yönetimi kapasitesini daha güçlü ekonomik sonuçlara dönüştürebilen bir uygulama yaklaşımını geliştirmek olacaktır. Bölgesel potansiyelin harekete geçirilmesine yönelik yatırım geliştirme faaliyetlerinin artırılması, yerel ürün ve sektörlerde katma değerin yükseltilmesi, üretim ve ihracat kapasitesini güçlendirecek projelerin desteklenmesi ve istihdam oluşturma potansiyeli yüksek girişimlerin teşvik edilmesi öncelikli odak alanlarımız arasında yer alacaktır.

Ajansımız önümüzdeki dönemde de bölgesel kalkınma ekosisteminde kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında iş birliğini güçlendiren bir köprü görevi üstlenmeye devam edecektir. Ortak akıl ve çok paydaşlı yönetişim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek program ve projelerle, bölgesel kalkınma süreçlerinin daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması hedeflenmektedir. Yenilikçi uygulamalar, bilgi paylaşımı, ulusal ve uluslararası iş birlikleri ile desteklenen bu yaklaşım sayesinde Ajansımız, TR90 Doğu Karadeniz Bölgesi'nin rekabet gücünün artırılmasına, ekonomik çeşitliliğinin güçlendirilmesine ve bölgesel kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sunmayı sürdürecektir.

8. ÖNERİ VE TEDBİRLER

Ajansımızın altı ili kapsayan geniş görev alanı ve tematik çalışma odakları dikkate alındığında, özellikle uzman personel kapasitesinin güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yeni personel alım sürecinin tamamlanmasıyla birlikte, 2026 yılında yeni personel birim görevlendirmeleriyle daha güçlü bir çalışma ortamı oluşturulması öngörülmektedir.

Yatırım Destek Ofislerinin Yerel Kalkınma Hamlesi kapsamında yatırım planlama ve promosyon çalışmalarını önceliklendirmesi sağlanarak Program kapsamında elde edilen olumlu sonuçların önümüzdeki raporlama döneminde de kazanılmasına çalışılacaktır. Bu kapsamda, uygulamada hızı ve verimliliği destekleyici organizasyonel tedbirler zamanında alınacaktır.

Destek programlarının etkinliğinin artırılması amacıyla proje hazırlık ve olgunlaştırma süreçlerinin güçlendirilmesi önemlidir. Arka plan analizleri tamamlanmış, sürdürülebilir, yenilikçi, çarpan etkisi yüksek projelerin destek süreçlerine dâhil edilmesi, bütçe gerçekleşme oranlarını ve uygulama performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bakımdan, destek programları öncesi proje sahibi paydaşların Ajans tarafından oluşturulan uzman personel koordinasyonunda hazırlık süreçlerinin desteklenmesi ve bölge kalkınmasına önemli katkılar sağlayacak projelerin ortaya çıkarılması sağlanacaktır.

Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı, sahip olduğu vizyon, bilgi birikimi ve koordinasyon gücüyle, TR90 Bölgesi'nin rekabet gücünü artıran, yenilikçi yatırımları teşvik eden ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen öncü bir kurum olma konumunu güçlendirerek sürdürmeye devam edecektir.