

KURUMSAL STRATEJİK PLAN '2019 - 2023'



**T.C. KUZEY ANADOLU
KALKINMA AJANSI**
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY



Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası



KURUMSAL
STRATEJİK PLAN
2019' - 2023'

Bu belge, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından bastırılmıştır.

Belge No 2014-KR-2/24

Revizyon No 01

Revizyon Tarihi 02.03.2019

ISBN 978-605-84995-0-8
2. Basım, Şubat 2019

Editörler

Dr. Serkan GENÇ

Genel Sekreter Vekili

Semih KAYA

İzleme ve Değerlendirme Birimi
Birim Başkanı

Dr. Turgay YILDIZ

Kurumsal Yönetim Birimi
Birim Başkanı

Emine Merve TOPÇUOĞLU

Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar Birimi
Uzman

Özgür Yücel YAKAR

Kastamonu Yatırım Destek Ofisi
Uzman

Eray AYDIN

İzleme ve Değerlendirme Birimi
Uzman

Tasarım

Sinan KACIR

Kurumsal Yönetimi Birimi
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürü

Basım Yeri

.....

Matbaa Sertifika No

.....

Bu belgenin her türlü yayın hakkı Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'na aittir.

Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın izni olmadan, eğitim ve tanıtım amaçlı da olsa hiçbir şekilde bu belgenin tümü veya bir kısmı yayınlanamaz ve çoğaltılamaz.

İçindekiler

YÖNETİCİ ÖZETİ.....	III
1. KUZKA STRATEJİ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	1
2. ÇEVRE ANALİZİ	5
2.1. Dış Çevre Analizi	7
2.2. İç Çevre Analizi	10
2.2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi	10
2.2.2. İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması	12
2.2.3. Mevzuat	13
2.2.4. Ürün ve Hizmetler	14
2.2.5. Paydaş Analizi	16
2.2.6. McKinsey 7S Analizi.....	23
3. STRATEJİK YÖNLENMENİN NETLEŞTİRİLMESİ	31
3.1. KUZKA'nın Misyonu	33
3.2. KUZKA'nın Değerleri	35
3.3. KUZKA'nın Vizyonu	36
3.4. Stratejik Değişim Gündemi.....	36
3.5. KUZKA'nın Ulaşmak İstedığı Ana İş Sonuçları (5 Yıllık)	37
4. STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	39
4.1. Stratejik Temalar	41
4.2. Strateji Haritası.....	42
5. STRATEJİLERİN HAYATA GEÇİRİLMESİ	45
Ana İş Hedefi 1. Yeni yatırım miktarını artırmak, yönlendirmek, takip ve izlemesini yapmak.....	47
Ana İş Hedefi 2. Bölgedeki işletmelerin rekabet edebilirliğini artırmak.....	52
Ana İş Hedefi 3. Şehir tanıtım ve markalaşmaya katkı sağlamak.....	54
Ana İş Hedefi 4. Yaşam kalitesinin artırılmasına destek olmak	58
Ana İş Hedefi 5. Kalkınmaya öncülük eden yapılarda kurumsal dönüşümü sağlamak	60
6. STRATEJİNİN YÖNETİŞİMİ	65
6.1. KUZKA Organizasyonunun Stratejiyle Uyumlandırılması	67
6.2. Bütçe.....	68
6.3. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme	68
KAYNAKÇA	69

Şekiller

Şekil 1: Yöntem Ağacı	1
Şekil 2: "Stratejik Yönlendirme" ve "Strateji Oluşturma" Yöntem Ağacı	3
Şekil 3: Yöntem Ağacı	3
Şekil 4: Dış ve İç Çevre Analizi	7
Şekil 5: Düzey 2 Bölgeleri	13
Şekil 6: Paydaşlar	16
Şekil 7: Organizasyon Şeması	17
Şekil 8: 7S Modeli	23
Şekil 9: KUZKA'nın Kurumsal Gelişimi	29
Şekil 10: Stratejik Değişim Gündemi	36
Şekil 11: KUZKA'nın Ulaşmak İstedığı Ana İş Sonuçları	37
Şekil 12: Stratejik Temalar	41
Şekil 13: Strateji Haritası	42
Şekil 14: Organizasyonun Stratejiyle Uyumlandırılması	67

Tablolar

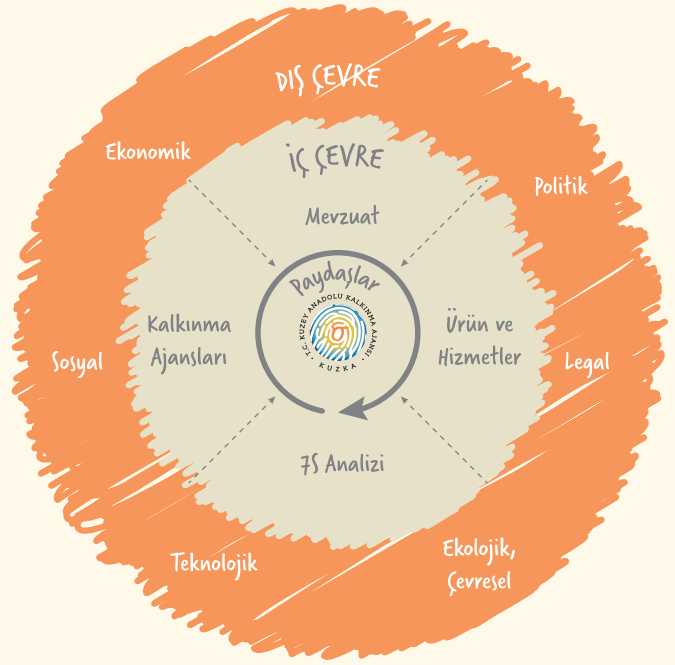
Tablo 1: Değişim Grubu	2
Tablo 2: PESTEL Analizi	8
Tablo 3: Dünyada Kalkınma Ajansları	11
Tablo 4: Fonksiyonlara Göre Dünyada Kalkınma Ajansları	12
Tablo 5: Ürün/Hizmet – Paydaş Matrisi	15
Tablo 6: Ajans Uzman ve Destek Personelinin Eğitim Durumu	18
Tablo 7: Hedeflenen Ajans Personeli Sayısı	19
Tablo 8: Dış Paydaş Anketi – Öncelikli İşlevler	21
Tablo 9: Dış Paydaş Anketi – Güçlü Yönler	22
Tablo 10: McKinsey 7S Analizi	24
Tablo 11: Ajans Fonksiyonlarının Önem Düzeyi	34
Tablo 12: KUZKA'nın Ulaşmak İstedığı Ana İş Sonuçları – Çıktı Göstergeler	37
Tablo 13 Tahmini Ajans Giderleri 2019 – 2023	68
Tablo 14 Tahmini Ajans Gelirleri, 2019 – 2023	68

Grafikler

Grafik 1: Ajans Personelinin Eğitim Durumu, 2018	19
Grafik 2: Ajans Personelinin Yaş Dağılımı, 2018	20

Yönetici Özeti

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Her ne kadar Kalkınma Ajanslarının stratejik plan yapma zorunluluğu bulunmasa da kurumsal gelişim sağlanması ve Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (KUZKA) hedeflerine ulaşması açısından önemli görüldüğü için hazırlanması kararlaştırılmıştır. KUZKA'da stratejik yönetim anlayışı ajansın vizyonuna ulaşma sürecinde iyi bir strateji oluşturulması ve bu stratejinin kaliteli bir şekilde hayata geçirilmesini içeren bir değişim süreci olarak görülmüştür. Değişim sürecinin yönetilebilmesi ve stratejik planın hazırlanabilmesi için öncelikle 'Değişim Grubu' adı altında bir stratejik planlama ekibi oluşturulmuştur. Değişim Grubu bu süreci yönetirken bu alanda Türkiye'de ve dünyada uygulanan birçok örneği incelemiş ve KUZKA için en uygun stratejik yönetim modelini belirlemiştir. Bu model kullanılarak 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan hazırlanmıştır. Plan, KUZKA'nın tüm faaliyetlerinde tüm paydaşlar için ana kılavuz niteliği taşımaktadır.



Stratejik planlama çalışmalarının gerçekçi ve sağlıklı olabilmesi için öncelikle bölgeyi, ajansı ve stratejileri etkileyecek temel makroekonomik gelişmelerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmaların başında iç ve dış çevre analizi gerçekleştirilmiştir. Dış çevre analizinde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal

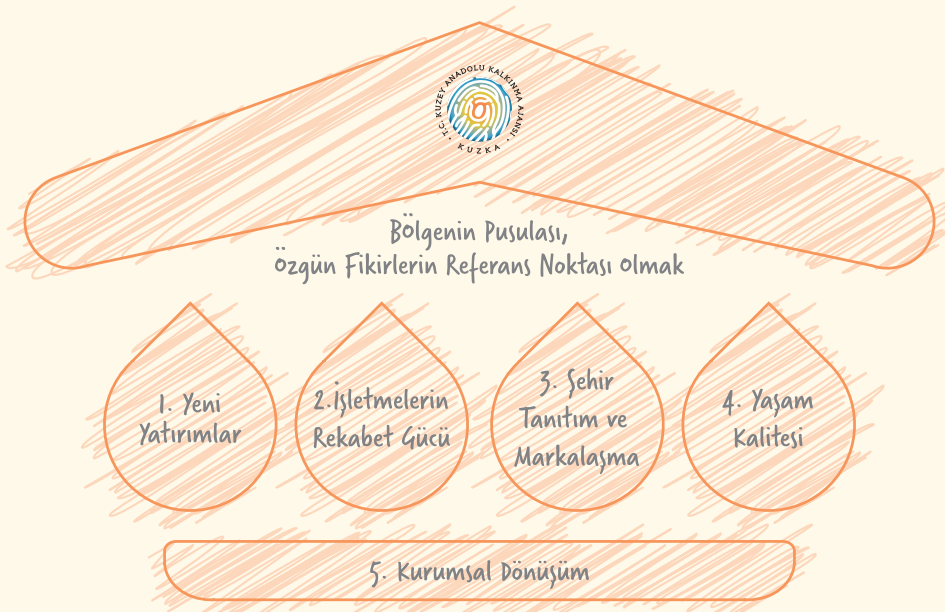
gelişmeler incelenmiştir. İç çevre analizi kapsamında ise dünyada ve Türkiye'de kalkınma ajansları, güncel mevzuat, ajansın sunduğu ürün ve hizmetler incelenip McKinsey 7S analizi yapılmıştır.



Çevre analizinin ardından yeni stratejik yönlendirme bakış açısıyla ajansın misyonu, vizyonu ve değerleri üzerine bir çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda KUZKA'nın misyonu "Yenilikçi, etkin ve sürdürülebilir yöntemlerle bölgesel gelişmeyi sağlamak" olarak belirlenmiştir. KUZKA'nın ulaşmak istediği vizyon ise "Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası Olmak" yönünde inşa edilmiştir. Örnek bir kurumsal vatandaş olarak, stratejileri hayata geçirirken ve gündelik faaliyetleri yaparken doğru ve yanlışın ayırt edilmesini sağlaması açısından oldukça önemli olan kurumsal değerler belirlenmiştir.

"Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası Olmak" vizyonuna ulaşmak için bir Stratejik Değişim Gündemi oluşturulmuştur. Stratejik Değişim Gündemi, KUZKA'nın 2023 yılında paydaşları nezdinde nasıl bir algı yaratmak istediğini ifade etmektedir.

2023 hedeflerine ulaşmak için odaklanılacak 5 stratejik tema belirlenmiştir. Bu temalar, stratejilerin taşıyıcı kolonları olarak konumlandırılmıştır.



Belirlenen stratejik temalara yönelik ana iş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek tüm stratejiler Strateji Haritası'nda gösterilmiştir.



Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası olmak



Stratejik Planın etkin ve sistemli bir biçimde hayata geçirilmesi için tüm stratejilerin hangi göstergelerle izleneceği, göstergelere yönelik 5 yıllık hedefler ve ana stratejiden sorumlu sponsorlar belirlenmiştir. Ayrıca, hedeflenen durum ile mevcut durum arasındaki performans farkını kapatmak için faaliyetler belirlenmiştir.

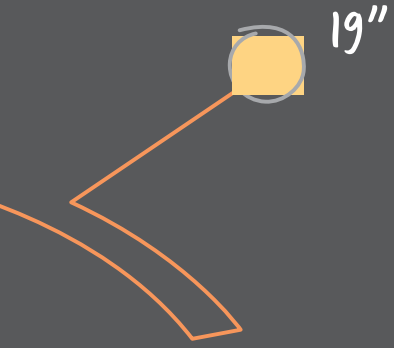
Son olarak, stratejilerin herkesin günlük hayatının bir parçası olması adına strateji yönetişimi süreci oluşturulmuş ve bu amaca yönelik olarak öncelikle yıllık bütçenin ve faaliyetlerin stratejiyle uyumlandırılması hedeflenmiştir. Tüm organizasyon stratejiyle uyumlandırıldıktan sonra KUZKA'nın kurumsal stratejisi, çalışanların yıllık performans hedeflerinin birer

parçası haline getirilmiştir. Strateji konusunun, strateji gözden geçirme toplantıları yoluyla yıl boyu ajans gündeminde olacak ana başlıklardan biri olması hedeflenmiştir.



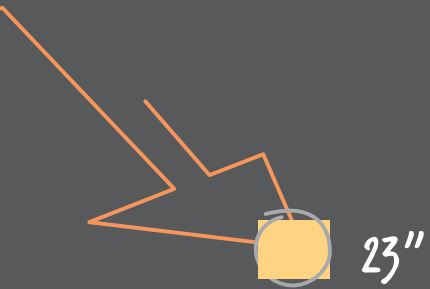
14"

10"



01

KUZKA STRATEJİ YÖNETİMİ SÜRECİ



1. KUZKA Strateji Yönetimi Süreci

5018 sayılı Kanunda stratejik plan “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır. Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını

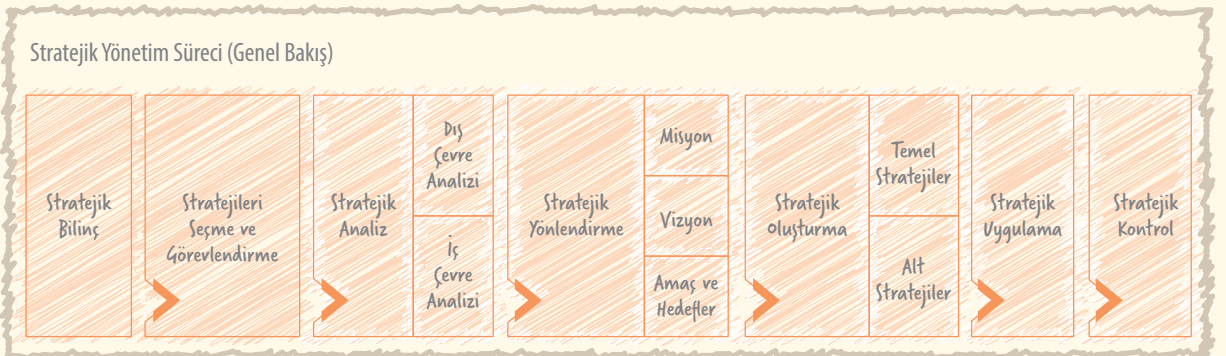
oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir (DPT, 2004).

Stratejik planlama, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (KUZKA) kurumsal gelişiminin sağlanması ve

belirlenen hedeflere kurumsal disiplin çerçevesinde ulaşmak adına önemli görülmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim anlayışı, ajansın vizyonuna ulaşmaya hizmet edecek stratejilerin etkin ve sistemli bir şekilde hayata geçirilmesini kapsamaktadır.

‘Uzun dönem faaliyetlere’ ve ‘nihai sonuçlara’ yoğunlaşan bir yönetim süreci geliştirmek için stratejik yönetim prensipleri planlama süreçlerine dahil edilmiştir.

Şekil 1: Yöntem Ağacı



Kaynak: Mirze & Ülgen, 2004

Stratejik planlama süreci aynı zamanda bir değişim süreci olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle değişim yönetiminde metodoloji olarak Harvard Business School profesörlerinden değişim uzmanı John Kotter (2012) tarafından temellendirilen ve aşağıda belirtilen 8 adımlık değişim süreci uygulanmıştır:

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Aciliyet duygusu oluşturmak | 5. Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek | 7. İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak |
| 2. Güçlü bir rehberlik koalisyonu oluşturmak | 6. Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak | 8. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak |
| 3. Bir vizyon yaratmak | | |
| 4. Vizyonu iletmek | | |

Değişim sürecinin yönetilebilmesi ve stratejik planın hazırlanabilmesi için farklı disiplinlerden gelen ve Ajansın farklı birimlerinde çalışan personelden oluşan "Değişim Grubu" adı altında bir stratejik planlama ekibi kurulmuştur.

Tablo 1: Değişim Grubu

	ADI SOYADI	BİRİMİ	BİRİMDEKİ GÖREVİ	EKİPTEKİ GÖREVİ
DEĞİŞİM GRUBU	Dr. Serkan GENÇ	Genel Sekreterlik	Genel Sekreter Vekili	Ekip Lideri
	Semih KAYA	İzleme ve Değerlendirme Birimi	Birim Başkanı	Üye
	Dr. Turgay YILDIZ	Kurumsal Yönetim Birimi	Birim Başkanı	Üye
	Emine Merve TOPÇUOĞLU	Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar	Uzman	Üye
	Özgür Yücel YAKAR	Kastamonu Yatırım Destek Ofisi	Uzman	Moderatör
	Eray AYDIN	İzleme ve Değerlendirme Birimi	Uzman	Üye

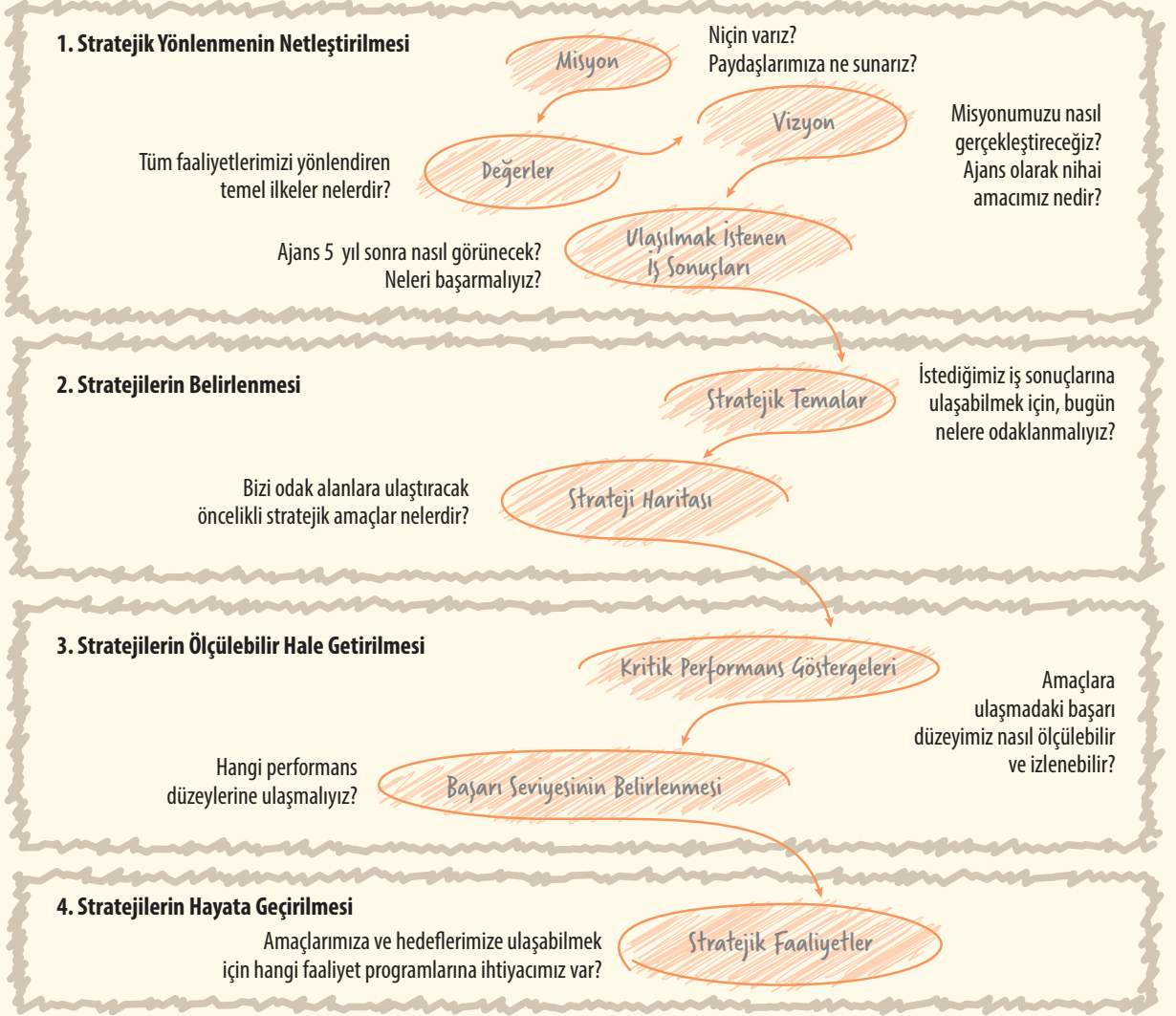
Değişim grubu kurum stratejisinin oluşturulması, stratejik planın hazırlanması ve yazımı aşamalarında görevlendirilmiştir. Değişim grubuna genel sekreter liderlik etmiş ve bir moderatör süreci koordine etmiştir. Değişim grubu üyeleri belirlendikten sonra planlama takvimi oluşturulmuş, kullanılacak analiz teknikleri belirlenmiş ve analizler için veri toplanmaya başlanmıştır.

Ajansın stratejik konumlandırması için rekabet temelli ve kaynak bazlı yaklaşımlar bir arada kullanılmıştır.

Dış çevre analizinde yöntem olarak PESTEL tercih edilmiş olup, iç çevre analizinde McKinsey 7S modeli kullanılmıştır. Kurum içi çevre analizi, ajansın temel beceri ve yeteneklerini de içerecek şekilde yapılmıştır.

Paydaş analizi kapsamında TÜİK Kastamonu Bölge Müdürlüğü tarafından paydaşların önem ve etki düzeyine göre sınıflandırılmasını temel alarak hazırlanan dış paydaş anketi uygulanmış olup, analiz de bu çerçevede yapılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde ajans personelinin de katılım sağladığı bir kurum içi çalıştay düzenlenerek KUZKA'nın vizyonu, misyonu, değerleri, amaçları, hedefleri ve performans göstergeleri katılımcı bir yaklaşımla belirlenmiştir. Performans göstergelerinin belirlenmesinde ise ajansın geçmiş deneyimleri ve ulaşılmak istenen hedefler göz önünde bulundurulmuştur. Nihayetinde, 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planı Ajans Yönetim Kurulunda kabul edilmiştir.

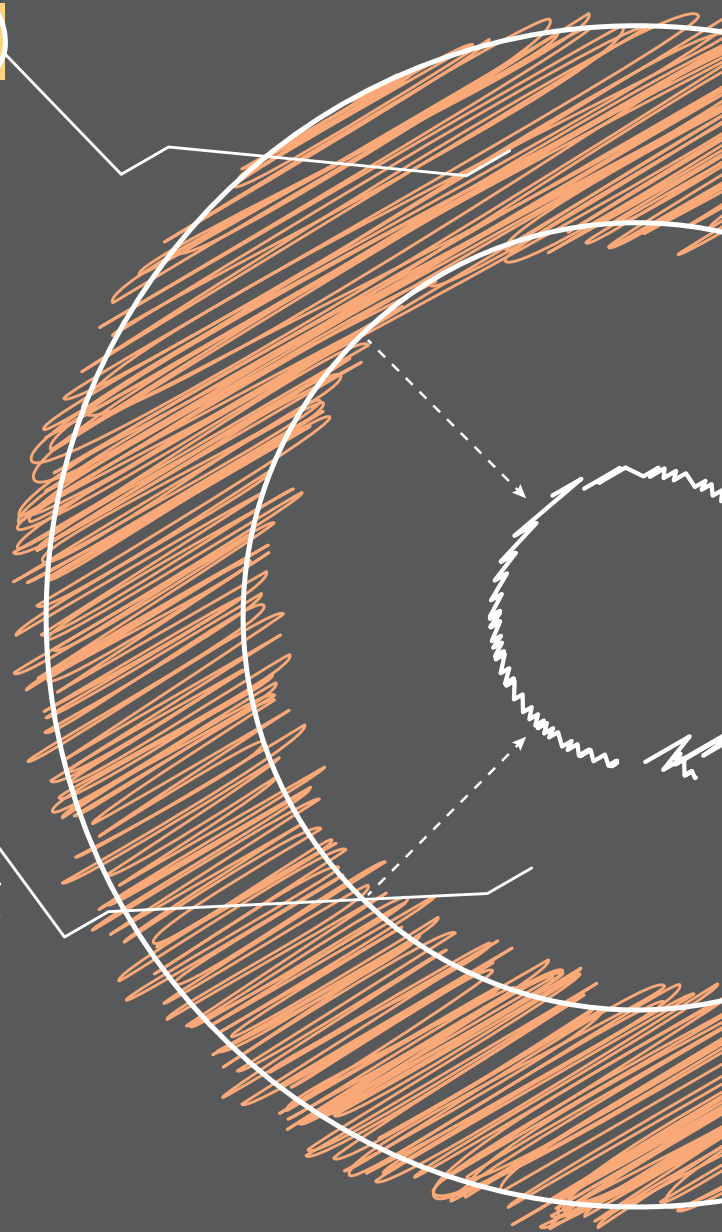
Şekil 2: "Stratejik Yönlendirme" ve "Strateji Oluşturma" Yöntem Ağacı**Şekil 3:** Kullanılacak Analizlerin ve Araçlarının Belirlenmesi

Değişim Grubu Çalışma Yönteminin Belirlenmesi	Değişim Süreci Adımlarının Takip Edilmesi
Kullanılacak Analiz Araçlarının Belirlenmesi	
Araştırma Yapılması ve Veri Toplanması	
Analizlerin Yapılması	
Konumlanma Kararının Verilmesi	
Vizyon, Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi	
Plan Taslağının Hazırlanması	
Plan Çalıştayı Yapılması	
Planın YK Onayına Sunulması	
Planın Yayınlanması	
Planın Uygulanması	

DIŞ ÇEVRE



İÇ ÇEVRE





02

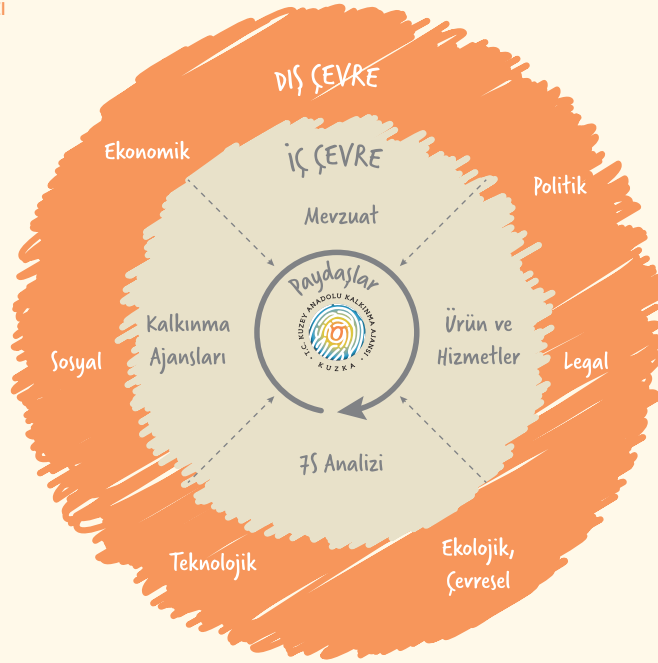


ÇEVRE
ANALİZİ

2. Çevre Analizi

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında iç ve dış çevre analizi yapılmıştır. Dış çevre analizinde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal gelişmeler (PESTEL) incelenirken iç çevre analizinde ise McKinsey 7S yöntemi aracılığıyla Türkiye'de ve dünyadaki kalkınma ajansları, güncel mevzuat, ajansın sunduğu ürün ve hizmetler incelenmiştir.

Şekil 4: Dış ve İç Çevre Analizi



2.1. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizinde politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal çerçevedeki gelişmelerin ajansı etkileme olasılığını ortaya koyan PESTEL analizi yöntemi kullanılmıştır. Ajansın kontrolü dışında olan ancak konumlandırılabilir dikkate alınması gereken fırsat ve tehditler tespit edilmiştir. Bu bağlamda, gelecekte ortaya çıkması muhtemel gelişmelere yönelik olarak ise ajansın müdahale alanları belirlenmiştir.

Tablo 2: PESTEL Analizi

PESTEL	Tespit	İhtimal-Etki	Fırsatlar	Tehditler	Müdahale
Politik Çerçeve	Kurumlar arası görev çakışması	Yüksek		Mükerrer faaliyetler kaynak etkinliğini olumsuz etkileyebilir.	Kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon ön plana çıkarılmalıdır.
	Paydaş beklentilerinde farklılıklar	Orta		Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında zorluklarla karşılaşılabilir.	Kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon ön plana çıkarılmalıdır.
	Kalkınma paradigmasında değişim	Orta	Sorun bazı yaklaşımdan potansiyelin değerlendirilmesi perspektifine geçiş, fırsat ve rekabet odaklı değer yaratmaya imkan tanıyacaktır.		Faaliyet bazlı müdahale yerine bütüncül ve entegre projeler uygulanmalıdır.
Ekonomik Çerçeve	Kur oynaklığı	Yüksek	Kur avantajı yerli üretimi ve ihracatı teşvik edecektir.	İthal girdi bağımlılığı maliyet artışına neden olacaktır.	İhracat odaklı projeler uygulanmalıdır. Yerli üretim desteklenmelidir.
	Kredi faizlerinde artış	Yüksek		Yüksek faizler yatırımcıların yatırım iştahını düşürecekler.	Faiz veya Faizsiz kredi desteği sağlanmalıdır.
	Konut satışlarında daralma	Yüksek		Bölgede inşaata bağımlı sektörlerin iş hacminde daralmaya yol açabilir.	İnşaata bağımlı sektörlerde rekabet gücünü arttırmaya odaklanılmalıdır.
	Bütçe politikalarında değişim	Yüksek	Kaynak tahsisinde stratejik öncelikler ön plana çıkacaktır. Performans bazlı bütçeleme gündeme gelecektir.		Kaynaklar, odaklı alanlara yönlendirilerek etkinlik sağlanmalıdır.
	Kalifiye personel eksikliği	Yüksek		Kalifiye personel gerektiren sektörlerin gelişimini olumsuz etkileyecektir.	İş gücü piyasasındaki personel gelişimi desteklenmelidir

PESTEL	Tespit	İhtimal- Etki	Fırsatlar	Tehditler	Müdahale
Sosyal Çerçeve	Yaşlı nüfusun artması	Düşük	Yaşlı bakım hizmetlerine özel sektörün ilgisi artacaktır.	Yaşlı bakımı sosyal bir problem olabilir.	Yaşlılara yönelik sosyal çalışmalar yapılarak karar alıcılara politika önerisinde bulunulmalıdır.
	Bölge dışına göç	Orta		Genç ve çalışabilir nüfusun bölge dışına göç etmesi istihdam sorunlarına neden olmaktadır.	Genç ve çalışabilir nüfusun bölgede tutulabilmesi için yenilikçi entegre projeler geliştirilmelidir.
	Sistematik ve kaliteli iş yapma kültürünün istenilen seviyede olmaması	Yüksek		Kurumların hizmet sunum standartlarındaki farklılıklar işbirliği çalışmalarının verimini olumsuz etkilemektedir.	Kapasite geliştirme programları yürütülmelidir.
Teknolojik Çerçeve	Eş zamanlı çeviri teknolojilerinin gelişmesi	Orta	Ticarette yabancı dil engelini aşılmasına önemli katkı sağlayacaktır.		Teknoloji trendleri takip edilmeli, farkındalık ve vizyon kazandırma çalışmaları yürütülmelidir.
	Bulut tabanlı veri üretimi, analizi ve karar verme metodlarının gelişmesi	Orta	Kamu ve özel sektöre stratejik karar alma konusunda destek sağlayacaktır.		Teknoloji trendleri takip edilmeli, farkındalık ve vizyon kazandırma çalışmaları yürütülmelidir.
	Endüstri 4.0 (3B üretim, Nesnelerin interneti vd.) uygulamalarının yaygınlaşması	Orta	Düşük maliyetli, hızlı, güvenli üretim imkanı sunacaktır. Hata minimizasyonuna, etkin üretim takibi ve kontrolüne imkan tanıyacaktır. İstihdamın yüksek nitelik gerektiren alanlara dönüşümünü hızlandıracaktır.	Teknolojik işsizliğe neden olacaktır.	Teknoloji trendleri takip edilmeli, farkındalık ve vizyon kazandırma çalışmaları yürütülmelidir.
	Yeni nesil para sistemlerinin (bitcoin) ve ödeme sistemlerinin etkisinin artması	Düşük	Basit ve ucuz ödeme yapma imkanları artacaktır.	Dijital para değerinde istikrarsızlıklar görülmektedir.	Teknoloji trendleri takip edilmeli, farkındalık ve vizyon kazandırma çalışmaları yürütülmelidir.

PESTEL	Tespit	İhtimal-Etki	Fırsatlar	Tehditler	Müdahale
Çevresel Çerçeve	Uluslararası anlaşmalara taraf olunması ve adaptasyon gerekliliği	Düşük	Yaşam kalitesinin artışına imkan taniyacaktır.	Çevresel yükümlülükler işletme maliyetlerini arttıracaktır.	Çevresel uyum politikaları geliştirilmelidir.
Yasal Çerçeve	Ajansın tabi olduğu mevzuatın değişmesi	Orta	Ajansın politika geliştirme ve uygulama etkinliğinin artması mümkün olacaktır.	Ajansın kamu-özel hibrit niteliğini kaybetmesi durumunda politika geliştirme ve uygulama yeteneği azalacaktır.	Ajans içerisindeki esnek ve dinamik yapının korunması ve geliştirilmesi için lobi faaliyetleri yürütülmelidir.

2.2. İç Çevre Analizi

2.2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde gelişmişlik düzeyindeki bölgelerarası farklılıklar, yalnızca gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de karşı karşıya kaldıkları bir sorundur. Hükümetlerin merkezden yönlendirilen bölgesel kalkınma politikaları, bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını azaltamamasının yanında ciddi kaynak israfına da yol açabilmektedir. Bu durum doğal olarak ülkeleri bölgesel kalkınma konusunda yeni bir bakış açısına yöneltmiştir. Geçmişte tavandan tabana doğru uygulanan teşvik ve devlet müdahalesiyle desteklenen bölgesel kalkınma anlayışı bu yeni bakış açısıyla yerini, tabandan tavana doğru filizlenen bir bölgesel kalkınma anlayışına bırakmıştır.

Bu yeni kalkınma anlayışında girişimcilik, yenilik ve KOBİ politikaları gibi araçlarla bölgenin rekabet gücünün artırılması, içsel büyüme dinamiklerinin desteklenmesi ve kurumsal ve beşeri sermayesinin

güçlendirilmesi gibi amaçlar ön plana çıkmıştır. Bu anlayışın temel uygulayıcı aktörü olarak da karşımıza kalkınma ajansları çıkmaktadır.

İlk örneklerine 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) rastlanan kalkınma ajansları, günümüzde Avrupa Birliği (AB) ülkeleriyle adeta özdeşleşmiş durumdadır.

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, savaşın ortaya çıkardığı tahribatı gidermek ve gelişmişlik farklılıklarını minimize etmek amacıyla Avusturya, Belçika, Almanya, Hollanda, İtalya, Portekiz, İspanya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya gibi birçok Avrupa ülkesinde kalkınma ajansları kurulmuştur. Birliğe 1990'lı yıllardan itibaren Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Letonya, Polonya gibi eski Doğu Bloku ülkelerinin katılımıyla, birlik içindeki gelişmişlik farklılıkları daha da belirginleşmiştir. Bu durum birlik açısından bölgesel kalkınmanın ve

dolayısıyla kalkınma ajanslarının önemini daha da arttırmıştır. Kalkınma ajansları birliğin bölgesel politikalarının temel uygulama aracı konumuna gelmiştir.

AB, küreselleşme ve yapısal uyum politikalarıyla ilgili araç ve değişimler çerçevesinde üye veya üye adayı olacak ülkelerde bölgesel planlamanın yeni bir anlayışla ele alınarak bölgesel kalkınma ajanslarının kurulmasını talep etmektedir. Türkiye'de kalkınma ajanslarına yönelik ilk ciddi adım, üye adaylığının tescillendiği 10-11 Aralık 1999 tarihli Helsinki Zirvesi sonrasında atılmıştır. AB Komisyonu'nun hazırlamış olduğu Katılım Ortaklığı Belgesi'nde, orta vadede yapılması gereken düzenlemeler arasında yer alan kalkınma ajanslarını oluşturmak adına yasal düzenleme süreci başlatılmıştır.

Türkiye, 2006 yılından itibaren kalkınma ajanslarıyla tanışmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı'nın koordinasyonunda

Düzye 2 Bölgeleri esas alınarak hazırlanan '5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun' 08 Şubat 2006 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

5449 sayılı Kanuna dayanarak Bakanlar Kurulu Kararıyla İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması esas alınarak 31 Mayıs 2006'da Çukurova Kalkınma Ajansı ve İzmir Kalkınma

Ajansı kurulmuştur. 2009 yılında diğer bölgelerdeki 24 kalkınma ajansının da kurulmasıyla ülkemizdeki kalkınma ajanslarının kuruluşu tamamlanmıştır.

OECD (OECD/Mountford, 2009) tarafından dünyadaki kalkınma ajanslarının üstlendikleri fonksiyonlar üzerine yapılan bir değerlendirmede, yeni dönem ajansların belirli bir veya birkaç işlev üzerinde uzmanlaştıkları ifade edilmektedir.

Türkiye'deki kalkınma ajanslarında mali destek sağlama işlevi ön plana çıkmaktadır. Ajanslar bu işlevlerinin yanı sıra çok sayıda farklı fonksiyonları da yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak ajanslarda odaklanma sorunları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Dünyada Kalkınma Ajansları*

Kuruluş Aşamasının Yasal Çerçevesi	Kurucu Girişime Göre	Faaliyetine Göre	Kuruluş Dönemleri ve Yerine Göre
Devlet tarafından (Galler Kalkınma Ajansı, İskoçya Girişim)	Merkezi hükümet tarafından kurulan ajanslar	Stratejik ajanslar	1930 ABD
'Ad Hoc' yasa ile yetki devri düzenlemesi çerçevesinde	Yerel ve bölgesel idareler içinde bulunan ajanslar	Küresel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	1950 Brezilya, Avusturya, Belçika, Fransa, İrlanda, Japonya, İngiltere
Bölgeselleşme veya desantralizasyon süreci çerçevesinde	Yerel ve bölgesel idareler tarafından kurulan ajanslar	Sektörel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	1960-1970 Almanya, İngiltere, İtalya, Hollanda, Fransa, İspanya
Yerel paydaşların ortaklığı çerçevesinde	Kamu ve özel sektör ortaklığıyla kurulan bağımsız ajanslar	İçsel cazibe yaratan ajanslar	1980-1990 Yunanistan, İspanya, Finlandiya, Danimarka, İtalya, Portekiz
Kamu yönetiminin yerinden yönetim birimleri çerçevesinde			1990 Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Polonya, Portekiz, Slovakya, İsveç, Ukrayna, Fransa

* Tablo, bu çalışma için uyarlanmıştır. Kaynak: DPT, (2008)

Tablo 4: Fonksiyonlara Göre Dünyada Kalkınma Ajansları

Fonksiyonlara Göre Dünya'da Kalkınma Ajansları			
Markalaşma ve Uluslararası Tanıtım	Yatırım Çekme	Girişimcilik	İnsan Kaynakları Geliştirme
2,10,13,16,14,11,4,12,8	10,8,13,2,16	3,16,14,7	3,1,2,12
Gayrimenkul ve Altyapı Geliştirme	Sosyal Kalkınma	İşbirliği Geliştirme, Planlama, Vizyon Kazandırma	Kentsel Hizmet Sunumu ve Yönetimi
11,15,5,9,6,1,16,2,8	9,1,7	7,4,14,12	1,7
1. Abyssinian Development Agency 2. AucklandPlus 3. Barcelona Activa 4. Bilbao Metropoli-30 5. BILBAO Ría 2000 6. Build Toronto 7. Cape Town Partnership Corporation 8. Creative Sheffield		9. HafenCity Hamburg GmbH 10. Invest Toronto 11. Johannesburg Development Agency 12. Liverpool Vision 13. Madrid Global 14. Milano Metropoli 15. New York City Economic Development 16. Prospect Leicestershire	

Kaynak: OECD/Mountford, D. (2009)

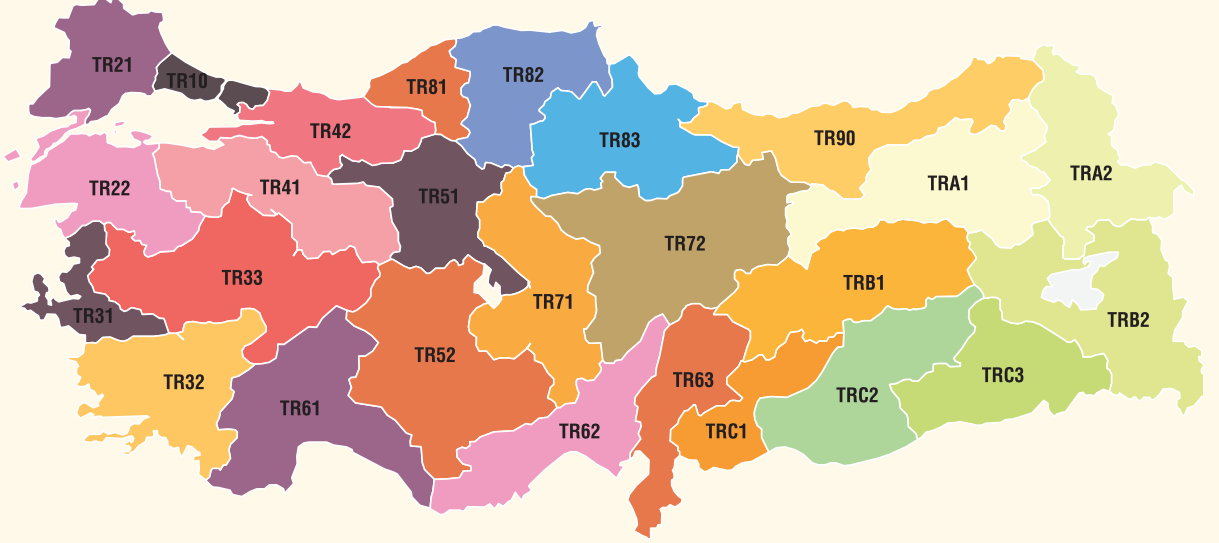
2.2.2. İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması

Karşılaştırılabilir sosyoekonomik analizlerin yapılması, Avrupa Birliği (AB) Bölgesel İstatistik Sistemi'ne uygun veri tabanı ve gösterge seti ortaya konulması, bölgesel politika ve stratejilerin etkin bir şekilde belirlenmesi,

bölgesel fonların dağılımının etkin yapılması ve nihai olarak bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılarak ulusal kalkınmanın sağlanması amacıyla İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırılması (İBBS) oluşturulmuştur. Bu kapsamda Devlet

Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı ile Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (DİE) katkılarıyla 2002 yılında İBBS çalışması nihai hale getirilmiştir. İBBS'ye göre Türkiye'de düzey 1 olarak 12, düzey 2 olarak 26 ve düzey 3 olarak 81 birim tanımlanmıştır.

Şekil 5: Düzey 2 Bölgeleri



Kaynak: TÜİK verileri kullanılarak çizilmiştir.

Sosyoekonomik ve kültürel olarak birbirine yakın, coğrafi olarak benzer özellikler gösteren iller gruplandırılarak düzey 2 bölgeleri oluşturulmuştur. Bu sınıflandırılma, KUZKA gibi diğer kalkınma ajanslarının da kuruluşuna esas teşkil etmiştir.

2.2.3 Mevzuat

Kalkınma Ajansları 08.02.2006 tarihinde 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'la kurulmaya başlanmıştır. İlgili kanunun adı 09.07.2018 tarih ve 703 sayılı KHK'nın 75. Maddesinin a bendiyle "Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun" olarak değiştirilmiş ve kanunun bazı maddeleri mülga edilmiştir. 15.07.2018 tarihinde yayınlanan Cumhurbaşkanlığı 4 no'lu Kararnamesinin 16. bölümündeki 184. ila 207. maddeleri ile Ajansın görev ve tanımları yeniden belirlenmiştir. Yeni düzenlemeyle kanunun amaç ve kapsamı "Kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki

işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, Cumhurbaşkanlığınca belirlenen politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturulacak kalkınma ajanslarının kuruluş, görev ve yetkileri ile koordinasyonuna ilişkin usul ve esaslarını düzenlemektir" şeklindedir.

Ajanslar kamu tüzel kişiliğini haiz ve düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olup Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının

koordine kuruluşudur. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu'nun 2009/15236 sayılı kararıyla kurulmuştur.

2.2.4 Ürün ve Hizmetler

Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın sunduğu tüm ürün ve hizmetlerin belirlenmesi çalışmaları yapılmıştır. Buna göre ana ürün ve hizmet grupları aşağıdaki gibidir:

1. Planlama

- Ortak vizyon
- Strateji geliştirme
- Programlama

2. Yönlendirme

- İşbirliği/ ortaklığı özendirme
- Kolaylaştırıcılık/ koordinatörlük

3. Destekleme

- Mali destekler
- Teknik destekler

4. İzleme ve Değerlendirme

- Ajans destekleri
- Önemli özel sektör yatırımları
- Önemli kamu yatırımları
- Yatırım teşvik belgeli yatırımlar

5. Danışmanlık Hizmetleri

- Diğer kurum ve kuruluşların destekleri
- Yatırım teşvikleri
- Yatırım yeri
- Analiz-rapor

6. Bilgilendirme Hizmetleri

- Basın Bildirisi
- Rapor-analiz

7. Diğer

- Yatırım Teşvik Belgesi Danışmanlığı
- Yatırım Teşvik Belgeleri Tamamlama Vizesi ve Ekspertiz Raporu Süreci

Tablo 5: Ürün/Hizmet – Paydaş Matrisi

Sunulan ürün ve hizmetler ajansın paydaşlarıyla ilişkilendirilmiş, oluşturulan ürün/hizmet-yaratıcı matrisi strateji belirleme çalışmalarında ajansa yön göstermiştir.

	Planlama			Yönlendirme				Destekleme		Değerlendirme			Danışmanlık Hizmetleri			Bilgilendirme Hizmetleri		Diğer			
	Ortak Vizyon	Strateji Geliştirme	Programlama	İşbirliği/Ortaklığı Özendirme	Kolaylaştırıcılık/Koordinatörlük	Tanıtım	Yatırım Sürecini Hızlandırma	Mali Destekler	Teknik Destekler	Ajans Destekleri	Önemli Özel Sektör Yatırımları	Önemli Kamu Yatırımları	Yatırım Teşvik Belgeli Yatırımlar	Diğer Kurum ve Kuruluşların Destekleri	Yatırım Teşvikleri	Yatırım Promosyonu ve Yeri	Analiz-Rapor	Basın Bildirisi	Analiz-Rapor	Yatırım Teşvik Belgesi Danışmanlığı	Yatırım Teşvik Belgeleri Tamamlama Vizesi ve Ekspertiz Raporu İşlemleri
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Valilikler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
İl Özel İdareleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bölgeler Müdürlükleri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Belediyeler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ticaret ve Sanayi Odaları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Üniversiteler	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sivil Toplum Kuruluşları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Meslek Odaları	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Özel Sektör Temsilcileri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Basın	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hizmet Talep Eden Vatandaş	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

2.2.5. Paydaş Analizi

Stratejik planlamanın temel unsurlarından birisi de hiç kuşkusuz paydaş analizi'dir.

Kalkınma ajansları yerelde kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek amacıyla kurulmuş; katılımcı, etkin temsile önem veren, karar alma ve uygulama aşamalarında işbirliği ortamı sağlayan ortak platformlar olarak faaliyet göstermektedir.

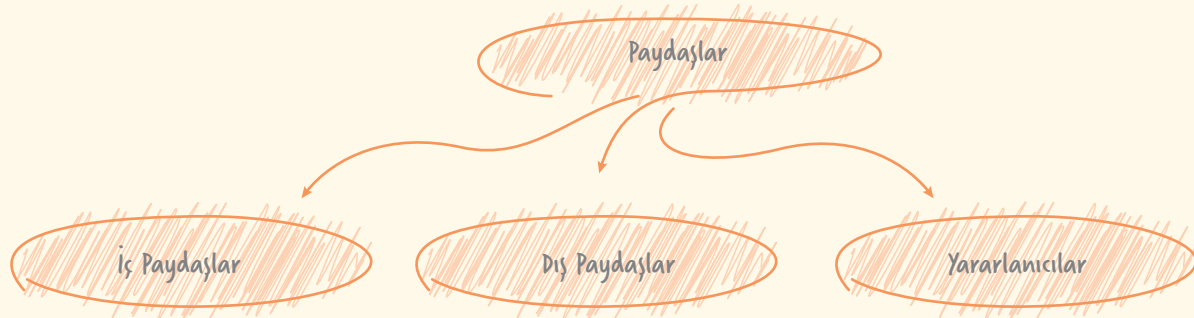
Kamu yönetimi anlayışı da son çeyrek yüzyılda hızlı bir değişim göstererek, günümüzde artık 'kamu yönetimi' halini almıştır. Yönetişimin temel ilkelerinin başında katılımcılık ve şeffaflık kavramları gelmektedir.

Faaliyetlerinin tamamında aktif bir katılımcılık anlayışının hâkim olduğu KUZKA, stratejik planlama sürecinde de bu anlayışa uygun bir yöntem izlemiştir. Kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması, stratejik planın sahiplenilmesini ve uygulama şansını arttıracaktır. Öte yandan ajans tarafından sunulan kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için de yararlanıcıların talep ve beklentilerinin net bir şekilde bilinmesi büyük önem arz etmektedir.

Yeni bölgesel gelişme ve planlama anlayışının en önemli özellikleri; sürdürülebilir, dengeli, **insan odaklı, esnek, rekabetçi, katılımcı** olması ve yerel aktörlerin çabalarını, yerel potansiyelleri ve dinamikleri, stratejik yaklaşımı, öğrenmeye dayalı uygulamaları içermesidir. Bu bakımdan, yerel/ bölgesel dinamiklerin ve potansiyelin tespiti, bunların ulusal önceliklerle uyumlu olarak yerinde ve **katılımcı bir anlayışla, ortak akıl** kullanılarak planlanması, **esnek, aksiyona dayalı, rol paylaşımına açık ve insan odaklı** programlar, gelişme politikaları ve rekabetçi projelerle desteklenmesi aşamalarında yerelde teknik kapasitesi yüksek bir kurum gerekli olmaktadır (Ökmen vd., 2013).

Ajansın paydaşları 3 ana bölümde sınıflandırılmıştır:

Şekil 6: Paydaşlar



2.2.5.1. İç Paydaşlar

Ajansın iç paydaşları temelde kurum organizasyon şemasında yer alan birimleri kapsamaktadır.

Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, TR82 Bölgesi illeri Valileri, Belediye Başkanları, İl Genel Meclisi Başkanları ile Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarından oluşan 12 üyeli karar organıdır.

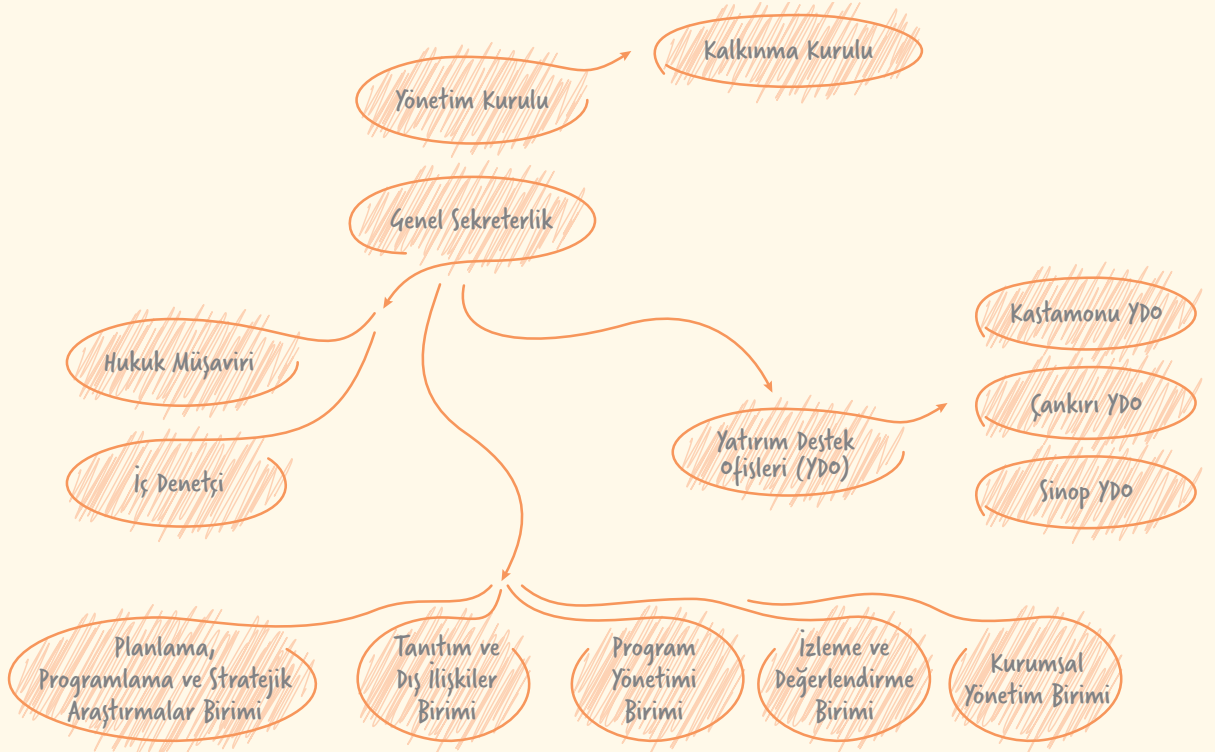
Kalkınma Kurulu

Kalkınma Kurulu, TR82 Bölgesi illerinde yerleşik kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşlarından temsilcilerinin dengeli şekilde temsilini sağlayacak yapıda oluşturulan bir danışma organıdır.

Genel Sekreterlik

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Ajans hizmetleri, iş mevzuatı hükümlerine göre istihdam edilen uzman personel ve destek personeli eliyle yürütülmektedir. Organizasyon yapısında farklı görev ve sorumluluk alanlarına sahip 5 çalışma birimi ve bölge illerinin her birinde hizmet veren 3 yatırım destek ofisi yer almaktadır. Ayrıca iç denetim yapmak üzere bir iç denetçi istihdam edilmektedir.

Şekil 7: Organizasyon Şeması



Ajansın kuruluş kanununda belirtilen amaçları etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip bir ekibin varlığı büyük önem arz etmektedir. KUZKA çalışanları da bu ihtiyaç duyulan nitelikleri haizdir. Ajansın belirlenen hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu personel sayısı belirlenmiştir.

Tablo 6: Ajans Uzman ve Destek Personelinin Eğitim Durumu*

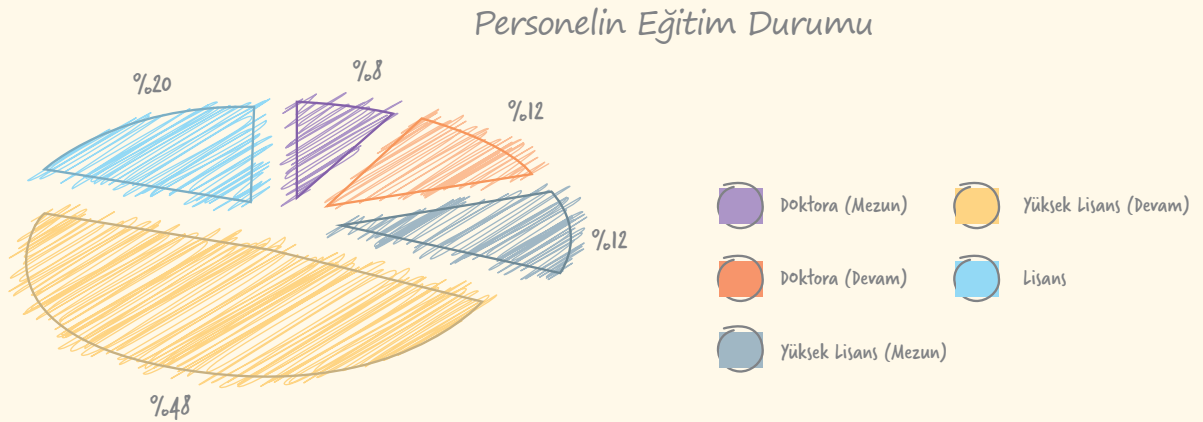
Lisans Düzeyinde Mezun Olunan Bölümler	Uzman	Destek Personeli	Toplam
Bilgisayar Mühendisliği	-	1	1
Endüstri Mühendisliği	2	-	2
Halkla İlişkiler	-	1	1
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	1	-	1
İktisat	1	-	1
İstatistik-Bilgisayar Bilimleri	1	-	1
İşletme	4	1	5
Kamu Yönetimi	1	2	3
Kimya Mühendisliği	1	-	1
Maliye	1	1	2
Sosyoloji	1	-	1
İstatistik	1	-	1
Uluslararası İlişkiler -Siyaset Bilimi	2	-	2
Ziraat Mühendisliği	1	-	1
Toplam	17	6	23

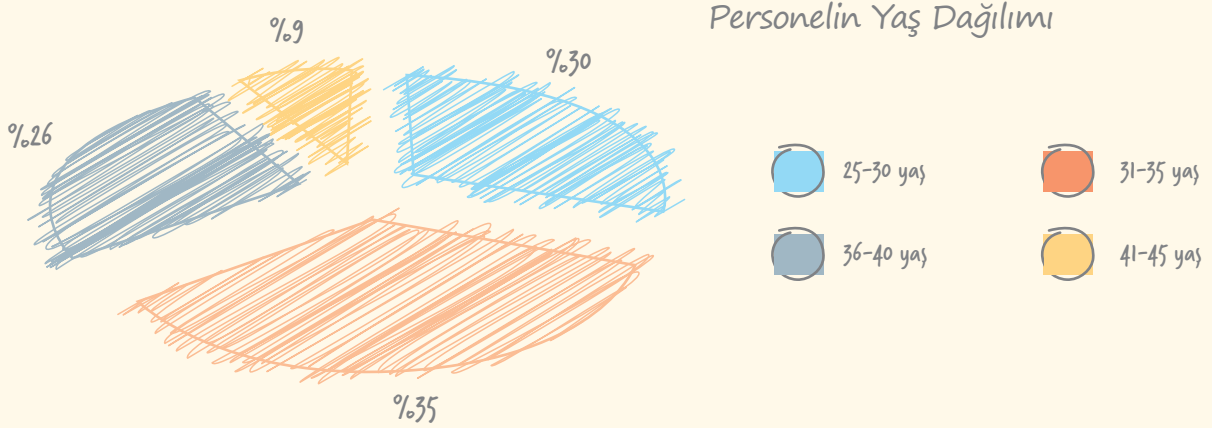
*25 Aralık 2018 tarihindeki personel bilgilerine göre düzenlenmiştir.

Tablo 7: Hedeflenen Ajans Personeli Sayısı

Birim	Unvan				
	Genel Sekreter	İç Denetçi	Uzman*	Destek Personeli	Yardımcı Hizmetler Personeli
Genel Sekreterlik	1				
İç Denetim		1			
Çankırı Yatırım Destek Ofisi			3		2
Sinop Yatırım Destek Ofisi			3		2
Kastamonu Yatırım Destek Ofisi			3		
Hukuk Müşavirliği			1		
İzleme ve Değerlendirme Birimi			6		
Kurumsal Yönetim Birimi			2	8	13
Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar Birimi			5		
Program Yönetimi Birimi			5		
Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi			3		
Toplam	1	1	31	8	17

* Birim başkanları ve hukuk müşaviri, yönetim kurulu tarafından uzman personel arasından seçildiği için ayrıca belirtilmemiştir.

Grafik 1: Ajans Personelinin Eğitim Durumu, 2018

Grafik 2: Ajans Personelinin Yaş Dağılımı, 2018

"Ajans personelinin yaş ortalaması 34'tür.

2.2.5.2. Dış Paydaşlar

Ajansın faaliyetlerini yerine getirirken ilişki içinde olduğu yerel, ulusal ve uluslararası tüm kişi, grup ve kuruluşlardan oluşan dış paydaşlar aşağıdaki gibidir:

- Bakanlıklar
- Valilik ve kaymakamlıklar
- Kamu kurum ve kuruluşları
- Yerel yönetimler
- Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları
- Sivil toplum kuruluşları
- Birlik ve vakıflar
- Üniversiteler
- Özel sektör temsilcileri, kişi ve kuruluşları
- Organize sanayi bölgeleri yönetimleri
- Medya temsilcileri
- Diğer kalkınma ajansları
- Diğer kalkınma odaklı kuruluşlar/ işbirliği partnerleri
- Hibe veren diğer kurum ve kuruluşlar
- Finans kuruluşları
- Vatandaşlar

Dış Paydaş Anketi

Dış paydaş görüş ve beklentilerinin belirlenmesi amacıyla TÜİK Kastamonu Bölge Müdürlüğü aracılığıyla bir anket gerçekleştirilmiştir. Ankette katılımcılardan Ajansımızın öncelikli işlevlerini ve güçlü yönlerini belirtmeleri istenmiştir.

Tablo 8: Dış Paydaş Anketi – Öncelikli İşlevler

Kurumun / Girişimin Statüsü	Ajans hangi işlevlere öncelik vermelidir? En önemli gördüğünüz 3 işlevi işaretleyiniz.									
	Şehir Tanıtımı ve Markalaşma	Yatırım Destek ve Tanıtım	Kurumsal Kapasitenin Artırılması	Yerel Bilgi Üretme ve Yayma	Vizyon Kazandırma	Yönlendirme ve Rehberlik	Planlama	Diğer	Toplam	
Kamu kuruluşu (Yerel yönetimler hariç)	76	98	57	36	39	57	35	10	408	
%	18.63	24.02	13.97	8.82	9.56	13.97	8.58	2.45	100	
Belediye-Özel İdare-KHGB	27	36	18	10	12	17	20	7	147	
%	18.37	24.49	12.24	6.8	8.16	11.56	13.61	4.76	100	
Tüzel İşletme (Kooperatifler dahil)	33	67	36	27	17	36	26	7	249	
%	13.25	26.91	14.46	10.84	6.83	14.46	10.44	2.81	100	
Sivil Toplum Kuruluşu	12	16	10	10	4	7	6	1	66	
%	18.18	24.24	15.15	15.15	6.06	10.61	9.09	1.52	100	
Oda veya Borsa	4	16	2	4	5	8	10	2	51	
%	7.84	31.37	3.92	7.84	9.8	15.69	19.61	3.92	100	
Üretici Yetiştirici Birliği	8	15	10	8	3	6	2	2	54	
%	14.81	27.78	18.52	14.81	5.56	11.11	3.7	3.7	100	
Şahıs İşletmesi	14	27	22	14	15	13	7	8	120	
%	11.67	22.5	18.33	11.67	12.5	10.83	5.83	6.67	100	
Toplam	174	275	155	109	95	144	106	37	1,095	
%	15.89	25.11	14.16	9.95	8.68	13.15	9.68	3.38	100	

Anket formlarında yapılan seçimlerin kurumların statülerine göre dağılımı yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Dış paydaşlara göre ajansın öncelik vermesi gereken işlevler Yatırım Destek ve Tanıtım, Şehir Tanıtımı ve Markalaşma ile Kurumsal Kapasitenin Artırılması olmuştur. Öncelik tercihlerinin paydaş statüsüne göre farklılaştığı görülmektedir.

Kurumun/Girişimin Statüsü	Ajansın en başarılı/ güçlü bulduğunuz 3 özelliğini işaretleyiniz.											Toplam
	Personel Kalitesi-İş Yapma Kalitesi	Fiziksel ve Teknolojik İmkanlar	Yeniliğe ve Açık Değişime Açık Olması	Paydaşlarıyla İlişkilerinin İyi Yönetilmesi	Güçlü ve Açık Kurum Kültürünün Varlığı	Tarafsız ve Şeffaf Bir Kurum Olması	Bürokrasi ve Kırtasiyeciliğin Fazla Olmaması	Kurumsal İmanın Güçlü Olması	Diğer			
Kamu kuruluşu (Yerel yönetimler hariç)	84	54	65	50	34	49	27	45	0	408		
%	20.59	13.24	15.93	12.25	8.33	12.01	6.62	11.03	0	100		
Belediye-Özel İdare-KHGB	32	16	25	19	11	19	12	13	0	147		
%	21.77	10.88	17.01	12.93	7.48	12.93	8.16	8.84	0	100		
Tüzel İşletme (Kooperatifler dahil)	57	45	59	23	14	23	10	18	0	249		
%	22.89	18.07	23.69	9.24	5.62	9.24	4.02	7.23	0	100		
Sivil Toplum Kuruluşu	12	8	9	7	3	7	9	9	0	64		
%	18.75	12.5	14.06	10.94	4.69	10.94	14.06	14.06	0	100		
Oda veya Borsa	10	11	7	6	2	5	2	8	0	51		
%	19.61	21.57	13.73	11.76	3.92	9.8	3.92	15.69	0	100		
Üretici Yetiştirici Birliği	11	14	6	7	4	2	4	4	0	52		
%	21.15	26.92	11.54	13.46	7.69	3.85	7.69	7.69	0	100		
Şahıs İşletmesi	21	24	23	11	11	15	7	5	1	118		
%	17.8	20.34	19.49	9.32	9.32	12.71	5.93	4.24	0.85	100		
Toplam	227	172	194	123	79	120	71	102	1	1,089		
%	20.84	15.79	17.81	11.29	7.25	11.02	6.52	9.37	0.09	100		

Ajansın başarılı/güçlü bulunan yönlerine ilişkin olarak anket formlarında yapılan seçimlerin kurumların statülerine göre dağılımı yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Paydaşlara göre Ajansın en başarılı/güçlü bulunan özellikleri **Personel Kalitesi – İş Yapma Kalitesi, Yeniliğe ve Değişime Açık Olması ve Fiziksel ve Teknolojik İmkanlar** olmuştur.

Öncelik tercihlerinin paydaş statüsüne göre farklılaştığı görülmektedir. Kamu kurumları Personel Kalitesi – İş Yapma Kalitesi ni başarılı/ güçlü bulurken, özel sektör Yeniliğe ve Değişime Açık Olması ni başarılı/ güçlü bulmaktadır.

2.2.6. McKinsey 7S Analizi

KUZKA'nın gelişime açık alanlarını belirlemek, güçlü yönlerini anlamak, hedeflenen vizyona ulaşılması sürecinde ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik çerçeve oluşturmak için McKinsey 7S Modeli kullanılmıştır. McKinsey 7S, kurumların organizasyonel yapılanmasının sağlanabilmesi ve kurum faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için organizasyonu 7 bileşen üzerinden değerlendiren bir analiz modelidir.

Şekil 8: 7S Modeli



Kaynak: McKinsey & Company, (2008)

Tablo 10: McKinsey 7S Analizi

7S	Mevcut Durum	İstenilen Durum	Tedbirler
Paylaşılan Değerler (Shared Values)	<p>Ajansın paydaşlarla iletişimi güçlüdür.</p> <p>Ajans paydaşları ve işbirliği yaptığı kuruluşlar nezdinde gerek normal zamanda gerekse kriz yönetimi gereken zamanda iş yapma tarzı bakımından güven verir.</p> <p>Ajans içinde açık tartışma organizasyonun tüm birimlerinde cesaretlendirilir ve desteklenir.</p> <p>Mevcut Ajans Misyonu: Bölgenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek, bilgi birikimini artırarak sürdürülebilir bölgesel kalkınmayı hızlandırmak.</p>	<p>2019-2023 Stratejik Planlama dönemi için ajansın değerlerinin tüm çalışanların katılımıyla belirlenmesi hedeflenmektedir.</p> <p>Yeni misyon ifadesinin, kanun yoluyla ajansa verilen görevleri, ajansın sunduğu ürün ve hizmetleri ve hizmetlerin sunulma biçimini gösterecek şekilde ifade edilmesi hedeflenmektedir.</p> <p>Vizyon ifadesi bir slogan niteliğinde olmasına karşın beklentileri karşılamaktadır. Vizyonun anahtar başarı göstergeleri yoluyla faaliyetlere yön vermesi planlanmaktadır.</p>	<p>Kurum içi değer analizi yapılmalıdır.</p> <p>Vizyon ve misyon bildirimleri kurumun tüm çalışanlarının zihinlerinde somutlaştırılabileceği bir niteliğe kavuşturulmalı, strateji, hedefler ve faaliyetler aynı hizaya getirilmelidir.</p>
Strateji (Strategy)	<p>Gelinen noktada kurum stratejisi destek mekanizmaları üstüne kurulmuştur. Geleceğe yönelik istenilen düzeyde bir kurum stratejisi ve odaklanma bulunmamaktadır.</p> <p>Ajans ile benzer fonksiyonlarda görev yapan kurumlar bulunmaktadır. Teknik destek ve güdümlü projeler en ayırt edici destek mekanizmaları olarak öne çıkmaktadır.</p> <p>2014-2018 Kurumsal Stratejik Plan döneminde çalışma programları ve faaliyetler tasarlanırken kurum vizyonuyla yeterince bağlantı kurulmamıştır.</p> <p>Ajans birimleri ve çalışanlar kendilerini stratejik plana bağlı hissetmemiş, stratejik planda yer alan performans göstergeleri takip edilmemiştir.</p>	<p>Sahip olunan kaynaklar ve yeteneklere uygun, odaklanılmış, ölçülebilir, tüm paydaşlarca benimsenmiş bir kurum stratejisine ulaşması hedeflenmektedir.</p> <p>Yeni dönemde şehir markalaşma ve tanıtım, yatırım destek ve tanıtım ile kurumsal kapasitenin artırılması işlevlerinde fırsat görülmektedir.</p> <p>Stratejik planın benimsenmesi ve hedef yayılımının sağlanması amaçlanmaktadır.</p>	<p>Stratejik yönetim süreçlerinin hem teorik hem de pratik olarak bir kamu kurumu olan ajansta hayata geçirilmesi sağlanacaktır.</p> <p>Çalışma programı ve bütçe stratejik plan önceliklerine göre oluşturulmalıdır.</p> <p>Stratejik plan her yıl gözden geçirilmeli ve aylık ilerleme toplantıları yapılmalıdır.</p>

7S	Mevcut Durum	İstenilen Durum	Tedbirler
Yapı (Structure)	<p>Ajans yapısı ve çalışma birimleri mevzuat ile belirlenmiştir. Yeni bir organizasyonel yapılanma için mevzuat düzenlemesi gereklidir.</p> <p>Kurumun iç işleyişi yönergelerle yürütülmektedir.</p> <p>Ajansın karar alma sürecinde genel sekreter kilit bir role sahiptir. Ancak kararlar genellikle katılımcı bir süreç işletilerek alınmaktadır.</p> <p>Matris takımlar oluşturmaya müsait bir yapı mevcuttur.</p> <p>Genel Sekreter seviyesinde karar alma süreci hızlıdır. Süreçlere diğer karar alma organları dahil olduğunda tepki süresi artmaktadır.</p> <p>Yatay bir yapılanma söz konusudur.</p> <p>YDO, PPSAB ve TDİB arasında görev çakışmaları bulunmaktadır.</p> <p>Ajans merkezindeki birimlere oranla YDO'lar üzerinde kontrol etkinliği ve iletişim yeterli seviyede değildir.</p> <p>Mevzuatta yer alan Muhasebe ve Ödeme Biriminin görevleri tanımlandığı şekilde işlevsel değildir. Destek faaliyetlerinde kontrol riski bulunmaktadır.</p> <p>Muhasebe görevi tek bir sorumlu üzerinden yürütülmektedir.</p>	<p>Hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla tasarlanan esnek bir yapıya sahip, yatay örgütlenmiş, hesap verebilir ve görev tanımları daha net bir organizasyon yapısına sahip olmak.</p>	<p>Eşgüdüm toplantılarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.</p> <p>Genel Sekreter başkanlığında birim başkanları ve YDO koordinatörlerinin katılımıyla stratejik plan aylık ilerleme toplantıları yapılmalıdır.</p> <p>Çalışma birimlerinin görev tanımlarının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.</p>

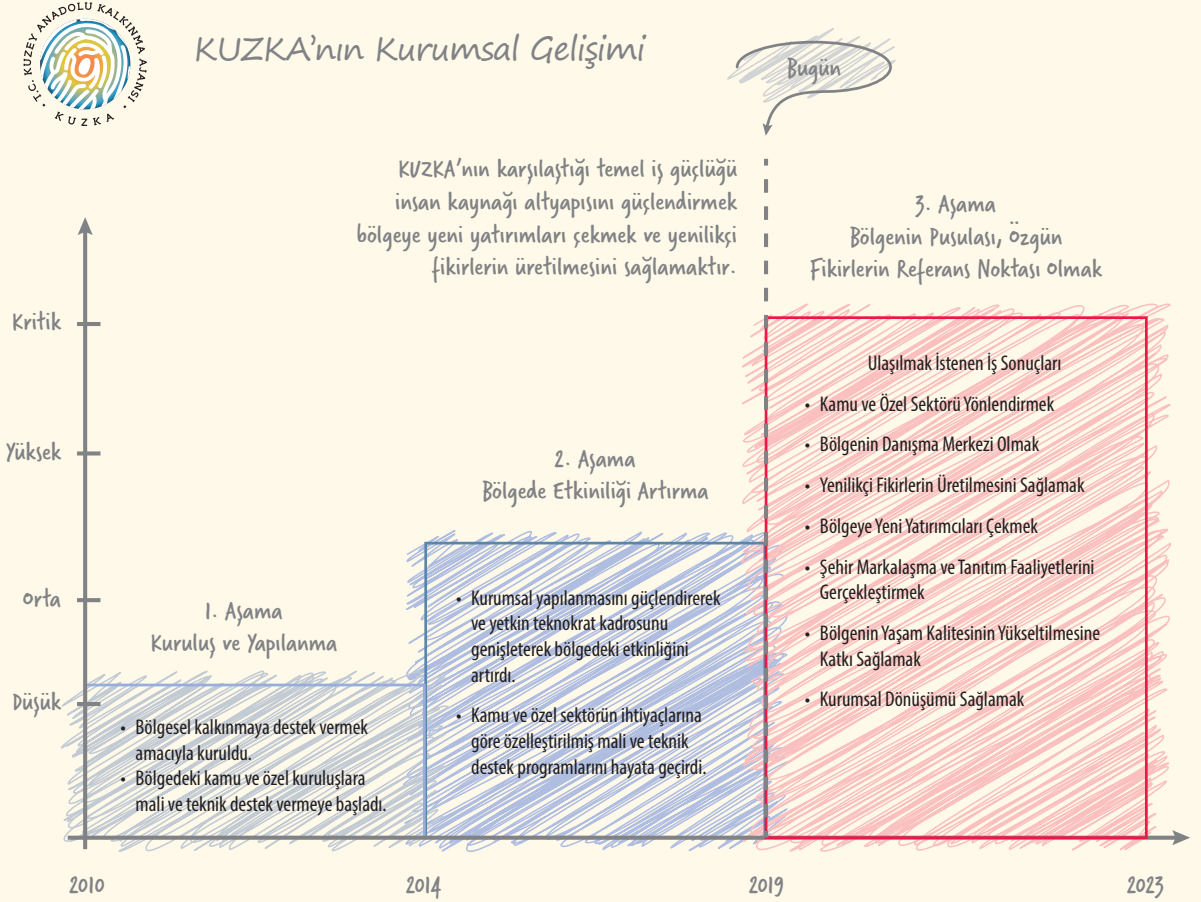
75	Mevcut Durum	İstenilen Durum	Tedbirler
Sistemler (Systems)	<p>Ajansın kullandığı ana yönetim sistemi KAYS'tır. KAYS proje destekleme süreci ve muhasebe işlemlerinde bütün ihtiyaçlara cevap verebilmektedir. Ancak paydaş yönetimi, satın alma, insan kaynakları süreçlerinin geliştirilmesi ihtiyacı vardır.</p> <p>Elektronik Belge Yönetim Sistemi(EBYS) etkin bir şekilde kullanılmaktadır.</p> <p>Ajans bilişim altyapısı yeterlidir.</p> <p>Standart dosya planı birimler tarafından etkin bir şekilde kullanılmaktadır ancak sisteme yapılan veri girişlerinin kontrol edilmesi ihtiyacı vardır.</p> <p>Haritalı çalışma ve mekânsal veri üretimine imkân veren bir Coğrafi Bilgi Sistemi kurulamamıştır.</p>	<p>Kişilere bağlı olmayan, şeffaf, verimli, kullanıcı dostu, yapılan ve yapılacak işlerin tanımlı olduğu, sorumlularının iş performanslarının kolaylıkla ölçülebileceği, iş akış süreçlerine uyumlu sistemleri kullanan bir organizasyon oluşturulması hedeflenmektedir.</p> <p>Ajans bilgi teknolojilerini kullanarak iş ve işlemlerde verimliliği artırmalıdır.</p>	<p>Satın alma talep yönetim sistemi, insan kaynakları yönetim sistemi, paydaş yönetim sistemi, faaliyet raporlama sistemi gibi modülleri olan ajans içi bilgi sistemi geliştirilmelidir.</p> <p>Sonuç Odaklı Program (SOP) ve bölge planı göstergeleri bazında performans ölçümüne imkan verecek istatistiksel bilgi veri tabanı oluşturulacaktır.</p> <p>Yönetim karar süreçlerine yardımcı olacak destek sistemleri tasarımı için danışmanlık alınacaktır.</p> <p>Fiziksel olarak oluşturulan ve arşivlenen tüm muhasebe evrakları aynı zamanda dijital olarak da sanal bir arşivde tutulacaktır.</p> <p>Ajans merkezi ve YDO'lar arasında görsel iletişime imkan tanıyan telekonferans sistemi kurulacaktır.</p> <p>YDO süreçlerine destek için yatırım yeri envanteri özelliğine sahip CBS kurulacaktır.</p> <p>Belirsiz süreçlerde Etik Kurulu Kararı alınacak ve personel bu yazılı kararlara uyacaktır.</p>
Stil (Style)	<p>Yönetim Kurulu-Genel Sekreter ilişkisinin ajansın başarısında kritik bir rolü bulunmaktadır.</p> <p>Kurum uzun süredir vekaleten yönetilmektedir.</p> <p>Kurumda demokratik bir karar alma mekanizması mevcuttur.</p> <p>Dikey hiyerarşide uzman birim başkanı ilişkileri otoriter bir nitelik taşımamaktadır.</p> <p>Çalışanların/Personelin iş yapma/çalışma tarzına aşırı bir müdahale söz konusu değildir.</p> <p>Kılık kıyafet konusunda resmi düzeydeki önemli toplantılar hariç olmak üzere esnek bir yaklaşım gösterilmektedir.</p>	<p>Yönetim Kurulu-Genel Sekreter ilişkisinin ajansın vizyonu ile uyumlu olması hedeflenmektedir.</p> <p>Ajansın asaleten yönetilmesi beklenmektedir.</p> <p>YDO'ların yeni yatırım çekme konusunda daha aktif olmasını destekleyecek bir yönetim stili hedeflenmektedir.</p>	<p>Kurum kültürüne işlemiş olan demokratik ve katılımcı yapı, hiyerarşik bir yönetim tarzına izin vermemektedir. Personel alımlarında ve yönetiminde bu husus göz önünde bulundurulmalıdır.</p>

75	Mevcut Durum	İstenilen Durum	Tedbirler
Çalışanlar (Staff)	<p>Personel devir hızı yüksektir.</p> <p>Personelin büyük çoğunluğu Y kuşağındadır. İstihdam edilen tüm uzman personel en az 1 yabancı dilde rahatlıkla iletişim kurabilme becerisine sahiptir.</p> <p>İnsan kaynakları politikası, mevzuatı gereği yerine getirilmesi gereken bir prosedür olarak değerlendirilmektedir.</p> <p>İnsan kaynakları planlaması, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme süreçlerini kapsayacak bir insan kaynakları sistemi bulunmamaktadır.</p> <p>Personelin ödüllendirilmesi ve motivasyonunun sağlanması noktalarında belirli bir sistem bulunmamakta, duruma göre hareket edilmektedir. Ödüller ve motivasyon unsurları sınırlıdır. Ancak ajans içerisinde adaletsizlik hissi yaratacak uygulamalardan kaçınılmaktadır.</p> <p>Ajans, personel motivasyonunda hijyen faktörler üzerinde odaklanmaktadır. Çalışanların teşvikiyle ilgili genel bir belirsizlik vardır. Bu belirsizlik çalışanların nasıl teşvik edilmesi gerektiği sorusunun sorulmasına neden olmaktadır. Motivasyon faktörleri konusunda bir farkındalık bulunmamaktadır.</p> <p>Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır.</p> <p>Kariyer gelişimini destekleyici bir yetenek ve kariyer yönetim sistemi bulunmamaktadır.</p> <p>Personel farklı branşlardan gelmektedir. İktisadi ve idari bilimler mezunu personel ağırlıktadır. Teknik personel (Mühendis vb.) sayısı azdır.</p> <p>Daha önce yapılmış iş yükü analizi sonuçlarıyla kıyaslandığında personel sayısı oldukça düşüktür.</p>	<p>Etkin bir insan kaynakları yönetim sisteminin ajans içinde uygulanması hedeflenmektedir.</p> <p>Nitelikli işgücü tarafından tercih edilen bir kurum olunması hedeflenmektedir.</p>	<p>Etkin bir insan kaynakları politikası geliştirilecektir.</p> <p>Örgütsel bağlılık ve motivasyona odaklanılacaktır.</p> <p>Kişisel/mesleki gelişime odaklanılacak ve fonksiyonel uzmanlıklar oluşturulacaktır.</p> <p>Personel eksiklikleri stratejik plana uygun şekilde giderilecektir.</p> <p>Teknik personel eksikliği personel alımıyla giderilmeye çalışılacaktır. Aksi durumda Makine Mühendisleri Odası ve Yönetim Kurulu Başkanının talebi üzerine diğer kurumlardan teknik personel görevlendirilecektir.</p> <p>Belirsiz süreçlerde Etik Kurulu Kararı alınacak ve personel bu yazılı kararlara uyacaktır.</p> <p>Ajansın stratejik önceliklerine göre lisansüstü çalışma yapan personel teşvik edilecektir.</p> <p>Yetenek ve kariyer sistemi kurulacaktır.</p> <p>Etkin çalışan bir performans değerlendirme sistemi kurulacaktır.</p> <p>Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri geliştirilecektir.</p> <p>Kurum markası oluşturulacaktır.</p>

75	Mevcut Durum	İstenilen Durum	Tedbirler
Yetenekler (Skills)	<p>Verilen görevi standartların aşağısında yapmama eğilimi mevcuttur.</p> <p>Proje yönetim tecrübesi yüksektir.</p> <p>Yabancı dilde analiz ve raporlama yapılabilmektedir.</p> <p>Bütçe özerkliği ve harcama esnekliğine sahiptir.</p> <p>Değişime adaptasyon kolaylığı sağlayan organik örgüt yapısına sahiptir.</p> <p>Çalışanlar alanında uzmandır.</p> <p>Ani ve acil durumlarda hızlı karar alarak harekete geçebilmektedir.</p> <p>Kısa dönemli çalışmalar yerine, sonuç odaklı çalışmalar gerçekleştirilmektedir.</p> <p>Kurum içi bilgi paylaşımı ve karar alma süreçlerine katılım sağlanmaktadır.</p> <p>Çok yönlü ve farklı alanlarda çalışmalar yapılabilmektedir.</p> <p>Tüm süreçlerde standartlaşma sağlanmaktadır.</p> <p>Sistemli ve disiplinli çalışma yeteneğine sahiptir.</p>	<p>Stratejik öncelikler bağlamında yerel ve ulusal politika üretme ve karar alma süreçlerinde söz sahibi olabilecek temel beceri ve yeteneklere sahip olmak.</p> <p>Öğrenen organizasyon olma, sürekli öğrenme ve gelişimin sistemli olarak desteklendiği bir kurum kültürüne sahip olmak</p>	<p>Tasarım becerisinin ajans bünyesinde geliştirilmesi sağlanmalıdır.</p> <p>Şehir markalaşması ve tanıtımı üzerine teknik danışmanlık alınmalıdır.</p> <p>Etki analizi konusunda sahip olunan beceriler devam ettirilmelidir.</p> <p>Sürekli öğrenen ve gelişen kurumsal yapının oluşması sağlanmalıdır.</p> <p>Yeni fikir üretme konusunda kurum içi girişimcilik ve inovasyon teşvik edilmelidir.</p> <p>Ajans içinde insan kaynakları uzmanlığı geliştirilmelidir.</p> <p>Fonksiyonel uzmanlıklar geliştirilmelidir.</p>

KUZKA'nın iç çevre analizi değerlendirildiğinde 3 aşamalı bir kurumsal gelişim süreci izlediği ortaya çıkmıştır. Bundan sonraki süreçte ajansın stratejik yönlenmesinin netleştirilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Şekil 9: KUZKA'nın Kurumsal Gelişimi



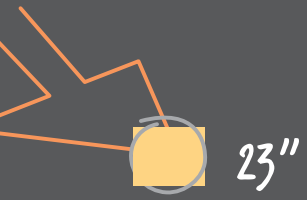


14"

10"



03



STRATEJİK
YÖNLENMENİN
NETLEŞTİRİLMESİ

3. Stratejik Yönlenmenin Netleştirilmesi

3.1. KUZKA'nın Misyonu

KUZKA'nın misyonu belirlenmeden önce Ajansın görevleri gözden geçirilmiştir.

Bu görevler (4 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018):

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak. • Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bildirmek. • Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak. • Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek. • Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirilmeye yönelik olarak; | <p>kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak. • Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek. • Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak. • Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini, ilgili | <p>mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek. • Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak. • Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak. |
|--|---|---|

KUZKA'nın misyonu yukarıdaki görevleri karşılayacak şekilde belirlenmiştir.

“Yenilikçi, etkin ve sürdürülebilir yöntemlerle bölgesel gelişmeyi sağlamak”

KUZKA TR82 Bölgesinde bölgesel gelişmeyi sağlamayı (Bölgesel kalkınmayı hızlandırmayı) amaçlamaktadır. KUZKA, bölgesel gelişmenin pek çok faktöre bağlı olduğunun ve kurumsal kısıtlarının farkındadır. Bu nedenle bölgesel gelişme başlığı altındaki farklı işlevler arasında, iç ve dış paydaşların değerlendirmeleri dikkate alınarak bir ‘önceliklendirme’ yapılmıştır. Öncelik sırasına göre işlevler tablodaki gibidir:

Tablo 11: Ajans Fonksiyonlarının Önem Düzeyi

No	Ajans Fonksiyonları	Önem Düzeyi*
1	Şehir Markalaşma ve Tanıtım	A
2	Yatırım Destek ve Tanıtım	B
3	Kurumsal Kapasitenin Arttırılması	B
4	İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	C
5	Yerel Bilgi Üretme ve Yayma	C
6	Planlama	C
7	Vizyon Kazandırma	D
8	Yönlendirme ve Rehberlik	D

* Önem düzeyi A önem düzeyinden D önem düzeyine doğru azalmaktadır.

Önceliklendirilen işlevlerle ilgili olarak yerel yönetimler, KOBİ niteliğindeki firmalar ve özel sektörü destekleyen kamusal organizasyonlar ile sivil toplum kuruluşları kilit paydaşlar olarak görülmektedir.

Ajans görevlerini belirli bir hizmet standardında yerine getirmeyi taahhüt etmektedir. Hizmet sunumunda bu standardı sağlamak için sahip olduğu insan gücünü ve kurumsal kültürünü temel kaynakları olarak görmektedir. Bu nedenle, KUZKA yetenekli kişiler için cazip bir çalışma ortamı sunmaya çalışmaktadır. Çalışanların becerilerini geliştirmeyi ve iş tatminini önemseyen KUZKA, çalışanlarına kendilerini geliştirme ve ifade etme fırsatı sunmaktadır.

3.2. KUZKA'nın Değerleri

Kurumsal değerler, misyonu gerçekleştirirken ve vizyona doğru ilerlerken doğruyla yanlış, iyiyle kötüyü ayırt etmeyi sağlamaktadır. Bu değerler KUZKA'nın tüm faaliyetlerine temel teşkil eden ve çalışanlar tarafından benimsenen ilke, standart ve idealleri içermektedir. KUZKA'da hakim olan değerler aşağıda belirtilmektedir:

Ahlaki Etik

Evrinsel insan haklarına, hukuka ve genel kabul görmüş ahlak kurallarına uygun olarak faaliyetler yürütülür.

Sonuç Odaklılık

Tanımlanmış kurallar içerisinde işin tamamlanmasına yönelik sorumluluk alınır. İşleri güçleştirecek kısıtlarla karşılaşılrsa dahi sonuca ulaşmak için yoğun çaba sarf edilir.

Sorumluluk

Ajans ve çalışanlar kendi etki alanlarında verdikleri kararların sonuçlarını üstlenir.

Arkadaşlık ve İşbirliği

Tüm paydaşlarla işbirliği, dayanışma ve paylaşma anlayışı içerisinde hareket edilir.

Kendine Güven

Tüm çalışanlar kendileri hakkında olumlu bir tutum içerisindedir.

Gelişme

Ulusal ve uluslararası gelişmeler yakından takip edilir, en iyi uygulama örneklerinin bölgede uygulanmasına ve paydaşların sürekli gelişimine katkı sağlanır.

Tarafsızlık

Faaliyetlerin yürütülmesi sırasında taraf tutulmaz, kişisel çıkarlar gözetilmez ve üçüncü kişilerin etkisi altında hareket edilmez.

Güvenilirlik

Alınan kararlarda ve yürütülen faaliyetlerde tüm paydaşların Ajansa olan güveninin sürekliliği esas alınır.

3.3. KUZKA'nın Vizyonu

“Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası Olmak”

Coğrafi olarak büyük pazarlara yakınlığı, genç iş gücü, hızlı büyüyen ekonomisiyle Türkiye, 2023 yılında dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasına girmeyi hedeflemektedir. Bu hedefin gerçekleşebilmesi için Türkiye'nin tüm bölgelerindeki potansiyelin sürdürülebilir biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu bölgesel potansiyelin kullanılmasında kalkınma ajanslarının rolü oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle hazırlanan 2014-2023 TR82 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı, söz konusu bölgesel potansiyelin kullanılmasında

önemli bir rehberdir. Bölge Planı hedeflerine ulaşılması bağlamında KUZKA'ya büyük sorumluluklar düşmektedir.

Bölge Planında yer alan Bölge Vizyonu 'Sürekli Üreten, Birlikte Yükselen, Doğal Dokusuyla Fark Yaratan Kuzey Anadolu'dur. Bu vizyona ulaşmak, öncelikli olarak alt ölçekteki bazı sorunların çözümünü gerektirmektedir. Planda belirlenmiş 3 amaç bu sorunların çözümüne yöneliktir. Bu amaçlar, **“Sosyal Refah”, “Yeşil Doğa ve Yaşanabilir Mekânlar”** ve **“Potansiyelini**

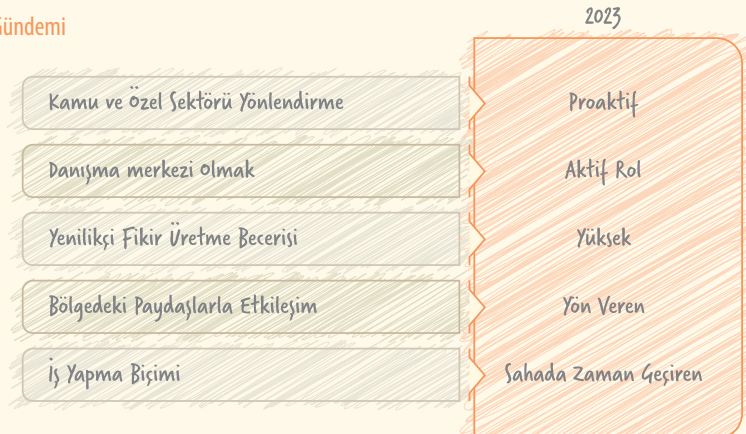
Değere Dönüştüren Ekonomi” olarak tespit edilmiştir.

Bölgesel vizyon ve amaçlara ulaşmak KUZKA'nın öncelikli hedeflerindedir. Ancak bu amaçlar doğrultusunda faaliyetler yürütmek yalnızca Ajansımızın sorumluluğu değildir. KUZKA'nın bu amaçlara erişmedeki temel rolü kalkınma sürecini teknik ve finansal açıdan kolaylaştırmak ve yönlendirmektir. Buradan hareketle KUZKA'nın kurumsal vizyonu “Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası Olmak” olarak belirlenmiştir.

3.4. Stratejik Değişim Gündemi

KUZKA, vizyonuna ulaşmaya yönelik önümüzdeki 5 yıl için bir stratejik değişim gündemi belirlemiştir.

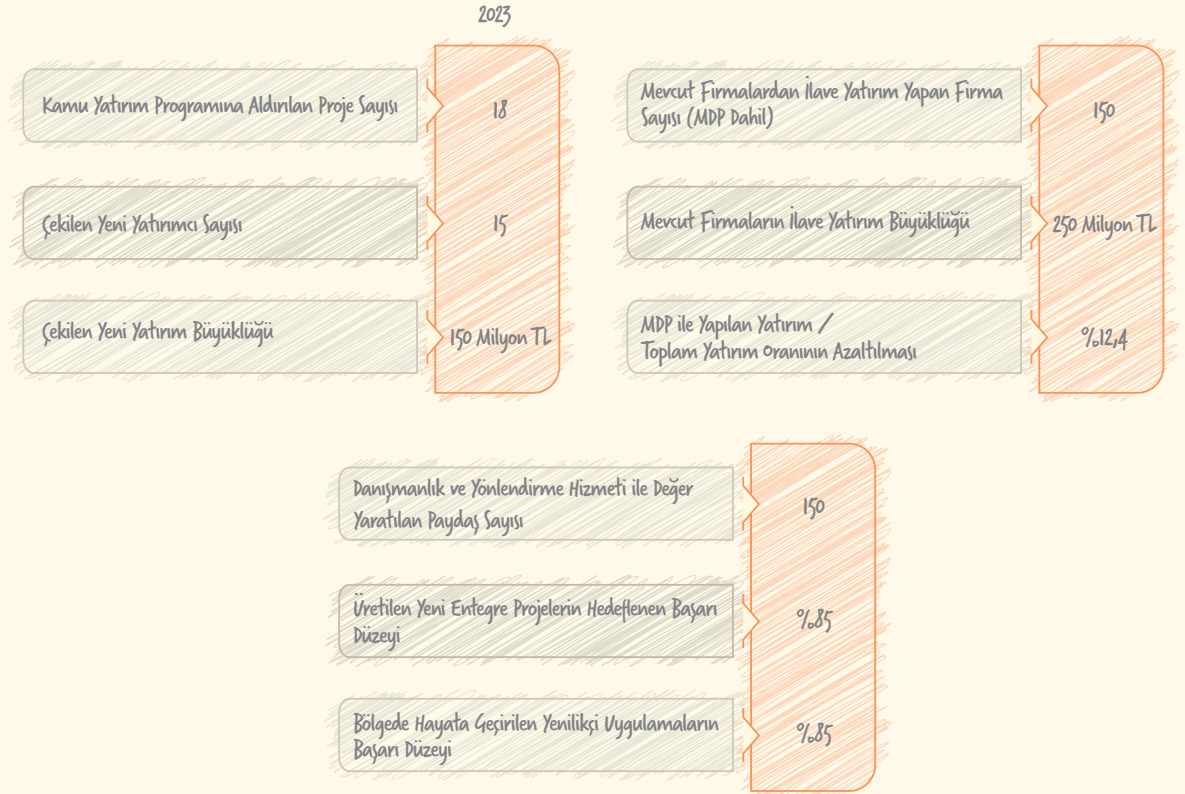
Şekil 10: Stratejik Değişim Gündemi



3.5. KUZKA'nın Ulaşmak İstedığı Ana İş Sonuçları (5 Yıllık)

KUZKA, misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla önümüzdeki 5 yıl için aşağıdaki 9 stratejik iş sonucuna odaklanacaktır:

Şekil 11: KUZKA'nın Ulaşmak İstedığı Ana İş Sonuçları – Sonuç Göstergeleri



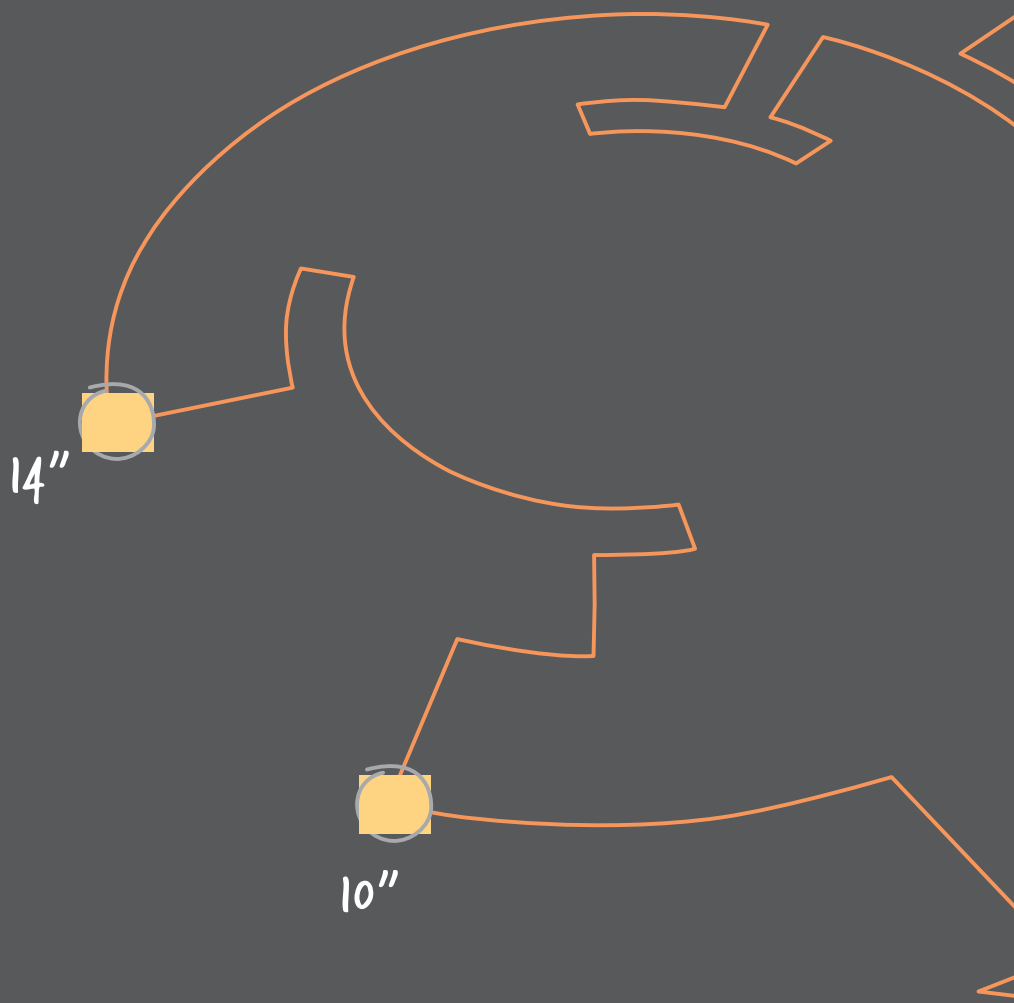
Tablo 12: KUZKA'nın Ulaşmak İstedığı Ana İş Sonuçları – Çıktı Göstergeleri

Çıktı Göstergeleri	Hedef 2023
Bölgede danışmanlık ve yönlendirme hizmeti verdiğimiz kilit paydaş sayısı	150
Bölgede mevcut olan firmalara yönelik danışmanlık ve yönlendirme hizmeti verdiğimiz firma sayısı	300
Bölgeye yeni yatırım çekmek için temas kurulan firma sayısı	600
Üretilen yeni entegre proje sayısı (Mevcut 2)	18
Bölgede hayata geçirilen yenilikçi uygulama sayısı (Küresel kavramlar, trendler, platformlar vs.)	15

14"



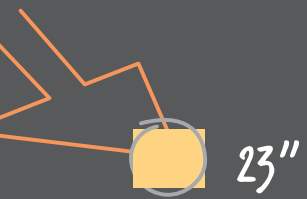
10"





04

STRATEJİLERİN
BELİRLENMESİ

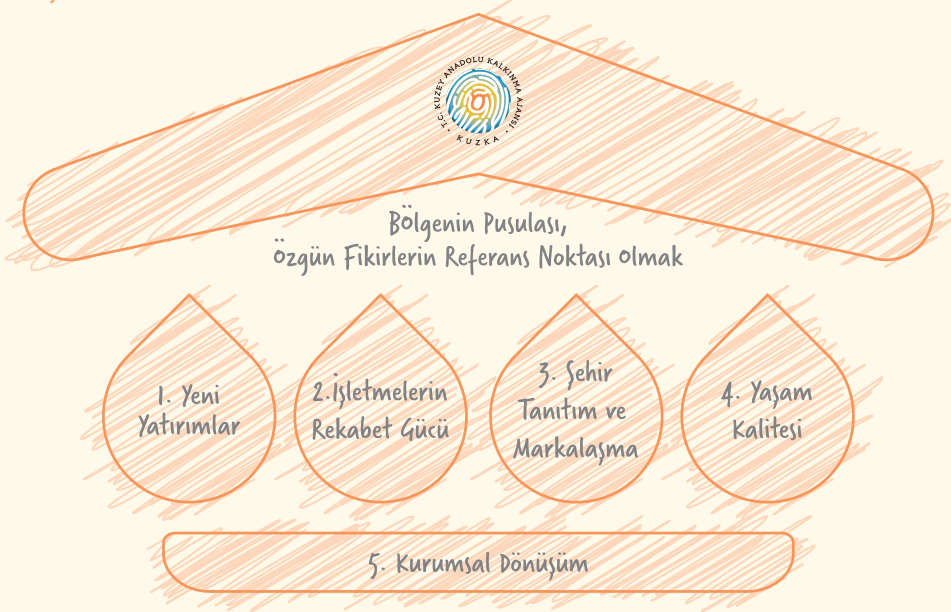


4. Stratejilerin Belirlenmesi

4.1. Stratejik Temalar

2023 hedeflerine ulaşmak için odaklanılacak 5 stratejik tema belirlenmiştir. Bu temalar, stratejilerin taşıyıcı kolonları olarak konumlandırılmıştır.

Şekil 12: Stratejik Temalar



4.2. Strateji Haritası

Belirlenen stratejik temalara yönelik ana iş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek tüm stratejiler Strateji Haritası'nda gösterilmiştir. Bu harita Ajansımızın önümüzdeki 5 yıl boyunca izleyeceği stratejilerin paydaşlara anlatıldığı bir iletişim aracı olarak da kullanılacaktır.

Şekil 13: Strateji Haritası



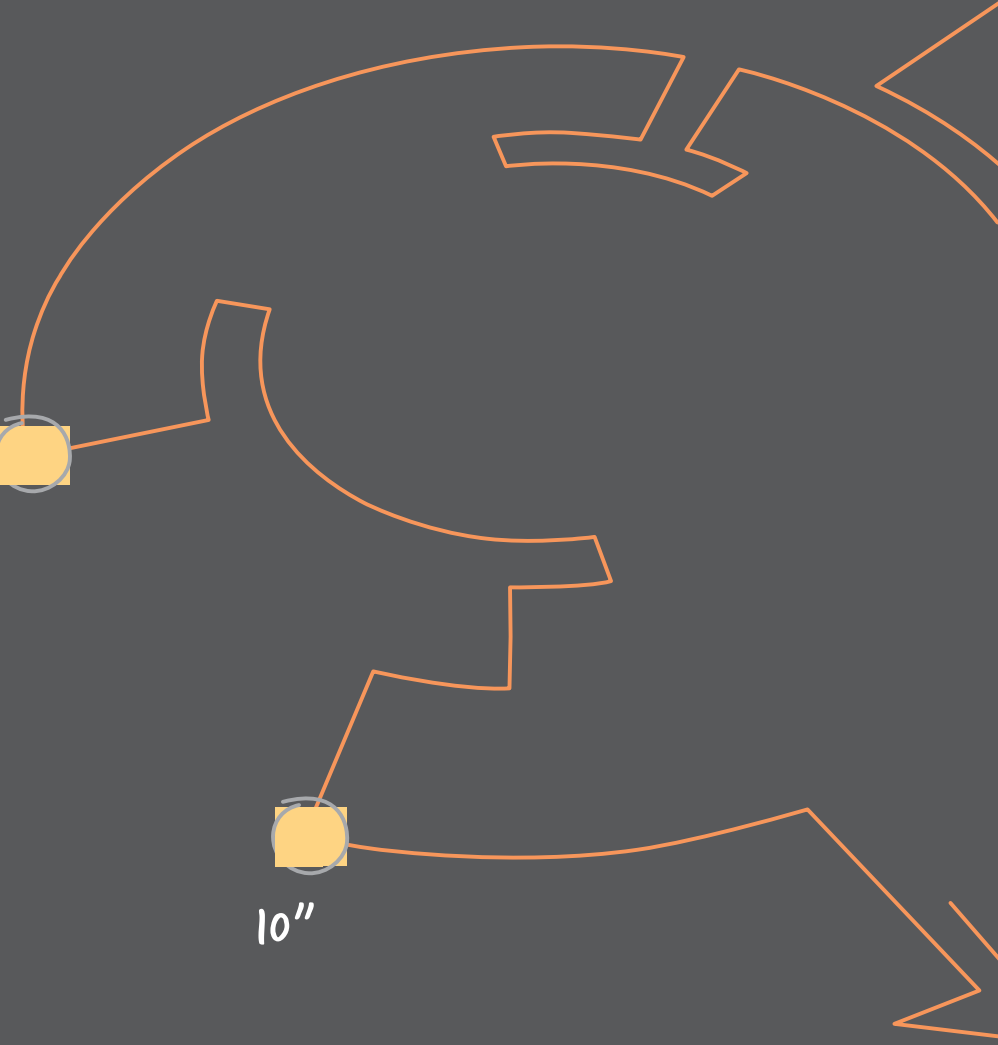
Bölgenin Pusulası, özgün Fikirlerin Referans Noktası olmak



14"



10"



19"

05

STRATEJİLERİN
HAYATA GEÇİRİLMESİ

23"

5. Stratejilerin Hayata Geçirilmesi

KUZKA'da stratejik yönetim süreci, stratejilerin etkin bir şekilde formülasyonunu ve hayata geçirilmesini hedeflemektedir. Bu doğrultuda Strateji Haritasında belirtilen stratejiler paydaşların beklentilerini karşılayacak şekilde oluşturulmuştur. Stratejilerin etkin bir şekilde hayata geçirilmesine yönelik olarak tüm stratejilerin hangi göstergelerle izleneceği, bu göstergelere yönelik 5 yıllık hedefler, ana stratejilerden sorumlu sponsorlar, belirlenmiş kurum vizyonu ve stratejisine uygun şekilde faaliyetler tasarlanmıştır. Faaliyetler hedeflenen durumla mevcut durum arasındaki farkı kapatmaya odaklanmaktadır.

Ana İş Hedefi

1. Yeni yatırım miktarını artırmak, yönlendirmek, takip ve izlemesini yapmak

KUZKA, stratejik değişim gündeminde konumlandırıldığı üzere, 5 yıllık stratejik plan dönemi içerisinde daha aktif biçimde rol alarak bölgeye yeni yatırımların çekilmesini hedeflemektedir.

Gösterge	Hedefler				
	2019	2020	2021	2022	2023
Çekilen yeni yatırım büyüklüğü (Milyon TL)	15	30	30	35	40
Çekilen yeni yatırımcı sayısı	2	4	3	3	3
Kamu yatırım programına aldırılan proje sayısı	1	1	1	2	2
Bölgeye yeni yatırım çekmek için temas kurulan firma sayısı	80	160	120	120	120

Ana Strateji 1.2. Çankırır'da imalat sanayi ve sağlık turizminde yeni yatırımları artırmak
Ana Strateji Sponsoru: Çankırır YDO Koordinatörü

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diger	Başlangıç	Bitiş	
1	2	0	Çekilen yeni yatırım büyüklüğü (Milyon TL)	10	15	10	12	13			
1	2	0	Çankırır'da imalat sanayi ve sağlık turizminde yeni yatırımları artırmak	1	2	1	1	1			
			Kamu yatırım programına aldırılan proje sayısı	1	-	-	1	-			
			Bölgeye yeni yatırım çekmek için birebir temas kurulan firma sayısı	30	60	40	40	40	Yatırım ortamı tanıtım kiti ve ön fizibilite raporlarını hazırlamak ve güncel tutmak	1.01.2019	30.06.2019
			STK, kurum ve kuruluşların düzenlediği etkinliklere aktif katılım sayısı (stand açma, sunum yapma vs.)	5	5	5	5	5	Yatırım promosyon iletişim planının hazırlanması	1.01.2019	31.01.2019
			Ziyaretçi olarak katılım sağlanan etkinlik sayısı	8	8	8	8	8	Yatırım promosyon ziyaretleri gerçekleştirmek		
			Düzenlenen etkinlik sayısı	1	1	1	1	1	İşbirliği ağları geliştirmek, sektörel bilgi edinmek ve network oluşturmak amacıyla fuarlara, seminerlere, iş zirvelerine katılım sağlamak	Yıl Boyunca	
			Bilgi ve danışmanlık verilen firma sayısı	50	50	50	50	50	Öncelikli sektörlerle yönelik yatırım çekmek üzere etkinliklere aktif katılım sağlamak		
			Bürokratik süreçlerde firmalara destek vermek						İşbirliği ağları geliştirmek, sektörel bilgi edinmek ve network oluşturmak amacıyla fuarlara, seminerlere, iş zirvelerine katılım sağlamak		
			İzin ve ruhsat süreçlerinde firmalara destek vermek						Bölgede iş birliğini teşvik edecek iş dünyası buluşmaları, iş zirveleri gibi etkinlikler düzenlemek		
			Devlet destek ve teşvikleri konusunda bilgi vermek						Bürokratik süreçlerde firmalara destek vermek		
			Teşvik belgesi danışmanlığı vermek						İzin ve ruhsat süreçlerinde firmalara destek vermek		
			Yerel bilgi üretmek						Devlet destek ve teşvikleri konusunda bilgi vermek	Yıl Boyunca	
			Yatırım sonrası destek sağlamak ve izleme yapmak						Teşvik belgesi danışmanlığı vermek		
									Yerel bilgi üretmek		
									Yatırım sonrası destek sağlamak ve izleme yapmak		

Ana Strateji 1.3. Sinop'ta imalat sanayi, su ürünleri ve turizm sektöründe yeni yatırımları artırmak
Ana Strateji Sponsoru: Sinop YDO Koordinatörü

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diger	Başlangıç	Bitiş	
1	3	Çekilen yeni yatırım büyüklüğü (Milyon TL)	-	7,5	10	12	13				
		Sinop'ta imalat sanayi, su ürünleri ve turizm sektöründe yeni yatırımları artırmak	-	1	1	1	1	1			
		Kamu yatırım programına aldırılan proje sayısı	-	-	1	-	-	1			
		Bölgeye yeni yatırım çekmek için birebir temas kurulan firma sayısı	20	60	40	40	40	40	1.01.2019	30.06.2019	
1	3	1	5	5	5	5	5	5	1.01.2019	31.01.2019	
		STK, kurum ve kuruluşların düzenlediği etkinliklere aktif katılım sayısı (stand açma, sunum yapma vs.)	5	5	5	5	5	5	1.08.2019	30.11.2019	
		Ziyaretçi olarak katılım sağlanan etkinlik sayısı	8	8	8	8	8	8	Yıl Boyunca		
		Düzenlenen etkinlik sayısı	1	1	1	1	1	1	Yıl Boyunca		
1	3	2	50	50	50	50	50	50	Yıl Boyunca		
		Bilgi ve danışmanlık verilen firma sayısı	50	50	50	50	50	50	Yıl Boyunca		
		Bürokratik süreçlerde firmalara destek vermek için ve ruhsat süreçlerinde firmalara destek vermek							Yıl Boyunca		
		Devlet destek ve teşvikleri konusunda bilgi vermek							Yıl Boyunca		
		Teşvik belgesi danışmanlığı vermek							Yıl Boyunca		
		Yerel bilgi üretmek							Yıl Boyunca		
		Yatırım sonrası destek sağlamak ve izleme yapmak							Yıl Boyunca		

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diğer	Başlangıç	Bitiş	
			Yatırım yapan girişimci sayısı								2019
1	3	Girişimcilere mentorluk ve danışmanlık hizmeti vermek	1	2	2	2	2	2	Uygulamalı girişimcilik eğitimini alan girişimci adaylarına yönelik mentor-mentee eşleşmesi programının hayata geçirilmesi		Yıl Boyunca
		Mentörlük ve danışmanlık hizmeti verilen girişimci adayı sayısı	20	20	20	20	20	20			Yıl Boyunca

Ana Strateji 1.4. Sanayi yatırımlarını artırmaya yönelik kamu yatırımlarının yapılmasını sağlamak
Ana Strateji Sponsoru: YDO Koordinatörleri

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diğer	Başlangıç	Bitiş	
			Kamu yatırım programına aldırılan proje sayısı								2019
1	4	0	Sanayi yatırımlarını artırmaya yönelik kamu yatırımlarının yapılmasını sağlamak	1	1	1	2	2	Kamu yatırım programına aldırılan proje sayısı		Yıl Boyunca
1	4	1	Yatırımlara altlık oluşturacak analiz ve fizibilite çalışmaları yapmak	2	2	2	2	2	Müşterek sanayi altyapısına yönelik analizler yapılması ve projeler geliştirilmesi		Yıl Boyunca
1	4	2	Sanayiye yönelik altyapı yatırımlarının Kamu Yatırım Programına Alınmasına katkı sağlamak	2	2	2	2	2	Projelelerin yatırım programına alınması için faaliyetler yürütülmesi		Yıl Boyunca
1	4	3	Sanayi altyapısını geliştirmek ve desteklemek	-	-	5	-	5	Sanayi altyapısı ihtiyaçlarının belirlenmesi		1.09.2019 - 31.12.2019

Ana İş Hedefi

2. Bölgedeki İşletmelerin Rekabet Edebilirliğini Artırmak

KUZKA, 5 yıllık stratejik plan dönemi içerisinde iş hayatında daha aktif bir biçimde rol alarak bölgedeki mevcut işletmelerin rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir.

Gösterge	Hedefler				
	2019	2020	2021	2022	2023
Mevcut firmalardan MDP yoluyla ilave yatırım yapan firma sayısı	-	20	-	20	-
Mevcut firmalardan MDP hariç teşvikler yoluyla ilave yatırım yapan firma sayısı	15	20	25	25	25
Mevcut firmalardan MDP yoluyla ilave yatırım büyüklüğü (Milyon TL)	-	15	-	15	-
Mevcut firmalardan MDP hariç teşvikler yoluyla ilave yatırım büyüklüğü (Milyon TL)	30	40	50	50	50
MDP hariç danışmanlık ve yönlendirme hizmeti sonucunda yararlanan paydaş sayısı	30	30	30	30	30
Üretilen yeni entegre proje (SOP vb. kapsamında) sayısı	2	4	-	2	4
Üretilen yeni entegre projeler için (SOP yaklaşımı esas alınarak) hedeflenen başarı düzeyi (%)	85%	85%	85%	85%	85%
Bölgede hayata geçirilen yenilikçi uygulama sayısı	3	3	3	3	3
Bölgede hayata geçirilen yenilikçi uygulamaların başarı düzeyi (%)	85%	85%	85%	85%	85%

Ana Strateji 2.1. İşletmelerin ihracat kapasitesini geliştirmek
Ana Strateji Sponsoru: YDO Koordinatörleri

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diger	Başlangıç	Bitiş	
2	1	0	İşletmelerin ihracat kapasitesini geliştirmek								
		Firmaların ihracat tutarındaki ortalama artış oranı	5%	10%	15%	20%	25%				
		ihracata başlatılan firma sayısı	3	10	15	20	20				
		ihracatın artırılmasına yönelik proje sayısı	1	2	-	1	2	Kastamonu, Çankırı ve Sinop'ta işletmelere ihracat danışmanlığı verilmesine yönelik projeler hazırlanması			
2	1	1	İhracata yönelik entegre projeler geliştirmek								
		ihracata yönelik insan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesine yönelik proje sayısı	1	2	-	1	2	Kastamonu, Çankırı ve Sinop'ta işletmelerin ihracata yönelik insan kaynakları kapasitesini arttıracak projelerin hazırlanması			

Ana Strateji 2.2. İşletme rekabet faktörlerinde ilerleme sağlamak
Ana Strateji Sponsoru: YDO Koordinatörleri

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diger	Başlangıç	Bitiş	
2	2	0	İşletme rekabet faktörlerinde ilerleme sağlamak								
		işletmelerin cirosundaki artış oranı	5%	8%	10%	10%	10%				
		işletmelerin esas faaliyet karındaki artış oranı	5%	8%	10%	10%	10%				
2	2	1	İşletmelerin üretim, yönetim ve pazarlama becerilerinin geliştirilmesine yönelik sonuç odaklı projeler yapmak								
		Proje sayısı	3	3	3	3	3	Kastamonu, Çankırı ve Sinop'ta işletmelerin üretim, yönetim ve pazarlama becerilerini arttırmaya yönelik projelerin hayata geçirilmesi			
								1.03.2019	31.12.2019		

Ana İş Hedefi

3. Şehir Tanıtım ve Markalaşmaya Katkı Sağlamak

KUZKA'nın odaklandığı alanlardan biri de şehir tanıtımı ve şehrin markalaşmasına destek olmak olarak belirlenmiştir. Bu konu çok sayıda kamu kurumu ve özel sektörden firmanın entegre bir şekilde sorumluluk üstlendiği bir alandır. Bu nedenle ajansın buradaki rolü 'katkı sağlamak' olarak sınırlandırılmıştır.

Gösterge	Hedefler				
	2019	2020	2021	2022	2023
Kamu yatırım programına aldırılan proje sayısı	1	1	1	1	2
Üretilen yeni entegre proje sayısı	-	1	-	-	-
Üretilen yeni entegre projelerin hedeflenen başarı düzeyi (%)	-	85%	-	-	-

Ana Strateji 3.1. Bölgenin tanınırlığını arttırmak
Ana Strateji Sponsoru: PPSAB Birim Başkanı

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diger	Başlangıç	Bitiş	
3	1	0	Kent tanınırlık endeksinde önceki döneme göre artış oranı								
			10%	-	10%	-	10%				
		Bölgeye gelen tur otobüsü sayısı	2000	2500	3500	5000	6000				
		Gecemeli konaklama sayısında önceki yıla göre artış oranı	10%	10%	10%	20%	20%			1.01.2019	15.12.2019
		Tur operatörlerine destinasyon önerilerinin yapılması									
3	1	1	Sosyal medyada etkileşim sayısında önceki yıla göre artış oranı								
			20%	20%	20%	10%	10%	10%	10%	1.01.2019	31.12.2019
		Şehirler bazında sosyal medya hesaplarının etkin kullanılması ve bunun için sosyal medya ajanslarından destek alınması									
		İletişim planlarının gerçekleştirme oranı (%)	80	85	90	95	100			1.01.2019	31.12.2019
		Etkin bir iletişim planının hazırlanarak yıl boyunca uygulanması									
		Diger paydaşlar ile yapılan ortak faaliyet sayısı	10	10	10	10	10			1.01.2019	31.12.2019
		İletişim kurulacak paydaş listesinin oluşturulması, ortak faaliyetlerin kurgulanması ve hayata geçirilmesi									

Ana Strateji 3.3. Turizm ürün ve hizmet kapasitesinin iyileştirilmesine katkı sağlamak
Ana Strateji Sponsoru: PPSAB Birim Başkanı

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diğer	Başlangıç	Bitiş	
3	3	1	Verilen eğitim sayısı	24	24	24	24	24	Turizm ekosistemi üyelerine sürekli eğitim vermek		
3	3	1	Turizm sektöründe insan kaynakları kapasitesini geliştirmek	1920	1920	1920	1920	1920	İşletme sahiplerinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının vizyonlarını genişletici uygulamalar hayata geçirmek (Seminer vb.)		Yıl Boyunca
3	3	2	Yöresel ürünlerin katma değerinin artırılmasını sağlamak	3	3	3	3	3	Ticarileştirilebilecek tasarrım çalışmalarının yürütülmesi		

Ana İş Hedefi

4. Yaşam Kalitesinin Artırılmasına Destek Olmak

KUZKA, bölgenin sadece ekonomik olarak değil aynı zamanda sosyal olarak da kalkınmasına ve yaşam kalitesinin artırılmasına destek olmayı hedeflemektedir.

Gösterge	Hedefler				
	2019	2020	2021	2022	2023
Yaşam kalitesi iyileştirilen kişi sayısı	500	500	500	500	500

Ana Strateji 4.1. Öncelikli alanlarda yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik sosyal uygulamalar geliştirmek
Ana Strateji Sponsoru: PPSAB Birimi

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi				
			2019	2020	2021	2022	2023	Diger	Başlangıç	Bitiş				
4	1	0	Öncelikli alanlarda yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik sosyal uygulamalar geliştirmek					1	1	1	1	1		
			Kamu yatırım programına alınan proje sayısı					1	1	1	1	1		
			Sosyal alanda yapılan proje sayısı					2	3	2	3	3		
			Üretilen yeni entegre proje sayısı					-	1	-	1	1		31.01.2019
4	1	1	Öncelikli kesimlerin ekonomik ve sosyal statülerini güçlendirmek					-	85%	-	85%	85%	1.02.2019	28.02.2019
			Üretilen yeni entegre projelerin hedeflenen başarı düzeyi (%)					-	85%	-	85%	85%		
			Ajansın müdahale edebileceği ve projelendirilebileceği konuların belirlenmesi										1.02.2019	28.02.2019
			Ajans tarafından yönetilecek entegre proje tasarlanması ve uygulanması										1.01.2019	31.12.2019
4	1	2	Sosyal alanlarda projeler geliştirmek					3	3	3	3	3		
			Kamu yatırım programına teklif edilen proje sayısı					3	3	3	3	3		
			Kamu yatırım programına alınan proje sayısı					1	1	1	1	1		
			Merkezi kurumlar ve diğer özel/kamu kurum ve kuruluşları ile ortak yapılan proje sayısı					1	1	1	1	1		
			Sosyal ihtiyaç analizi çalışmalarının çıktılardan yararlanılarak kamuya yönelik projeler belirlenmesi ve lobicilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi										Yıl Boyunca	

Ana İş Hedefi

5. Kalkınmaya Öncülük Eden Yapılarda Kurumsal Dönüşümü Sağlamak

Faaliyet süreçlerinin netleşmemesi, rutin faaliyetlerin sistemleştirilememesi, yönetim mekanizmalarının etkin çalıştırılmaması ve insan kaynakları yönetimindeki eksikler nedeniyle ajansın bu alanlara yoğunlaşması gereği ortaya çıkmıştır.

TR82 Düzey 2 Bölgesi'nde bölgesel kalkınmayı hızlandırma sorumluluğunu üstlenmiş olan KUZKA'nın bu sorumluluğu en iyi biçimde yerine getirebilmesi için kurumsal sorunları kendi kabiliyetleriyle çözmesi oldukça önemlidir. Ayrıca bölgesel kalkınmanın en önemli ayaklarından bir tanesi olan yönetişimin etkin biçimde yürütülmesi için kurumsal yapının güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, ajansın güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması kurumsal vizyona ulaşılmasındaki en önemli adımlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Gösterge	Hedefler				
	2019	2020	2021	2022	2023
Çalışan memnuniyet puanı	65	70	75	80	85
Bölgede danışmanlık ve yönlendirme hizmeti verilen kilit paydaş sayısı	30	30	30	30	30

Ana Strateji 5.1. Aġans i kurumsal yapıyı güçlendirmek
Ana Strateji Sponsoru: Kurumsal Yönetim Birim Başkanı

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diğer		Başlangıç	Bitiş
5	1	Örgütsel yeniden yapılanmayı gerçekleştirmek	65	70	75	80	85	Görev ve yetki matrislerinin oluşturulması		1.02.2019	31.04.2019
5	1	Örgütsel yeniden yapılanmaya yönelik çalışan memnuniyeti puanı	65	70	75	80	85	Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı anketinin yapılması		1.02.2019	15.03.2019
5	1	Çalışanların performansını artırmak	85	90	95	100	100	Çalışanları motive edici bir iş yeri olunduğunu gösteren ödülleri araştırılması ve başvuru yapılması		1.02.2019	31.12.2019
5	2	Çalışanların performansını artırmak	85	90	95	100	100	Kurumsal performans yönetimi sisteminin kurulması ve hedeflerin çalışanlara yayılımının sağlanması		Yıl Boyunca	
5	3	Bilgi ve karar destek sistemleri geliştirmek	3	3	3	3	3	Bölgesel istatistik veri tabanı, satın alma talep yönetim sistemi, insan kaynakları yönetim sistemi, paydaş yönetim sistemi, faaliyet raporlama sistemi gibi modülleri olan ajans içi bilgi sistemlerinin geliştirilmesi		Yıl Boyunca	

Ana Strateji 5.2. Ajans içerisinde sürekli öğrenen ve gelişim odaklı bir kurum kültürü oluşturmak
Ana Strateji Sponsoru: Kurumsal Yönetim Birim Başkanı

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diğer	Başlangıç	Bitiş	
5	2	Yetenek yönetimi ve kariyer sistemi oluşturulmasına yönelik çalışan memnuniyeti puanı	65	70	75	80	85	İşveren vaatlerinin ve kurumsal değerlerin çıkarılması	1.01.2019	1.02.2019	
5	2	1	Yetenek yönetimi ve kariyer sistemi oluşturulmasına yönelik çalışan memnuniyeti puanı	65	70	75	80	85	Fonksiyonel ve liderlik yetkinliklerin çıkarılması	1.03.2019	1.04.2019
								360 Derece yetkinlik değerlendirme ve potansiyel tespiti çalışmasının yapılması	1.05.2019	1.06.2019	
5	2	2	Katılım gösterilen konferans, toplantı vs. gibi etkinlik sayısı (Kişi bazlı)	3	3	3	3	3	Ajansın fonksiyonel uzmanlık ihtiyaçlarının çalışanların yetkinlikleri ve kariyer gelişim hedefleri ile uyumlandırılması	1.07.2019	1.08.2019
5	2	2	Kişisel/mesleki gelişime odaklanmak ve fonksiyonel uzmanlık oluşturmak	48	56	64	72	80	Çalışanların gelişim planlarının yapılması	1.08.2019	30.08.2019
									Çalışanların belirlenen bilgi ve beceri geliştirme eğitimlerini almalarının sağlanması	1.09.2019	1.10.2019
5	2	3	Örgütsel bağlılık ve motivasyona odaklanmak	65	70	75	80	85	Çalışan memnuniyet puanı	10%	10%
5	2	3	Örgütsel bağlılık ve motivasyona odaklanmak	10%	10%	10%	10%	10%	Uzman personel devir hızı	10%	10%
									Örgütsel bağlılık ve motivasyon konusunda gelişime açık alanların iyileştirilmesi	Yıl Boyunca	
									Ajans içi yapılan motivasyon artırıcı etkinlik sayısı	2	2
									Yapılan protokol sayısı	1	1
									Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirliği geliştirmek	1	1
									Hazırlanan proje sayısı	1	1
									Kapasite geliştirme odaklı program ve proje çağrılarında başvuru yapmak	1	1
5	2	4	Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla işbirlikleri geliştirmek	1	1	1	1	1	Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla değişim programları geliştirmek	Yıl Boyunca	
									Ziyaret sayısı	2	2
									Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlara ziyaretler düzenlemek	2	2

Ana Strateji 5.3. Kilit paydaşların kurumsal kapasitelerini arttırmak
Ana Strateji Sponsoru: Program Yönetim Birim Başkanı

No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diğer		Başlangıç	Bitiş
5	3	1	Kilit paydaşların politika/strateji/program/proje geliştirme ve uygulama becerilerini arttırmak								
			Verilen eğitim sayısı								
			3	3	3	3	3	Politika/strateji/program/proje geliştirme ve uygulama becerilerinin artırılmasına yönelik eğitimler verilmesi (PCM, PMP vb.)			
			Eğitim verilen paydaş sayısı								
			30	30	30	30	30	Politika/strateji/program/proje geliştirme ve uygulama konusunda danışmanlık sağlanması			Yıl Boyunca
5	3	2	Kilit paydaşların yönetim becerilerini arttırmak								
			Verilen eğitim/danışmanlık sayısı								
			5	5	5	5	5	Stratejik planlama/yönetim becerilerini arttırmaya yönelik eğitimler/danışmanlık hizmetleri verilmesi			
			Danışmanlık verilen paydaş sayısı								
			3	3	3	3	3	Stratejik planlama/yönetim alanlarında danışmanlık sağlanması			

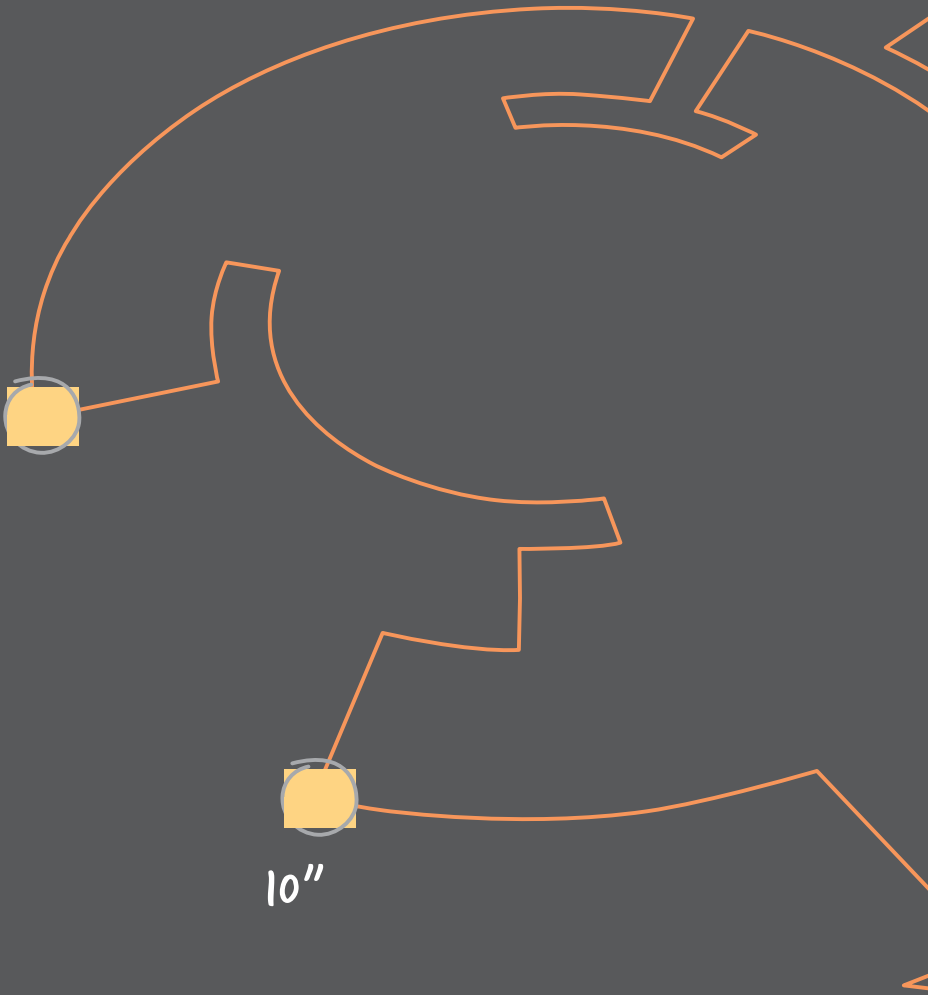
Ana Strateji 5.4. Kilit paydaşların seçilmiş alanlarda bilgi ve farkındalığını arttırmak
Ana Strateji Sponsoru: Program Yönetim Birim Başkanı

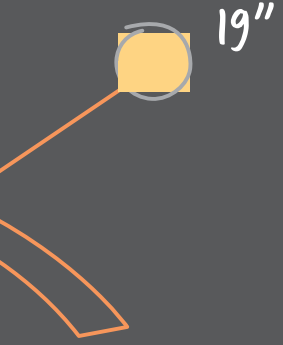
No	Stratejiler	Gösterge	Hedefler					2019 Yılı Faaliyetleri		Proje Takvimi	
			2019	2020	2021	2022	2023	Diğer		Başlangıç	Bitiş
5	4	1	Uluslararası trend ve gelişmelerin takibini, yayılmasını ve bölgede farkındalığının artırılmasını sağlamak								
			Düzenlenen etkinlik sayısı								
			2	3	3	3	3	Konferans, panel, sempozyum gibi etkinlikler düzenlenmesi, bu etkinliklere paydaşların katılımının sağlanması, teknik gezi düzenlenmesi, eğitim verilmesi, proje pazarlarının düzenlenmesi ve bu pazarlara katılımın sağlanması			Yıl Boyunca
			Etkinliklere katılan kişi sayısı								
			100	150	150	150	150				

14"



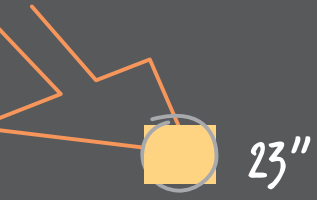
10"





06

STRATEJİNİN YÖNETİŞİMİ



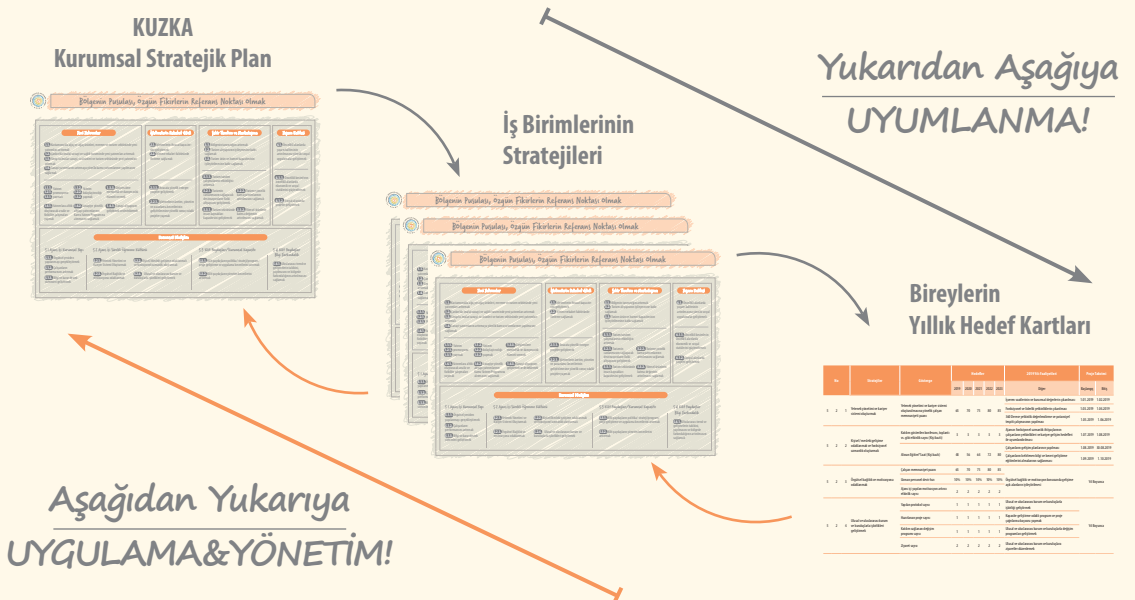
6. Stratejinin Yönetişimi

KUZKA'nın strateji yönetim sürecinde öncelikle bütçenin stratejiyle uyumlandırılması ve sonrasında tüm organizasyonun stratejiyle uyumlandırılması hedeflenmiştir. Böylece KUZKA'nın kurumsal stratejisinin, ajans çalışanlarının yıllık performans hedeflerinin birer parçası olmasına imkan sağlanmıştır. Ajans içinde periyodik olarak gerçekleştirilecek strateji gözden geçirme toplantılarıyla da strateji konusu KUZKA'nın ana maddelerinden biri olarak yıl boyunca önemini ve güncelliğini koruyacaktır.

6.1. KUZKA Organizasyonunun Stratejiyle Uyumlandırılması

KUZKA'da çalışma birimlerinin ve çalışanların stratejiyle uyumlandırılması için kurumsal stratejilerden bireylerin yıllık hedeflerine kadar indirgenmiş bir strateji uygulama süreci oluşturulmuştur. "iş birimleri" ifadesi aynı sayfadaki şekilde de "çalışma birimleri" olarak değiştirilmelidir.

Şekil 14: Organizasyonun Stratejiyle Uyumlandırılması



6.2. Bütçe

Ajansın 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan dönemindeki bütçe gelir ve gider tahminleri aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 13. Tahmini Ajans Giderleri 2019 – 2023

Bütçe Yılı	Toplam
2019	30.334.701,71 TL
2020	31.936.203,08 TL
2021	33.796.929,65 TL
2022	35.974.426,77 TL
2023	38.539.833,14 TL
Toplam	170.582.094,4 TL

Tablo 14. Tahmini Ajans Gelirleri, 2019 – 2023

Bütçe Yılı	Toplam
2019	30.334.701,71 TL
2020	31.936.203,08 TL
2021	33.796.929,65 TL
2022	35.974.426,77 TL
2023	38.539.833,14 TL
Toplam	170.582.094,4 TL

6.3. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme

KUZKA'nın yıllık çalışma programı ve bütçesinin temelini stratejik plan oluşturmaktadır. Stratejik planın belirlediği hedeflere ulaşılması noktasında kullanacak en önemli uygulama aracı ise çalışma programıdır. Söz konusu stratejik planın yaşayan, sürdürülebilir bir süreç olabilmesi için 5 yılda bir değil, her yıl gözden geçirilerek yenilenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda, hem bütçe stratejik planla uyumlu olarak hazırlanacak, hem de yılda 2 kez stratejik plan gözden geçirme toplantıları yapılacaktır. Bu toplantılarda tüm göstergeler raporlanacak, hedeflerden sapmalar değerlendirilecek ve alınması gereken tedbirler için çözüm odaklı kararlar alınacaktır.

Kaynakça

- Cumhurbaşkanlığı 4 Nolu Kararnamesi, (2018, 15 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı: 30479). Aralık 15, 2018 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180715.htm> adresinden alındı.
- DPT. (2004). Kılavuz ve Rehberler. Kasım 15, 2013 tarihinde Kamuda Stratejik Yönetim Web Sitesi: http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/18/files/Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu_2._Surum.pdf adresinden alındı.
- DPT. (2008). Planlama ve Programlar. Aralık 12, 2013 tarihinde Kalkınma Bakanlığı Web Sitesi: <http://www.xn--kalknma-ufb.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FCD72D946E04312EA3> adresinden alındı.
- Küçükiremitçi, O. (2012). Şeçkiler. Aralık 13, 2013 tarihinde Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Web Sitesi: <http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/files/2013/07/oktaykucukiremitci.pdf> adresinden alındı.
- Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Press.
- McKinsey & Company, (2008) "Enduring Ideas: The 7-S Framework." 21.10.2018 tarihinde www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework. adresinden alındı.
- Mirze, S. K., & Ülgen, H. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Nillson, J. E. (2009). Perspectives on the European Union dersi. "Regions in Europe" sunumu. Blekinge Institute of Technology, Karlskrona, İsveç.
- OECD/Mountford, D. (2009). Organising for local development: The Role of Local Development Agencies. Summary Report. CFE/LEED, OECD10.12.2018 tarihinde www.oecd.org/dataoecd/54/41/44682618.pdf?contentId=446. adresinden alındı.
- Ökmen M.,Şeker G., Yaman F., (2013). Küreselleşme ve Yerelleşme Sarmalında Kalkınma Ajansları – Yapılar Sorunlar ve Çözüm Arayışları.



KURUMSAL STRATEJİK PLAN '2019 - 2023'



**T.C. KUZEY ANADOLU
KALKINMA AJANSI**
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Kuzeykent Mah. Kayın Sk. No: 9 37150 Kastamonu / TÜRKİYE
Tel. : +90 (366) 212 58 52 • Faks: +90 (366) 212 58 55
E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr
@TC_KUZKA | www.kuzka.gov.tr

*Bölgenin Pusulası,
Özgün Fikirlerin Referans Noktası*

www.kuzka.gov.tr