

# KURUMSAL STRATEJİK PLAN

'2014 - 2018'



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



*Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası*





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



*Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası*



KURUMSAL  
**STRATEJİK PLAN**  
'2014 - 2018'

**Bu belge, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından bastırılmıştır.**

---

**Belge No** : 2014-KR-1/24  
**Revizyon No** : 00  
**Revizyon Tarihi** : -  
**ISBN** : 978-605-84995-0-8  
1. Basım, Eylül 2014

**Editör(ler)** : Mustafa GÜL  
: Serkan DOĞRU  
: Aykut ONAT  
: Eray AYDIN  
: Semih KAYA

**Tasarım** : Sinan KACIR  
Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu  
T.C. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı  
Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi

**Basım Yeri** : Salmat Basım Yay. Ambalaj San. Tic. Ltd. ŞTİ  
Büyük Sanayi 1. Cadde 95/1  
İskitler / Altındağ / ANKARA  
www.salmat.com.tr

**Matbaa Sertifika No** : 26062

---

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.

#### **T.C. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı**

Telefon : +90 366 212 58 52  
Faks : +90 366 212 58 55  
İnternet Adresi : www.kuzka.gov.tr  
E-posta : bilgi@kuzka.gov.tr  
Adres : Cebrail Mah. Saray Sk. No: 1 37200 Kastamonu

www.kuzka.gov.tr

## Sunuş

---

25 Temmuz 2009 tarihli ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan ve 2010 Yılı'nın Ekim ayından itibaren çalışmalarına hız katan Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA) bu güne kadar önemli çalışmalara imza atmıştır.

KUZKA, bu üç yıl içinde iki proje teklif çağrısı, 1 doğrudan faaliyet mali desteği programı ve 1 teknik destek programına çıkmış ve başarıyla yönetmiş; 2 bölge planı hazırlamış, 50'den fazla analiz ve rapor yayınlamış, yüzlerce iş dünyası temsilcisine danışmanlık hizmeti vermiş ve 350 milyon TL'den fazla yatırım teşvik belgesi için danışmanlık hizmeti vermiştir. Elbette kuruluşunun ilk yıllarında bu kadar yüksek bir performans sergileyen KUZKA'nın, deneyim kazanmış kadrosu ile birlikte önümüzdeki 5 yıl içinde çok daha büyük başarılar imza atması kaçınılmazdır. Ancak, KUZKA'nın önümüzdeki 5 yıl içerisinde neler yapacağını şimdiden planlamak ve bu planlamaya uygun bütçelemeyi yapmak başarı şansını yükseltecektir. Bundan dolayıdır ki 2014 – 2018 yılları kapsayacak olan Kurumsal Stratejik Planı yapma gereği duyduk.

KUZKA, Kalkınma Bakanlığı, Yönetim Kurulu, Kalkınma Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşan iç paydaşlarının ve Bölgede faaliyet gösteren diğer tüm kurum ve kişilerden oluşan dış paydaşlarının da görüşlerini alarak şu anda okumakta olduğunuz Kurumsal Stratejik Planı hazırladı.

Birlikte belirlediğimiz 2018 hedeflerimize ulaşmak temennisiyle...

**Yavuz Selim KÖŞGER**

Sinop Valisi

KUZKA Yönetim Kurulu Başkanı



## Önsöz

---

Türkiye’de planları hazırlayanlar ile uygulamakla yükümlü olanların arasındaki işbirliğinin zayıflığı uzun yıllardır birçok planı edilgen hale getirmiştir. Kalkınma Ajansları bu noktada büyük bir boşluğu doldurmakta; hem planlayan hem de uygulayan kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır.

2014-2023 TR82 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı’nın Ajansın görev alanına giren hedeflerini gerçekleştirmek için Kurumsal Stratejik Plan çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı Kurumsal Stratejik Plan titizlikle ve yoğun bir çalışma sonucunda oluşturulmuştur.

Kurumsal Stratejik Plan ile Ajansın rutin faaliyetleri sistemleştirilmekte; fark yaratan yaratıcı faaliyetleri ise belirli bir zaman dilimi içerisinde programlanmaktadır. Gerek AB projeleri gerekse de Bölgede büyük bir açığı kapatacak olan yeni analizler kuşkusuz Bölgeye dinamizm katacaktır. 2014 – 2018 yılları arasında küresel ekonominin toparlanacağı varsayımıyla Ajansın düzenleyeceği yatırım teşvik belgeleri tutarının da ciddi şekilde artacağı öngörülmektedir.

Tek Durak Ajans projemizin de Ajansı Bölgedeki tüm yatırımları koordine edecek bir yapıya kavuşturacağı ve böylelikle Bölgenin yatırımlardan azami faydayı sağlayacağı planlanmaktadır. Ayrıca Ajansın kendi öz kaynakları ile finanse ettiği programlar da çeşitlenecek ve bütçeleri artacaktır. Finanse edilen projelerin izlenmesine titizlikle devam edilecek ve proje ve programların etki değerlendirmeleri bilimsel teknikler ile gerçekleştirilecektir.

**Av. Hilmi ERGÜR**  
Genel Sekreter V.





# İÇİNDEKİLER

Sunuş.....	i
Önsöz.....	iii
Yöntem .....	ix
1. Giriş .....	01
1.1. Bölge ve Bölgesel Kalkınma .....	01
1.2. Bölgeye Genel Bakış.....	02
2. Durum Analizi .....	07
2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi .....	07
2.1.1. İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması .....	08
2.2. Mevzuat Analizi.....	09
2.2.1. İkincil Mevzuat.....	10
2.3. Ürün ve Hizmetler .....	10
2.4. Paydaş Analizi.....	13
2.4.1. İç Paydaşlar.....	13
2.4.2. Dış Paydaşlar .....	17
2.4.2.1. Dış Paydaş Anketi.....	17
2.5. İsrar (Mottainai), Zenginlikler, Sorunlar .....	19
3. Vizyonumuz .....	21
4. Misyonumuz.....	23
5. Değerlerimiz.....	25
6. Amaç ve Hedefler .....	27
6.1. Amaç 1: Bilgi, Danışma ve Tanıtım Merkezi.....	29
6.1.1. A1. Hedef 1.1: Bölgenin Potansiyelini Ortaya Çıkaracak ve Bölgesel Kalkınmayı Yönlendirecek Bilginin Üretilmesi .....	30
6.1.1.1. Stratejiler .....	30
6.1.1.2. Performans Göstergeleri .....	30
6.1.2. A1. Hedef 1.2: Bölgede Öne Çıkan ve Gelişme Potansiyeli Bulunan Sektörlere Yönelik Danışmanlık Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi.....	30
6.1.2.1. Stratejiler .....	30
6.1.2.2. Performans Göstergeleri .....	30
6.1.3. A1. Hedef 1.3: Bölgenin ve Ajansın Etkin Tanıtımının Yapılması.....	30
6.1.3.1. Stratejiler .....	31
6.1.3.2. Performans Göstergeleri .....	31
6.2. Amaç 2: Program ve Proje Merkezi .....	31
6.2.1. A2. Hedef 2.1: Bölgede Öne Çıkan Ve Gelişme Potansiyeli Bulunan Sektörlere Yönelik Destek Programlarının Tasarlanması ve Projelerin Desteklenmesi .....	32
6.2.1.1. Stratejiler .....	32
6.2.1.2. Performans Göstergeleri .....	32

6.2.2. A2. Hedef 2.2: Yerel, Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlardan Mali Kaynak ve Teknik Destek Sağlanması .....	33
6.2.2.1. Stratejiler .....	33
6.2.2.2. Performans Göstergeleri .....	33
6.3. Amaç 3: Güçlü Kurumsal Yapı .....	34
6.3.1. A3. Hedef 3.1: Yönetişimin Etkinleştirilmesi .....	34
6.3.1.1. Stratejiler .....	34
6.2.2.2. Performans Göstergeleri .....	34
6.3.2. A3. Hedef 3.2: İnsan Kaynakları Yapısının Güçlendirilmesi ve Etkinleştirilmesi .....	35
6.3.2.1. Stratejiler .....	35
6.3.2.2. Performans Göstergeleri .....	36
6.3.3. A3. Hedef 3.3: Çalışma Ortamının İyileştirilmesi .....	36
6.3.3.1. Stratejiler .....	36
6.3.3.2. Performans Göstergeleri .....	37
7. Öncelikli Sektörler .....	39
8. Bütçe .....	41
9. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme .....	45
10. Kaynakça .....	46

## TABLolar

Tablo 1: Stratejik Planlama Ekibi .....	ix
Tablo 2: Bölge Tipleri* .....	01
Tablo 3: Dünyada Kalkınma Ajansları .....	08
Tablo 4: Ürün/Hizmet - Yararlanıcı Matrisi .....	12
Tablo 5: Kalkınma Kurulu Üye Dağılımı, 2013 .....	14
Tablo 6: Ajans Personelinin Eğitim Durumu .....	15
Tablo 7: Optimum Ajans Personeli Sayısı .....	15
Tablo 8: Dış Paydaş Anketi Sonuçları - 1 .....	17
Tablo 9: Dış Paydaş Anketi Sonuçları - 2 .....	18
Tablo 10: Dış Paydaş Anketi Sonuçları - 3 .....	19
Tablo 11: Mottainai (israf), Zenginlikler ve Sorunlar .....	19
Tablo 12: Değerlerimiz .....	25
Tablo 13: Amaçlar ve Hedefler .....	27
Tablo 14: Kurumsal Stratejik Planın Bölge Planı ile İlişkisi .....	28
Tablo 15: Birim Bazlı Sorumluluk Matrisi .....	38
Tablo 16: Öncelikli Sektörler, Temalar ve Birim Bazında Asgari Faaliyet Sayıları .....	39
Tablo 17: Sektörlere Göre Teknoloji Yoğunlukları ve Birim Bazında Asgari Faaliyet Sayısı .....	40
Tablo 18: Gerçekleşen Ajans Gelirleri, 2009 – 2013 .....	42
Tablo 19: Tahmini Ajans Gelirleri, 2014 – 2018 .....	40
Tablo 20: Gerçekleşen Ajans Giderleri, 2010 - 2013 .....	43
Tablo 21: Amaçlar ve Hedefler Bazında Tahmini Maliyet, (Cari fiyatlarla, TL) .....	44

## GRAFİKLER

Grafik 1: Ajans Personeline İlişkin Bilgiler, 2013 .....	16
--	----

## ŞEKİLLER

---

Şekil 1: Yöntem Ağacı.....	x
Şekil 2: Paydaşlar .....	13
Şekil 3: Organizasyon Şeması.....	14

## HARİTALAR

---

Harita 1: Bölgenin Konumu ve İlçeleri .....	05
Harita 2: Düzey 2 Bölgeleri .....	09

## KISALTMALAR

---

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADNKS	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü (Bugünkü adıyla Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK)
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı (Bugünkü adıyla Kalkınma Bakanlığı)
GSKD	Gayri Safi Katma Değer
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
İBBS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
KSS	Küçük Sanayi Sitesi
KUZKA	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
NUTS	Nomenclature D'unités Territoriales Statistiques (İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması, İBBS)
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TR	Türkiye
TR82	TR82 Düzey 2 Bölgesi



## Yöntem

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmıştır. Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir (DPT, 2004). 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.

Planın hazırlanabilmesi için öncelikle Stratejik Planlama Ekibi (SPE) oluşturulmuştur. SPE 5 farklı birimden 1'er kişi olmak üzere toplam 5 kişiden oluşmaktadır (Bkz. Tablo 1). SPE Planın yazımından sorumludur. İlgili ekibin dışında Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar Birimi Koordinatör Birim (KB) olarak görevlendirilmiştir. Koordinatör Birimin ana görevi ise planı hazırlamak değil süreci koordine etmektir. KB ayrıca toplantıların organizasyonu, kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetlerini yerine getirmekle yükümlüdür.

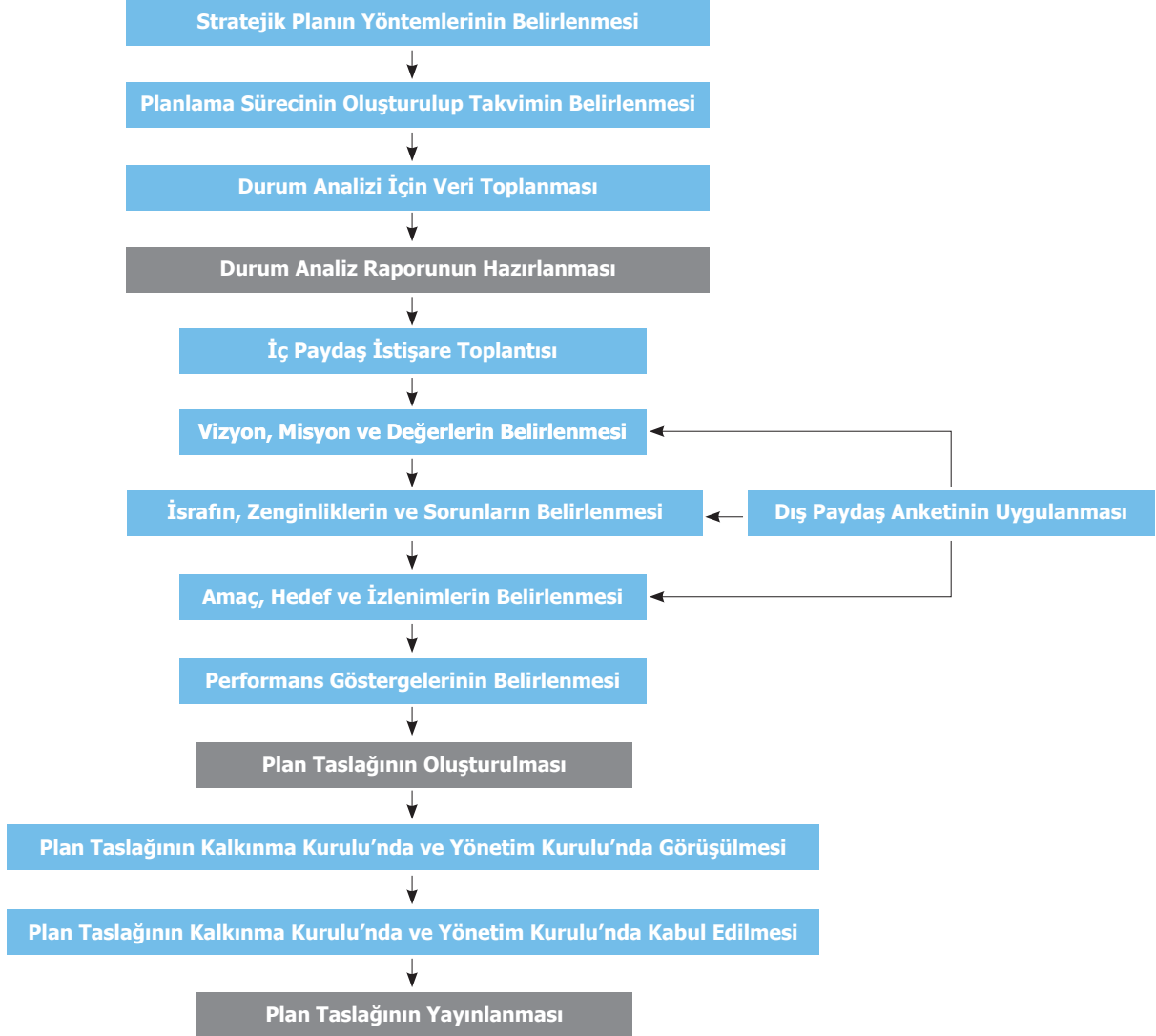
**Tablo 1: Stratejik Planlama Ekibi**

	Adı Soyadı	Birimi	Birimdeki Görevi	Ekipteki Görevi
<b>Stratejik Planlama Ekibi</b>	Aykut ONAT	Kastamonu Yatırım Destek Ofisi	Koordinatör	Üye
	Eray AYDIN	Kurumsal Yönetim Birimi	Birim Başkanı	Üye
	Mustafa GÜL	Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar	Birim Başkanı	Başkan
	Semih KAYA	İzleme ve Değerlendirme Birimi	Uzman	Üye
	Serkan DOĞRU	Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi	Birim Başkanı	Üye

SPE ve KB belirlendikten sonra SPE planlama takvimini oluşturmuş ve durum analizi için veri toplama başlanmıştır. Toplanan veriler derlenip durum analizi tamamlanmış ve akabinde Genel Sekreterlik personelinin dâhil olduğu tam günlük bir Kurumsal Stratejik Plan çalıştay gerçekleştirilmiştir. Çalıştayda Ajansın vizyonu, misyonu ve değerleri katılımcı bir şekilde belirlenmiştir. GZFT (Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi yerine ise neyi israf ediyoruz, zenginliklerimiz ve sorunlarımız neler sorularına yanıt verilen alternatif bir analiz yapılmıştır. Daha sonra amaçlar, hedefler, izlemler ve performans göstergeleri belirlenmiştir. Performans göstergelerinin belirlenmesinde ise Ajansın geçmiş deneyimleri ve ulaşılmak istenen hedefler göz önünde bulundurulmuştur. Çalıştayın çıktıları ile tamamlanan taslak plan SPE tarafından hazırlanan 15 gün süreyle Ajansın resmi internet sitesinde yayında kalan dış paydaş anketi sonuçlarına göre revize edilmiş ve revize taslak plan Genel Sekreterlik personelinin görüşüne

tekrar sunulmuştur. Nihai taslak önce Kalkınma Kurulu'nda daha sonra Yönetim Kurulu'nda görüşülmüş ve kabul edilmiştir (Bkz. Şekil 1).

Şekil 1: Yöntem Ağacı



# 1. Giriş

## 1.1. Bölge ve Bölgesel Kalkınma

Kalkınma çok boyutlu bir kavram olup; iktisadi büyüme, sermaye birikimi, sanayileşme ve yapısal değişim kalkınmanın dinamiklerindedir. Yalnızca ekonomik olarak değil sosyal olarak da gelişmeyi ifade eden kalkınma olgusu, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gündeme gelmiştir. Reel gelir miktarı, istihdam oranı, yaşam kalitesinin iyileşmesi, doğuştan beklenen ortalama yaşam süresi, anne - bebek ölümleri ve okullaşma oranı kalkınmanın önemli göstergelerindedir. Kalkınmanın nihai amacı, ülkenin refah düzeyini arttırmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için mevcut kaynak ve imkânların rasyonel ve etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Türkiye'de kalkınmanın temel aracı ulusal düzeyde tasarlanan ve tavandan tabana doğru şekillenen politikalar olmuştur. Ancak yakın geçmişe kadar yaygın biçimde uygulanan gelişme politikaları, kullanılan önemli ölçüdeki kamu kaynaklarına rağmen, bölgesel farklılıkları azaltmada ve geri kalmış bölgelerin diğerlerini yakalamasında çok etkili olamamıştır. Küresel ölçekte de gözlenen bu durum, bölgeleri kalkınmanın odağına yerleştirmiştir ve yerleşmenin önemini gözler önüne sermiştir.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren ekonomik kalkınmada öne çıkmaya başlayan yerel aktörler, kalkınma politikalarının yönünü ve tartışmalarının zeminini ulusal boyuttan yerel boyuta taşımış; bu süreç bölgeler arası işbirliğinin ve rekabetin daha fazla ön plana çıkmasına neden olmuştur. Söz konusu süreç içinde bölgeler ulusal sınırları aşarak işlevsel bütünlükler oluşturmuş; farklı ülkeleri bölgesel politika bağlamında işbirliğine yönlendirmiştir. Bu yüzden bölge tanımı yapmak zorlaşmakta ve yapılan tanımlar birçok kıstasa göre değişmektedir. Örneğin; sosyal bilimlerde bölge; ortak özellikler ile tanımlanan ve coğrafi bir alan olarak kullanılan bir kavramdır (Nillson, 2009). Bu tanımlamalar farklı kıstaslara göre dört başlık altında toplanabilir:

**Tablo 2: Bölge Tipleri\***

Kıstaslar	Bölgeleme İlkeleri	Örnekler
Doğa	Ulaşım Olanakları	Adalar, Vadiler
Kültür	Dil, Etnik Yapı, Din, Tarih	Katalonya, İskoçya
İşlev	Akışın Yoğunluğu	Kent-Bölgeler
Yönetim	İdari Sınırlar	İlçeler, İller

\* Tablo, bu çalışma için uyarlanmıştır.

Kaynak: (Nillson, 2009)

Bu kıstaslara göre farklılaşan bölgelerin gelişmişlik düzeyinde de farklılıklar oluşmaktadır. Bu bölgesel gelişmişlik farklılıklarının giderilmesi ise bölgesel kalkınma kavramını gündeme getirmiştir. Bölgeye içsel olan potansiyellerin harekete geçirilmesi, gelişme stratejisinin bölgesel düzeyde özgün olarak belirlenmesi ve bölgede yaşayanların karar alma süreçlerine etkin olarak katılması bölgesel kalkınma kavramının temel bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 1.2. Bölgeye Genel Bakış

TR82 Düzey 2 Bölgesi Kastamonu, Çankırı ve Sinop illerinden oluşmaktadır. Bölgede merkez ilçeler dâhil Kastamonu'da 20, Çankırı'da 12 ve Sinop'ta 9 olmak üzere toplam 41 ilçe mevcuttur. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS)'ne göre 2013 yılı itibarıyla Bölgenin toplam nüfusu 763.570 kişi olup Türkiye toplam nüfusunun yalnızca yaklaşık %1'ini oluşturmaktadır. Toplam nüfusu itibarıyla 1 milyonun altında olan tek Düzey 2 Bölgesi TR82 Bölgesi'dir. Bölgede kırsal nüfus yoğunluğu Türkiye ortalamasının oldukça üstündedir. Uzun yıllar dışarıya göç veren Bölgede genç nüfus oranı düşük, yaşlı nüfus oranı ise fazladır. TR82 Bölgesi, Türkiye'deki Düzey 2 Bölgeleri arasında en yaşlı nüfusa sahip bölgedir.

Bölgenin tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Bölgede kalkolitik döneme ait höyükler, Hitit Dönemi'ne ait kalıntılar, Selçuklu, Bizans ve Osmanlı Dönemi'ne ait tarihi yapılar ve kentsel dokular bulunmaktadır. Bu nedenle, Bölgede halen varlığını sürdüren birçok gelenek bulunmaktadır. Bu gelenekler, Bölgenin mimarisi, sosyal yaşamı, mutfağı, el sanatları vb. üzerinde derin izler bırakmıştır.

TR82 Bölgesi ilk ve ortaöğretimde okullaşma oranı bakımından Türkiye ortalamasından iyi durumda olmasına rağmen yaşlı nüfus oranının yüksekliğine bağlı olarak okuma yazma bilmeyen nüfus oranı Türkiye ortalamasının üstündedir. Bölgenin, dağlık bir araziye ve dağınık yerleşimlere sahip olması taşımalı eğitimi zorunlu kılmaktadır. Bölgede her ilde bir tane olmak üzere toplam 3 üniversite bulunmaktadır. Bölgede yaşayan öğrencilerin yurttan barınma oranı düşüktür. Bölgede hayat boyu öğrenme faaliyetleri yoğun olarak devam etmektedir.

Bölgede yüz bin kişi başına düşen hastane yatak sayısı ve hekim başına düşen hasta sayısı Türkiye ortalamasından iyi durumdadır. Yine de sağlık hizmet kalitesinin artırılması ve sağlık hizmetlerinin çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yaşlı nüfus oranının yüksek olduğu Bölgede yaşlılara yönelik hizmet verecek kurum sayısı oldukça az olup; bu yönde çalışmaların yapılması büyük önem arz etmektedir.

TR82 Bölgesi'nde bulunan ve korunması gereken taşınmaz kültür varlıkları Türkiye'de bulunan kültür varlığının %2,63'ünü oluşturmaktadır. Bölgede özel ve kamu olmak üzere toplamda 7 müze bulunmaktadır ancak bu müzelerin ziyaretçi sayıları düşüktür. Ayrıca Bölgede sinema ve tiyatro salon sayıları yetersiz olup, kültür ve sanat alanında hizmet verecek yeni salon ve tesislere ihtiyaç duyulmaktadır. TR82 Bölgesi'nde dernek faaliyetleri yeterince gelişmemiştir. Bölgede faaliyet gösteren dernekler sayı bakımından Türkiye'deki derneklerin %1,34'ünü oluşturmaktadır. Aynı zamanda Bölgedeki derneklere katılım sayısı kadınlarda çok düşük olup, derneklerin faaliyetleri ise sınırlıdır.

En son açıklanan 2010 yılı verilerine göre, kişi başına Gayri Safi Katma Değer (GSKD) açısından Bölge 9.930 TL ile Türkiye ortalamasının altında yer almaktadır. TR82 Bölgesi kişi başına GSKD açısından 26 bölge arasında 17. Sırada yer almaktadır. GSKD'nin sektörel dağılımına bakıldığında ise tarım sektörünün payı %22,6 olup; Türkiye ortalaması olan %9,5'in oldukça üstünde yer almaktadır. Bölgedeki GSKD içinde sanayi sektörü %20,4'lük, hizmet sektörü ise %57,1'lik bir paya sahiptir.

TR82 Bölgesi'nde istihdam, Türkiye genelinden farklı olarak tarım sektöründe yoğunlaşmıştır. Toplam istihdamın sektörlere dağılımına bakıldığında ise tarımın payı %47,7, sanayinin payı %15,7 ve hizmetlerin payı ise %36,6'dır.



2011 yılında Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayımlanan Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması'na göre, Düzey 1 Bölgeleri arasında Güneydoğu Anadolu Bölgesi ve Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi'nden sonra Batı Karadeniz Bölgesi yoksulluğun en yüksek olduğu 3. bölgedir. Batı Karadeniz Bölgesi'nde yaşayanların %13,8'i, bu bölge için belirlenen yoksulluk sınırının altındadır. Dolayısıyla Bölgede yoksulluk oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Teşvik sistemine göre Bölge, Türkiye içerisinde en avantajlı konumlardan birine sahiptir. Kastamonu 4., Çankırı ve Sinop ise 5. bölge teşviklerinden yararlanmaktadır. Büyük pazarlara yakınlığı düşünüldüğünde, Bölgenin uzun dönemde yüksek oranda yatırım çekeceği düşünülmektedir.

TR82 Bölgesi'nde kırsal nüfus yoğunluğuna bağlı olarak tarım önemli bir yere sahip olmakla birlikte, madencilik ve turizm sektörlerinde de büyüme kaydedilmekte, zengin orman ve orman ürünleri varlığına paralel olarak imalat sanayinde ilerleme görülmektedir. Bu büyüme ve ilerleme farklı sektörlerde, farklı özellikler sergilemektedir.

Bölgenin tarımsal arazileri ormanlık alanlar ve coğrafi yapı nedeniyle küçük ve parçalıdır. Bitkisel üretim içinde en yüksek pay tahıl ve yem bitkilerine aittir. Farklı iklim ve coğrafya koşulları nedeniyle Bölge içinde ürün deseni farklılık göstermekle birlikte üretim ve verim sınırlıdır. Bölgenin yapısına uygun en önemli tarımsal faaliyet olarak hayvancılık ön plana çıkmaktadır. Hayvancılık faaliyetleri genel olarak küçük aile işletmeleri tarafından yapılmaktadır. Bölgede büyükbaş hayvancılık önemli olmakla birlikte kanatlı ve küçükbaş hayvan sektörlerinde de potansiyel bulunmaktadır.

Orman ve ormancılık açısından Bölge, Türkiye'de önemli bir yere sahiptir. Bölge yüzölçümünün yarısından fazlasını ormanlık alanlar oluşturmaktadır. Türkiye orman varlığının %6,4'ü Bölgede bulunmakta olup; ormancılık önemli bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Türkiye endüstriyel odun üretiminin yaklaşık %17'si ve yakacak odun üretiminin %8'i Bölgede gerçekleştirilmektedir. Bölgenin sahip olduğu en önemli karşılaştırmalı üstünlüklerden birisi olan orman varlığı istenilen ölçüde kullanılamamakta, katma değeri yüksek ürünlere dönüştürülememektedir.

Bölgede sanayi sektörünün bölgesel GSKD içindeki payı 2010 yılı itibarıyla %20,4 olup; bu değer Türkiye değeri olan %26,4'ün altındadır. Türkiye geneline paralel olarak, Bölgede yıllar itibarıyla tarım sektörünün payının azalması, sanayi ve hizmetler sektörünün payının artması beklenmektedir.

TR82 Bölgesi'nde organize sanayi bölgesi (OSB) ve küçük sanayi sitesi (KSS) varlığına bakıldığında toplam 10 OSB'de 62 firmanın, 22 KSS'de 1.889 firmanın faaliyet gösterdiği görülmektedir. OSB'lerde mevcut doluluk oranı ortalama %58 olup, KSS'lerde ise %81'dir.

Bölgede imalat sanayiinde öne çıkan sektörler incelendiğinde zengin orman varlığının sonucu olarak ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri ile mobilya imalatının ekonominin lokomotif sektörü olduğu görülmektedir. Sektörlerin Bölge içindeki payının yanı sıra ülke geneli içindeki payının ve sektördeki uzmanlaşma seviyesinin de belirlenebilmesi amacıyla yapılan küme analizi çalışmasına göre 3 yıldız alan tek sektör ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatıdır. Bölgede öne çıkan diğer sektörler ise gıda ürünleri ve giyim eşyaları imalatıdır. Ayrıca bu sektörler bölge ihracatının büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Bölge, maden çeşitliliği ve potansiyeli açısından zengin konumdadır. Bölgede maden çıkarma ve işleme faaliyetleri gün geçtikçe artmaktadır. Bakır, tuğla-kiremit kili, mermer ve tuz gelir getiren başlıca maden ürünleri olarak göze çarpmaktadır. Bölgede madencilik gelişmesi ulaşım, enerji ve istihdam gibi diğer alanlarla yakından bağlantılı olduğu için madencilik faaliyetleri bölge ekonomisi için stratejik bir öneme sahiptir.

TR82 Bölgesi'nde mali ve finansal yapı her geçen gün daha da gelişmektedir. Bölgede tüketici kredilerinin payı azalırken ticari kredilerin payı artmaktadır. Sektörel bazda en çok kredi ziraat ve balıkçılık, ticaret ve inşaat alanlarında kullanılmaktadır. Bölgeye yapılan kamu yatırımları yıldan yıla dalgalanma göstermekle

birlikte genellikle altyapı yatırımları şeklindedir. Kamu yatırımlarının sektörel dağılımına bakıldığında ise ulaştırma-haberleşme, eğitim ve tarım alanları öne çıkmaktadır.

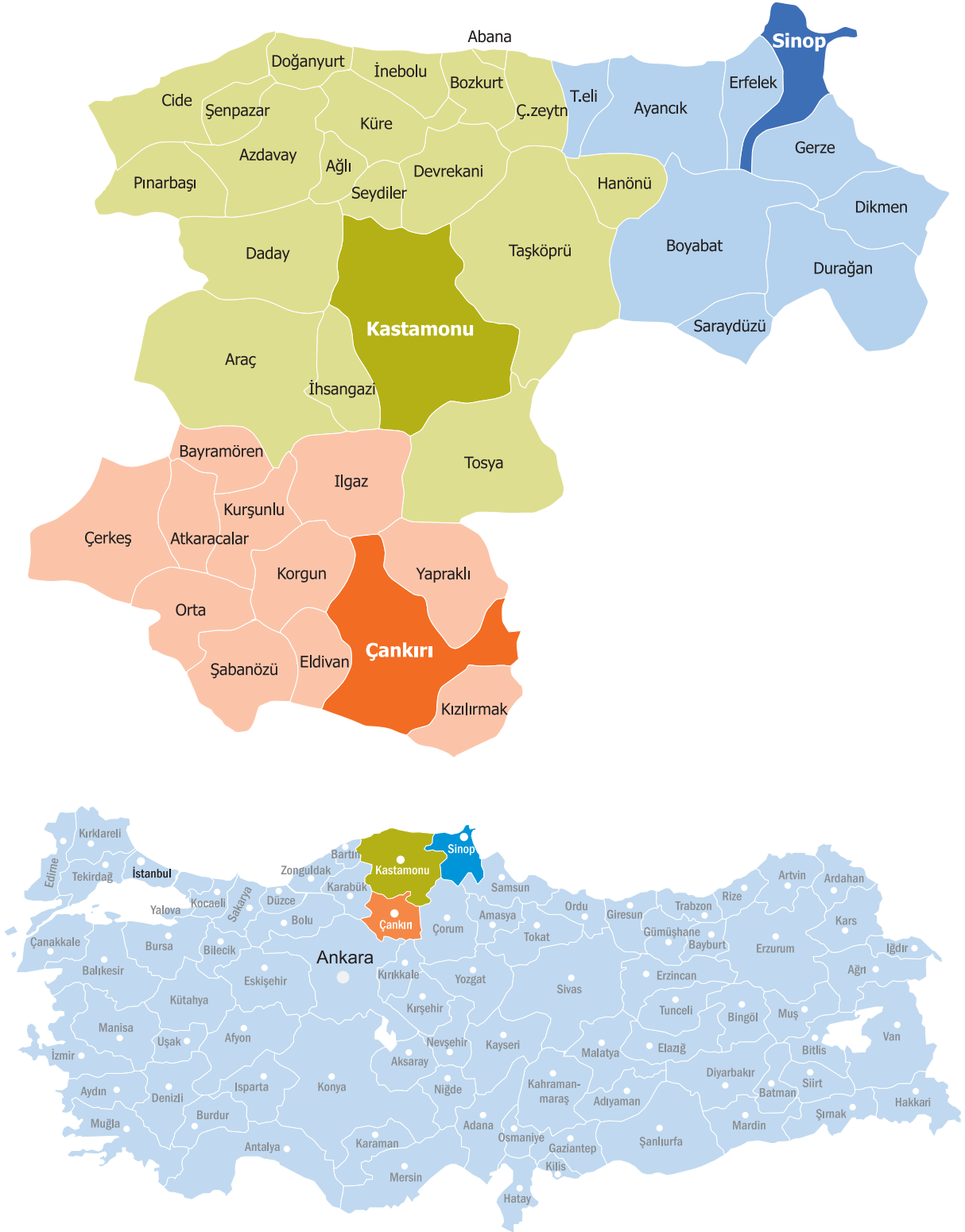
TR82 Bölgesi; coğrafi yapısı, iklim özellikleri, tarihi – kültürel mirası, orman varlığı ve doğal güzellikleri ile birçok turizm türü için uygun ortam sunmaktadır. 2013 yılında açılan ve kapasitesi yükseltelen havalimanları, ilçe bağlantı yollarındaki iyileştirmeler, Ilgaz tüneli yatırımı ile TR82 Bölgesi önümüzdeki dönemde daha ulaşılabilir hale gelecektir. Kış turizmi, eko-turizm, deniz ve kıyı turizmi, inanç ve tarihi eser turizmi Bölgede ön plana çıkmaktadır. Ayrıca önümüzdeki dönemde tanıtım ve altyapı faaliyetleri ile Bölgenin turizm çeşitliliğine; etkinlik turizmi, gastronomi turizmi, sağlık ve termal turizm, yayla turizmi, mağara turizmi, av turizmi, kongre turizmi, gençlik turizmi gibi çeşitler de dâhil edilerek turizmin Bölge ekonomisine katkısı artacaktır.

Ulaşımında ilçeler ve iller arasında birçok yatırım gerçekleştirilerek karayolları bağlantısı güçlendirilmektedir. Sinop ve Kastamonu karayolu ulaşımının geliştirilmesi için Karadeniz Sahil Yolu ve Ilgaz Tüneli ile İnebolu – Ankara bölünmüş yol çalışmaları devam etmektedir. Çankırı İl sınırları içerisinde yer alan D-100 karayolu Samsun ve İstanbul'a olan ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Bölgedeki tek demiryolu ağı Çankırı'dan geçmekte olup, yolcu ve yük taşımacılığında kullanılan demiryolunun modernizasyon ve kapasite artırma çalışmaları sürdürülmektedir. Bölgede 2013 yılı içinde kapasitesi artan Sinop Havalimanı, yeniden hizmete giren Kastamonu Havalimanı ve Çankırı – Esenboğa Havalimanı karayolu bağlantılarını güçlendirme çalışmaları da düşünüldüğünde hava ulaşımında ciddi bir yapısal değişikliğin gerçekleşmekte olduğu görülmektedir. Bölgede birçok liman ve iskele bulunmasına rağmen denizyollarının etkin biçimde kullanılamaması Bölgenin ekonomik gelişmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Sinop ve İnebolu Limanlarının işlevlerini artırmaya yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Bölgenin doğal yapısı oldukça iyi korunmuş olmakla birlikte, içme suyu, atık su arıtma ve katı atık depolama tesis yatırımları son yıllarda hız kazanmıştır. Geri dönüşüm konusunda da özel sektör yatırımları artmakta ve Bölgede bu konudaki farkındalık yükselmektedir. Bölge sınırları içerisinde iki milli park bulunmakta olup; bu milli parklar Bölgenin biyo çeşitliliği göz önüne alındığında çok önemli bir yere sahiptir. Bölgede biyoenerji, rüzgâr ve güneş enerjisi potansiyeli bulunmasına rağmen Bölgenin ihtiyacı olan enerji Bölgede üretilmemektedir.

Bölgedeki kentsel nüfus oranı yaklaşık %57,3'tür. Bölge ilçeleri arasında kentsel nüfus oranları bakımından büyük farklılıklar göze çarpmaktadır. Bölgedeki kentsel yerleşmelerin çoğunda plansız kentleşme önemli bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, il merkezlerinin de dâhil olduğu birçok yerleşim yerinde tarihi dokular yeni kentsel dokularla iç içe geçerek kentsel kimliğin kaybolmasına neden olmaktadır.

**Harita 1: Bölgenin Konumu ve İlçeleri**





## 2. Durum Analizi

### 2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde bölgelerarası gelişmişlik farklılıkları, yalnızca gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin de karşı karşıya kaldıkları bir olgudur. Hükümetlerin merkezden yönlendirilen bölgesel kalkınma politikaları, bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarını azaltmadığı gibi, beraberinde ciddi kaynak israfını da getirmiştir. Bu durum doğal olarak ülkeleri de bölgesel kalkınma konusunda yeni bir bakış açısına yöneltmiştir. Bu yeni bakış açısında, geçmişte tavandan tabana doğru uygulanan, teşvik ve devlet müdahalesi ile desteklenen bölgesel kalkınma anlayışı yerini; tabandan tavana doğru filizlenen bir bölgesel kalkınma anlayışına bırakmıştır.

Yeni kalkınma anlayışında girişimcilik, yenilik, KOBİ politikaları yoluyla bölgenin rekabet gücünün artırılması, kurumsal ve beşeri sermayenin güçlendirilmesi, bölgenin içsel büyüme dinamiklerinin desteklenmesi gibi amaçlar ön plana çıkmıştır. Bu anlayışın temel uygulayıcı aktörü olarak da, kalkınma ajansları karşımıza çıkmıştır.

İlk örneklerine 1930'lu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) rastlanan [Tennessee Valley Authority] kalkınma ajansları, günümüzde Avrupa Birliği (AB) ülkeleri ile adeta özdeşleşmiş durumdadır (Bkz. Tablo 3). 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 arttırmış; 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. İşte bu çerçevede 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 amacıyla yasal düzenleme süreci başlatılmıştır.

Türkiye, 2006 yılından itibaren kalkınma ajansları ile tanışmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı'nın koordinasyonunda Düzey 2 Bölgeleri esas alınarak hazırlanan '5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun' 08 Şubat 2006 tarihli Resmi Gazete'de de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

5449 sayılı Kanuna dayanarak Bakanlar Kurulu kararı ile İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması esas alınarak 31 Mayıs 2006'da Çukurova Kalkınma Ajansı ile İzmir Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Bu iki ajansı, diğer bölgelerde kurulan kalkınma ajansları izlemiştir. İlgili kanun doğrultusunda 2009 yılı itibarıyla

kurulması hedeflenen toplam 26 kalkınma ajansının kuruluşu tamamlanmıştır. Bu ajansların kuruluşu ile bir bakıma Türkiye coğrafyası, 26 ekonomik bölgeye ayrılmıştır.

**Tablo 3: Dünyada Kalkınma Ajansları**

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

\* Tablo, bu çalışma için uyarlanmıştır.

Kaynak: (DPT, 2008)

### 2.1.1. İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması

Karşılaştırılabilir sosyoekonomik analizlerin yapılması, Avrupa Birliği (AB) Bölgesel İstatistik Sistemi'ne uygun veri tabanı ve gösterge seti ortaya koyulması, bölgesel politika ve stratejilerin etkin bir şekilde belirlenmesi, bölgesel fonların etkin dağılımının yapılması ve nihai olarak bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılarak ulusal kalkınmanın sağlanması niyetiyle 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 (Bkz. Harita 2). Bu çalışmada öncelikle illere karşılık gelen düzey 3 birimleri oluşturulmuş ve AB'deki NUTS 3 ile bağlantısı sağlanmıştır. Ardından ortak sorunlara sahip, sosyoekonomik ve kültürel olarak birbirine yakın, coğrafi olarak benzer özellikler gösteren iller gruplandırılarak düzey 2 bölgeleri oluşturulmuştur. Düzey 1 bölgeleri ise daha üst ölçek özellikler gözetilerek düzey 2 bölgelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. İBBS kodu beş basamaklı bir kod sisteminden oluşur. İlk iki basamak Türkiye'yi temsil eden TR'den oluşmaktadır; 3. basamak 1'den 9'a kadar rakamlara ilaveten A, B, C harfleri olmak üzere toplam 12 karakterden oluşmaktadır. Koddaki ilk 3 basamak Türkiye'de var olan 12 düzey 1 bölgesini tanımlamaktadır. Örneğin TR8 Bölgesi; Batı Karadeniz Bölgesi'ni tanımlamaktadır. Batı Karadeniz Bölgesi; Zonguldak merkezli Batı Karadeniz Bölgesi, Kastamonu merkezli Kuzey Anadolu Bölgesi ve Samsun merkezli Orta Karadeniz Bölgesi olmak üzere 3 düzey 2 bölgesinden oluşmaktadır. Kodun 4. basamağı 1'den 9'a kadar sayılardan oluşmaktadır. İlk 4 basamak Türkiye'de var olan 26 düzey 2 bölgesini tanımlamaktadır. Örneğin TR82 Bölgesi, TR8 Bölgesi'ndeki 3 düzey 2 bölgesinden biri olan Kuzey Anadolu Bölgesi'ni temsil etmektedir. Son olarak 5.

basamak ise yine 1'den 9'a kadar rakamlardan oluşmaktadır ve kodun tamamı 81 tane olan il düzeyini yansıtmaktadır. Örneğin TR821 Kastamonu, TR822 Çankırı ve TR823 Sinop illerini göstermektedir. Yerel İdari Birimleri (YİB) de düzey 1 ve düzey 2 olarak sınıflandırılmıştır. YİB 1 ilçeleri, YİB 2 ise belediyeler ve belediyesi olmayan köyleri simgelemektedir. İstatistiki bölge birimleri sınıflandırılması KUZKA gibi diğer kalkınma ajanslarının da kuruluşuna esas teşkil etmiştir.

**Harita 2: Düzey 2 Bölgeleri**



Kaynak: TÜİK verileri kullanılarak tarafımızca çizilmiştir.

## 2.2. Mevzuat Analizi

Kalkınma Ajansları, 08.02.2006 tarihinde 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile kurulmaya başlanmıştır. Kanunun amacı kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturulacak kalkınma ajanslarının kuruluş, görev ve yetkileri ile koordinasyonuna ilişkin esas ve usûlleri düzenlemektir.

Kanunun genel gerekçesi ise ulusal kalkınmanın, çeşitli toplum kesimleri ve bölgeler arasında dengeli bir işbölümü ile gerçekleştirilmesi ve buna paralel olarak kalkınmanın getirilerinin de kesimler ve bölgeler arasında dengeli dağılımı hükümet programları ve kalkınma planlarının en öncelikli konuları arasında yer almıştır. Ekonomik refahın, toplum kesimleri ve iller, bölgeler arasında, kısacası mekanda dengeli dağılımının sağlanması, günümüz toplumlarında sosyal devlet anlayışının bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu politika, aynı zamanda ekonomik ve sosyal uyum ile toplumsal istikrarın önemli unsurları arasında yer almaktadır. Ajanslar, bölgeler esas alınarak, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile kurulur. Ajans merkezinin bulunacağı il, kuruluş kararnamesinde belirtilir.

KUZKA, 25 Temmuz 2009 tarih ve 27299 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu'nun 2009/15236 sayılı kararı ile resmen kurulmuştur.

### 2.2.1. İkincil Mevzuat

KUZKA'nın tabi olduğu ikincil mevzuat aşağıdaki gibidir:

- Kalkınma Ajanslarının Çalışma, Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Mal, Hizmet ve Yapım İşi Satınalma İhale Usul ve Esasları
- Destek Yönetimi Kılavuzu
- Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi

### 2.3. Ürün ve Hizmetler

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

#### 1. Planlama

- a. Ortak vizyon
- b. Strateji Geliştirme
- c. Programlama

#### 2. Yönlendirme

- a. İşbirliği / Ortaklığı Özendirme
- b. Kolaylaştırıcılık / Koordinatörlük
- c. Tanıtım
- d. Yatırım Sürecini Hızlandırma

#### 3. Destekleme

- a. Mali Destekler
- b. Teknik Destekler

#### 4. İzleme ve Değerlendirme

- a. Ajans Destekleri
- b. Önemli Özel Sektör Yatırımları
- c. Önemli Kamu Yatırımları
- d. Yatırım Teşvik Belgeli Yatırımlar



## **5. Danışmanlık Hizmetleri**

- a. Diğer Kurum ve Kuruluşların Destekleri
- b. Yatırım Teşvikleri
- c. Yatırım Yeri
- d. Analiz-Rapor

## **6. Bilgilendirme Hizmetleri**

- a. Basın Bildirisi
- b. Rapor-Analiz

## **7. Diğer**

- a. Yatırım Teşvik Belgesi Düzenlenmesi
- b. Yatırım Teşvik Belgeleri Tamamlama Vizesi ve Ekspertiz Raporu Süreçleri

Bu ürün ve hizmetler Kalkınma Ajansı paydaşları ile ilişkilendirilmiş, oluşturulan ürün/hizmet-yararlanıcı matrisi Tablo 4 ile verilmiştir.

Tablo 4: Ürün/Hizmet - Yararlanıcı Matrisi

	Planlama		Yönlendirme				Destekleme		İzleme ve 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 Tesvik Belgeli Yatırımlar	Diğer Kurum ve Kuruluşların Destekleri	Yatırım Tesvikleri	Yatırım Yeri	Analiz-Rapor	Basın Bildirisi	Analiz-Rapor	Yatırım Tesvik Belgesi Düzenlenmesi	Yatırım Tesvik Belgeleri Tamamlama Vizesi ve Ekspertiz Raporu İşlemleri
<b>Kalkınma Bakanlığı</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ekonomi Bakanlığı</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Valilikler</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>İl Özel İdareleri</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Bölge Müdürlükleri</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Belediyeler</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Ticaret ve Sanayi Odaları</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Üniversiteler</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Sivil Toplum Kuruluşları</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Meslek Odaları</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Özel Sektör Temsilcileri</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Basın</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Hizmet Talep Eden Vatandaş</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

## 2.4. Paydaş Analizi

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

“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 öncelikler ile 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 projeler ile desteklenmesi aşamalarında yerelde teknik kapasitesi yüksek bir kurum gerekli olmaktadır.”

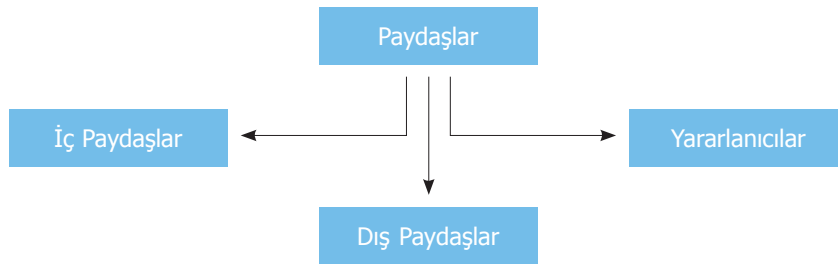
Kalkınma Ajansları; 5449 sayılı Kanununun genel gerekçe metninde yer alan bu temel ihtiyaçlar dikkate alınarak yerelde kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek amacıyla kurulmuş; katılımcı, etkin temsile önem veren, karar alma ve uygulama aşamalarında işbirliği 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 Ajansımız, stratejik planlama sürecinde de bu anlayışa uygun bir yöntem izlemiştir. Kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesi sağlanmıştır. Bu durum, uygulama şansını artırarak hedeflere daha kolay ulaşılmasını mümkün kılacaktır. Diğer yandan, Ajans tarafından sunulan kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için de yararlanıcıların talep ve beklentilerinin net bir şekilde bilinmesi büyük önem arz etmektedir.

Genel olarak Ajansın paydaşlarını 3 ana bölümde sınıflandırmak mümkündür:

### Şekil 2: Paydaşlar



### 2.4.1. 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 ve Ticaret ve Sanayi Odası Başkanları'ndan 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 Bakanlar Kurulu Kararı ile oluşturulan 100 üyeli bir danışma organıdır.

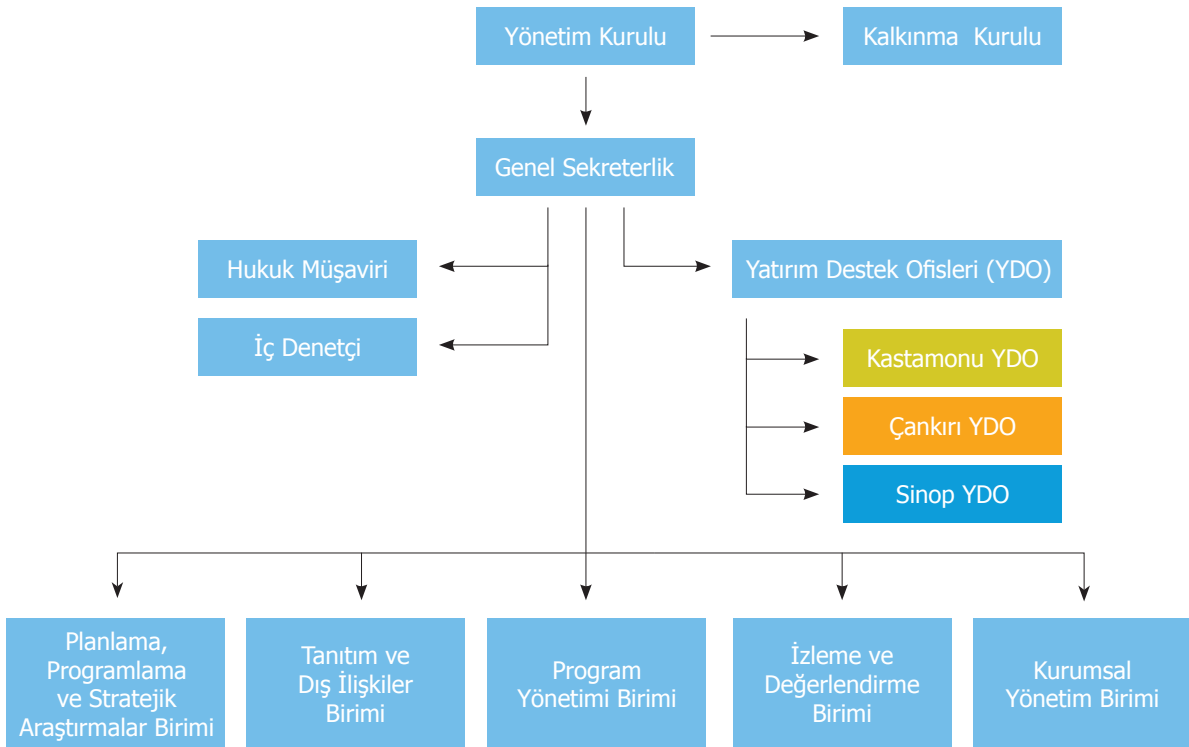
**Tablo 5:** Kalkınma Kurulu Üye Dağılımı, 2013

	Kamu	Yerel Yönetim	STK	Üniversite	Toplam
<b>Kastamonu</b>	11	13	7	8	39
<b>Çankırı</b>	12	5	6	7	30
<b>Sinop</b>	16	4	5	5	30
<b>TR82 Bölgesi</b>	39	22	18	20	99*

\* Üye bildirimini yapmayan üyeler çıkarılmakta ve yerlerine yedek üyeler alınmaktadır. Yedek üyeler de bittiğinde Kurulun üye sayısı azalmaktadır.

### • Genel Sekreterlik

Genel sekreterlik Ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri Genel Sekreter'dir. 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 (Bkz. Şekil 3). Ayrıca, iç denetim yapmak üzere bir iç denetçi istihdam edilmektedir. 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 (Bkz. Tablo 6 ve Grafik 1). Ajansın belirlenen hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu asgari personel sayısı da belirlenmiştir (Bkz. Tablo 7).

**Şekil 3:** Organizasyon Şeması

**Tablo 6:** Ajans Personelinin Eğitim Durumu

Lisans Düzeyinde Mezun Olunan Bölümler	Uzman	İç Denetçi	Destek Personeli	Toplam
Bilgisayar Mühendisliği	-	-	1	1
Endüstri Mühendisliği	3	-	-	3
Halkla İlişkiler	-	-	1	1
Hukuk	1	-	-	1
İktisat	4	-	-	4
İnşaat Mühendisliği	-	1	-	1
İstatistik-Bilgisayar Bilimleri	2	-	-	2
İşletme	4	-	2	6
Kamu Yönetimi	1	-	1	2
Kimya Mühendisliği	1	-	-	1
Maliye	1	-	1	3
Sosyoloji	1	-	-	1
Şehir ve Bölge Planlama	1	-	-	1
Tekstil Mühendisliği	1	-	-	1
Uluslararası İlişkiler -Siyaset Bilimi	2	-	-	3
Ziraat Mühendisliği	1	-	-	1
<b>Toplam</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>30</b>

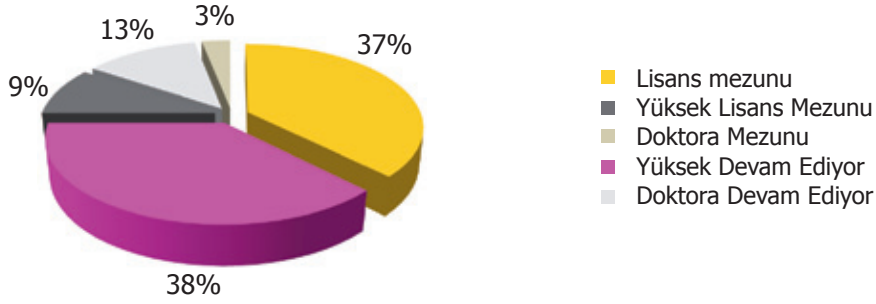
**Tablo 7:** Optimum Ajans Personeli Sayısı

Birim	Unvan				
	Genel Sekreter	İç Denetçi	Uzman*	Destek Personeli	Yardımcı Hizmetler Personeli
Genel Sekreterlik	1			1	1
İç Denetim		1			
Çankırı Yatırım Destek Ofisi			4		2
Hukuk Müşavirliği			1		
İzleme ve Değerlendirme Birimi			8		
Kastamonu Yatırım Destek Ofisi			4		
Kurumsal Yönetim Birimi			2	6	7
Planlama, Programlama ve Stratejik Araştırmalar Birimi			5		
Program Yönetimi Birimi			5		
Sinop Yatırım Destek Ofisi			4		2
Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi			4	1	
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>12</b>

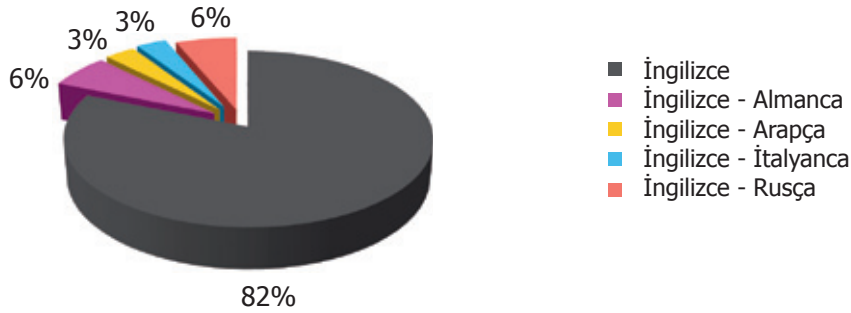
\* Birim başkanları ve hukuk müşaviri Yönetim Kurulunca uzmanlar arasından seçildiği için ayrıca belirtilmemiştir. Birim başkanları gerçekleştirme görevlisi olduğu için 5 çalışma birimi ve 3 yatırım destek ofisi için olmak üzere toplam 8 birim başkanı görevlendirmesi yapılmaktadır.

**Grafik 1: Ajans Personeline İlişkin Bilgiler, 2013****Ajans Personelinin Öğrenim Durumu**

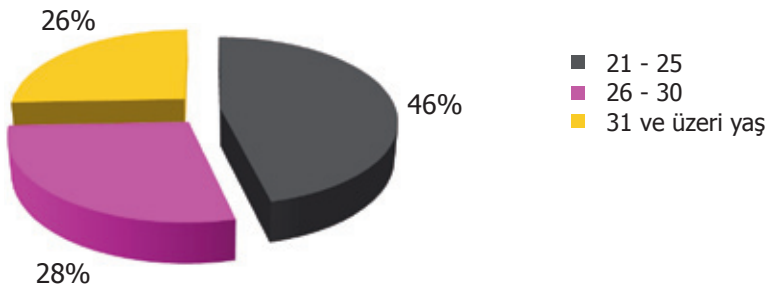
"Hâlihazırda 4 Ajans personeli doktora, 12 Ajans personeli ise yüksek lisans programlarına devam etmektedir."

**Ajans Personeli Tarafından Konuşulan Yabancı Diller**

"Ajans personelinin tamamı iyi düzeyde İngilizce bilmektedir. Bununla birlikte yaklaşık her 5 personelden biri 2. bir yabancı dili de çok iyi düzeyde kullanabilmektedir."

**Ajans Personelin Yaş Dağılımı**

"Ajans personelinin yaş ortalaması 30,6 olup; Ajans faaliyetlerini genç ve dinamik ekip ile sürdürmektedir."



## 2.4.2. 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

### 2.4.2.1. Dış Paydaş Anketi

Dış paydaşların Ajanstan beklentilerini ölçmek için internet anketi uygulanmıştır. Anketten Ajans faaliyetlerinden hangilerinin Bölge açısından daha fazla öneme sahip olduğuna yönelik önemli sonuçlar elde edilmiştir (Bkz. Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10). Sonuçlar Ajansın vizyon, amaç, hedef ve stratejilerinin oluşturulmasında kullanılmıştır.

**Tablo 8:** Dış Paydaş Anketi Sonuçları - 1

Sorular	Yanıtlar	
Görüş ve önerileriniz Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA) tarafından dikkate alınıyor mu?	Kesinlikle Hayır	1
	Hayır	4
	Ne Evet, Ne Hayır	15
	Evet	13
	Kesinlikle Evet	10
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA)'nın Bölgede kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler arasında işbirliklerinin oluşturulmasına katkı sağladığına inanıyor musunuz?	Kesinlikle Hayır	3
	Hayır	3
	Ne Evet, Ne Hayır	12
	Evet	17
	Kesinlikle Evet	10
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (KUZKA) bölgesel kalkınmaya yönelik program ve projeler gerçekleştirdiğine inanıyor musunuz?	Kesinlikle Hayır	0
	Hayır	4
	Ne Evet, Ne Hayır	8
	Evet	24
	Kesinlikle Evet	8

Sorular	Yanltlar	
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (KUZKA) bölgenin sorunlarına, ihtiyaçlarına yönelik faaliyetler gerçekleştirdiğine inaniyor musunuz?	Kesinlikle Hayır	0
	Hayır	5
	Ne Evet, Ne Hayır	9
	Evet	23
	Kesinlikle Evet	8

\* Anketi toplamda 45 kişi doldurmuştur. Grafikler üzerindeki sayılar ilgili yanıtı kaç kişinin verdiğini göstermektedir.

**Tablo 9: Dış Paydaş Anketi Sonuçları - 2**

Sorular	Yanltlar	
<b>Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (KUZKA) önümüzdeki dönemde ağırlık vermesi gereken faaliyet alanlarını lütfen derecelendiriniz.</b>		
Mali Destekler Programları Yürütme/İzleme	Öncelik Değil	1
	Önemli	8
	Çok Önemli	15
	Vazgeçilmez	21
Teknik Destek Programları İzleme/Yürütme	Öncelik Değil	3
	Önemli	9
	Çok Önemli	23
	Vazgeçilmez	10
Yatırım Danışmanlığı/Yönlendirme	Öncelik Değil	2
	Önemli	8
	Çok Önemli	23
	Vazgeçilmez	12
Bölgesel Ölçekte Planlama	Öncelik Değil	0
	Önemli	10
	Çok Önemli	14
	Vazgeçilmez	21
Stratejik Araştırmalar Üretme	Öncelik Değil	2
	Önemli	8
	Çok Önemli	14
	Vazgeçilmez	21

\* Anketi toplamda 45 kişi doldurmuştur. Grafikler üzerindeki sayılar ilgili yanıtı kaç kişinin verdiğini göstermektedir.



**Tablo 10:** Dış Paydaş Anketi Sonuçları - 3

Sorular	Yanıtlar	
<b>Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın (KUZKA) önümüzdeki dönemde ağırlık vermesi gereken faaliyet alanlarını lütfen derecelendiriniz.</b>		
Bölge Tanıtım	Öncelik Değil	1
	Önemli	5
	Çok Önemli	18
	Vazgeçilmez	21
Eğitim Programları Düzenleme	Öncelik Değil	3
	Önemli	6
	Çok Önemli	20
	Vazgeçilmez	16
İşletme Danışmanlığı	Öncelik Değil	3
	Önemli	10
	Çok Önemli	20
	Vazgeçilmez	12

\* Anketi toplamda 45 kişi doldurmuştur. Grafikler üzerindeki sayılar ilgili yanıtı kaç kişinin verdiğini göstermektedir.

## 2.5. İsrif (Mottainai), Zenginlikler, Sorunlar

GZFT analizi yerine Japonca bir terim olan Türkçede yaklaşık olarak israfa karşılık gelen Mottainai ekseninde bir analiz gerçekleştirilmiştir. Mottainai aynı zamanda savurganlık ya da israftan kaynaklanan pişmanlık duygusuna ve kullanılmayan potansiyele de işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle israf, zenginlikler ve sorunlar belirlenmiştir (Bkz. Tablo 11).

**Tablo 11:** Mottainai (israf), Zenginlikler ve Sorunlar

Mottainai (İsraf)	Zenginlikler	Sorunlar
Zaman	Güçlü finansal yapı	Ajans binasının yetersizliği
Kırtasiye Malzemeleri*	İnsan kaynağı	Personel özlük hakları arasındaki farklılıklar
İnsan Kaynağı	Farklı alanlardaki uzmanlıklar	Kurumsal cazibenin azalması
Motivasyon	Esneklik	Koordinasyon eksikliği
Enerji	Uluslararası akademik tecrübe ve bilgi birikimi	Personel eksikliği
	Çalışanlar arasındaki uyum	Ajans vizyonunun netleştirilememesi
	Küçük değişikliklerin büyük etkiler yarattığı potansiyeli yüksek bir bölgede çalışıyor olmak	Yetki ve sorumlulukların net olmaması
	Çalışanlara sunulan imkânlar**	Süreçlerin tanımlı olmasına rağmen hayata geçirilmesinde yaşanan aksaklıklar
		Süreçlerin güncellenmemesi
		Bölgedeki değişime gösterilen direnç
		Ajansın bölgesel paydaşlarla ilişkisinin zayıf olması

\* Bürokratik işlemlerin fazlalığı dolayısıyla kullanılan kırtasiye malzemelerini içermektedir.

\*\* 666 sayılı KHK ile oluşan özlük hakkı farklılıkları hariç tutulmuştur.



### 3. Vizyonumuz

## “ Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası ”

Dünyanın ekonomik ağırlık merkezi her geçen yıl doğuya doğru kaymakta; bu durum birçok fırsatı da beraberinde getirmektedir. Coğrafi olarak büyük pazarlara yakınlığı, genç işgücü, hızlı büyüyen ekonomisi ile 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 Ajansların rolü şüphesiz oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle hazırlanan TR82 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı bölgesel potansiyelin kullanılmasında önemli bir rehber vazifesi üstlenmektedir. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'na da Bölge Planı hedeflerine ulaşmakta önemli sorumluluklar düşmektedir.

Bölge Planı'nda yer alan Bölge Vizyonu 'Sürekli Üreten, Birlikte Yükselen, Doğal Dokusuyla Fark Yaratan Kuzey Anadolu'dur. Bölge vizyonuna ulaşmak, alt ölçekteki sorunların da 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 erişmek KUZKA'nın da hedefidir. Ancak amaçları gerçekleştirmek yalnızca KUZKA'nın sorumluluğunda değildir. Bu yüzden KUZKA'nın bu amaçlara erişmedeki temel rolü bu kalkınma sürecini fikirsel, teknik ve finansal açıdan kolaylaştırmak ve yönlendirmektir. Bu noktadan hareketle KUZKA'nın kurumsal vizyonu “Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası” olarak belirlenmiştir.



## 4. Misyonumuz

“ Bölgenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek ve bilgi birikimini artırarak sürdürülebilir bölgesel kalkınmayı hızlandırmak ”

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanuna göre Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı'nın görevleri aşağıdaki gibidir:

- Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Kalkınma Bakanlığı'na bildirmek.
- Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütölen ve bölge plân ve programları açısından önemli görölen diğer projeleri izlemek.
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- 4 üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.

Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

- Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

## 5. Değerlerimiz

KUZKA'nın değerleri çalışanlar, yöneticiler, süreçler ve çıktılar için olmak 4 ayrı kategoride belirlenmiştir (Bkz. Tablo 12).

**Tablo 12:** Değerlerimiz

Çalışanlar	Yöneticiler*	Süreçler	Çıktılar
Kendine güvenen	Adil	Bütüncül	Erişilebilir
Öğrenmeye açık	Çözüm odaklı	Etkin	Etkili
Paylaşımçı	Hızlı karar veren	Katılımcı	Fayda/maliyet etkin
Proaktif	Katılımcı	Kontrollü	Kaliteli
Yeniliğe açık	Motive eden	Öğretici	Nesnel
Vizyoner	Tutarlı	Sistematik	Ölçülebilir
Verimli	Yetkin	Şeffaf	
	Yönlendiren		

\* Çalışanlar için belirlenen değerlere ek olarak.





## 6. Amaç ve Hedefler

Ajansın amaçlar ve hedefleri katılımcı bir anlayış ile belirlenmiştir (Bkz. Tablo 13). Ancak bu amaç ve hedeflerin yine Ajansın koordinasyonunda hazırlanan 2014 – 2023 TR82 Düzey 2 Bölgesi Bölge Planı ile de uyumlu olması hayati önemdedir. Bölge planı amaç ve hedefleri ile kurumsal stratejik plan hedefleri ilişkilendirilmiştir (Bkz. Tablo 14).

**Tablo 13: Amaçlar ve Hedefler**

Vizyon	Bölgenin Pusulası, Özgün Fikirlerin Referans Noktası
Amaçlar	Hedefler
<b>A1</b> <b>Bilgi, Danışma ve Tanıtım Merkezi</b>	H1.1 Bölgenin potansiyelini ortaya çıkaracak ve bölgesel kalkınmayı yönlendirecek bilginin üretilmesi
	H1.2 Bölgede öne çıkan ve gelişme potansiyeli bulunan sektörlerle yönelik danışmanlık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
	H1.3 Bölgenin ve Ajansın etkin tanıtımının yapılması
<b>A2</b> <b>Program ve Proje Merkezi</b>	H2.1 Bölgede öne çıkan ve gelişme potansiyeli bulunan sektörlerle yönelik destek programlarının tasarlanması ve projelerin desteklenmesi
	H2.2 Yerel, ulusal ve uluslararası kuruluşlardan mali kaynak ve teknik destek sağlanması
<b>A3</b> <b>Güçlü Kurumsal Yapı</b>	H3.1 Yönetişimin etkinleştirilmesi
	H3.2 İnsan kaynakları yapısının güçlendirilmesi ve etkinleştirilmesi
	H3.3 Çalışma ortamının iyileştirilmesi

Tablo 14: Kurumsal Stratejik Planın Bölge Planı ile İlişkisi

Bölge Planı Amaçları	Bölge Planı Hedefleri	Kurumsal Stratejik Plan Amaç ve Hedefleri												
		A1. Bilgi, Danışma ve Tanıtım Merkezi			A2. Program ve Proje Merkezi			A3. Güçlü Kurumsal Yapı						
		H1.1	H1.2	H1.3	H2.1	H2.2	H3.1	H3.2	H3.3					
	Sivil Toplum Bilincinin ve Ortak İş Yapma Kültürünün Geliştirilmesi				X				X					
	Beşeri Kaynakların Geliştirilmesi				X				X			X		X
<b>Sosyal Refah</b>	Sağlık Hizmetlerinin Niceliğinin ve Niteliğinin Artırılması	X			X				X					
	Kültür, Sanat ve Spor Altyapısının Geliştirilmesi	X			X				X					
	Çalışma Hayatı ve İş Ortamının İyileştirilmesi		X						X					X
<b>Yeşil Doğa ve Yaşanabilir Mekanlar</b>	Enerji Kaynaklarının Etkin Biçimde Kullanılması	X							X				X	X
	Kentsel ve Kırsal Altyapının Geliştirilmesi	X			X				X					
	Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Kullanılması	X							X				X	
	Tarımsal Üretimin Canlandırılması								X					
<b>Potansiyelini Değere Dönüştüren Ekonomi</b>	Sanayi Sektöründe Üretim ve Katma Değerin Artırılması	X			X				X					
	İhracat Kapasitesinin Artırılması	X			X				X					
	Turizmin Geliştirilmesi ve Çeşitlendirilmesi	X			X				X					
	Lojistik Kapasitenin Geliştirilmesi								X					X

## 6.1. Amaç 1: Bilgi, Danışma ve Tanıtım Merkezi

Bölgede kapsamlı bilgi üretimi, tek durak danışmanlık ve bütüncül tanıtım faaliyetlerinin eksikliği nedeniyle Ajansın bu alanlara yoğunlaşması gereği ortaya çıkmıştır.

Bölgeye yönelik kapsamlı ve ayrıntılı bilgi üretimi, Bölgeye olan yatırımların artması, akademik çalışmaların hız kazanması, bölgesel gelişmeye yön verecek proje alanlarının ve konularının ortaya çıkması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca Ajansın yatırımcılara sağladığı danışmanlık hizmetleri yatırımların Bölgedeki potansiyeli en yüksek alanlara kaydırılması ve mevcut yatırımlardan azami faydayı sağlamak açısından önemli faaliyet alanlarından bir tanesidir. Ek olarak gerek Ajansın gerekse Bölgenin tanıtımının etkin biçimde yapılması, yatırımların ve turistlerin Bölgeye çekilmesi, Ajansın kendini ve faaliyetlerini paydaşlara daha iyi aktarabilmesi için hayati önemdedir. Bu nedenlerden dolayı Ajansın bilgi, danışma ve tanıtım merkezi olması vizyona ulaşılmasında en önemli üç adımdan bir tanesidir.

### 6.1.1. A1. Hedef 1.1: Bölgenin Potansiyelini Ortaya Çıkaracak ve Bölgesel Kalkınmayı Yönlendirecek Bilginin Üretilmesi

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

#### 6.1.1.1. Stratejiler

- 1.1.1. Bölgede öne çıkan alanlara yönelik analizler yapılacaktır.
- 1.1.2. Bölgedeki stratejik alanlara yönelik planlar hazırlanacaktır.
- 1.1.3. Bölgede öne çıkan alanlarda projeksiyonlar hazırlanacaktır.
- 1.1.4. Bölgenin kalkınma performansı ölçülecektir.
- 1.1.5. Kamuoyu tarafından en çok ilgi gören çalışmalar farklı dillere çevrilecektir.
- 1.1.6. Ajans desteklerinin, diğer yatırımların ve politikaların etki değerlemesi yapılacaktır.

#### 6.1.1.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Toplam analiz/rapor sayısı*	64	7	10	10	10	10	47
Saha çalışmalarının sayısı	7	10	9	9	9	9	46
Toplam hazırlanan plan/strateji sayısı	7	5	2	5	2	5	19
Paydaşlarla hazırlanan plan/strateji sayısı	3	2	2	4	1	4	12
Projeksiyon sayısı	1	0	0	1	0	1	2
Veri Envanteri Sayısı	1	4	4	4	4	4	4
Bölge Planı performans raporu	0	1	1	1	1	1	4
Yabancı dilde yayın sayısı	3	8	11	12	12	12	55
Etki değerlemesi sayısı	1	4	3	3	4	3	16

\* Görev ve faaliyet raporları dâhil edilmemiştir.

### 6.1.2. A1. Hedef 1.2: Bölgede Öne Çıkan ve Gelişme Potansiyeli Bulunan Sektörlere Yönelik Danışmanlık Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesi

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

#### 6.1.2.1. Stratejiler

- 1.2.1. Yatırım danışmanlığı faaliyetleri yoğunlaştırılacaktır.
- 1.2.2. Uygun yatırım yerleri derlenecek ve yatırımcılar ile paylaşılacaktır.
- 1.2.3. Yatırım teşvik sistemine yönelik faaliyetler artırılacaktır.
- 1.2.4. Bölgede gerçekleştirilen tanıtım çalışmalarına yönelik danışmanlık faaliyetleri artırılacaktır.
- 1.2.5. Bölgedeki kurum ve kuruluşların kapasitesini artırmaya yönelik faaliyetler yoğunlaştırılacaktır.

#### 6.1.2.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Danışmanlık verilen kişi sayısı	1.707	750	750	750	750	750	3.750
Yatırım amaçlı danışmanlık verilen kişi sayısı	51	30	50	60	70	75	285
İzin ve ruhsat işlerinin takibi için başvuru yapan firma sayısı	0	1	1	2	2	2	8
Revize edilen yatırım yerleri katalogları	17	26	26	26	26	26	130
Danışmanlık hizmeti verilen yatırım teşvik belgesi sayısı	29	17	33	40	47	52	189
Danışmanlık hizmeti verilen teşvik belgesi sabit yatırım tutarı toplamı (1.000 TL)	408.355	45.000	75.000	90.000	105.000	115.000	390.000
Teşvik sistemi kapsamında danışmanlık hizmeti verilen yatırımların yaratacağı yeni istihdam	1.878	210	380	450	540	590	2.170
Eğitim verilen kişi sayısı*	576	130	130	130	130	130	650

\* Teknik ve mali destek programları kapsamında olanlar hariç.

### 6.1.3. A1. Hedef 1.3: Bölgenin ve Ajansın Etkin Tanıtımının Yapılması

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

### 6.1.3.1. Stratejiler

- 1.3.1. Stratejik fuarlara katılım sağlanacaktır.
- 1.3.2. Yatırım ve iş ortamı tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilecektir.
- 1.3.3. Ajans tanıtımına yönelik faaliyetler artırılabacaktır.
- 1.3.4. Yabancı ülke deneyimlerinden faydalanmaya yönelik yurtdışı çalışma ziyaretleri gerçekleştirilecektir.
- 1.3.5. Bölgenin tanıtımına yönelik bilgi teknolojilerinin kullanımı artırılabacaktır.

### 6.1.3.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Standlı katılım sağlanan fuar sayısı	2	1	4	4	4	4	17
Gözlemci olarak katılım sağlanan fuar sayısı	16	9	12	12	12	12	57
Bölge dışında (ülke içinde) ziyaret edilen firma sayısı	16	27	30	30	31	31	149
Bölge dışında (ülke içinde) gerçekleştirilen tanıtım faaliyeti sayısı	1	5	5	5	5	5	25
Hazırlanan tanıtım materyali türü sayısı	19	21	18	23	18	23	21
Sosyal medya takipçi sayısı	3.552	5.100	6.550	8.000	9.450	10.900	10.900
E-bülten sayısı	1	24	24	24	24	24	120
Ajans dergisi sayısı	0	0	0	1	1	1	3
Yurtdışı çalışma ziyaret sayısı	4	2	2	2	2	2	10
Oluşturulan tanıtım portalı sayısı	0	1	0	1	0	1	3
Basılan yıllık faaliyet raporu sayısı	1	1	1	1	1	1	5

### 6.2. Amaç 2: Program ve Proje Merkezi

Bölgede kullanılan kaynakların birbirini tamamlamaması, belirli bir hedefe yönelik olmaması ve en önemlisi bu kaynakların oldukça kıt olması nedeniyle Ajansın bu alanlara yoğunlaşması gereği ortaya çıkmıştır.

Bölgede ön plana çıkan ve gelişme potansiyeli taşıyan sektörlerle yönelik mali desteklerin programlanması bölgesel mali ve beşeri kaynakların bu alanlara yoğunlaşmasını sağlayacak ve dolayısıyla belirli bir hedefe odaklanması mümkün olacaktır. Ajansın mali destek programlarının uzun vadeli düşünülerek önceden tahmin edilebilir olması yatırımcıların daha rahat hareket etmesini sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca diğer yerel, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlardan kaynak sağlanması Bölgenin kalkınması açısından bir diğer önemli adımdır. Ajansın gerek kendisinin hazırladığı gerekse de ortağı olduğu projeler aracılığıyla Bölgeye kaynak aktarılması gelişmeyi tetikleyici bir etki yaratacaktır. Projelere ek olarak özellikle Avrupa Birliği kaynakları kullanılarak bölgesel düzeyde operasyonel programların başlatılması kıt kaynakların artırılması ve çeşitlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu nedenlerden dolayı Ajansın program ve proje merkezi olması vizyona ulaşılmasında en önemli adımlardandır.

### 6.2.1. A2. Hedef 2.1: Bölgede Öne Çıkan ve Gelişme Potansiyeli Bulunan Sektörlere Yönelik Destek Programlarının Tasarlanması ve Projelerin Desteklenmesi

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

#### 6.2.1.1. Stratejiler

- 2.1.1. Uzun vadeli perspektif ile proje teklif çağrıları ve güdümlü destek projeleri hazırlanacak ve uygulanacaktır.
- 2.1.2. Bölgedeki stratejik alanlara yönelik doğrudan faaliyet mali desteği ve teknik destek programlarına çıkılacaktır.
- 2.1.3. Mali ve teknik destek programları kapsamında finanse edilen projeler doğru ve etkin biçimde izlenecektir.

#### 6.2.1.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Proje teklif çağrısı (PTÇ) kapsamında uygulanan mali destek programı sayısı	4	2	2	2	2	2	10
Proje başvuru sayısı	334	150	150	150	150	150	750
Sözleşmeye hak kazananların destek tutarı toplamı/toplam destek bütçesi (PTÇ)	0,79	0,85	0,85	0,9	0,9	0,9	0,89
Ulaşılan paydaş sayısı	25.000	30.000	32.000	34.000	36.000	38.000	170.000
Eğitim/bilgilendirme toplantılarına katılanların sayısı	2.357	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000
Tamamlanan projelerin ödeme tutarları toplamı / sözleşme imzalanan projelerin destek bütçesi toplamı	0,92	0,85	0,94	0,96	0,96	0,96	0,93
Tamamlanan proje sayısı / sözleşme imzalanan proje sayısı	0,92	0,84	0,94	0,96	0,96	0,96	0,93
Zeyilname sayısı / sözleşme imzalanan proje sayısı	2,11	1,50	1,30	1,20	1,00	1,00	1,20
Uygulanan Güdümlü Proje Sayısı	0	0	1	1	1	0	3
Uygulanan doğrudan faaliyet mali destek programı (DFD) sayısı	1	0	0	1	1	1	3

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Sözleşmeye hak kazananların destek tutarı toplamı /toplam destek bütçesi (DFD)	0,99	0	0	0,99	0,99	0,99	0,99
Uygulanan teknik destek (TD) programı sayısı	1	1	1	1	1	1	5
Sözleşmeye hak kazananların destek tutarı toplamı /toplam destek bütçesi (TD)	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Gerçekleştirilen izleme ziyareti sayısı	372	240	350	250	300	300	1.812

## 6.2.2. A2. Hedef 2.2: Yerel, Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlardan Mali Kaynak ve Teknik Destek Sağlanması

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

### 6.2.2.1. Stratejiler

- 2.2.1. Avrupa Birliği hibelerini kullanırmak için gerekli akreditasyon sağlanacaktır.
- 2.2.2. Bölgede öne çıkan alanlarda AB ve diğer kuruluşların projeleri yürütülecektir.
- 2.2.3. Bölgede öne çıkan alanlarda yürütülmesi planlanan AB ve diğer kuruluşların projelerine ortak olunacaktır.
- 2.2.4. Bölgede öne çıkan alanlarda proje havuzu oluşturulacaktır.
- 2.2.5. AB ve diğer kuruluşların proje çağrıları kamuoyuna etkin biçimde duyurulacaktır.

### 6.2.2.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Başvurusu yapılan proje sayısı	4	1	5	1	4	1	12
Başarılı bulunan proje sayısı	2	1	3	1	2	1	8
Tamamlanan proje sayısı	0	1	1	2	1	3	8
Başvurusu yapılan projelerin toplam bütçesi (1.000 TL)	37.500	5.000	25.000	5.000	25.000	5.000	42.500
Ortak olunan proje sayısı	0	0	1	2	1	2	6
Ortak olunan projelerin toplam bütçesi (1.000 TL)	1.350	0	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Ortak olunan ve tamamlanan projelerin toplam bütçesi (1.000 TL)	28.500	0	1.000	21.000	1.000	21.000	44.000
Proje havuzundaki proje sayısı	10	22	28	33	38	43	54
Proje hazırlıklarına destek verilen kuruluş sayısı	1	3	3	3	3	3	15

### 6.3. Amaç 3: Güçlü Kurumsal Yapı

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 Ajansın bu sorumluluğu en iyi biçimde yerine getirebilmesi için kendi kabiliyeti ile çözebileceği kurumsal sorunları çözmesi oldukça önemlidir. Ayrıca bölgesel kalkınmanın en önemli ayaklarından bir tanesi olan yönetimin etkin biçimde yapılabilmesi için kurumsal yapının güçlendirilmesi gerekmektedir. Son olarak Ajansın fiziki ortamının iyileştirilmesi de ajansın görevlerine yerine getirme konusunda önemli bir paya sahiptir. Bu nedenlerden dolayı Ajansın güçlü bir kurumsal yapısı olması vizyona ulaşılmasındaki en önemli adımların sonuncusudur.

#### 6.3.1. A3. Hedef 3.1: Yönetimin Etkinleştirilmesi

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

##### 6.3.1.1. Stratejiler

- 3.1.1. Kalkınma Kurulunun karar alma süreçlerine daha fazla etki etmesi sağlanacaktır.
- 3.1.2. Yönetim Kurulu bölgesel gelişme hakkında bilgilendirilecektir.
- 3.1.3. Bölgesel paydaşlar ile iletişim güçlendirilecek ve Ajans faaliyetlerine aktif katılımları sağlanacaktır.
- 3.1.4. Kalkınma Bakanlığı ve diğer kalkınma ajansları ile bilgi alışverişi hızlandırılacak, işbirliği güçlendirilecek ve bölgesel ihtiyaçların Bakanlıklar politikalarına dâhil edilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- 3.1.5. İl düzeyinde yapılan faaliyetlere katılım sağlanacaktır.
- 3.1.6. Bölgede öne çıkan alanlarda çalıştaylar/toplantılar düzenlenecektir.
- 3.1.7. Uluslararası kuruluşlar ile bağlantılar güçlendirilecek ve Ajansın bu uluslararası kuruluşların iletişim masası olması sağlanacaktır.
- 3.1.8. Dış paydaşların Ajans memnuniyet durumları anket yoluyla belirlenecek ve anket sonuçlarına göre Ajans çalışmaları revize edilecektir.

##### 6.3.1.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Düzenlenen Kalkınma Kurulu Toplantısı sayısı	8	2	2	2	2	2	10
Kalkınma kuruluna katılım oranı	59	65	68	70	72	75	75
Kalkınma kurulu tavsiye karar sayısı	3	2	4	4	6	6	22
Oluşturulan paydaş veri tabanı sayısı	0	1	0	0	0	0	1
Görüş verilen ulusal belge sayısı	10	7	10	11	11	11	50
İl düzeyinde katılım sağlanan faaliyet sayısı	142	60	60	61	61	61	303



Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Düzenlenen çalıştay sayısı	8	1	3	2	2	2	10
Düzenlenen toplantı sayısı	49	16	17	17	18	18	86
İşbirliği anlaşması imzalanan yerel ve ulusal kuruluş sayısı	6	5	5	5	5	5	25
İşbirliği anlaşması imzalanan uluslararası kuruluş sayısı	2	2	1	3	2	3	11
Uygulanan dış paydaş memnuniyet anketi sayısı	1	1	1	1	1	1	5
Uygulanan dış paydaş memnuniyet anketine katılanların sayısı	65	800	800	800	800	800	4.000
Dış paydaşların memnuniyet düzeyi	0,55	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,85
Yerel payların tahsilat/ tahakkuk oranı (Kümülatif)	45	54	63	70	80	90	90

### 6.3.2. A3. Hedef 3.2: İnsan Kaynakları Yapısının Güçlendirilmesi ve Etkinleştirilmesi

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

#### 6.3.2.1. Stratejiler

- 3.2.1. İş yükü analizleri yapılacak ve yapılanlar revize edilecektir.
- 3.2.2. Görev tanımları netleştirilecektir.
- 3.2.3. İç kontrol ve risk yönetimi çalışmaları revize edilecektir ve iç denetim çalışmaları yoğunlaştırılacaktır.
- 3.2.4. Yeni istihdam edilen personel için oryantasyon ve eğitim programı hazırlanacak ve değişen ihtiyaçlara göre revize edilecektir.
- 3.2.5. Gerçekçi personel performans değerlendirme sistemi uygulanacaktır.
- 3.2.6. Personelin iş yapma kabiliyetini ve iş kalitesini artırmak için gerekli eğitimler sağlanacaktır.
- 3.2.7. Belge yönetiminde yazılım kullanımı yaygınlaştırılacaktır.
- 3.2.8. Personelin mesleki gelişimine yönelik faaliyetlere katılımı sağlanacaktır.
- 3.2.9. Ajans memnuniyet anketi uygulanacaktır ve anket sonuçlarına göre Ajans çalışmaları revize edilecektir.
- 3.2.10. Çalışma rehberleri hazırlanacaktır.
- 3.2.11. Personelin karar alma süreçlerine dâhil olması sağlanacaktır.
- 3.2.12. Belirlenen optimum personel sayısına ulaşılması için personel alımları gerçekleştirilecektir.

### 6.3.2.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Revize edilen iş yükü analizi sayısı	0	0	1	1	1	1	4
Hazırlanan iç kontrol ve risk eylem planları ilerleme raporu sayısı	4	2	2	2	2	2	10
Yeni personel için hazırlanan oryantasyon planı	0	1	1	1	1	1	5
Yeni personel için hazırlanan eğitim planı	0	1	1	1	1	1	5
Gerçekleştirilen performans değerlendirmesi sayısı	2	1	1	1	1	1	5
Kişi başına yıllık eğitim günü*	18,5	17	17	17	17	17	17
Kişi başına yıllık yurt dışı eğitim günü	1,43	1,6	1	1	1	1	1,1
Ajans faaliyetlerinde kullanılan yazılım sayısı	4	10	12	12	13	14	18
Katılım sağlanan mesleki gelişim faaliyeti sayısı**	37	26	29	31	31	32	153
Uygulanan ajans memnuniyet anketi sayısı	2	1	1	1	1	1	5
Hazırlanan çalışma rehberi sayısı	0	3	0	2	0	2	7
Ajans eşgüdüm toplantısı sayısı	10	3	3	3	3	3	15
Birim başkanları toplantısı sayısı	2	12	12	12	12	12	60
Ajans çalışma programı hazırlama toplantısı sayısı	3	3	3	3	3	3	15
Mevcut personel sayısı/ optimum personel sayısı	30/59	30/59	40/59	40/59	50/59	59/59	59/59

\* Yeni başlayan personel için uygulanan eğitim planı kapsamında verilecek eğitimler hariç tutulmuştur.

\*\* Çalışma programında ayrıca belirtilecektir.

### 6.3.3. A3. Hedef 3.3: Çalışma Ortamının İyileştirilmesi

İlgili hedefe ulaşmak için aşağıdaki stratejiler ve performans göstergeleri belirlenmiştir.

#### 6.3.3.1. Stratejiler

- 3.3.1. Ajans güvenliği artırılabacaktır.
- 3.3.2. Enerji verimliliğine ilişkin tedbirler alınacaktır.
- 3.3.3. Ajansın teknolojik altyapısı güçlendirilecektir.
- 3.3.4. İş sağlığı ve güvenliği ve afetlere ilişkin mevzuata uygun şekilde Ajans merkez ofis ve Çankırı

Yatırım Destek Ofisi yeni hizmet binalarının yapımı tamamlanacaktır.  
3.3.5. Geri dönüşüme ilişkin tedbirler alınacaktır.

#### 6.3.3.2. Performans Göstergeleri

Gösterge	Mevcut Durum	2014	2015	2016	2017	2018	Nihai Hedef
Yapımı tamamlanan Ajans hizmet binası sayısı	1*	0	0	1**	1***	0	2
Geri (Kağıt, cam, plastik, pil vb.) dönüşüm kutusu sayısı	9	0	0	12	19	0	19
Toplam toplantı salonu kapasitesi	100	100	100	100	150	150	150

\* Sinop Yatırım Destek Ofisi Hizmet Binası.

\*\* Çankırı Yatırım Destek Ofisi Hizmet Binası.

\*\*\* Ajans Merkez Ofis Hizmet Binası.

Tablo 15: Birim Bazılı Sorumluluk Matrisi

Sorumlu Birimler	Kurumsal Stratejik Plan Amaç, Hedef ve Stratejileri																																								
	A1. Bilgi, Danışma ve Tanıtım Merkezi							A2. Program ve Proje Merkezi							A3. Güçlü Kurumsal Yapı																										
	H1.1			H1.2				H1.3				H2.1			H2.2				H3.1							H3.2							H3.3								
İDB	•																																								
KYB	•	•																																							
PPSAB	•	•	•																																						
PYB	•																																								
TDİB		•																																							
YDO'lar	•																																								

## 7. Öncelikli Sektörler

Ajans çalışmalarını belirli alanlara yönlendirerek bu alanlarda ihtisaslaşmayı sağlaması büyük önem arz etmektedir. Bölgede öne çıkan alanlar ve temalar ve bu alanlarda hangi birimin 2014 – 2018 arasında her yıl asgari kaç sayıda faaliyet düzenleyeceği aşağıda belirtilmiştir (Bkz. Tablo 16). Bu alanlar ve temalar Ajansın yürüteceği, ortağı olacağı ve teknik destek sağlayacağı projeler için de temel oluşturmaktadır. A simgesi Ajans tarafından yürütülecek projelerin sektörlerini, O simgesi Ajansın proje ortağı olabileceği sektörleri ve T simgesi Ajansın yalnızca teknik destek sağlayabileceği sektörleri göstermektedir.

Bölgede öne çıkan sektörlerin büyük çoğunluğu düşük ve orta-düşük teknoloji yoğun sektörlerden oluşmaktadır (Bkz. Tablo 16 ve Tablo 17). Bölgede yapısal dönüşümün gerçekleştirilmesi orta-yüksek ve ileri teknoloji yoğun sektörlerin de geliştirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu yüzden Tablo 16 ile gösterilen sektörlerin dışında Bölgede ön plana çıkabilecek orta-yüksek ve ileri teknoloji sektörlerine yönelik çalışmaların yürütülmesi önemlidir.

**Tablo 16:** Öncelikli Sektörler, Temalar ve Birim Bazında Asgari Faaliyet Sayıları

Temalar	Projeler ile ilişki	Sektörler	Alt Sektörler	PPSAB	TDİB	YDO'lar
Rekabetçilik	A, O, T	İmalat Sanayi	Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı	1	1	1+1+1
			Gıda ürünleri imalatı			
Kümelenme	A, O, T	İmalat Sanayi	Giyim eşyalarının imalatı	1	1	1+1+1
			Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı			
Yenilikçilik	O, T	Madencilik	Bakır	1	1	1
			Mermer			
İhracat	O, T	Madencilik	Kaya tuzu	1	1	1
			Tuğla ve kiremit hammaddesi			
Verimlilik	A, O, T	Turizm	Çimento hammaddesi	1	1	1+1+1
			Kış turizmi			
Sürdürülebilirlik	T	Sosyal Yapı	Deniz ve kıyı turizmi	1	1	1
			Ekoturizm			
Hakçalık	T	Sosyal Yapı	Etkinlik turizmi	1	1	1
			Sağlık turizmi ve termal turizm			
Yaşanabilirlik	A, O, T	Çevre ve Enerji	Yaşlılık	2	1	1
			Göç			
Yönetişim	O, T	Ulaştırma ve Haberleşme	Yoksulluk	2	1	1
			Beşeri ve sosyal sermaye			
Yatırım Ortamı	O, T	Ulaştırma ve Haberleşme	Toplumsal cinsiyet	2	1	1
			Atık yönetimi ve geri dönüşüm			
			Bölgesel altyapı			
			Nükleer enerji			
			Yenilenebilir enerji			
			Bölgesel estetik			
			Denizyolları			
			Havayolları			
			Karayolları			
			Demiryolları			
			Haberleşme ve iletişim			
<b>Toplam</b>					<b>14</b>	

**Tablo 17:** Sektörlere Göre Teknoloji Yoğunlukları ve Birim Bazında Asgari Faaliyet Sayısı

ISIC Rev3	Sektör Adı	Teknoloji Yoğunluğu	PPSAB ve YDO'lar
15	Gıda ürünleri ve içecek imalatı	Düşük	Tablo 16 ile belirtilmiştir.
16	Tütün ürünleri imalatı		
17	Tekstil ürünleri imalatı		
18	Giyim eşyası imalatı, kürkün işlenmesi ve boyanması		
19	Derinin tabaklanması ve işlenmesi; bavul, el çantası, saraçlık, koşum takımı ve ayakkabı imalatı		
20	Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); hasır ve buna benzer, örülerek yapılan maddelerin imalatı		
21	Kâğıt ve kâğıt ürünleri imalatı		
22	Basım ve yayım; plak, kaset ve benzeri kayıtlı medyanın çoğaltılması		
36	Mobilya imalatı; başka yerde sınıflandırılmamış diğer imalatlar		
23	Kok kömürü, rafine edilmiş petrol ürünleri ve nükleer yakıt imalatı	Orta-Düşük	Tablo 16 ile belirtilmiştir.
25	Plastik ve kauçuk ürünleri imalatı		
26	Metalik olmayan diğer mineral ürünlerin imalatı		
27	Ana metal sanayii		
28	Makine ve teçhizatı hariç; metal eşya sanayii	Orta-Yüksek	Asgari 1 faaliyet-leştirilecektir.
24	Kimyasal madde ve ürünlerin imalatı		
29	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve teçhizat imalatı		
31	Başka yerde sınıflandırılmamış elektrikli makine ve cihazların imalatı		
33	Tıbbi aletler; hassas ve optik aletler ve saat imalatı		
34	Motorlu kara taşıtı, römork ve yarı-römork imalatı		
35	Diğer ulaşım araçlarının imalatı		
30	Büro, muhasebe ve bilgi işleme makineleri imalatı	Yüksek	
32	Radyo, televizyon, haberleşme teçhizatı ve cihazları imalatı		

Kaynak: (Küçükiremitçi, 2012)

## 8. Bütçe

Küresel ekonomik krizin Türkiye’de en derin şekilde hissedildiği 2009 yılında kurulan KUZKA’nın gelirleri de benzer şekilde derinden etkilenmiştir (Bkz. Tablo 18). Küresel krizden çıkış emareleri gözlemlenen 2013 yılı, daha sonraki yıllar için daha ılımlı tahminlerin yapılmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı 2014 – 2018 yılları arasında kamu gelirlerinin küresel ekonomik krizin etkilerinin azalmasına paralel olarak artması ve Ajansa tahakkuk eden transfer ödeneklerinin de tamamının Ajansa aktarılacağı tahmin edilmektedir. 2014 – 2018 yılları arasında yerel yönetimlerin gelirlerinin daha sağlam bir yapıya kavuşacağı düşünülmekte olup; yerel payların gerçekleşme oranının %90 seviyelerine ulaşacağı tahmin edilmektedir (Bkz. Tablo 19). Ajansın giderlerine bakıldığında, tahmini gidere göre gider gerçekleştirmeleri düşük seyretmektedir. Bu durumun en büyük nedeni krizler dolayısıyla transfer ödeneklerinin tamamının aktarılamamasıdır.

**Tablo 18:** Gerçekleşen Ajans Gelirleri, 2009 – 2013

	2010	2011	2012	2013	Toplam	Toplam Gerçekleşen Gelir İçindeki Payı (%)
Merkezi yönetim bütçesinden aktarılan paylar	7.960.070,96	5.941.000,00	16.676.000,00*	2.500.000,00	33.077.070,96	81,25
İl özel idarelerinden aktarılan katkı payları	411.256,59	732.227,44	584.964,31	688.505,72	2.416.954,06	5,94
Belediyelerden aktarılan katkı payları	144.669,37	1.551.261,49	350.046,79	420.171,58	2.466.149,23	6,06
Sanayi ve ticaret odalarından aktarılan katkı payları	22.744,69	39.005,61	29.589,19	32.383,81	123.723,30	0,30
Faaliyet gelirleri	8.217,62	578.302,97	597.905,51	644.529,21	1.828.955,31	4,49
Bir önceki yıldan devreden gelirler	0	0	471.942,85	327.696,73	799.639,58	1,96
<b>Toplam</b>	<b>8.546.959,23</b>	<b>8.841.797,51</b>	<b>18.710.448,65</b>	<b>4.613.287,05</b>	<b>40.712.492,44</b>	<b>100</b>

\* 2012 yılına ait tutarın 11.676.000 TL'lik kısmı Ajans hesabına 2013 yılının Ocak ayında geçmişir.

**Tablo 19:** Tahmini Ajans Gelirleri, 2014 – 2018

Bütçe yılı	Merkezi Bütçe (TL)	Yerel Paylar (TL)	Toplam (TL)
2014	20.882.197,00	1.795.636,20	22.677.833,20
2015	22.970.416,70	1.975.199,82	24.945.616,52
2016	25.267.458,37	2.172.719,80	27.440.178,17
2017	27.794.204,21	2.389.991,78	30.184.195,99
2018	30.573.624,63	2.628.990,96	33.202.615,59
<b>Toplam</b>	<b>127.487.900,90</b>	<b>10.962.538,56</b>	<b>138.450.439,47</b>



**Tablo 20:** Gerçekleşen Ajans Giderleri, 2010 - 2013

	2010	2011	2012	2013	Toplam	Tahmini Gidere Göre Gider Gerçekleşmesi Oranı (%)
Genel yönetim hizmetleri	620.104,21	3.816.436,82	4.707.155,71	4.439.694,03	13.583.390,77	34,99
İzleme değerlendirme ve koordinasyon hizmetleri	0,00	19.945,51	15.182,56	18.086,22	53.214,29	9,11
Plan, program ve proje hizmetleri	0,00	236.207,11	18.084,62	71.423,93	325.715,66	18,91
Araştırma ve geliştirme hizmetleri	0,00	7.188,55	303.207,20	1.534,00	311.929,75	14,60
Tanıtım ve eğitim hizmetleri	0,00	23.786,41	311.845,64	459.319,52	794.951,57	28,87
Proje ve faaliyet destekleme hizmetleri	0,00	205.849,65	11.230.987,30	5.297.902,11	16.734.739,06	30,96
<b>Toplam</b>	<b>620.104,21</b>	<b>4.309.414,05</b>	<b>16.586.463,03</b>	<b>10.287.959,81</b>	<b>31.803.941,10</b>	<b>31,78*</b>

\* 2013 yılında yapılan 4.284.704,54 TL tutarıdaki proje avans ödemeleri dâhil edilmemiştir.

**Tablo 21:** Amaçlar ve Hedefler Bazında Tahmini Maliyet, (Cari fiyatlarla, TL)

Amaçlar	Hedefler	2014	2015	2016	2017	2018	Toplam*	Oranı (%)
A1 Bilgi, Danışma ve Tanıtım Merkezi	H1.1 Bölgenin potansiyelini ortaya çıkaracak ve bölgesel kalkınmayı yönlendirecek bilginin üretilmesi	500.000	535.000	572.450	612.522	655.398	2.875.370	2,1
	H1.2 Bölgede öne çıkan ve gelişme potansiyeli bulunan sektörlerle yönelik danışmanlık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	500.000	535.000	572.450	612.522	655.398	2.875.370	2,1
	H1.3 Bölgenin ve Ajansın etkin tanıtımının yapılması	800.000	856.000	915.920	980.034	1.048.637	4.600.591	3,3
A2 Program ve Proje Merkezi	H2.1 Bölgede öne çıkan ve gelişme potansiyeli bulunan sektörlerle yönelik destek programlarının tasarlanması ve projelerin desteklenmesi	17.000.000	18.900.000	18.000.000	20.000.000	25.000.000	98.900.000	71,6
	H2.2 Yerej, ulusal ve uluslararası kuruluşlardan mali kaynak sağlanması	150.000	165.000	180.000	200.000	220.000	915.000	0,7
A3 Güçlü Kurumsal Yapı	H3.1 Yönetişimin etkinleştirilmesi	100.000	110.000	120.000	135.00	150.000	615.000	0,4
	H3.2 İnsan kaynakları yapısının güçlendirilmesi ve etkinleştirilmesi	3.300.000	3.600.000	4.300.000	4.800.000	5.200.000	21.200.000	15,3
	H3.3 Çalışma ortamının iyileştirilmesi	300.000	200.000	2.720.000	2.742.000	250.000	6.212.000	4,5
<b>Toplam</b>		<b>22.650.000</b>	<b>24.901.000</b>	<b>27.380.820</b>	<b>30.082.077</b>	<b>33.179.433</b>	<b>138.193.331</b>	<b>100</b>

Not: Önceki yıllardan gelen tahsisli giderler eklenmemiştir.

\* Yedek ödenekler eklenmemiştir.

## 9. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme

Stratejik plan, Ajansın yıllık çalışma programı ve bütçesinin temelini oluşturmaktadır. Bundan dolayı stratejik planın hedeflerine ulaşmaktaki en önemli uygulama aracı çalışma programıdır.

Stratejik planın değerlendirmesi yıllık olarak yapılacak ve her yılın Mart ayına kadar raporlanacaktır. Hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı kontrol edilecek olup; hedeflere ulaşılamadığı durumlarda ilgili personel nedenleri araştırarak her yılın Mart ayına kadar yayınlanacak olan rapora ekleyecektir.

## 10. Kaynakça

- 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](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
- Küçükkiremitçi, O. (2012). Seçkiler. 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/oktaykucukkiremitci.pdf> adresinden alındı
- Nilsson, J. E. (2009). Perspectives on the European Union dersi. "Regions in Europe" sunumu. Blekinge Institute of Technology, Karlskrona, İsveç.

**NOTLAR :**

A series of horizontal lines for taking notes, starting from the first line below the header and extending down to the bottom of the page.

**NOTLAR :**

Series of horizontal lines for notes.





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

Cebrail Mah. Saray Sk. No:1 37200 / KASTAMONU  
Tel.: +90 366 212 58 52 • Faks: +90 366 212 58 55  
E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr

[www.kuzka.gov.tr](http://www.kuzka.gov.tr)