



KURUMSAL STRATEJİK PLANI

2019 – 2023

DESTEK DOKÜMANI

ÖNSÖZ

Özel sektörün ekonominin içinde çok az veya hiç bulunmadığı devletçi politikalarda kalkınma devlet eliyle, merkezi planlama yaklaşımıyla gerçekleştirilirken, dünyanın bir çok kalkınmış ülkesinde uygulanan Serbest Piyasa Ekonomilerinde kalkınma Özel Sektör eliyle gerçekleştirilmekte, Devlet sadece düzenleyici ve denetleyici bir rol üstlenmektedir.

ABD’de 1930’lardaki büyük ekonomik bunalımından sonra, Avrupa’da ise II. Dünya savaşıdan sonra oluşturulan kalkınma ajansları ile kalkınmada önemli adımlar atılmış ve bölgesel farklılıklar minimuma indirilmiştir.

Ülkemizde de 2006 yılında faaliyete geçen Kalkınma Ajanslarının temel amacı, bulundukları bölgenin, ulusal planlara aykırı olmayacak biçimde, kalkınmaları için önceliklerini belirlemek, planlamasını yapmak ve kaynaklarını bu plan doğrultusunda yönlendirmektir.

Kalkınma ajanslarının misyonlarını optimal biçimde yerine getirebilmeleri için planlama kapasitesi stratejik bir öneme sahiptir. Hem kurumsal vizyonlarına taşıyacak yol haritalarının belirlenmesinde, hem de bölgelerin kalkınma vizyonlarına taşınmasında Stratejik Planlama metodolojisinin etkin biçimde kullanılması büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile, Fırat Kalkınma Ajansı kurumsal olarak belirlediği vizyonuna taşıyacak yol haritasının, bütünsel ve içsel tutarlığı sağlayacak biçimde hazırlanması hedeflenmiştir.

Fırat Kalkınma Ajansı olarak temel önceliğimiz; küreselleşen dünyada, öncelikle bölgenin, dolaylı olarak ülkenin, gereken pozisyonu alabilmesi için, başta özel sektör olmak üzere, ilgili tüm tarafların geçirmesi gereken değişim sürecinde onlara önderlik etmektir.

TRB1 Bölgesinin kalkınmasının en önemli faktörlerinden biri de, geliştirdiği tutarlı politikalarla ilgili tarafları yönlendiren, etkin ve güçlü bir Kalkınma Ajansı’nın varlığıdır.

Fırat Kalkınma Ajansı bu güne kadar olduğu gibi bundan sonra da TRB1 Bölgesinin tüm değişim ve gelişim süreçlerinde etkin biçimde yer almayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda, Fırat Kalkınma Ajansı’nın daha da güçlenmesinin, bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişiminde katkı sağlayacağı düşüncesinin ışığında, paydaşların ihtiyaçlarını anlayan ve beklentilerini karşılayan bir yaklaşımı temel alan 5 yıllık stratejik planımızı hazırladık. Stratejik Plan çalışmamızda, çağdaş yönetim anlayışı doğrultusunda, belirlediğimiz vizyona ulaşmak için, Ajansımızın gücünün en üst düzeye çıkarılmasını amaçladık.

Fırat kalkınma Ajansı'nın; zayıf yönlerini tehditleri bertaraf etmek için güçlendirmek, güçlü yanlarını ise çevresinde gelişen fırsatları yakalamaya yönelik olarak geliştirmek için hazırlanan FKA 2019 - 2023 Stratejik Planı, vizyonumuzda yer alan 'bölgedeki pozitif değişimi yaratma konusunda ilham kaynağı olan bir kuruluş olma' hedefimize ulaşmamızda rehberimiz olacaktır.

Tuncay SONEL

Tunceli Valisi,

Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	2
1. GİRİŞ	5
1.1. YÖNETİCİ ÖZETİ	7
1.2. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	10
1.3. TRB1 DÜZEY 2 (FIRAT) BÖLGESİ HAKKINDA BİLGİ	11
1.4. FIRAT KALKINMA AJANSI	12
2. MEVCUT DURUM ANALİZİ	13
2.1. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ	13
2.1.1. Mevzuat Analizi	17
2.2. KURULUŞ İÇİ ANALİZ	18
2.2.1. Örgütlenme Yapısı	18
2.2.2. FKA Organizasyon Şeması	19
2.2.3. Ajansın Görevlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi	20
2.2.4. Mali Durum	24
2.2.5. İnsan Kaynakları	26
2.2.6. Teknolojik Yapı	29
2.2.7. Fiziksel Durum	31
2.3. ÇEVRE ANALİZİ	32
2.3.1. Dünyada ve Türkiyede Kalkınma Ajansları	33
2.3.2. Üst Seviye Planlar	36
2.3.3. Ortak Akıl Platformları	39
2.4. PAYDAŞ ANALİZİ	40
2.5. VERİ DERLEME VE VERİ ANALİZİ	41
2.5.1. PAYDAŞ MEMNUNİYET, GÖRÜŞ VE ÖNERİ ANKETİ SONUÇLARI	41
2.6. SWOT (GZFT) ANALİZİ	47
3. MALİYETLENDİRME / İZLEME DEĞERLENDİRME	51

1. GİRİŞ

Bölgesel kalkınma sürecini sağlıklı biçimde yönetmek kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları arasında yer almakta olup bu amaca ulaşmak için ajansların güçlü bir kurumsal yapıya ve çağdaş yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir.

“Kaynakları optimal biçimde kullanacak kararları alabilmek” çağdaş yönetim anlayışının temel prensiplerindendir. Karar süreçlerinin sağlıklı biçimde yürütülmesi için, kurumların araştırma ve planlama kapasitelerinin gelişmiş olması gerekmektedir.

Tutarlı bir plan hazırlamak için öncelikle, neredeyiz? sorusunun cevabını ortaya koyan “Durum Analizi”nin sağlıklı biçimde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Ajansın tarihsel gelişimi, mali kaynakları, insan kaynağı, teknolojik ve fiziksel altyapısı açısından durumu, iç çevre açısından güçlü ve zayıf yönleri, misyonu ve faaliyet alanı ile ilgili konularda dış çevrede gelişen fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılması ve özellikle Ajanstan beklentilerin belirlenmesi hususlarından oluşan durum analizi çalışmalarında, hem anket yöntemi kullanılmış, hem de çalıştay ve beyin fırtınası niteliğinde toplantılar gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede, eldeki tüm veriler analiz edilerek çalışmalar titizlikle yürütülmüştür.

Ortaya çıkan bilgiler ışığında, Ajansın geleceği planlanmıştır. Ajansın hizmet süreçlerindeki temel değerleri, vizyonu, misyonu ortaya konduktan sonra, Ajansı, belirlenmiş olan vizyona taşıyacak nitelikteki “Stratejik Amaçlar” belirlenmiştir. Daha sonra her bir stratejik amaca ilişkin stratejik hedefler, içsel tutarlılık ve yeterlilik ile hiyerarşik bütünlük içerisinde belirlenmiştir.

Planın performansının sağlıklı bir biçimde ölçülebilmesi için, hedeflere ilişkin performans göstergeleri belirlenerek, göstergelerin 5 yıl sonunda ulaşması düşünülen hedefler ortaya konmuştur.

Ajansı Stratejik hedeflerine götürecek stratejiler, faaliyet ve proje olarak ortaya konmuştur.

Stratejik Plan Hazırlanırken;

- ✓ 2014-2023 TRB1 Bölge Planı ve Sonuç Odaklı Program ile uyum göz önünde bulundurulmuştur.
- ✓ Plan beş yıllık bir dönem (2019-2023) için hazırlanmıştır.

- ✓ Planın; ulusal makro politikalara (10. Kalkınma Planı) ters düşmeyecek biçimde hazırlanması için; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi, etkileri açısından ülke kalkınmasını ilgilendiren kurumların vizyonları, hedef ve stratejileri incelenmiştir.
- ✓ Plan bütünlüğü ve stratejik amaçları sağlamaya yönelik olarak, amaçlar, hedefler ve stratejiler bazında ele alınmıştır.
- ✓ Programlama, bütçeleme, projelendirme ve uygulama aşamalarında temel referans belgesi olarak ele alınacağı öngörülmüştür.
- ✓ Güçlü bir izleme ve değerlendirme mekanizması kurulmuştur.

Ayrıca, bölgesel kalkınmanın başta özel sektör olmak üzere, tüm paydaşların eşgüdümü ile sağlanabileceği ve bu ortamın yaratılmasında kurumumuza düşecek rolün bilinciyle hareket edilmesi gerekliliği temel prensibimiz olmuştur.

1.1. Yönetici Özeti

FKA'nın 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı 3 ayrı doküman halinde hazırlanmıştır. Bunlar:

1. **Destek Dokümanı;** Durum Analizine ilişkin bilgilerin yer aldığı doküman.
2. **Stratejik Plan Master Dokümanı;** Gelecek Planlaması Vizyon, Misyon, Temel Değerler, Amaçlar ve Hedefler ile bu Amaç ve Hedeflerin gerekçelerinin yer aldığı doküman.
3. **Yıllık Programlar (Yıllık İş Planları);** Yıl bazında Amaç, Hedef, Faaliyet, Zamanlama, Maliyetlendirme ve Sorumluların belirlendiği, izleme ve değerlendirme amacıyla da kullanılacak olan doküman (Excell dosyası).

Destek Dokümanı olarak; başlangıç noktamızı doğru biçimde belirleyebilmek için Mevcut Durum Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile; Ajansın tarihsel gelişimi, geçirdiği kritik dönemler, bağlı olduğu yasal yükümlülükler ortaya konduktan sonra; mali yapısı, insan kaynağı, fiziksel olanakları ve teknolojik altyapısının ortaya konduğu kaynak analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından iç paydaşlarımızla neleri iyi yapıp neleri iyi yapamadığımızı, dış paydaşlarımızla da hizmet sürecimizde kontrol edemediğimiz olumlu ve olumsuz dış akımları belirlemek için SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir.

Sonra, Ajansın bölgesel kalkınmadaki rolünü anlamlandırmak için TRB1 bölgesinin genel ekonomik yapısı incelenmiştir.

Stratejik Plan Ana (Master) Dokümanı olarak; Ajansın var oluş sebebi olan **misyonu** incelenmiş, çağın gereklerine göre yeniden yorumlanarak, bu misyon çerçevesinde, Stratejik Yönetim anlayışıyla, Ajansın 5 yıl sonunda gelmek istediği yer olan **vizyonu** belirlenmiştir. Ajansı bu vizyona taşıyacak süreçte benimsenen **temel ilke ve değerler** ortaya konmuştur.

Geleceğin Planlanması olarak da adlandırılan; Ajansı tanımlanmış olan vizyonuna taşıyacak yol haritası oluşturulmuştur. Bu aşamada Mevcut Durum Analizinde ortaya çıkan bilgiler sentezlenmiştir.

2019-2023 Stratejik planı, ağırlıklı olarak sağlam bir Kurumsal Yapının oluşturulması ve Kurumsal Kapasitenin geliştirilmesini temel alarak hazırlanmıştır.

Bu bağlamda;

- ✓ Hizmetlerde, etkinlik ve verimliliği sağlamak,
- ✓ Bölgenin kalkınma sürecinde etkin ve tutarlı politikalar geliştiren bir kurum haline

gelmek,

- ✓ Bunları gerçekleştirebilmek için de Güçlü bir Kurumsal yapıya sahip olmak,

2019-2023 Stratejik planının kritik konuları olarak belirlenmiştir.

Yıllık Programlar (İş Planları) hazırlanırken; her bir Hedefe ilişkin Faaliyetler tanımlanmış, her Faaliyetin maliyeti, zamanlaması ve sorumluları belirlenmiştir. Yıllık Programların, dolayısıyla Stratejik Planın izlenebilir ve değerlendirilebilir olması amacıyla bu doküman hazırlanmıştır.

Ajansın Stratejik Planı hazırlanırken, durum analizi aşamasında elde edilen tüm bilgiler ile Ortak Akıl Platformlarından elde edilen görüş ve öneriler belirleyici unsur olmuş, ulusal ve bölgesel bazda üst strateji dokümanları ile Bakanlığın belirlemiş olduğu “Kurumsal Performans Kriterlerine” uyum ön planda tutulmuştur. Katılımcılık esas alınarak yürütülen çalışmalar sonucunda, ajansın belirlemiş olduğu vizyonuna ulaşması sürecinde 3 önemli konu ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

1. Ajansın, “Planlama, Programlama”, “Proje Geliştirme ve Uygulama”, “Destekleme”, “İzleme, Değerlendirme”, “Koordinasyon”, “Yatırım Destekleme” ve “Tanıtım” gibi **mevzuat ile verilen görevleri** etkin biçimde yerine getirmesi,
2. Kamu yatırımlarının takibi ve bölgeye çekilmesi için araştırma yapma, bölgeler ve uluslararası işbirlikleri oluşturma ve yeni fon kaynakları bulma gibi konuların, Ajansın kendi kapasitesiyle gerçekleştirilmesi bağlamında, **kalkınma sürecinde stratejik rolün güçlendirilmesi**,
3. Yukarıda açıklanan görev ve rolleri etkin ve verimli biçimde yerine getirebilmesi için **Etkili Yönetişim Bağlamında Güçlü Bir Kurumsal Kapasiteye** sahip olmasıdır.

Her biri bir Stratejik Amaç olarak ele alınan konuların gerekçeleri ve her Amaca ilişkin Hedefler aşağıda sunulmaktadır.

Amaç 1. GÜÇLÜ KURUMSAL YAPI

Hedef 1.1. Kurumsal Yönetişim İlkelerini içselleştiren Etkili Çağdaş Yönetim anlayışı uygulanacaktır.

Hedef 1.2. Mali kaynaklar etkin ve verimli biçimde yönetilecektir.

Hedef 1.3. İnsan kaynakları etkin ve verimli biçimde yönetilecektir.

Hedef 1.4. Kurumsal Haberleşme ve iletişim etkin biçimde yönetilecektir.

Hedef 1.5. Paydaş/Yararlanıcı ilişkileri etkin biçimde yönetilecektir.

Hedef 1.6. Bilgi ve iletişim teknolojileri etkin biçimde yönetilecektir.

Hedef 1.7. Kurumsallaşma süreci etkin biçimde yönetilecektir.

Hedef 1.8. Ajansın Araştırma Kapasitesi geliştirilecektir.

Amaç 2. HİZMETLERDE ETKİNLİK VE VERİMLİLİK

Hedef 2.1. Planlama ve Programlama süreci etkin hale getirilecektir.

Hedef 2.2. Program Yönetiminde etkinlik, kalite ve yansızlık sağlanacaktır.

Hedef 2.3. İzleme Değerlendirme süreci etkin ve verimli hale getirilecektir.

Hedef 2.4. Koordinasyon süreci etkin ve verimli hale getirilecektir.

Hedef 2.5. Yatırım Desteği faaliyetleri etkin ve verimli biçimde sunulacaktır.

Hedef 2.6. Ajansta Bilgi ve Danışmanlık kapasitesi oluşturulacaktır.

Amaç 3. KALKINMA SÜRECİNDE TRB1 BÖLGESİNİN ANAHTAR KURULUŞU

Hedef 3.1. Sosyal Sermaye Güçlendirilecektir.

Hedef 3.2. Beşeri Sermaye Güçlendirilecektir.

Hedef 3.3. Alternatif Turizm Türleri Geliştirilecektir.

Hedef 3.4. Endüstriyel Üretim Güçlendirilecektir.

Hedef 3.5. Tarım (teknolojik tarım) ve Tarımsal Sanayi Geliştirilecektir.

Hedef 3.6. Bölgesel Yatırım Olanaklarının Ulusal ve Uluslararası Arenada Tanıtımı Etkin Biçimde Gerçekleştirilecektir.

Hedef 3.7. Bölgeye Aktarılabilecek Kaynak Çeşitlendirilecektir.

Yıllık Programlar (Yıllık İş Planları) yukarıda kurgulanan Stratejik Plan (Amaç/Hedefler) üzerinden gerçekleştirilecektir.

1.2. Stratejik Planlama Süreci

Aşama	Sorumlu
Stratejik Plan Hazırlama Kararı	GS
Danışmanlık Hizmeti Alınması Kararı	GS
Danışmanlık Hizmeti Sözleşmesi Onayı	GS
Stratejik Planlama Ekibinin Kurulması (SPE)	GS
YK ve Çalışanlara Stratejik Plan Eğitimlerinin Verilmesi	Danışman
Mevcut Durum Analizi ve Kaynakların Analizi	Danışman
Çevre (İç ve Dış) Analizi	Danışman
Paydaşların Belirlenmesi ve Paydaş Analizi	SPE/Danışman
Paydaş Toplantıları	SPE/Danışman
Anketlerin Değerlendirilmesi	Danışman
SWOT Analizi	Danışman
DESTEK DOKÜMANININ HAZIRLANMASI	SPE/Danışman
Geleceğin Tasarımı Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	SPE/Danışman
Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	SPE/Danışman
Hedeflerin Sorumlularının Belirlenmesi	SPE/Danışman
Hedeflerin Performans Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Hedeflerinin Belirlenmesi	SPE/Danışman
ANA (MASTER) DOKÜMANIN HAZIRLANMASI	SPE/Danışman
Hedeflere İlişkin Faaliyetlerin Belirlenmesi	SPE/Danışman
Faaliyetlerin; Sorumlusu, Zamanlaması ve Kanıtlarının Belirlenmesi	SPE/Danışman
Faaliyetlerin Tahmini Maliyetlerinin Belirlenmesi ve Bütçe Fasıllarıyla İlişkilendirilmesi	SPE/Danışman
İzleme Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	SPE/Danışman
YILLIK PROGRAMLARIN (İŞ PLANLARININ) HAZIRLANMASI	SPE/Danışman
Stratejik Plan Dokümanlarının Gözden Geçirilmesi	GS/SPE
Stratejik Plan Dokümanlarının Onayı	YK

YK: Yönetim Kurulu, GS: Genel Sekreter, SPE: Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Planlama Ekibi:

M. Abdullah ERDEM
Fatih ÇAN
Taner ÖNAL

1.3. TRB1 Düzey 2 (Fırat) Bölgesi Hakkında Bilgi

TRB1 Düzey 2 Bölgesinde, Malatya (12.313 km²), Elazığ (9.153 km²), Bingöl (8.004 km²) ve Tunceli (882 km²) illeri bulunmaktadır. Yüzölçümü (toplam:30.352 km²) olarak ülkemizin %25,81'ine karşılık gelmektedir.

Bölgede, 2017 TÜİK verilerine göre, 53 belediye, 40 ilçe ve 1.243 köy bulunmaktadır.

TRB1 Bölgesi 2017 Yılı Nüfus İstatistikleri

YIL	2017	2017	2017	2017
BÖLGE	TRB11	TRB12	TRB13	TRB14
İL ADI	Malatya	Elazığ	Bingöl	Tunceli
Toplam nüfus	786.676	583.671	273.354	82.498
İl ve ilçe merkezleri nüfusu	786.676	452.615	175.824	54.382
Belde ve köyler nüfusu	-	131.056	97.530	28.116
İl ve ilçe merkezleri nüfusunun toplam nüfus içindeki oranı (%)	100	77,55	64,32	65,92
Belde ve köyler nüfusunun toplam nüfus içindeki oranı (%)	-	22,45	35,68	34,08
Yıllık nüfus artış hızı (binde)	6,85	8,4	13,98	3,7

Kaynak: TÜİK

TÜİK'in 2017 yılı verilerine göre TRB1 Bölgesinin Gini Katsayısı 0,322, Türkiye'nin Gini Katsayısı 0,405 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç; bölgenin gelir dağılımının, Ülkemiz genel gelir dağılımına göre daha adaletli olduğunu göstermektedir.

TRB1 bölgesi, Mülga Kalkınma Bakanlığının 2011 yılında yaptığı bölgesel sosyo-ekonomik gelişmişlik (SEGE) düzeyi araştırmasına göre, 26 adet Düzey 2 bölgesi içerisinde 20. Sırada yer almaktadır.

TRB1 bölgesi, Mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından ölçülen 2011 Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Endeksi'nde (SEGE) 26 alt bölge arasında 20. sırada yer almıştır. 2011'de Gayrisafi Katma Değer (GSKD) 9.759 TL (5.820 \$) olarak gerçekleşmiş ve bu da bölgeyi tüm bölgeler arasında 21. sıraya koymuştur. 2014 itibarıyla, sırasıyla %43,2 ve %7,5 olan istihdam ve işsizlik oranları ile birlikte iş gücüne katılım oranı %46,8 olmuştur. Yoksulluk oranları medyan gelirin %50 ve %60'ına göre değerlendirildiğinde sırasıyla %12,3 ve %19 olarak gerçekleşmiştir. Malatya ve Elazığ bölgedeki en gelişmiş illerdir.

Bölgenin sosyo-ekonomik görünümüne ilişkin detaylı bilgilere FKA tarafından hazırlanan 2014-2023 TRB1 Bölge Planından ulaşılabilmektedir.

1.4. Fırat Kalkınma Ajansı

Fırat Kalkınma Ajansı (FKA); Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinden oluşan, İstatistikî Bölge birimleri Sınıflandırmasına göre TRB1 bölgesindeki, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmuş, tüzel kişiliği haiz ve 5449 Sayılı Kanunla düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tâbi bir kuruluştur.

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

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

2018 yılı için Mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından alınan karar ile Kalkınma Ajanslarının 5449 sayılı Kanunda belirtilen görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, geçmiş uygulama tecrübeleri de dikkate alınarak, yeni bir vizyonla gerek işlevsel gerekse kurumsal dönüşüm süreci başlatılmıştır. Kalkınma Ajansları yeni dönemde daha proaktif roller üstlenerek bölgelerinin kalkınmasında lider kurumlar olacaktır. Ajanslar; merkezi ve yerel paydaşlarla birlikte bölgeleri için kalkınma gündemini oluşturacak, öncelikli hedefleri belirleyecek, ortak program ve faaliyetlerle kalkınma sürecini hızlandıracaktır. Bu çerçevede ilk adım olarak ajanslar bölge planları ve sektörel stratejiler ile uyumlu stratejik tercihlerini belirlemiş ve bu stratejileri destekleyecek Sonuç Odaklı Programlar oluşturmuşlardır.

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

Ajansı geleceğe taşıyacak planın sağlıklı biçimde gerçekleştirilmesi için, başlangıç noktası olan durum analizinin sağlıklı biçimde yapılması gerekmektedir. Bu amaçla her türlü veri derlenerek analiz edilmiş ve gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

2.1. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

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

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

Ajansların Görev ve Yetkileri;

- a. Yerel yönetimlerin **plânlama** çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- b. Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve **projelere destek** olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini **izlemek, değerlendirmek** ve sonuçlarını Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına bildirmek.
- c. Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki **projelere destek** sağlamak,
- d. Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer **projeleri izlemek**,
- e. Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki **işbirliğini geliştirmek**,
- f. 4 üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde **ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak**.

- g. 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,
- h. Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde **tanıtımını yapmak veya yaptırmak**,
- i. 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,
- j. Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni **girişimcileri desteklemek**,
- k. Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede **tanıtımını yapmak** ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,
- l. Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir **internet sitesi** oluşturmak.

biçiminde tanımlanırken, planlama için çok stratejik bir kavram olan “**Bilginin**” Toplanması ile ilgili ayrı bir başlık açılarak 6. Maddede;

Ajans, görevleri kapsamında gerekli gördüğü bilgileri kurum ve kuruluşlardan istemeye yetkilidir. Kendilerinden bilgi istenilenler bu bilgileri zamanında vermekle yükümlüdür. Şeklinde ifade edilmiştir.

Ajanslar yukarıda verilen görevleri yerine getirmek için, Genel Sekreterlik altında uygun organizasyon yapısı oluşturmaktadır.

Ajansların görevleri incelendiğinde;

- ✓ Planlama ve programlama,
- ✓ Proje geliştirme ve uygulama,
- ✓ İzleme ve değerlendirme,
- ✓ Bölgesel Tanıtım (Yatırım Destek Ofisleri),
- ✓ Koordinasyon,
- ✓ Ajansa tahsis edilen kaynakları Plan ve Programlara uygun olarak dağıtma, Destekleme,
- ✓ Araştırma yapma, yaptırma veya yapılanları destekleme ,

Başlıkları altında toplandığı görülmektedir.

Planlama ve Programlama: Kalkınma Ajanslarının en temel fonksiyonlarından birinin bölgesel ölçekte planlama ve programlama yapma, yani, kurulmuş oldukları Düzey 2 bölgelerinin bölgesel gelişmelerini sağlamaya yönelik “Bölge Planları” hazırlama ve oluşturulan planlarda belirlenen hedeflere ulaşmaya yönelik programlama yapma olduğu görülmektedir.

Bölgesel kalkınma için çok önemli bir kavram olmakla beraber, görev tanımlarında Ajansa doğrudan bölge planı ve plandaki hedeflere ulaşmak için program yapma görevi verilmemekle beraber, tüm görevlerin bölge plan ve programlarına uygun şekilde yerine getirilmesi vurgulanmaktadır. Bu görevin zımnen yerel yönetimlerde olduğu düşünülerek, Ajansın bu çalışmalara teknik destek vermesi gerektiği varsayılmaktadır.

Proje Geliştirme ve Uygulama: Ajanslara, bölgenin kalkınması için, bölge plan ve programlarına uygun projeleri geliştirmesi ve uygulaması konusunda da görev verilmektedir.

İzleme ve değerlendirme: Ajansların diğer bir görevi de izleme değerlendirmedir. Burada öncelikle, bölgenin kalkınması ile ilgili tüm projelerin izlenmesi vurgulanmaktadır. Bunun yanında Ajanslar kendileri tarafından sağlanan proje ve faaliyet desteklerinin yürütülmesinde izleme faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Bölgesel Tanıtım (Yatırım Destek Ofisleri): 5449 Sayılı Kanunla verilen görevler arasında “Tanıtım Faaliyetleri” de yer almaktadır.

Bu kapsamda yürüttüğü faaliyetlerle bölgesel gelişmeye katkı sağlamak ve yatırımcıları bölgeye çekmek üzere yatırımcılara; bölgenin yatırım ve iş olanaklarını, rekabet avantajına sahip alanları, yerel potansiyelleri ve benzeri özellikleri tanıtmakta, ayrıca bölge illerindeki Yatırım Destek Ofisleri aracılığı ile yatırımcılara yol göstermekte ve kamu kurum ve kuruluşlarındaki bazı işlemlerine yardımcı olmaktadır.

İşbirliği Geliştirme ve Koordinasyon: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları arasında eşgüdüm oluşturulması ve tüm tarafların gücü ve sorumluluğu doğrultusunda kaynakları ile bölgesel kalkınma sürecine katkıda bulunmasının sağlanması amaçlanmaktadır. Burada Ajansın yönlendirici ve koordine edici bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Bölgenin kalkınmasında önemli konumda olan ve çeşitli görev ve sorumlulukları üstlenmiş olan kurumlar arasında oluşturulacak etkin bir işbirliği, bölgesel kalkınma sürecinde kritik öneme sahiptir. Bu anlamda Ajanslara önemli rol düşmektedir.

Kaynakların dağıtımı (Destekleme): Ajanslar kendilerine tahsis edilen kaynakları, bölgesel kalkınma ve bölgesel gelişmişlik farklılıklarını azaltma faaliyetleri ile ilgili konularda sağlayacağı desteklerle dağıtmaktadır. Desteklemenin kapsamı ve türleri uygulama usul ve esasları ile işleyiş mekanizmaları mevzuatla düzenlenmiştir (Destekleme Yönetmeliği ve Destek Yönetimi Kılavuzu).

Araştırma (Veri Derleme, Analiz Ederek Bilgi Üretme): Ajansların bölgesel ve sektörel sorunlarla ilgili verileri toplayıp analiz ederek, bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapması ve/veya yaptırması, kendilerine verilen görevlerden biridir.

Herhangi bir şeyi ölçmeden iyileştirme yapma imkanı olamayacağından, esasen bu fonksiyon ajansların diğer görevleri için bir ön koşul konumundadır. Ajansların bu bağlamda yapacağı araştırmalar başta planlama ve programlama fonksiyonu olmak üzere, bütün fonksiyonların geleceğine yön verecek temel kaynakları oluşturacaktır

Ajanslar, kendisine verilen görevleri yerine getirecek biçimde ideal organizasyon yapısını belirlemek durumundadır.

2.1.1. Mevzuat Analizi

Kalkınma Ajansları kanun ile kurulmuş, tüzel kişiliğe haiz kuruluşlar olduğundan, faaliyetlerini mevzuat çerçevesinde yürütmektedir.

Kalkınma Ajanslarının ilgili olduğu mevzuat aşağıda sunulmaktadır.

Kanun

- ✓ Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun
- ✓ 1 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

Bakanlar Kurulu Kararları

- ✓ 31/05/2006 Tarih ve 2006/10550 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
- ✓ 10/11/2008 Tarih ve 2008/14306 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
- ✓ 14/07/2009 Tarih ve 2009/15236 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
- ✓ 14/09/2009 Tarih ve 2009/15433 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
- ✓ 05/04/2011 Tarih ve 2011/01597 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
- ✓ 26/04/2011 Tarih ve 2011/27920 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı
- ✓ 08/08/2011 Tarih ve 2011/02168 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı

Yönetmelikler

- ✓ Kalkınma Ajanslarının Çalışma, Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- ✓ Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği
- ✓ Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- ✓ Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
- ✓ Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği
- ✓ Kalkınma Ajansları Mal Hizmet ve Yapım İşi Satın Alma İhale Usul ve Esasları
- ✓ Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik 1
- ✓ Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik 2
- ✓ Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- ✓ Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik
- ✓ Kalkınma Ajansları Proje Ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik(Bu yönetmeliğe ait ek için tıklayınız.)

Mahkeme Kararları

- ✓ Anayasa Mahkemesinin 5449 Sayılı Kanunun Bazı Hükümlerinin İptaline İlişkin Kararı
- ✓ Ara Danıştay 10. Daire E. 2006/5588 Sayılı İptal Kararı
- ✓ Danıştay 10. Daire E. 2006/6770 Sayılı Kararı
- ✓ Danıştay 10. Daire E. 2006/5588 Sayılı Yürütmeyi Durdurma Kararı

İlgili Tebliğler

- ✓ 1 Nolu Tahsilat Genel Tebliği
- ✓ 4 Nolu Tahsilat Genel Tebliği
- ✓ Genel Yönetim İstatistikleri Genel Tebliği
- ✓ Genel Yönetim Mali İstatistikleri Genel Tebliği

Destek Yönetim Kılavuzu

- ✓ Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu

2.2. Kuruluş İçi Analiz

2.2.1. Örgütlenme Yapısı

Kalkınma Ajanslarının Organları;

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

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

Görev ve Yetkileri kanunda verilmektedir.

Yönetim kurulu; Ajansın karar organı olup, kanunda belirtilmiş olan üyelerden (bölge illerinin Valileri, Belediye Başkanları, TSO Başkanları ve İl Genel Meclisi Başkanlarından) oluşmaktadır. Ajans Yönetim Kurulu toplantıları mevzuatta öngörüldüğü biçimde her ay düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Genel Sekreter oy hakkı olmamak kaydıyla Yönetim Kurulu toplantılarına katılmaktadır.

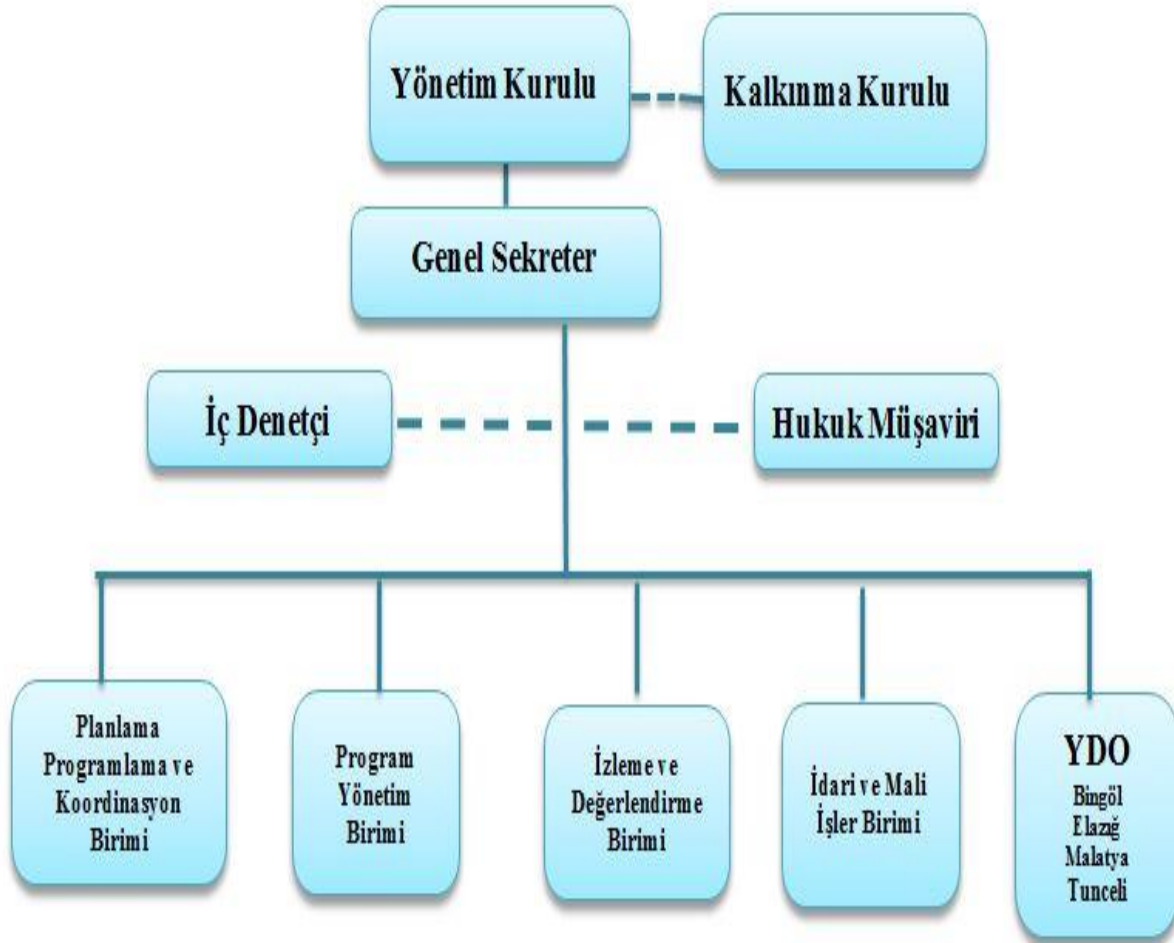
Görev ve Yetkileri kanunda verilmektedir.

Genel Sekreterlik; Ajansın icra organı olup, Genel Sekreter, Genel Sekreterlik altında oluşturulmuş olan birimlerin ve Yatırım Destek Ofislerinin en üst amiridir. Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Nitelikleri ile görev ve yetkileri ilgili kanunda verilmektedir.

Yatırım Destek Ofisleri; Bölgesel plan çerçevesinde, yatırımların en hızlı biçimde gerçekleşmesini sağlamak için faaliyetlerde bulunmak üzere oluşturulmuş birimler olup, görevleri ile ilgili olarak Genel Sekreterliğe bağlıdır. Yatırımcılara sunulan tüm hizmetler ücretsiz olarak verilmektedir.

Görev ve Yetkileri ile, ofislere başvuru yöntemi kanunda verilmektedir.

2.2.2. FKA Organizasyon Şeması



2.2.3. Ajansın Görevlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi

Durum Analizinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, Ajansın Kurum Kültürünün, (Görevleri, İş Süreçleri ve Kurumsal kapasitesinin) doğru biçimde tespit edilmesi kritik önem arz etmektedir.

Fırat Kalkınma Ajansı kendisine kanunla verilen görevleri, oluşturmuş olduğu;

1. “Planlama, Programlama ve Koordinasyon”,
2. “Program Yönetim”,
3. “İzleme ve Değerlendirme”,
4. “İdari ve Mali İşler”

ile Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli’de oluşturulmuş olan

5. “Yatırım Destek Ofisleri”

adı altında 5 birim ile yerine getirmektedir.

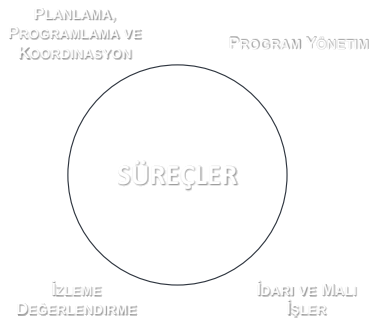
Bu birimler incelendiğinde;

- ✓ Yatırım Destek Ofisleriyle beraber ilk 3 birimin tamamıyla kanunla verilen görevlerin yerine getirilmesi için oluşturulduğu,
- ✓ “İdari ve Mali İşler” biriminin ise, görevlerin etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesi için sağlıklı bir yönetim ve iş ortamının oluşturulmasına yönelik “Destek Faaliyeti” olduğu görülmektedir.

Tüm kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi, Fırat Kalkınma Ajansı da, hizmetlerini etkin, verimli ve sürdürülebilir olarak sunması için; **Kurumsallaşmış** bir biçimde **Çağdaş Yönetişim Anlayışını** içselleştirmesi gerekmektedir.

Bu sayede, kurum kişilerden bağımsız hale gelmiş olacak ve tüm hizmetlerin, her zaman, belirlenmiş standartlarda verilmesi garanti altına alınmış olacaktır.

Süreçlerin Analizi



FKA, kurumsallaşmayı sağlamak için Yönetim Sistemini (İç Kontrol) kurmuştur.

Ajans, birimlere ilişkin görev tanımlarını, süreçlerini, sorumlularını, ve ilişkilerini belirlemiş, sistemin dokümantasyonunu oluşturmuş, Sistemi denetleyerek sürekli iyileştirmeyi sağlamış bulunmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetim Sistemini oluşturmuş ve yürütmektedir.

Sistem incelendiğinde kurumda yapılan tüm faaliyetlerin 5 süreç altında toplandığı görülmektedir.

✓ **Planlama, Programlama ve Koordinasyon,**

Ajansın temel süreçlerinden birisi olan Planlama Programlama ve Koordinasyonun etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi; Planlama bilgisinin yanı sıra, tahmin ve öngörü kapasitesi gerektirmektedir. Tahmin süreci sağlıklı verilerden doğru bilgi üretmeyi hedefler. Tutarlı politikalar ancak, doğru bilgilerden üretilebilir.

Bir konuda temel amaçlara ulaştıracak hedefleri içeren sağlıklı bir **planlama** süreci, öncelikle doğru ve güncel verilerin elde edilmesini, bu verilerden uygun bilimsel teknikler uygulanarak doğru bilgiler üretilmesini, kararların ve politikaların bu doğru bilgilere dayandırılmasını aşamalarını içermektedir.

Programlama ise, planlama ile ortaya konmuş hedeflere, dönemler itibarıyla ulaşılabilecek strateji, faaliyet ve projeleri içerir.

Kaynakların, bilgi ve becerilerin birleştirilerek faaliyetler ile amaçlar ve araçlar arasında uyum sağlama çabası olarak tanımlanan **Koordinasyon**; Ajanslar için, Kurum içi niteliğinden çok, Bölgesel kalkınma vizyonuna ulaşma yolunda bölgedeki kaynakları, bilgi ve beceri kapasitesini biraraya getirerek etkin sonuçlar üretebilme olarak tanımlanabilecek Kurum Dışı Koordinasyonu ifade etmektedir.

Etkin bir koordinasyonun gerçekleştirilemediği hiçbir planın hedeflerine tam olarak ulaşabilmesi mümkün değildir.

Anahtar konular: Araştırma kapasitesi, Veri Derleme (Birincil ve ikincil veriler), Veri Analizi, Veritabanları, Bilgi Sistemleri, İletişim, Eğitim, Ortak akıl platformları, Toplantı yönetimi, Karar Süreçleri, Görev tanımları.

✓ **Program Yönetimi,**

Program, ayrı ayrı yönetildiğinde sağlanamayan fayda ve kontrolü elde etmek için koordinasyon içerisinde yönetilen bağlantılı bir projeler grubu olarak tanımlanır. Programlar, bünyesindeki projelerin kapsamı dışında kalan bağlantılı işlerin unsurlarını da içerebilir. Bir

proje bir programın parçası olabilir ya da olmayabilir, ama her programın içinde mutlaka projeler vardır.

Program yönetimi, programın stratejik hedeflerine ve faydalarına ulaşmak amacıyla merkezi ve koordine bir şekilde yönetilmesi şeklinde tanımlanır. Bir programın içindeki projeler, ortak bir sonuç ya da ortak kapasite açısından birbirleriyle bağlantılıdır. Projeler arasındaki ilişki bir müşterinin, satıcının, teknolojinin ya da kaynağın ortak olmasından ibaretse, çalışma bir program olarak değil, bir projeler portföyü olarak yönetilmelidir.

Program yönetimi, projelerin karşılıklı bağımlılıklarına odaklanır ve projelerin yönetilmesi için optimal yaklaşımın belirlenmesine yardımcı olur.

Anahtar konular: Proje yönetimi, mevzuat bilgisi, Yönetim Sistemi, Süreç İlişkileri, İzleme değerlendirme

✓ **İzleme ve Değerlendirme,**

Bu süreç üç başlık altında incelenebilmektedir.

1. Bölge Planının,
2. Ajans tarafından destek sağlanmış projelerin,
3. Kurumsal Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Bu bağlamda izleme ve değerlendirme süreci Ajansın önemli süreçlerindendir.

Anahtar konular: İzleme ve değerlendirme

✓ **İdari ve Mali İşler,**

Ajansın, mevzuat ile verilen görevlerini ve misyonu gereği yapacağı faaliyetlerini etkin ve verimli biçimde gerçekleştirebilmesi için, arka planda verilmesi gereken **Destek Hizmetlerini** içermektedir.

Yönetim Organları ile beraber kurumun Temel Yeterliliklerini (Core Competence) belirleyen bu sürecin performansı, ajansın hizmet performansı ile doğrudan ilişkilidir.

Klasik yönetim anlayışındaki “İdari ve Mali İşler” süreci, günümüzde yerini Çağdaş Yönetişim anlayışına bırakmış ve Yönetim/Denetim Sistemleri, Stratejik Planlama (İş Planlaması), İnsan Kaynakları Yönetimi, Mali Yönetim, Risk Yönetimi, Haberleşme ve iletişim Yönetimi, Bilişim

Teknolojileri Yönetimi, Müşteri (Paydaş) ilişkileri Yönetimi gibi kavramları içeren temel süreç haline gelmiştir.

Ajansın kurumsallaşma süreci başta olmak üzere, kaynakların optimal yönetiminin sağlanmasının temel şartı, bu sürecin sağlıklı biçimde yönetilmesinden geçmektedir.

Anahtar konular: İnsan Kaynakları Yönetimi, Mali Yönetim, Yönetim Sistemleri, Denetim Sistemleri, Risk Yönetimi, İletişim Yönetimi, Bilişim Teknolojileri Yönetimi, Paydaş İlişkileri Yönetimi.

✓ **Yatırım Destek**

Ulusal ve uluslararası yatırımları bölgeye çekmek ve yatırım aşamasında yatırımcıya danışmanlık hizmeti vermek amacıyla oluşturulmuş olan Yatırım Destek Ofisleri, Ajansların çalışma alanlarının kılcal damarlarına yaygınlaştırılmış birimlerdir.

Anahtar konular: Tanıtım, Yatırım projelerinin değerlendirmesi, Fizibilite, Danışmanlık, Girişimcilik, Şirket kuruluşu.

2.2.4. Mali Durum

2018 Yılı Gelir Bütçesi (Tahmin ve Gerçekleşen)

	2018 BÜTÇE GELİRLERİ TAHMİNİ	2018 GERÇEKLEŞME TOPLAMI (Ocak-Haziran)	GERÇEKLEŞME ORANI (%)
Bütçe Gelirleri Toplamı	85.000.000,00	56.833.797,96	66,86%
01- Merkezi Bütçeden Aktarılan Pay	21.102.848,00	0	0,00%
İl Özel İdareleri, Belediye Ve Ticaret Odalarından Aktarılan Pay	7.702.884,10	2.098.281,28	27,24%
02- İl Özel İdarelerinden Aktarılan Pay	1.519.049,12	1.045.793,64	68,85%
03- Belediyelerden Aktarılan Paylar	6.072.296,55	956.894,70	15,76%
04- San. Ve Tic. Odalarından Aktarılan Pay.	111.538,43	95.592,94	85,70%
06- Faaliyet Gelirleri	2.150.000,00	2.048.676,11	95,29%
06-02- Faiz Gelirleri	1.995.000,00	2.037.556,71	102,13%
06-09- Diğer Faaliyet Gelirleri	155.000,00	11.119,40	7,17%
08- Bir Önceki Yıldan Devreden	54.044.267,90	52.686.840,57	97,49%
08.01- Önceki Yıllardan Devreden Gelirler (Nakit)	48.485.064,34	52.550.564,60	108,39%
08.02- Önceki Yıllardan Devreden Gelirler (Alacak)	5.559.203,56	136.275,97	2,45%
09- Çeşitli İadeler	0	0	0,00%

Ajansın 2018 yılı Tahmini Gelir ve 2018 (Ocak-Haziran dönemi) Gerçekleşen Gelir Bütçesi incelendiğinde;

- ✓ Gelir Bütçesinin genel performansının %68,66 gibi düşük bir oran olduğu, bunun sebebinin ise Merkezi bütçeden aktarılması gereken payın henüz aktarılmamış olmasından kaynaklandığı, bunun gerçekleşmesi durumunda, performansın %92'lere çıkacağı,
- ✓ En yüksek kalemlerin sırasıyla, "08-Bir Önceki Yıldan Devreden" ve "01-Merkezi Bütçeden Aktarılan Pay" kalemlerinde olduğu ve bunun Bütçenin %88'ini oluşturduğu,

görülmektedir.

Dikkate değer performanstan birinin de Bir Önceki Yıldan Devreden Gelir tahminin gerçekleşme oranının %97,49 olduğudur.

2018 Yılı Gider Bütçesi (Tahmin ve Gerçekleşen)

	2018 BAŞLANGIÇ ÖDENEĞİ	2018 GERÇEKLEŞME TOPLAMI (Ocak-Haziran)	GERÇEKLEŞME ORANI (%)
Bütçe Giderleri Toplamı	85.000.000,00	9.739.092,37	11,46%
01- Genel Hizmetler	22.898.312,00	5.957.709,76	26,02%
01.01- Genel Yönetim Giderleri	13.898.312,00	4.631.507,43	33,32%
01.01.01- Personel Giderleri	6.743.312,00	3.405.922,29	50,51%
01.01.02- Mal Ve Hizmet Alım Giderleri	4.305.000,00	1.225.585,14	28,47%
09- Yedek Ödenekler	2.850.000,00	0	0,00%
01.02- İzleme Değerlendirme Ve Koordinasyon Hizmetleri	59.000,00	506,75	0,86%
01.03- Plan, Program Ve Proje Hizmetleri	3.061.000,00	221.633,19	7,24%
01.04- Araştırma Ve Geliştirme Hizmetleri	3.800.000,00	301.632,35	7,94%
01.05- Tanıtım Ve Eğitim Hizmetleri	2.080.000,00	802.430,04	38,58%
02- Proje Ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	62.101.688,00	3.781.382,61	6,09%
02.01- Proje Destekleme Hizmetleri	59.701.688,00	3.529.431,96	5,91%
02.01.03- Transferler	59.701.688,00	3.529.431,96	5,91%
02.02- Faaliyet Destekleme Hizmetleri	1.500.000,00	0	0,00%
02.02.03-Transferler	1.500.000,00	0	0,00%
02.03- Teknik Destekleme Hizmetleri	900.000,00	251.950,65	27,99%
02.03.03-Transferler	900.000,00	251.950,65	27,99%

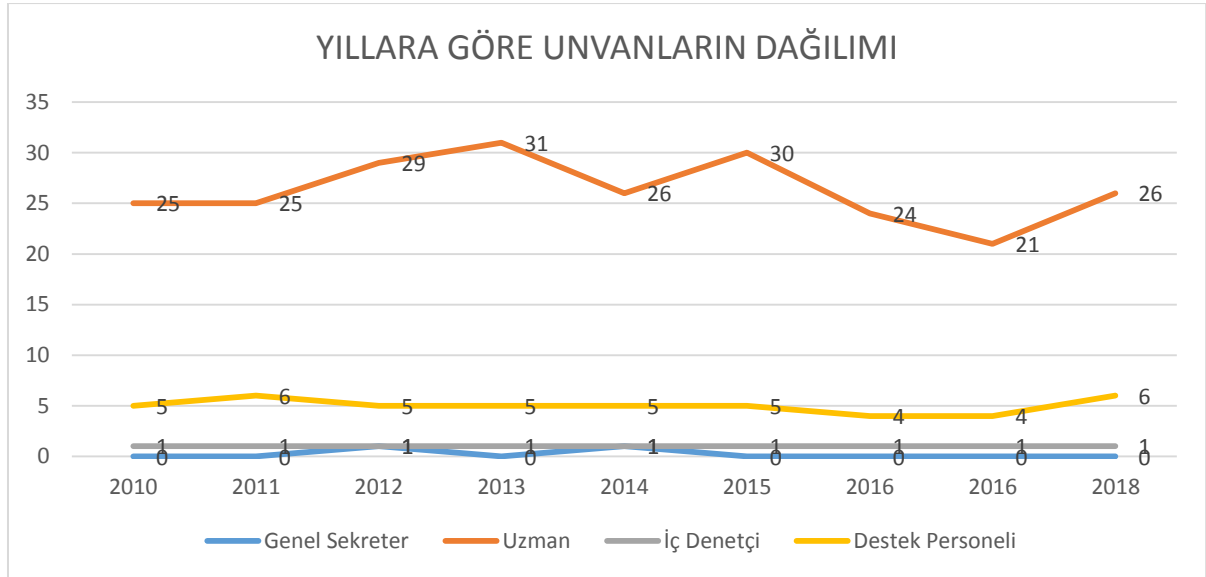
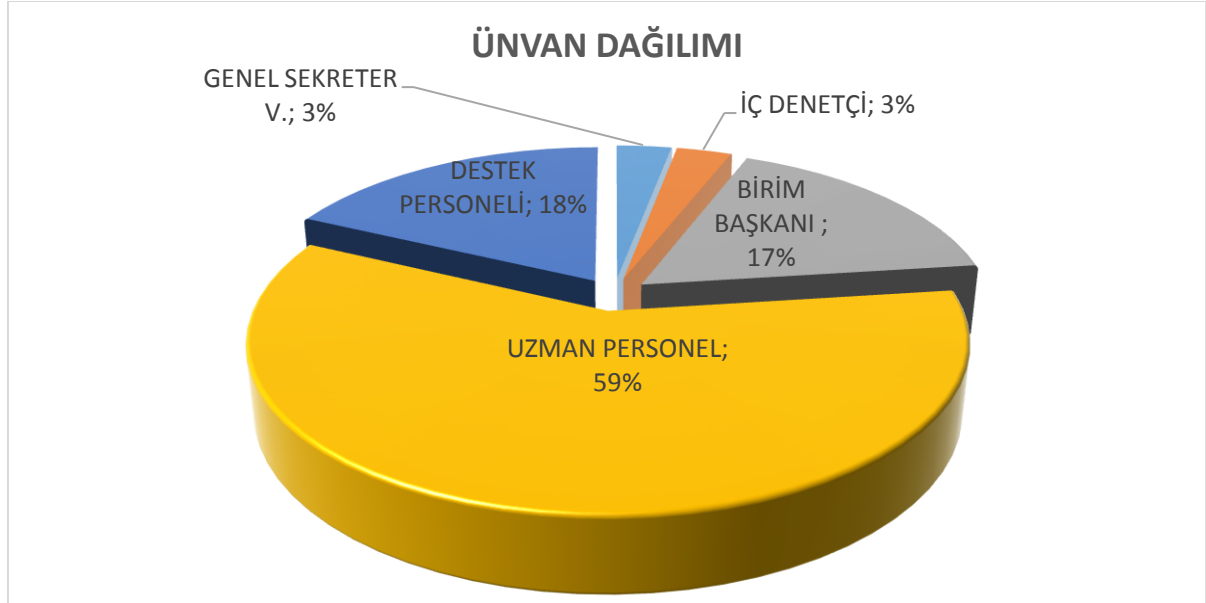
Ajansın 2018 yılı Tahmini Gider ve 2018 (Ocak-Haziran dönemi) Gerçekleşen Gider Bütçesi incelendiğinde;

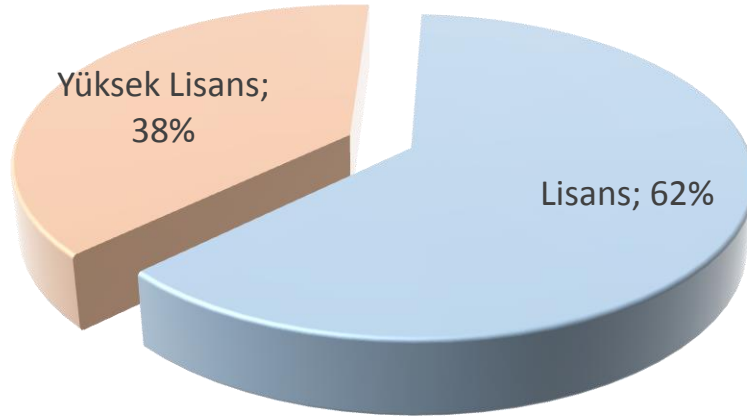
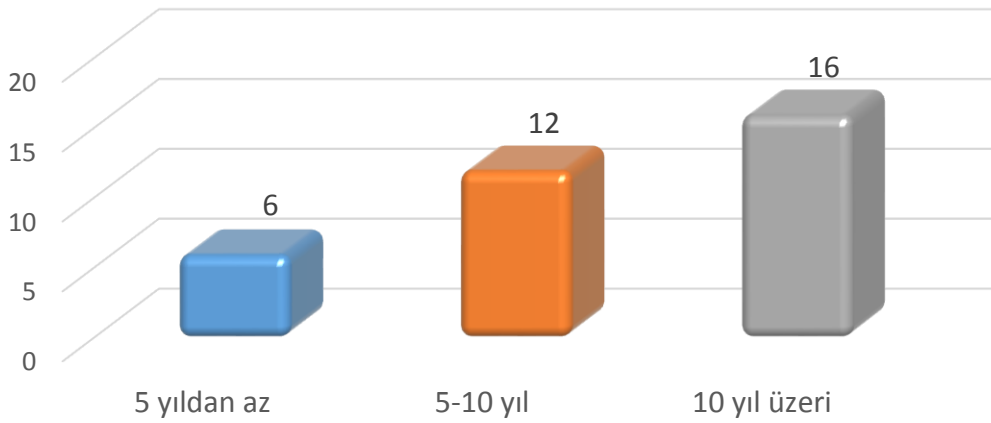
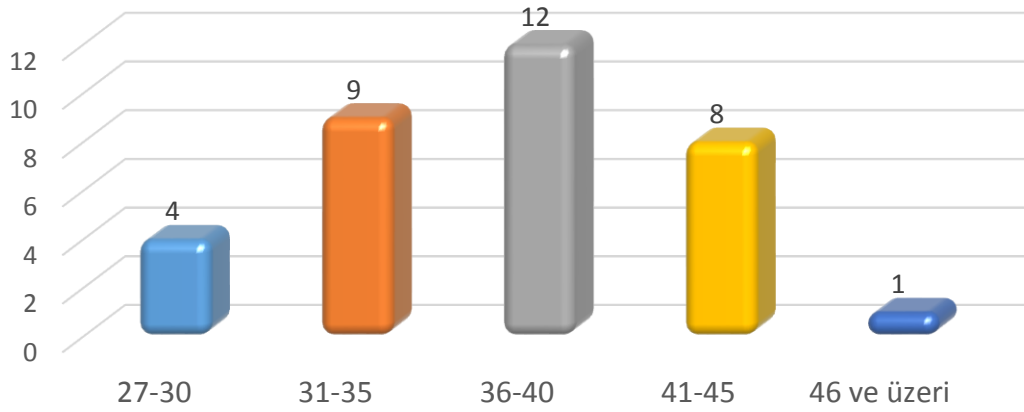
- ✓ Ajansın Tüm Giderlerinin, “02-Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri” ve “01-Genel Hizmetler” kalemlerinde toplandığı,
- ✓ Gider Bütçesinin genel performansının %11,46 gibi çok düşük bir oran olduğu, bunun sebebinin öncelikle (Ocak-Haziran Dönemini içermesi) yılın yarısına ait bilgi olduğu, Ancak bunun yanı sıra, gerçekleşme oranlarının yaklaşık %50 civarında olması beklenirken, tüm kalemlerde bu oranın altında bir performans ortaya çıktığı, bu anlamda en sağlıklı tahminin “01-01-01- Personel Giderleri” kaleminde olduğu,
- ✓ Bunun dışında alt kalemler bazında, “01.05- Tanıtım Ve Eğitim Hizmetleri” ve “01.01- Genel Yönetim Giderleri”nin sırasıyla %38,58 ve %33,32 oranlarıyla nispeten yüksek performansa sahip olduğu görülmektedir.

2.2.5. İnsan Kaynakları

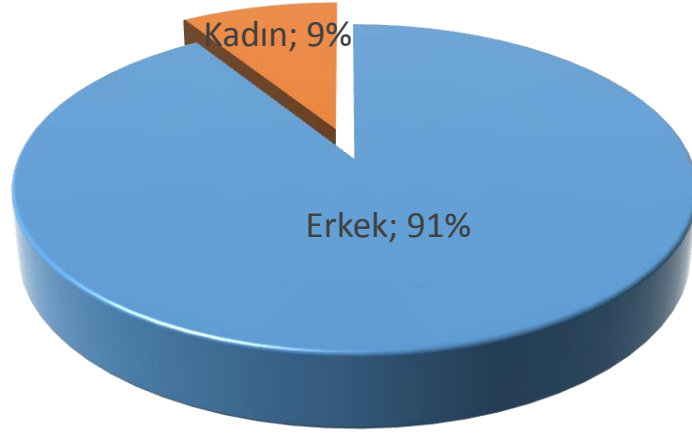
Ajans bünyesinde çalışan Genel Sekreter Vekili, İç Denetçi, Uzman Personel ve Destek Personeli ünvanlı personele ait demografik göstergeler aşağıda sunulmaktadır.

Ajansta 1 Genel Sekreter Vekili, 1 İç Denetçi, 6 Birim Başkanı, 20 uzman ve 6 Destek Personeli olmak üzere toplam 34 kişi istihdam edilmektedir.



EĞİTİM DAĞILIMI**İŞ TECRÜBESİ DAĞILIMI****YAŞ DAĞILIMI**

CİNSİYET DAĞILIMI



2.2.6. Teknolojik Yapı

Malatya Merkez Ofisi ve YDO'lar

Fırat Kalkınma Ajansı, Malatya ili merkez olmak üzere Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinden oluşan 4 bölgesi bir bilişim altyapısına sahiptir. İnternet erişimi için Malatya'da Metro Ethernet teknolojisi, diğer illerde ise ADSL teknolojisi kullanılmaktadır. Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinin Merkez'le olan bağlantısı ise VPN kullanılarak sağlanmaktadır.

Bilişim sisteminin merkezi Malatya'dadır. Bir sistem odası mevcut olup bütün sunucular ve metro ethernet switch'i burada bulunmaktadır. Ayrıca, omurga switch ve merkez binada internet erişimi için kullanılan Cisco Lan Controller cihazı burada barındırılmaktadır.

Sistem odası fiziki olarak yeterli durumdadır. Odada, sistemi etkileyecek herhangi bir olumsuz durum bulunmamaktadır.

- ✓ Odaya girişte parmak izi okuyucu,
- ✓ iki adet klima ve yangın söndürme sistemi,
- ✓ ve binanın alarm sistemine bağlı olan bir adet hareket sensörü bulunmaktadır.

Sistem odasında 4 adet fiziksel sunucu barındırılmaktadır. Ayrıca, antivirüs programının yönetimi yapılan bir adet sanal sunucu bulunmaktadır.

Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli Yatırım Destek Ofislerinde ise bilişim altyapısı aynıdır. Ofislerde herhangi bir sunucu bulunmamaktadır.

Her ofiste bir adet statik ip atanmış firewall cihazı bulunmaktadır. Bu firewall'lar merkezdeki ana firewall'a VPN yoluyla bağlanarak, ofislerdeki kullanıcıların sunuculara ve sistem kaynaklarına erişimleri sağlanmaktadır.

Domain:

Fırat Kalkınma Ajansı, "fka.gov.tr" domain adı altında ve "fka.org.tr" domainine yönlendirilmiş olarak kullanılmaktadır. Ajansın kendi web sitesi kiralanmış VPS sunucuda barındırılmaktadır.

Aktif dizin domain yapısı Microsoft Server 2008 R2 üzerine kurulmuştur. Elektronik posta kullanımı için Gmail üzerinden hizmet alımı yapılmaktadır.

Kurumda bir adet Dosya Sunucusu bulunmaktadır. Oluşturulan ortak klasörler ile kullanıcıların bilgilere erişmesi daha kolay hale getirilmiştir. Dosya sunucusu üzerinde bulunan doküman yönetim sistemi olan M-Files programı sayesinde önemli dokümanlar güvenli bir

şekilde barındırılmakta ve kullanıcıların erişimi sağlanmaktadır.

Başka bir sunucuda da evrak işlerinde önemli derecede kolaylık sağlayan Elektronik Belge Yönetim Sistemi bulundurulmaktadır.

Yazılım:

Ajansta, üst kurum tarafından merkezi yapıda oluşturulmuş KAYS (Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi) kullanılmaktadır.

Sunucularda işletim sistemi olarak Microsoft Server 2008 standart edition sürümü Türkçe versiyonu ile kullanılmaktadır.

Yedekleme Yapılandırılması:

Fırat Kalkınma Ajansı'nda günlük olarak planlanmış bir yedekleme stratejisi bulunmaktadır. Her gün saat 23.00'da bütün sunucuların yedekleri, depolama sistemine alınmaktadır. Fırat Kalkınma Ajansı'nda bir felaket senaryosu planı bulunmaktadır. Sistemde meydana gelebilecek ölümcül bir hatada uygulanacak eylem planı hazır bulunmaktadır.

Firewall Yapılandırılması:

Fırat Kalkınma Ajansı'nda merkezde, yatırım destek ofislerinde firewall cihazları kullanılmaktadır. Ofislerden merkeze çift yönlü VPN bağlantıları yapılmıştır. Dışarıdan ve yatırım destek ofislerinden sunuculara yapılan istekler, merkezde bulunan firewall tarafından kontrol edilmekte ve sadece izin verilen portlara erişim sağlanabilmektedir. İçeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye erişim için gerekli olan portlara erişim izni verilmiştir. İçeriden dışarıya yapılan bağlantılarda ise içeriği belirli türlerde olan sitelere kısıtlama yapılmış, herhangi bir sosyal paylaşım sitesi veya ip adres tabanlı bir kısıtlama yapılmamıştır. Bu sayede sistemde ek bir filtreleme programı kullanmaya gerek kalmamıştır.

2.2.7. Fiziksel Durum

Ajans Niyazi Mahallesi Buhara Caddesi No:195 Battalgazi MALATYA adresinde bulunan Malatya Ticaret ve Sanayi Odası Binasının 1. katında hizmet vermektedir.

Malatya YDO



Elazığ YDO



Bingöl YDO



Tunceli YDO



Malatya Yatırım Destek Ofisi ve Elazığ Yatırım Destek Ofisi bulundukları illerde Ticaret ve Sanayi Odası binaları bünyesinde, Bingöl ve Tunceli Yatırım Destek Ofisleri ise müstakil ofislerinde hizmet vermektedir.

2.3. Çevre Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, Ajansın içyapısından ziyade dış dinamiklerin irdelenmesi amaçlanmıştır.

Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde, olumlu ve olumsuz akımların tespiti, sorunların belirlenmesi ve Ajanstan beklentilerin ortaya konması için, özellikle dış paydaşlarla derinlemesine çalışmalar yapılmış, literatür taranmış ve ilgili her türlü veri analiz edilmiştir.

Çalışmalarda, Ajansın “bölgesel kalkınma” konusundaki Stratejik önemin tüm paydaşlara bilindiği görülmüştür. Ajanstan bu misyonu gereği olarak, bölgenin kalkınmasına maksimum katkıyı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Bu çerçevede, kalkınmada kritik role sahip olan özel sektörün rekabet seviyesini yükseltecek faaliyetlerin ajans tarafından desteklenmesi, bu anlamda, Ajansın Özel Sektör temsilcisi konumunda olan kuruluşlarla stratejik iş birlikleri oluşturması beklenmektedir.

2.3.1. Dünyada ve Türkiyede Kalkınma Ajansları

Dünyada Kalkınma Ajansları:

1930’lu yıllarla beraber, bulundukları bölgelerin kalkınmalarını sağlamak amacıyla oluşturulmuş olan, genellikle özerk yapıya sahip kuruluşlardır.

Özellikle II. Dünya savaşından sonra Avrupa’da çok etkili roller üstlenmişlerdir.

Günümüzde, Avrupa’da değişik örgütlenme biçimleriyle, Ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının sayısını 200’ün üzerinde olduğu bilinmektedir.

(Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği – EURADA – European Association of Regional Development Agencies) Avrupa genelinde 150 Kalkınma Ajansı bünyesinde bulunduran örgütlenmiş bir üst kuruluştur.

Gelişmiş ülkelerde, bölgelerin ekonomik bakımdan özerkleşmesi yaklaşımı, Kalkınma Ajanslarını özellikle dış yatırımcıyı bölgeye çekme konusunda kapasite geliştirmeye zorlamıştır. 1980’li yıllarda, “yenilikçi bölgesel kalkınma stratejileri ve planları” Avrupa’da bölgesel politikaların temelini oluşturmaya başlamıştır.

Gelişmekte olan ülkelerde ise kalkınma ajansları daha ziyade, Serbest Piyasa Ekonomisinin gereklerinin yerine getirilmesi, işsizliği azaltılmas ve büyük sanayi kuruluşlarının yaratılması konularına odaklanmıştır.

Avrupa ülkelerindeki kalkınma ajanslarının değişik fon ve gelir kaynakları bulunmaktadır.

Özellikle 2000’li yıllarla beraber, bölgesel politikaların belirlenmesi, planların yapılması ve uygulanmasına ilişkin inisiyatiflerin yerel aktörlere devredildiği, bu aktörlerin daha çok uygulama süreçlerine katılımının sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Bu bağlamda, bölgesel aktörler arasında koordinasyonu sağlamak, kurumlar arasındaki işbirliklerini geliştirmek, bölgenin gelişim stratejilerini belirlemek ve kaynakların bu stratejiler çerçevesinde dağıtımının yapılmasını sağlamak gibi konularda Bölgesel Kalkınma Ajanslarına önemli roller verilmiştir.

Ülkemizde Kalkınma Ajansları:

Ülkemizde Kalkınma Ajanslarının kuruluşu, 03 Ocak 2003 tarihinde 58. Hükümet tarafından hazırlanarak yürürlüğe konulan, önemli hukuki, kurumsal ve yapısal düzenlemelerin yer aldığı, Acil Eylem Planı'nda (AEP) belirtilmektedir.

Acil Eylem planında, bölgeler ve birimler (Kalkınma Ajansları) "kaynakların yerinde ve daha etkin kullanılması, iller ve bölgelerarası gelişmişlik farklılıklarının azaltılması ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi amacıyla İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması (NUTS-İBBS) dikkate alınarak, alt bölge düzeyinde yeni hizmet bölgeleri ve birimleri oluşturulacaktır." Biçiminde ifade edilmektedir.

Oluşturulacak birimlerin planlama, koordinasyon, uygulama, izleme ve değerlendirme fonksiyonlarıyla etkin bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir.

Ülkemizde Bölgesel Kalkınma Ajanslarına ilişkin 5449 Sayılı Kanun'un yayımı sonrasında ilk olarak Adana-Mersin (Çukurova) Kalkınma Ajansı, ardından İzmir Kalkınma Ajansı kurulmuştur.

Ülkemizde Üniversite -Sanayi işbirliği gibi çok önemli kavramın etkin birimde çalıştırılmaması gibi, Kamu-özel sektör-sivil toplum işbirliğinin sağlanması da ne yazık ki yıllarca gerçekleştirilememiştir. Kalkınma Ajansları bu anlamda koordinasyon görevini de üstlenecek mekanizmalar olarak tanımlayarak yerel kalkınma anlayışının kurumsallaşması sağlanmaya çalışılmıştır.

Kalkınma ajansları yönetim yapısı itibarıyla, katılımcı, esnek ve şeffaf kuruluşlar olup, koordinasyonu sağlama, kaynakları etkin ve verimli biçimde kullanma potansiyeline sahiptirler.

Ajansların kaynaklarının büyük bölümü merkezi idare tarafından gelirken, Yönetimde yer alan yerel idarelerin gelirlerinden de belli oranlarda kaynak ajansların bütçelerine aktarılmaktadır.

Merkezi idare tarafından yarılan paylar, bölgenin stratejik planlarıyla belirlenmiş ihtiyaçlar çerçevesinde belirlenmektedir.

Bunların dışında ajanslar, geliştirdikleri projelerle, ulusal ve başta AB ve Dünya Bankası olmak üzere, uluslararası fonlardan da kaynak yaratıp bölgenin kalkınmasına katkı sağlayacak destekler olarak kullanıma sunmaktadır.

2.3.2. Üst Seviye Planlar

10. Kalkınma Planında Temel Eksenlerin

- ✓ Nitelikli İnsan, Güçlü Toplum,
- ✓ Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme,
- ✓ Yaşanabilir Mekanlar, Sürdürülebilir Çevre,
- ✓ Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği.

Olduğu görülmektedir.

Temel Amaçların ise;

- ✓ Milletimizin temel değerlerini ve beklentilerini esas alan yapısal dönüşümler,
- ✓ Yüksek, istikrarlı ve sürdürülebilir büyüme yapısı,
- ✓ Yüksek gelir grubu ülkeler arasına girilmesi,
- ✓ Toplumsal refahın yaygınlaştırılması,
- ✓ Daha erişilebilir ve nitelikli kamu hizmetleri,
- ✓ Azalan bölgesel gelişmişlik farkları,
- ✓ Rekabet gücü ve yaşam kalitesi yüksek kentler,
- ✓ Daha mutlu, müreffeh ve onurlu bir yaşam.

10. Kalkınma Planının

“2.3. YAŞANABİLİR MEKANLAR SÜRDÜRLEBİLİR ÇEVRE” başlığı altında “..... kamu kuruluşları, üniversiteler, kalkınma ajansları, meslek örgütleri, odalar, STK’lar ve özel sektör örgütlerinin hizmet kapasitelerinin geliştirilmesi ve kendi aralarındaki ağ yapılarının güçlendirilmesi de yerel kurumsal kapasitenin önemli unsurlarını oluşturmakta” olduğu ifade edilmiştir.

“2.3.1. Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Rekabet Edebilirlik” başlığı altındaki POLİTİKALAR kısmında; “kalkınma ajanslarının aralarındaki ağ bağlantıları güçlendirilecek, merkezi ve yerel düzeydeki kurum ve kuruluşlarla daha yakın ve koordinasyon içinde çalışmaları ve uzmanlık kuruluşlarıyla işbirliği mekanizmaları oluşturmaları sağlanacaktır. Kalkınma ajanslarının, AB fonları başta olmak üzere, kaynak yönetimindeki rolü ve etkinliği artırılabilecektir.” ifadesi yer almaktadır.

3. Bölüm olan Öncelikli Dönüşüm Programlarından

23. sü olan YERELDE KURUMSAL KAPASİTENİN GÜÇLENDİRİLMESİ PROGRAMI başlığı altında “Kalkınma Ajanslarının sunduğu kapasite geliştirme desteklerinin miktarı” performans göstergelerinden biri olarak ele alınmıştır.

Ayrıca; Fırat Kalkınma Ajansının ilgili mevzuatla belirlenmiş olan temel Amaç ve Hedefleri:

- Anayasaya, kanunlara, genel hukuk kurallarına uygun olarak, ulusal plan ve programlar çerçevesinde bölge plan ve programlarının etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayıcı proje ve faaliyetleri desteklemek,
- TRB1 Düzey 2 Bölgesi’nde (Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli) kurumsal ve beşeri kapasitenin geliştirilmesi suretiyle ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak,
- Katılımcı, yenilikçi, çevreye duyarlı, toplumsal sorumluluğa sahip ve çözüm odaklı bir anlayış çerçevesinde; yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, ulusal ve uluslararası kuruluşlarla işbirliğinin geliştirilmesi ve bütün aktörler arasında hızlı, etkin ve sürekli bir iletişim sürecinin oluşturulmasına katkı sağlamak,
- Doğal ve kültürel varlıkların korunmasına, bölgenin beşeri sermayesi ve maddi kaynaklarının sürdürülebilir bir çerçevede, etkili ve verimli şekilde kullanılmasına, yatırım ortamının iyileştirilmesine ve istihdam ve rekabet gücünün artırılmasına yönelik faaliyetlere destek vermek,
- Yürütülecek faaliyetlerin tamamında açıklık, adalet, tarafsızlık, toplumsal mutabakat ve katılımcılık, eşit muamele, güvenilirlik, verimlilik, sürdürülebilirlik, bilimsellik, etkinlik, erişilebilirlik, öngörülebilirlik ve hesap verilebilirliğin sağlanması için gerekli tedbirleri almak.

Belirtilen tüm bu amaçları gerçekleştirebilecek, planlama ve programlama faaliyetlerini destekleyebilecek gerekli koordinasyon kabiliyetini haiz, teknik kapasitesi yüksek, bölgesel gelişme politikalarının uygulanmasını desteklemek üzere yereldeki bütün aktörlerle birlikte etkin ve verimli bir kurumsal yapı oluşturmak amacıyla teşkilatlanmaktadır.

Ajans; mali destek uygulamaları, yatırım destek ve teşvik hizmetleri ve koordinasyon ve yönetim faaliyetleri gibi bugüne kadar gerçekleştirdiği hizmet ve faaliyetlerin yanı sıra 2018 yılı Çalışma Programında aşağıdaki 3 alanı öncelikli olarak belirlemiş ve kaynaklarının önemli bir kısmını bu alanlardaki faaliyetlere ayırmıştır.

1- SOSYAL VE BEŞERİ SERMAYENİN GÜÇLENDİRİLMESİ

- Ekonomik alanda işbirliklerinin geliştirilmesi,
- Girişimcilik kültürünün güçlendirilmesi,
- Kurumların kapasitelerinin ve kurumlar arası koordinasyonun güçlendirilmesi.

2- ALTERNATİF TURİZM TÜRLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

- Levent Vadisi, Arapgir, Darende, Battalgazi, Harput, Sivrice, Ovacık, Pertek, Solhan, Haserek gibi bölgemizin önemli turizm destinasyonlarında tanıtılması ve pazarlanması.

3- ENDÜSTRİYEL ÜRETİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ

- İthal ikamesi yerine, güncel ihracata dayalı bölgesel kalkınma yaklaşımının benimsenmesi konusunda tedbirler alınması,
- Bölgede nüfus hareketliliği sonucu kentsel alanlarda açıkta kalan işgücünün yönlendirilmesi ve gelirin eşitlikçi dağılımının sağlanması çalışmaları,
- Bölgenin sanayi alanlarında altyapı hizmetlerinin artırılması,
- Gıda sanayinde ürün çeşitlendirmesine gidilmesi,
- Yapı malzemeleri sanayinde yatırımların artırılması.

Belirlenen bu stratejik tercihler neticesinde 2018-2020 dönemi için girişimci ve yenilikçi öğretim, doğa ve kültür turizmi ve endüstriyel dönüşüm konuları kapsamında sonuç odaklı programlar oluşturulmuştur. Öte yandan bölgenin meyvecilik ve sağlık turizmi potansiyelleri ise yerel kalkınma fırsatları başlığı altında değerlendirilmiştir.

2.3.3. Ortak Akıl Platformları

Ajansın; Bölgesel Karar Alıcılar, Kanaat Önderleri ve etkin kişi, kurum ve kuruluşlarından oluşan paydaları ile gerçekleştirdiği toplantılar, anketler ve ikli görüşmeler sonucunda oluşan tespit ve eğilimler sistematik biçimde analiz edilmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen tutarlı bilgilere dayandırılan Politika ve Stratejiler 2019-2023 Kurumsal Planının temel çerçevesini oluşturmuştur.

Özellikle Dış Paydaşlarla gerçekleştirilen çalışmalarda; Bölgenin sorunları ve bölgeye ilişkin beklentilerin, Kuruma yönelik tehdit ve fırsatlara göre çok daha ön planda ele alındığı görülmüştür.

Bölgenin Sosyal Refahı ve Yaşam Kalitesini geliştirilmesi için;

- ✓ İşsizliğin azaltılması,
- ✓ Girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesi,
- ✓ Eğitim seviyesinin yükseltilmesi,
- ✓ Kurumlar arası işbirliği imkanlarının artırılması,
- ✓ Katılımcılık ve örgütlenme kültürünün geliştirilmesi,
- ✓ Mesleki eğitimin nitelikli hale getirilmesi,
- ✓ Özel Sektörün kurumsal yapısının geliştirilmesi,

Yenilikçi ve Rekabet Seviyesi yüksek bir ekonominin oluşturulması için;

- ✓ İthal ikamesi hammadde ve yarı mamulün bölgede üretilmesi,
- ✓ İhracatın artırılması için özel sektörün rekabet seviyesinin yükseltilmesi,
- ✓ Özellikle Doğa ve kültür turizminin geliştirilmesi,
- ✓ Uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi,

Kırsal Kesimin refahını artırmak için;

- ✓ Alternatif Turizm imkanlarının geliştirilmesi
- ✓ Tarımsal sanayinin desteklenmesine yönelik gerekli çalışmaların yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bölgenin kalkınması için kilit role sahip kuruluş olarak tanımlanan Ajansın bu çalışmalar sırasında sürdürülebilir çevrenin korunması ve sağlıklı kentleşme prensiplerini ön planda tutması öngörülmektedir.

2.4. Paydaş Analizi

Ajansın hizmetlerinden etkilenen ve hizmetleriyle Ajansı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar Ajansın dış paydaşıdır.

İç Paydaş olarak tanımlanan yönetici ve çalışanlar, Ajansın Güçlü ve Zayıf yönlerinin belirlenmesinde başvuru ilk kaynaklardır.

Bunun yanında Ajansın verdiği hizmetler ile ilgili olarak ülkemizde ve dünyadaki gelişmeleri de en iyi biçimde dış paydaşlarla analiz edebilme imkanı vardır. Yani bu anlamda olumlu ve olumsuz akımların belirlenmesinde Dış Paydaşlardan faydalanılmıştır.

Paydaşlarımız belirlenirken Etki/Önem Matrisinden faydalanılmıştır.

ETKİ ÖNEM	ZAYIF	GÜÇLÜ
	İZLE	BİLGİLENDİR
DÜŞÜK		
YÜKSEK	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARA DAHİL ET	BİRLİKTE ÇALIŞ

İÇ PAYDAŞLARIMIZ

Kalkınma Kurulu Üyeleri ve Temsil Ettiği Kurum ve Kuruluşlar
Yönetim Kurulu Üyeleri ve Temsil Ettiği Kurum ve Kuruluşlar
Çalışanlar

DIŞ PAYDAŞLARIMIZ	ETKİ/ÖNEM
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Stratejik Ortak
Merkezi İdare Temsilcileri	Çalışmalara Dahil Et
Bölge Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları	Birlikte Çalış
Bölge Sivil Toplum Kuruluşları	Birlikte Çalış
Bölge Üniversiteleri	Birlikte Çalış
KOSGEB	Birlikte Çalış
OSBler	Birlikte Çalış
İŞKUR	Birlikte Çalış
İş Geliştirme Merkezleri	Birlikte Çalış
Özel Sektör Kuruluşları	Birlikte Çalış
Yerel Basın	Bilgilendir
Yerel Halk	İzle/Bilgilendir

2.5. Veri Derleme ve Veri Analizi

Durum Analizi çalışmaları boyunca TRB1 Bölgesinde çok yoğun biçimde veri toplama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Veriler; Malatya Merkezde İç Paydaş Anketleri ve tüm personelin katılım sağladığı İç Paydaş Toplantısı,

Tüm iller bazında, Dış Paydaş Anketleri, Dış Paydaş Toplantıları ve Paydaş ve Yararlanıcıların mekanlarında ziyaret edilmesiyle,

Bunlara ek olarak, hazırlanan kapsamlı bir “Paydaş Memnuniyet, Görüş ve Öneri Anketi”nin sahada uygulanması ile elde edilmiştir.

Tüm veriler titizlikle analiz edilmiş, tüm bilgiler elde edilmiştir.

Bu dokümanda bilgilerin tümü verilmemiş, öne çıkan sonuçlar verilerek tüm bilgiler ek dokümanlar olarak sunulmuştur.

2.5.1. Paydaş Memnuniyet, Görüş ve Öneri Anketi Sonuçları

Ankete 92 kurum/kuruluş ve işletme katılmıştır. Klasik Anket Formu olarak hazırlanan anket katılımcılar tarafından el ile doldurulmuş, cevapların kodlanmasından sonra bu veriler excell ortamına aktarılmıştır. Excell ortamındaki veriler SPSS Paket programına transfer edilerek Veri temizleme ve Etiketleme aşamaları gerçekleştirilerek veriler analize hazır hale getirilmiştir.

Öncelikle anketteki her bir sorunun Frekans Dağılımları elde edilmiştir (Ek 1.).

Daha sonra, Anketteki demografik değişken olan (Kurum/kuruluş ve İşletmenizin Statüsü) ve İl değişkenleri ve bunlara ilave olarak “Ajansın Destek Programlarından Faydalandınız mı?” değişkeni ile soruların çapraz dağılımları elde edilmiştir (sonuçlar sırasıyla, Ek 2., Ek 3., ve Ek 4. te verilmektedir).

Çapraz dağılımlar, frekans dağılımlarında ortaya çıkan sonuçlara ilişkin, demografik değişken bazında daha detaylı bilgi elde edilmesini sağlayan analizlerdir.

Anket sonuçlarına ilişkin genel değerlendirme aşağıda sunulmaktadır.

Ankete katılanların;

- ✓ %40,70’i Kamu kurumu (Belediyeler dahil), %13,95’i STK ve Kamu Kurumu Niteliğinde (KKN) Meslek Örgütü ve %45,35’i Özel sektör kuruluşudur.

- ✓ %39,13'ü Malatya, %38,04'ü Elazığ, %11,96'sı Bingöl ve %10,87'si Tunceli'dendir.
- ✓ %42,70'i Ajansın destek programlarından yararlanmış, %57,30'u ise yararlanamamıştır.

Ajansın destek programlarından yararlananların il sıralaması

- | | |
|------------|----------|
| 1. Tunceli | (%70,00) |
| 2. Bingöl | (%63,64) |
| 3. Elazığ | (%39,39) |
| 4. Malatya | (%31,43) |

Belli konulardaki başvuru süreci ile ilgili memnuniyet seviyeleri konu bazında sırasıyla;

- | | |
|--------------------------|----------|
| 1. Proje Teklif Çağrısı | (%90,24) |
| 2. Teknik Destek | (%82,50) |
| 3. Fizibilite Desteği | (%78,33) |
| 4. GÜDÜMLÜ Proje Desteği | (%74,29) |

Belli konulardaki izleme ve değerlendirme süreci ile ilgili memnuniyet seviyeleri konu bazında sırasıyla;

- | | |
|--------------------------|----------|
| 1. Proje Teklif Çağrısı | (%97,22) |
| 2. Teknik Destek | (%94,44) |
| 3. Fizibilite Desteği | (%93,75) |
| 4. GÜDÜMLÜ Proje Desteği | (%90,63) |

Görüş	Yüzde	Sonuç
Ajans Bölgesi için önemli bir kurumdur	%94,44	
Ajans kaynaklarını etkin ve yerinde kullanır	%60,67	
Ajans görev, yetki ve sorumluluklarının dışına çıkmaz	%72,41	
Ajans Koordinasyon ve işbirliğine açık bir kurumdur	%88,89	
Ajans diğer kurum ve kişilerle iletişim kurmada başarılıdır	%86,52	

Ajans kamuoyu ile bilgi paylaşır	%74,16	
Ajans ilişkilerinde yararlanıcıların beklentilerini dikkate alır	%81,40	
Yararlanıcılar soru ve sorunları için Ajansın ilgili birimine kolay ulaşır	%87,64	
Ajans, bölgenin iş ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik başarılı çalışmalar yapar	%83,15	
Ajansın tarafından gerçekleştirilen eğitim ve bilgilendirme toplantıları faydalıdır	%91,11	
Ajans tarafından hazırlanan plan ve stratejiler bölgenin kalkınmasına fayda sağlar	%84,27	
Ajans tarafından daha fazla mali destek sağlanması gerekir	%90,00	
Yatırım Destek Ofisleri bilgilendirme faaliyetini iyi yapar	%73,86	
Yatırım Destek Ofisleri danışmanlık faaliyetini iyi yapar	%79,55	
Yatırım Destek Ofisleri teşvik belgesi hazırlama faaliyetini iyi yapar	%76,74	
Genel Sekreterlik ve YDO'ların lokasyonları erişim açısından uygundur	%74,71	
Proje teklif çağrısının başvuru sürecinden memnunuz	%90,24	
Teknik desteğin başvuru sürecinden memnunuz	%82,50	
Güdümlü Proje Desteğinin başvuru sürecinden memnunuz	%74,29	
Fizibilite Desteğinin başvuru sürecinden memnunuz	%78,38	
Proje teklif çağrısının izleme ve değerlendirme sürecinden memnunuz	%97,22	
Teknik desteğin izleme ve değerlendirme sürecinden memnunuz	%94,44	
Güdümlü Proje Desteğinin izleme ve değerlendirme sürecinden memnunuz	%90,63	
Fizibilite Desteğinin izleme ve değerlendirme sürecinden memnunuz	%93,75	
Ajans Mali Destekler konusunda başarılıdır	%57,14	

Ajans Kurumlarla işbirliği ve koordinasyon geliştirme konusunda başarılıdır	%69,23	
Ajans farkındalık artırıcı çalışmalar konusunda başarılıdır	%64,10	
Ajans Araştırma, Analiz ve Strateji geliştirme çalışmaları konusunda başarılıdır	%59,74	
Ajans yatırım destek faaliyetlerinde (yeni girişimci ve yatırımcılara teşvikler ve iş yönetimi konusunda rehberlik edilmesi) başarılıdır	%67,95	
Ajans tanıtım ve Promosyon faaliyetleri konusunda başarılıdır	%53,25	
Ajans AB ve dış kaynaklı proje geliştirme konusunda başarılıdır	%37,65	
Ajans iyi uygulamaların transferi ve yayılması konusunda başarılıdır	%48,00	
Ajansın destek ve hizmetlerinden kolaylıkla haberdar oluyorum	%37,65	
YDO ile işbirliği ve iletişim düzeyim yüksektir	%33,33	



: Sonuçlar memnun edici



: Sonuçlar düşündürücü



: Sonuçlar endişe verici

Bu sonuçlara göre Ajansın;

- ✓ **Araştırma, Analiz ve Strateji geliştirme** çalışmaları,
- ✓ **Tanıtım ve Promosyon** faaliyetleri,
- ✓ **AB ve dış kaynaklı proje geliştirme,**
- ✓ **İyi uygulamaların transferi ve yayılması ,**

konularında kesinlikle iyileştirme yapması gerekmektedir.

Ayrıca,

- ✓ Yararlanıcıların Ajansın destek ve hizmetlerinden **haberdar olmaları, yani Haberleşme, İletişim ve yayınlar** hususunda kendini geliştirmesi,
- ✓ YDO'ların yararlanıcılar ile **işbirliği ve iletişim** düzeyim düzeyini yükseltmesi için çalışmalar yapması gerekmektedir.

Bunlara ek olarak Ajansın;

- ✓ Kaynaklarını etkin ve yerinde kullanması,
- ✓ Görev, yetki ve sorumluluklarının dışına çıkması,
- ✓ Kamuoyu ile bilgi paylaşması,
- ✓ Yatırım Destek Ofislerinin bilgilendirme faaliyetini iyi yapması,
- ✓ Genel Sekreterlik ve YDO'ların lokasyonları erişim açısından uygunluğu,
- ✓ Gündümlü Proje Desteğinin başvuru sürecinin iyileştirilmesi,
- ✓ Mali Destekler,

- ✓ Kurumlarla işbirliği ve koordinasyon geliştirme,
- ✓ Farkındalık artırıcı çalışmalar,
- ✓ Yatırım destek faaliyetleri (yeni girişimci ve yatırımcılara teşvikler ve iş yönetimi konusunda rehberlik edilmesi) ,

hususlarında iyileştirici çalışmalar yapması da uygun olacaktır.

Ajansın Destek çalışmalarından nasıl haberdar oluyorsunuz sorusuna verilen cevaplar sırasıyla;

- | | |
|--|----------|
| 1. Ajans tarafından gerçekleştirilen toplantı ve diğer etkinlikler | (%64,56) |
| 2. Ajansın internet sitesi | (%56,96) |
| 3. Ajans tarafından desteklenen proje ve etkinlikler | (%54,05) |
| 4. Kurumsal Ziyaretler ve İkili görüşmeler | (%52,63) |
| 5. Basılı ve Görsel Medya | (%41,10) |
| 6. Ajansın Sosyal Medya Hesapları | (%39,44) |
| 7. Diğer KOBİler | (%38,46) |
| 8. Diğer kamu kurumları | (%34,67) |
| 9. Yakın Çevre (aile, arkadaş okul vb.) | (%33,77) |
| 10. Ajanstan gelen e-posta | (%32,39) |
| 11. Ajansın yayınları, ve basılı tanıtım materyalleri | (%30,67) |
| 12. Danışmanlık firmaları | (%28,38) |
| 13. Diğer internet siteleri | (%20,55) |
| 14. Diğer Sosyal Medya Hesapları | (%16,90) |

Katılımcıların Ajansın odaklanmasını istediği konular sırasıyla;

- | | |
|---|----------|
| 1. Yatırım Destek | (%92,31) |
| 2. Ar-Ge | (%91,14) |
| 3. Endüstriyel Gelişme | (%89,47) |
| 4. Sanayi Altyapısının Geliştirilmesi | (%87,84) |
| 5. Sektörel Uzmanlaşma | (%85,71) |
| 6. Mesleki Eğitim ve İstihdam | (%82,19) |
| 7. Tarım ve Kırsal Kalkınma | (%82,19) |
| 8. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi | (%81,82) |
| 9. Enerji | (%80,26) |
| 10. Girişimcilik | (%79,49) |
| 11. Bölgesel ve Kentsel Planlama | (%62,50) |
| 12. Kümelenme | (%60,81) |
| 13. Turizm ve Tanıtım | (%60,53) |
| 14. Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik | (%59,46) |
| 15. Kentsel Kimlik, Kentsel imaj ve Tanıtım | (%55,56) |
| 16. Kültürel Mirasın Korunması | (%48,61) |
| 17. Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal İçerme | (%40,54) |

		Sayı	Yüzde
YDO'ların Temel Çalışma Odağı (Multiply Response)	İl'e yeni yatırımlar çekilmesi	28	43,75
	Yatırımcıların devlet teşvik mekanizmaları konularında bilgilendirilmesi	14	21,88
	İl'in/Bölgenin ulusal/uluslararası alanda tanıtımı	14	21,88
	İl'deki kurumların kapasite artışına yönelik proje üretmelerine destek olunması	12	18,75
	Yatırımcıların Bürokratik İşlemlerinin takibi	8	12,50
	İl'deki Ajans faaliyetlerinin takibi/koordinasyonu	7	10,94
	Ajans tarafından desteklenen projelerin izleme süreçlerinin yürütülmesi	2	3,13

		Sayı	Yüzde
YDO 'arın Hizmetlerinden Önemli Olanlar (Multiply Response)	Girişimci ve Yatırımcıların Devlet Destekleri ve Teşvikler hakkında bilgilendirilmesi	22	37,29
	İl'de ekonomi temalı toplantılar/etkinlikler organize edilmesi	12	20,34
	Ulusal/Uluslararası yatırım-tanıtım ziyaretleri düzenlenmesi	10	16,95
	Yatırımcıların izin ve ruhsat süreçlerinin takibi	9	15,25
	İl'in iş ve yatırım ortamına ilişkin basılı materyaller üretilmesi	7	11,86
	İl'in/bölgenin tanıtımına yönelik workshoplar, tanıtım gezileri vb. düzenlenmesi	7	11,86
	Ulusal/Uluslararası turizm fuarlarına katılım sağlanması	6	10,17
	İl'in/bölgenin tanıtımına yönelik basılı materyaller üretilmesi	4	6,78
	Ulusal/Uluslararası turizm dışındaki diğer sektörlere yönelik fuarlara katılım sağlanması	4	6,78

Paydaş Memnuniyet, Görüş ve Öneri Anketine ilişkin tüm sonuçlar ek dokümanlar olarak sunulmaktadır.

Frekans Dağılımları Ek-1,

demografik değişkenler olan; (Kurum/kuruluş ve İşletmenizin Statüsü çapraz dağılımları) Ek-2, İl değişkenleri çapraz dağılımı Ek-3 ve “Ajansın Destek Programlarından Faydalandınız mı?” değişkeni ile soruların çapraz dağılımları Ek-4’te verilmektedir.

2.6. SWOT (GZFT) Analizi



Ajansın Güçlü ve Zayıf yönlerinin belirlenmesi için İç paydaşlarla bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantı beyin fırtınası niteliğinde olup, görüşlerini yazmaları için kendilerine bir de anket formu verilmiştir. Anket sonuçları ve toplantıda elde edilen bilgiler çerçevesinde Ajansın “Güçlü Yönleri”, “Zayıf Yönleri” ortaya konmuş, Ayrıca sorun ve

beklentiler de dile getirilmiştir.

Öne çıkan çarpıcı Sonuçlar aşağıda verilirken, konu ile ilgili tüm sonuçlar Ek-7 de sunulmaktadır.

Güçlü Yönler:

- ✓ Ajansta çok ciddi bir **entelektüel sermayenin** olduğu, ancak bu birikimin, uygulamaya geçirilerek fayda üretmesi konusunda beklenen sonuçlara ulaşamadığı,
- ✓ Ajansın bölgedeki kurumlarla olan **güçlü diyalogu** ,
- ✓ Ajansın bölgedeki **algısının** çok güçlü olduğu,
- ✓ Ajansın **kaynak** sorunu yaşamadığı,
- ✓ **Yeniliğe ve değişime** açık olduğu belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır.

Zayıf Yönler:

- ✓ Kurumsallaşma sürecini tam anlamıyla gerçekleştirememiş olduğu,
- ✓ Kurumsal Yönetişim İlkelerinin içselleştirilemediği,
- ✓ Kurumsal Tanıtım ve iletişimin yetersiz olduğu,
- ✓ Kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığı,
- ✓ Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım kapasitesinin yetersiz olduğu,
- ✓ Araştırma, veri analizi ve bilgiye dayalı politika geliştirmede yetersiz olduğu,
- ✓ İş süreçlerinde verimliliğinin sağlanamaması,
- ✓ Etki Analizi çalışmalarını gerçekleştirememesi,
- ✓ Dış kaynak yaratma (AB ve diğer uluslararası fonlara ilişkin projeler) konusunda yetersiz kaldığı,

- ✓ Destek sürecinde prosedürlerin ve değerlendirmenin çok uzun sürmesi.

Ajansın misyonu ve faaliyet alanına ilişkin Fırsat ve Tehditlerin belirlenmesi için Dış paydaşlarla bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Bu toplantı beyin fırtınası niteliğinde olup, görüşlerini yazmaları için kendilerine bir de anket formu verilmiştir. Anket sonuçları ve toplantıda elde edilen bilgiler çerçevesinde Ajansa ilişkin “Fırsatlar”, “Tehditler” ortaya konmuş, Ayrıca “Sorun” ve “Beklentiler” de dile getirilmiştir.

Öne çıkan çarpıcı Sonuçlar aşağıda verilirken, konu ile ilgili iller bazındaki tüm sonuçlar Ek-8’de sunulmaktadır.

Fırsatlar:

- ✓ Üst seviye planlardan gelen politik destek,
- ✓ Ajans algısının güçlü olması,
- ✓ Beklentilerin yüksekliği,
- ✓ Üniversitelere bölgesel kalkınma için verilen roller,
- ✓ Uluslararası fonların varlığı,
- ✓ Genç nüfus,
- ✓ Kurumlar arası iletişimin güçlü olması,
- ✓ Devlet teşviklerinden 6. Bölge olarak faydalanma imkanı,

Tehditler:

- ✓ Merkezi Yönetim aktörlerindeki değişim sıklığı,
- ✓ Kalkınma Ajansları mevzuatının, Ajansın verdiği hizmetin verimliliği ve kalitesini etkilemesi,
- ✓ İllerde bulunan YDO’ların Valilik Sekreteryasına dönüşmesi eğilimi,
- ✓ Beşeri sermayenin nitelik ve beceri yetersizliği,
- ✓ Güvenlik sorunu,
- ✓ Göç,
- ✓ Özel sektörün kurumsal kapasitesinin yetersizliği,
- ✓ Bölgesel kalkınmaya hizmet eden aktörlerin rollerinin (yetki ve sorumluluklarının) iç içe girmiş olması, Koordinasyon problemi,

Dış Paydaşlarla iller bazında yapılan toplantılarda elde edilen tüm sonuçlar Ek-9’da,

Dış Paydaşlarla iller bazında mekanlarında yapılan toplantılarda elde edilen tüm sonuçlar Ek-10’da sunulmaktadır.

İÇSEL	
POZİTİF	✓ Ajansta çok ciddi bir entelektüel sermayenin olduğu, ancak bu birikimin, uygulamaya geçirilerek fayda üretmesi konusunda beklenen sonuçlara ulaşılamadığı, ✓ Ajansın bölgedeki kurumlarla olan güçlü diyalogu, ✓ Ajansın bölgedeki algısının çok güçlü olduğu, ✓ Ajansın kaynak sorunu yaşamadığı, ✓ Yeniliğe ve değişime açık olduğu belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır.
	✓ Kurumsallaşma sürecini tam anlamıyla gerçekleştirememiş olduğu, ✓ Kurumsal Yönetişim İlkelerinin içselleştirilemediği, ✓ Kurumsal Tanıtım ve iletişimin yetersiz olduğu, ✓ Kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığı, ✓ Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım kapasitesinin yetersiz olduğu, ✓ Araştırma, veri analizi ve bilgiye dayalı politika geliştirmede yetersiz olduğu, ✓ İş süreçlerinde verimliliğinin sağlanamaması, ✓ Etki Analizi çalışmalarını gerçekleştirememesi, ✓ Dış kaynak yaratma (AB ve diğer uluslararası fonlara ilişkin projeler) konusunda yetersiz kaldığı,, ✓ Destek sürecinde prosedürlerin ve değerlendirmenin çok uzun sürmesi,
NEGATİF	✓ Üst seviye planlardan gelen politik destek, ✓ Ajans algısının güçlü olması, ✓ Beklentilerin yüksekliği, ✓ Üniversitelere bölgesel kalkınma için verilen roller, ✓ Uluslararası fonların varlığı, ✓ Genç nüfus, ✓ Kurumlar arası iletişimin güçlü olması, ✓ Devlet teşviklerinden 6. Bölge olarak faydalanma imkanı,
	✓ Merkezi Yönetim aktörlerindeki değişim sıklığı, ✓ Kalkınma Ajansları mevzuatının, Ajansın verdiği hizmetin verimliliği ve kalitesini etkilemesi, ✓ İllerde bulunan YDO'ların Valilik Sekreteryasına dönüşmesi eğilimi, ✓ Beşeri sermayenin nitelik ve beceri yetersizliği, ✓ Güvenlik sorunu, ✓ Göç, ✓ Özel sektörün kurumsal kapasitesinin yetersizliği, ✓ Bölgesel kalkınmaya hizmet eden aktörlerin rollerinin (yetki ve sorumluluklarının) iç içe girmiş olması, Koordinasyon problemi,
DIŞSAL	

TOWS MATRİSİ

(Amaçlar ve Hedeflerin
Belirlenmesi
Aşamasında Bu
Matristen
Faydalanılmıştır)

		İÇSEL KONULAR	
		W : Zayıf Yönlerin Listesi	S : Güçlü Yönlerin Listesi
		W1:kaynakların iyi yönetilememesi, Kurumsallaşmama, W2:Kurumsal Yönetişim İlkelerinin içselleştirilemediği, W3:Kurumsal Tanıtım ve iletişimin yetersiz olduğu, W4:Kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığı, W5:Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım kapasitesinin yetersiz olduğu, W6:Araştırma, veri analizi ve bilgiye dayalı politika geliştirmede yetersiz olduğu, W7:İş süreçlerinde verimliliğinin sağlanamaması, W8:Etki Analizi çalışmalarını gerçekleştirememesi, W9:Dış kaynak yaratma (AB ve diğer uluslararası fonlara ilişkin projeler) konusunda yetersiz kaldığı,, W10:Destek sürecinde prosedürlerin ve değerlendirmenin çok uzun sürmesi,	S1:Ajansta çok ciddi bir entelektüel sermayenin olduğu, ancak bu birikimin, uygulamaya geçirilerek fayda üretmesi konusunda beklenen sonuçlara ulaşamadığı, S2:Ajansın bölgedeki kurumlarla olan güçlü diyalogu , S3:Ajansın bölgedeki algısının çok güçlü olduğu, S4:Ajansın kaynak sorunu yaşamadığı, S5:Yeniliğe ve değişime açık olduğu belirgin biçimde ortaya çıkmaktadır.
DİŞSAL KONULAR	T : Tehditlerin Listesi	WT : Mini-Mini Stratejileri	ST : Maxi-Mini Stratejileri
	O : Fırsatların Listesi	WO : Mini-Maxi Stratejileri	SO : Maxi-Maxi Stratejileri
	T1:Merkezi Yönetim aktörlerindeki değişim sıklığı, T2:Kalkınma Ajansları mevzuatının, Ajansın verdiği hizmetin verimliliği ve kalitesini etkilemesi, T3:İllerde bulunan YDO'ların Valilik Sekreteryasına dönüşmesi eğilimi, T4:Beşeri sermayenin nitelik ve beceri yetersizliği, T5:Güvenlik sorunu, T6:Göç, T7:Özel sektörün kurumsal kapasitesinin yetersizliği, T8:Bölgesel kalkınmaya hizmet eden aktörlerin rollerinin (yetki ve sorumluluklarının) iç içe girmiş olması, Koordinasyon problemi,	W1T1: W2T1: W1T2: W2T2: 	S1T1: S2T1: S1T2: S2T2:
	O1:Üst seviye planlardan gelen politik destek, O2:Ajans algısının güçlü olması, O3:Beklentilerin yüksekliği, O4:Üniversitelere bölgesel kalkınma için verilen roller, O5:Uluslararası fonların varlığı, O6:Genç nüfus, O7:Kurumlar arası iletişimin güçlü olması, O8:Devlet teşviklerinden 6. Bölge olarak faydalanma imkanı,	W1O1: W2O1: W1O2: W2O2: 	S1O1: S1O2: S2O1: S2O2:

Tüm bilgiler ışığında, ajansın durumu ortaya konmuş ve Gelecek Planlaması için girdi teşkil etmiştir. Bu çerçevede Ajansın geleceği planlanmış ve “**Stratejik Plan Ana (Master) Dokümanı**” olarak hazırlanmıştır.

3. Maliyetlendirme / İzleme Değerlendirme

Planın maliyetlendirmesi **Faaliyetler** bazında hazırlanmış olup,

- ✓ Zamanlama,
- ✓ Maliyetlendirme,
- ✓ Maliyetlerin Bütçe kalemleriyle ilişkilendirilmesi,
- ✓ Sorumluların belirlenmesi,
- ✓ Faaliyetin gerçekleştiğinin ispatı için kanıtlar

Faaliyetler bazında belirlenmiştir.

Performans göstergeleri ve göstergelerin hedefleri ise **Hedefler** bazında hazırlanmıştır.

İzleme değerlendirmenin sağlıklı biçimde yürütülmesi için, Hedefler ve hedeflere ilişkin Faaliyetler, yukarıda verilen bilgiler ışığında Yıllık İş Planları olarak EXCELL dosyasında hazırlanmıştır.