



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



GÜNEY EGE KALKINMA AJANSI 2022-2026 Kurumsal Stratejik Plan

Aralık, 2021



İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	1
YÖNETİCİ ÖZETİ.....	2
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	3
2. DURUM ANALİZİ	5
A. Kurumsal Tarihçe	5
B. Mevzuat Analizi.....	7
C. Üst Politika Belgeleri Analizi.....	10
i. On Birinci Kalkınma Planı	10
ii. 2014-2023 TR32 Bölge Planı	12
D. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	13
E. Program – Alt Program Analizi	13
i. Eko-Turizmde Yeni Destinasyonlar Sonuç Odaklı Programı	13
ii. Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Sonuç Odaklı Programı.....	14
iii. İmalat Sanayide Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı	14
F. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	16
G. Paydaş Analizi	17
H. Kuruluş İçi Analiz.....	18
i. PESTLE Analizi	18
ii. GZFT Analizi.....	21
I. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi.....	26
3. GELECEĞE BAKIŞ.....	28
i. Misyon.....	28
ii. Vizyon.....	28
4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLER	29
4.1 GELİŞME EKSENİ: EKO-TURİZMDE YENİ DESTİNASYONLAR OLUŞTURULMASI.....	31
HEDEF 1.1: DOĞA ZENGİNLİKLERİNİN ERİŞİLEBİLİRLİĞİ VE ÇEKİCİLİĞİNİN ARTIRILMASI	31
HEDEF 1.2: YEREL YAŞAM VE TARİHİ MİRASIN DENEYİMLENEBİLİR HALE GETİRİLMESİ.....	33
HEDEF 1.3: DOĞA AKTİVİTELERİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI VE ÇEŞİTLENDİRİLMESİ	34
HEDEF 1.4: DESTİNASYON YÖNETİMİ KAPASİTESİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ	35
4.2 GELİŞME EKSENİ: ÜRETİCİ ÖRGÜTLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ	37
HEDEF 2.1: KURUMSAL KAPASİTENİN GÜÇLENDİRİLMESİ.....	37



HEDEF 2.2: İŞLEME, PAKETLEME, DEPOLAMA SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ	39
HEDEF 2.3: MARKALAŞMA VE PAZARLAMA KAPASİTESİNİN ARTIRILMASI.....	41
4.3 GELİŞME EKSENİ: İMALAT SANAYİDE KURUMSALLAŞMA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM.....	43
HEDEF 3.1: İŞLETMELERDE DİJİTAL HİZMETLERİN (ÜRÜNLER, SERVİSLER, ÇÖZÜMLER) ARTIRILMASI.	43
HEDEF 3.2: İŞLETMELERİN DİJİTAL OPERASYONEL YETKİNLİKLERİN ARTIRILMASI.....	45
HEDEF 3.3: KURUMSALLAŞMA KAPASİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	47
4.4 GELİŞME EKSENİ: KURUMSAL GELİŞİM	49
HEDEF 4.1: ÇALIŞAN MOTİVASYONUN VE UZMANLAŞMA DÜZEYİNİN ARTIRILMASI	49
HEDEF 4.2: İŞ SÜREÇLERİNİN VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASI	50
5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	52

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Ajans Faaliyet Alanı ile Ürün ve Hizmetler.....	16
Tablo 2: Ajans İç ve Dış Paydaş Gruplandırması	17
Tablo 3: Ajans PESTLE Analizi	18
Tablo 4: Ajans İç Paydaş Anketi "Güçlü Yönler" Sorusunun Cevap İstatistikleri	21
Tablo 5: Ajans İç Paydaş Anketi "Zayıf Yönler" Sorusunun Cevap İstatistikleri	22
Tablo 6: Ajans İç Paydaş Anketinin "Fırsatlar" Sorusunun Cevap İstatistikleri.....	23
Tablo 7: Ajans İç Paydaş Anketinin "Tehditler" Sorusunun Cevap İstatistikleri	23
Tablo 8: Ajans GZFT Analizi.....	24
Tablo 9: Stratejik Plan Gelişme Eksenleri, Amaç ve Stratejiler.....	29
Tablo 10: Eko-Turizmde Yeni Destinasyonlar Oluşturulması Gelime Eksenine Amaç ve Hedefleri	31
Tablo 11: Eko-Turizmde Yeni Destinasyonlar Oluşturulması Gelime Eksenine Hedeflerinden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu	31
Tablo 12: Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Gelişme Eksenine Amaç ve Hedefleri.....	37
Tablo 13: Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Gelişme Eksenine Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu.....	37
Tablo 14: İmalat Sanayinde Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Gelişme Ekseninin Amaç ve Hedefleri	43
Tablo 15: İmalat Sanayinde Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Gelişme Ekseninin Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu	43
Tablo 16: Kurumsal Gelişim Eksenine Amaç ve Hedefleri	49
Tablo 17: Kurumsal Gelişim Gelişme Ekseninin Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu	49



**T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



SUNUŞ

Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2010 yılında kuruluşundan bu yana, uzman personeli ve kalkınma politikaları ile bölge kalkınmasına katkıda bulunmuş ve bölgenin önemli kuruluşlarından birisi haline gelmiştir. 2014-2023 Bölge Planı'nı hazırlamış ve bölgenin geleceği için politikalar üretmiştir.

2014-2023 Bölge Planı'nda çizilen "Yaşam Kalitesi Yüksek, Yeniliğe Dayalı Üreten, Doğasını Koruyan, Küresel Turizm Odağı Güney Ege" vizyonu doğrultusunda bir araya gelmek isteyen kurum ve kuruluşlar için bir çatı kuruluş olmak, işbirliğini ve buna uygun ortamı sağlamak Ajansın en önemli görevlerinden birisi olmuş ve olmaya devam edecektir.

Bu minvalde planlı ve stratejik hareket etmenin süreç yönetimindeki önemi dolayısıyla Ajans, bölgesel stratejilerin ve bölgesel vizyonun gerçekleştirilmesi için kendi çalışmalarına bir yol haritası hazırlamaya karar vermiş ve "**Bölgenin geleceğini planlayan, yenilikçi fikir ve projelere yön veren öncü bir kurum olmak**" kurumsal vizyonunu çizmiştir. Vizyona ulaşmak için gerekli faaliyetler 4 gelişme ekseninde ele alınarak ilgili strateji ve amaçlar belirlenmiştir. Katılımcılık esası ile tüm Ajans personelinin ve dış paydaşlarımızın dâhil edildiği süreçte anketler ve kurum içi birçok anket ve analizler gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan çalışma tüm Ajans süreçlerimizi ilgilendiren odak noktaları net bir şekilde ele almaktadır.

Söz konusu Stratejik Planın, Ajansımız çalışmalarında önemli bir kaynak olmasını, bölgemize ve ülkemize katkı sağlamasını temenni eder, hazırlanmasında payı olan tüm Ajans çalışanlarımıza teşekkür ederim.

Özgür AKDOĞAN

GEKA Genel Sekreteri



YÖNETİCİ ÖZETİ

Güney Ege Kalkınma Ajansı 2010 yılından bu yana bölgenin sosyo-ekonomik kalkınması için çalışmalarını sürdürmektedir. 2010-2013 Bölge Planı ve 2014-2023 Bölge Planı dâhilinde bölge kalkınması için gerekli strateji ve hedefler belirlenmiştir. Bu doğrultuda Ajansın kendi süreçleri ve paydaşları ile işbirliklerinde ve kurumsallaşmasında stratejik bir yol belirlemesi gerekmektedir. İşbu plan Güney Ege Kalkınma Ajansı'nın 2022-2026 yılları döneminde izleyeceği stratejileri içermektedir.

Stratejilerin belirlenmesi için öncelikle Ajansların tarihi gelişimi, mevzuat ve yasal sorumlulukları, ürün ve hizmetleri ile paydaşları ayrıntılı olarak ele alınmış ve Ajans süreçleri, birimleri ve organizasyon yapısı gözden geçirilerek mevcut durum ortaya konmuştur. Daha sonra iç ve dış paydaşlara anketler düzenlenerek söz konusu dönemde Ajans süreçleri ile ilgili beklentileri, hedefleri, önerileri ve memnuniyet konuları öğrenilmiştir.

Tüm bu veriler ele alınarak tüm Ajans personelinin katılımı ile birlikte öncelikle Ajans GZFT analizi yapılmış, misyon ve vizyonu belirlenmiş ve Ajansın gelişim eksenleri tartışılmıştır. Çalışmalarda katılımcılık esası ve Bölge Planı doneleri dikkate alınmıştır. Ajans personelinin ortak fikirleri ile belirlenen vizyon, misyon ve gelişme eksenleri üzerinde çalışmalar yürütülmüş ve son hali tekrar Ajans personelinin onayına sunulularak yapılan düzeltmeler ile son hali verilmiştir.

Bu doğrultuda Ajansın vizyonu "**Bölgenin Geleceğini Planlayan, Yenilikçi Fikir ve Projelere Yön Veren Öncü Bir Kurum Olmak**" misyonu ise "**Nitelikli Bilgi ve Politika Üretmek, Yenilikçi Projelere Kaynak Sağlamak, Katma Değeri Yüksek ve İstihdam Yaratan Yatırımları Hızlandırmak**" olarak belirlenmiştir.

Ajansın 4 gelişim eksenleri ise "**Eko-turizmde Yeni Destinasyonlar Oluşturulması**", "**Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi**", "**İmalat Sanayide Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm**", ve "**Kurumsal Gelişim**" olarak belirlenmiştir. Bu eksenler doğrultusunda 12 hedef ile bu hedeflere ait stratejiler ve performans göstergesi hazırlanmış ve sorumlu birimler belirlenmiştir.

2022-2026 Güney Ege Kalkınma Ajansı Stratejik Planı'nın Ajans çalışmalarına yeni bir dinamizm getirerek süreçlerde etkinliği ve başarıyı artırması hedeflenmektedir.



1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Planlı ve stratejik hareket etmenin, kalkınmada ve etkin süreç yönetiminde büyük bir önem arz ettiğini kabul eden Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2022-2026 dönemi için stratejik planını hazırlamaya karar vererek 2021 yılında hazırlıklara başlamıştır.

Stratejik Plan sürecine başlanırken bazı esasların süreç boyunca göz önünde tutulmasına dikkat edilmiştir:

- Bölge Planı esasları
- Ajans birim süreçleri
- Bölgenin ajanstaki beklentisi
- Ajans çalışanlarının beklentileri
- Bölge, ülke ve küresel gelişmeler
- Planlanan dönemin getirileri
- Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat

Plan ekibi bu hususları göz önünde tutarak Ajansın mevcut durum analizini gerçekleştirmiştir. Daha sonra iç ve dış paydaşları belirlemiş, “GEKA Memnuniyet ve Öneri Anketleri”ni hazırlamış ve mümkün oldukça çok paydaşa ulaşmasını sağlayarak önerileri ve yorumları almıştır. Anket sonuçları Ajans personeli ile paylaşılmış ve yine Ajans personeli ile GZFT Analizi gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçları ve GZFT Analizi sonuçları tartışılarak Ajans için 6 ilke belirlenmiştir:

1. Katılımcılık
2. Sürdürülebilirlik
3. Şeffaflık
4. Yenilikçilik
5. İşbirliği
6. Çözüm odaklılık

Bu altı ilke doğrultusunda hazırlıkları yapılan stratejik belge kapsamında 2017-2021 Stratejik Planı’nda belirlenen misyon ve vizyonun geçerliliğini koruduğu ve 2022-2026 Stratejik Plan döneminde de aşağıdaki gibi devam etmesine karar verilmiştir.

MİSYON:

“NİTELİKLİ BİLGİ VE POLİTİKA ÜRETMEK, YENİLİKÇİ PROJELERE KAYNAK SAĞLAMAK, KATMA DEĞERİ YÜKSEK VE İSTİHDAM YARATAN YATIRIMLARI HIZLANDIRMAK”

VİZYON:

“BÖLGENİN GELECEĞİNİ PLANLAYAN, YENİLİKÇİ FİKİR VE PROJELERE YÖN VEREN ÖNCÜ BİR KURUM OLMAK”

Belirlenen vizyon, misyon ve GZFT Analizi sonuçları göz önüne alınarak Ajansın geleceği için 4 gelişme eksenini belirlenmiştir:

1. Eko-turizmde Yeni Destinasyonlar Oluşturulması



2. Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi
3. İmalat Sanayinde Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm
4. Kurumsal Gelişim

Plan ekibi bu eksenler altında ele alınabilecek hedef ve stratejileri tartışmış ve bir havuzda derlemiştir. Akabinde havuzda yer alan strateji ve hedefler yine bir anket ile Ajans personelinin onayına sunulmuştur. Son olarak stratejilere uygun performans göstergeleri ve sorumlu birimler belirlenmiş ve planın son hali verilerek Ajans personeli ile paylaşılmıştır.



2. DURUM ANALİZİ

A. Kurumsal Tarihçe

Dünyada 'kalkınma ajansı' olarak adlandırılan yaklaşık 20.000'i aşkın kuruluş bulunduğu bilinmektedir. Dünyada ilk bölgesel kalkınma ajansı (BKA) 1933 yılında Amerika'da Tennesse Valley Authority (TVA) adıyla kurulmuş olup, Avrupa'da ise 2. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan inkişaf ve buhranlar sonrasında bölgesel kalkınmayı sağlamak üzere ajanslar kurulmaya başlanmıştır. ABD'de ve Avrupa'da uygulanmaya başlamış ve sonraki dönemlerde Uzakdoğu ve dünyanın başka ülkelerinde de yerel yapılanma modeli olarak uygulanıp bugüne kadar gelmiştir.

Avrupa'da Bölgesel Kalkınma Ajansları, 2. Dünya Savaşı'nın olumsuz etkilerini törpülemek ve iktisadi kalkınmayı sağlamak gayesiyle ilk olarak 1950 ve 1960'lı yıllarda daha çok merkezi hükümetin liderlik ettiği kalkınma programlarına bilgi edinmek, bu planların uygulanmasını ve izlenmesini tahkik etmek üzere kurulmuşlardır. Avusturya, Belçika, İrlanda ve Fransa BKA'lar ile ilk kez 1950'li yıllarda tanışırken, Almanya, İskoçya, Galler, Hollanda, İngiltere ve İtalya 1960'lı ve 1970'li yıllarda, Yunanistan, İspanya, Finlandiya ve Danimarka ise 1980'lerde tanışmıştır. 1980 sonrasında yerel birimlerin küresel ekonomi içindeki payı fark edilerek, yerel kalkınma öne çıkmış, yeni mekânsal yapılanmada bölgesel ölçek daha fazla önemiyet kazanmıştır.

1990'lı yıllarda yaygınlaşan yönetim anlayışına ve Yeni Kalkınma anlayışına paralel olarak, ekonomik ve sosyal kalkınmaya büyük finansmanlar sağlayan uluslararası kuruluşlar (World Bank, UNDP, AB fonları ve kredileri, vb.) tüm dünyada pek çok yeni kalkınma ajansı kurulmasına fırsat tanımış, mevcut kalkınma ajansları da zaman içinde çok mühim işlevsel ve kurumsal değişikliklere uğramışlardır. Kurumsal kimlikleri, finansman kaynakları, görev ve sorumlulukları, merkezi idare, mahallî idare, uluslararası ve uluslar üstü örgütlerle münasebetleri bakımından çok önemli farklılıklar gösteren çok sayıda kalkınma ajansı ortaya çıkmıştır. Bu kalkınma ajansları kredi ve hibe çalışmalarının yanı sıra, bilhassa bölgelerindeki Ar-Ge çalışmalarına takviye olarak ve küçük işletmelere danışmanlık hizmeti geliştirerek bölgesel kalkınmada prototip kurum olmuşlardır. Bu dönemde, Avrupa'da yapılan çalışmalarda bölge kavramı, ekonomik kalkınmanın sağlanabileceği ve ülke içi gelişmişlik farklarının azaltılabileceği, en uygun politika ölçeği olarak kabul görmüş ve bölgesel kalkınma ajanslarının önemi artmıştır. Avrupa Birliği'nin artan siyasî etkinliği ve rekabet edebilirliği arttırmaya yönelik bölgesel kalkınma ödeneklerini kullanıma sunmasıyla beraber, kalkınma ajanslarının sayısı hızlı bir artış göstermiş ve yalnızca Orta ve Doğu Avrupa ülkelerindeki kalkınma ajanslarının sayısı 150'ye ulaşmıştır. Avrupa Birliği bu dönemde ajanslara kuruluş aşamasında finansman ve uzman desteği sağlamıştır. 1991



yılında bölgesel kalkınma ajanslarını ortak bir platformda buluşturma ihtiyacıyla Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (European Association of Development Agencies-EURADA) kurulmuştur.

Ülkemizde ise BKA'lar, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun 8 Şubat 2006 tarihinde yürürlüğe girmiş ve Düzey 2 İstatistiki Bölge Birimlerinde T.C. Kalkınma Bakanlığı koordinesinde görevlerini sürdüren her biri ayrı tüzel kişiliğe haiz olarak kurulmaya başlanmıştır. 2006 yılında; pilot olarak kurulan ilk ajanslar Adana ili merkez olmak üzere Adana ve Mersin illerini kapsayan TR62 (Çukurova Kalkınma Ajansı) ve İzmir ili merkez olmak üzere TR31 (İzmir Kalkınma Ajansı) Düzey 2 bölgelerinde; 2008 yılında ise İstanbul (TR10-İstanbul), Konya (TR52), Samsun (TR83), Erzurum (TRA1), Van (TRB2), Gaziantep (TRC1), Diyarbakır (TRC2) ve Mardin (TRC3) Düzey 2 bölgelerinde Kalkınma Ajansları kurulmuştur. 2009 yılının Temmuz ayında çıkarılan Bakanlar Kurulu Kararı ile aralarında Denizli ili merkez olmak üzere Aydın, Denizli ve Muğla illerini kapsayan (TR32) T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı'nın da olduğu 16 ajans daha kurularak ülkemizdeki ajans sayısı 26'ya ulaşmıştır.

08.02.2006 tarihinde yürürlüğe girmiş Kalkınma Ajansları Kanunu, ajansların kuruluş amacını "kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak" olarak ortaya koymaktadır. Kalkınma Ajansları Kanunu ile bölgesel kalkınma açısından beş yapısal dönüşümün gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Bunlar;

- Stratejik yaklaşımla hazırlanacak bölgesel kalkınma stratejileri,
- Bölgesel kalkınma amaçlı projelerin desteklenebileceği bir bölgesel kalkınma destek mekanizmasının teşkili,
- Yerel düzeyde katılımçılık enstrümanlarının oluşturulması,
- Başta geri kalmış yöreler olmak üzere ihtiyaç duyulan kurumsal ve teknik kapasitenin inşası,
- Yerel kalkınmada projecilik mantığı ve uygulamasının geliştirilmesidir.

Kalkınma ajansları, özel sektör anlayışıyla esnek ve etkin bir yapı olarak tasarlanmıştır. Uygulayıcı değil destekleyici, katalizör ve koordinatör görevler üstlenecek kolaylaştırıcı bir kurum olarak tasarlanmıştır. Bütçe kullanımı ve personel istihdamı bakımından diğer kamu kurumlarına göre



daha esnek bir yapıdadır. Kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını hem karar alma organında (Yönetim Kurulu), hem de kısmi denetim yetkisi olan danışma organında (Kalkınma Kurulu) bir araya getirmektedir. Bölgesel strateji ve önceliklerin tespitinden, proje seçimine ve uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine kadar tüm süreç, ajanslar tarafından yerel ve merkezi kuruluşlarla işbirliği içinde bölgede yürütülmektedir. Yerel/bölgesel potansiyellerin harekete geçirilmesi için başta genel bütçe olmak üzere, mahalli idareler (belediyeler ve il özel idareleri) ile ticaret ve sanayi odalarının katkıları sonucu bölgesel kalkınma için önemli bir kaynak oluşturulmuştur. Kalkınma ajanslarının sağladığı kaynaklar; hazırlanan Bölge Planı hedef ve stratejileri kapsamında, her bir bölgenin rekabet gücünün en yüksek olduğu, uzmanlaşacağı alanlardaki yerel gelişmeyi tetikleyebilecek öncelikli projelere tahsis edilerek, kalkınmaya yeni bir ivme kazandırılacaktır.

B. Mevzuat Analizi

T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı;

- 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 26239 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği,
- 27048 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği,

kapsamında kendisinde verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmekte ve yetkileri kullanmaktadır. Anılan kanun ve yönetmelikler ile Ajans kamu tüzel kişiliğini haiz bir kurum olmuştur.

Yukarıda sayılan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanuna ve 27048 sayılı Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin açıklaması niteliğinde olan, T.C. Kalkınma Bakanlığımızca 2009 yılında hazırlanan “Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu (DYK)” Ajansın faaliyetlerini sürdürmede, birimler arası görevlerin ayrıştırılmasında yol gösterici olarak kullanılmaktadır. Bununla beraber Genel Sekreterlik tarafından hazırlanan ve birçok konuyu açıklığa kavuşturan 48 adet yönerge de kurum içi pürüzleri çözümede etkin olarak kullanılmaktadır. Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ile Kılavuz arasında herhangi bir uyumsuzluk olması durumunda, yönetmelik esas alınacaktır. T.C. Güney Ege Kalkınma Ajansı yukarıda sayılan kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir.

Ajansların görev ve yetkilerini belirten 25/1/2006 kabul tarihli 5449 nolu kanun, 8/2/2006 tarihli ve 26074 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu kanun kapsamında Yönetim Kurulu, Kalkınma Kurulu gibi organların yapısı ve görevleri ile birlikte Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofislerinin görev ve yetkileri de açıklanmaktadır.



Buna göre Kanunun İkinci Bölümü ve 5. Maddesi'nde Ajansın görev ve yetkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- 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.

Kanunun 3. Bölüm ve 15. Maddesi'nde ise Yatırım Destek Ofisleri'nin görev ve yetkileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- a) Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili



mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek, yatırımları izlemek.

b) İlgili mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek ve yol göstermek.

c) Başvurular hakkında ön inceleme yapmak.

d) 4 üncü madde uyarınca çıkarılacak olan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak.

e) İş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermek.

Son olarak Kalkınma Ajanslarının görev ve yetkileri, 15/7/2018 tarih – 30479 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4 Sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 188. Maddesinde aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

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 Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına 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.

ç) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.

d) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.

e) Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.

f) 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.

g) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.



ğ) 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.

h) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.

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

i) Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

C. Üst Politika Belgeleri Analizi

i. On Birinci Kalkınma Planı

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin ilk kalkınma planı olan On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), uzun vadeli bir perspektifle ülkemizin kalkınma vizyonunu ortaya koyarak, milletimizin temel değerlerini ve beklentilerini karşılamak, ülkemizin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkımızın refahını artırmak için temel yol haritası olacaktır. 15 yıllık bir perspektifin ilk beş yıllık dilimi olarak tasarlanmış olan Kalkınma Planı, her alanda topyekûn bir değişim ve atılımın başlatılarak, uzun vadeli bir perspektifte kesintisiz bir şekilde kararlıkla uygulanmasını öngörmektedir. Plan döneminde ekonominin yapısı uzun vadede istikrarı ve sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde dönüşüme tabi tutularak, eğitim hamlesiyle beşeri sermayenin, milli teknoloji hamlesiyle teknoloji ve yenilik kabiliyetinin artırılması hedeflenmektedir.

Kalkınma Planı, uluslararası işbirliklerinin çeşitlenerek daha karmaşık bir hale geldiği, belirsizliklerin arttığı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından ekonomik ve siyasi güç dengelerinin hızlı bir biçimde değiştiği, küresel düzeyde yeniden dengelenme sürecinin devam ettiği, siyasi ve ekonomik düzlemde yeni güç ve çekim merkezlerinin olduğu bir ortamda hazırlanmıştır.

Küresel düzeyde artan politik, ekonomik ve finansal risklerin yanı sıra teknolojik rekabet ve ticaret alanlarında artan gerginlikler ve yeni korumacılık eğiliminin beslediği belirsizlikler, çatışma alanlarının ve ittifakların hızlı bir biçimde yer değiştirmesine neden olmakta ve ülkelerin belirli alanlarda sürekli konumlanmasını güçleştirmektedir. Diğer taraftan, küresel güç odağı olan ülkeler, kalkınma ve ekonomik büyüme süreçlerini çok daha stratejik bir yaklaşımla yönetmeye eğilmekte; önemli işbirlikleri geliştirmekte, kritik teknolojilerdeki yetkinliklerini artırmakta ve ekonomik



tercihlerinde daha planlı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu durum, uzun vadeli öncelikleri görmeyi kolaylaştıran kalkınma sürecinin planlanmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç oluşturmaktadır. On Birinci Kalkınma Planı, ortak hedeflere yönelen yoğunlaşma stratejilerinin uygulamaya konulması yoluyla orta ve uzun vadede ekonomik ve sosyal kaynakların artırılarak daha üretken alanlara yönlendirilmesi için yol gösterici bir işlev üstlenecektir.

On Birinci Kalkınma Planı, ülkemizin her alanda verimliliği artırarak, milli teknoloji hamlesiyle uluslararası düzeyde rekabet gücü kazanmasına yönelik daha fazla değer üreten bir ekonomik ve sosyal kalkınma süreci öngörmektedir. Planda, hukukun üstünlüğü, güçlü demokrasi ile korunan ve geliştirilen temel hak ve hürriyetler, kalkınma çabasının taşıyıcı sütunları olarak benimsenmekte; ekonomide istikrar ve sürdürülebilirlik, beşeri, sosyal ve mekânsal gelişme alanlarında refahın artışı ve adil paylaşımı ile süreklilik arz eden bir gelişmişlik yönelimi öncelikli bir amaç olarak ortaya konulmaktadır.

Kalkınma Planı, her alanda rekabetçiliği ve verimlilik artışını sağlamaya odaklanmıştır. Plan, istikrarlı ve güçlü ekonomi, rekabetçi üretim ve verimlilik, nitelikli insan ve güçlü 2 toplum, yaşanabilir şehirler ve sürdürülebilir çevre ile hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim gelişme eksenleri olmak üzere beş temel eksenden oluşmaktadır. Tüm eksenler açısından nihai olarak “daha fazla değer üreten, daha adil paylaşan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye” vizyonunun gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımla, imalat sanayiinde belirlenen öncelikli sektörler başta olmak üzere yerli üretimin artırılması ve sanayileşmenin hızlandırılması öngörülmektedir. Öncelikli sektörlerle ilaveten tarım, turizm ve savunma sanayii kalkınma planında öncelikli gelişme alanları olarak belirlenmiştir.

“İstikrarlı ve güçlü ekonomi” eksenini altında ekonomide; para, maliye, gelirler ve dış ticaret politikaları ile bu politikaları güçlendirecek makroekonomik hedeflere ilişkin temel çerçeve ve prensiplere yer verilmektedir. “Rekabetçilik üretim ve verimlilik” eksenini altında ekonomide rekabetçilik ve verimlilik artışı sağlanarak üretimde hedeflenen yapısal dönüşüm ve refah artışına destek sağlayacak politikalar kapsamaktadır. “Nitelikli insan ve güçlü toplum” eksenini altında beşeri sermayenin güçlendirilmesi, kapsayıcı büyüme yaklaşımının belirgin bir biçimde hayata geçirilmesi ve refahın toplumun tüm kesimlerine yaygınlaştırılması amacıyla uygulanacak politikalar ele alınmaktadır. “Yaşanabilir Şehirler ve Sürdürülebilir Çevre” eksenini altında ekonomik ve sosyal faydanın artırılmasına paralel olarak çevrenin korunması, şehirlerde ve kırsal alanlarda yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ile bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik hedef ve politikalara yer verilmektedir. “Hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim” eksenini altında ise hukuk devleti ve demokratikleşme ilkelerinin Devleti oluşturan tüm kurum ve kuruluşlarda güçlü bir şekilde egemen kılındığı; kamu



yönetiminde katılımçılık, şeffaflık ve hesap verebilirliğin her düzeyde hayat bulduğu iyi yönetim anlayışının pekiştiği hedef ve politikalar ele alınmaktadır.

Orta ve uzun vadede ekonomik ve sosyal alanda hedeflenen temel yapısal dönüşümlere yönelik önemli adımları içeren On Birinci Kalkınma Planında başta rekabetçi üretim ve verimlilik olmak üzere tüm eksenlerde öngörülen politika ve tedbirlerle Planın uygulama ayağı güçlü ve somut bir biçimde tasarlanmıştır. Bu çerçevede, kaynak dağılımının ihtiyaçlara ve üretkenliği artırma işlevine göre önceliklendirilmesi yapılarak, plan kapsamındaki beş yıl boyunca uygulama mekanizmaları ve araçları ortaya konulmuştur.

ii. 2014-2023 TR32 Bölge Planı

Güney Ege Bölge'sini 2023 yılına taşıyacak vizyon "Yaşam kalitesi yüksek, yeniliğe dayalı üreten, doğasını koruyan, küresel turizm odağı Güney Ege" olarak belirlenmiştir. Bu vizyona rişme yolunda Bölge'de yaşam koşulları, üretim yapısı, turizm ve çevre alanlarında değişime dönüşüme ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda dört gelişme ekseninde Bölge için hedeflenen gelecek tarif edilmektedir:

- Zengin Beşeri Sermaye, Güçlü Toplumsal Yapı
- Yüksek Katma Değer ve Yenilik Odaklı Üretim
- Dört Mevsim Turizm
- Yaşanabilir Mekânlar ve Sürdürülebilir Çevre

"Zengin Beşeri Sermaye, Güçlü Toplumsal Yapı" gelişme ekseninde Bölge'nin beşeri sermayesinin ve bu sermayenin geliştirilmesi yönünde atılacak adımların Bölge'nin gelecekteki konumunda yadsınamaz önemine yönelik olarak; istihdam ve işgücü verimliliğinin artırılması, eğitim ve sağlık hizmetleri altyapısının geliştirilmesi ve bu hizmetlere erişimin kolaylaştırılması, sosyal ve kültürel sermayenin geliştirilmesi, sosyal içermenin sağlanması hedeflenmiştir.

"Yüksek Katma Değer ve Yenilik Odaklı Üretim" gelişme ekseninde Bölge'nin ekonomik göstergeleri ve sektörel yapısından yola çıkılarak Bölge'nin rekabet gücünün artırılmasına odaklanılmıştır. Üretim alanlarında yenilik, pazarlama, tasarım ve markalaşma kapasitesi ile işbirliği ve kümelenmenin geliştirilmesi, yenilenebilir enerji kullanımının ve enerji verimliliğinin artırılması, ulaştırma ve lojistik kapasitesinin güçlendirilmesi bu gelişme ekseninde belirlenen ve Bölge'yi 2023 vizyonuna taşıyacak temel alanlardır.



“Dört Mevsim Turizm” gelişme ekseninde turizmde tanıtım ve markalaşma alanlarında ortak inisiyatif ve işbirliği olanaklarının geliştirilmesi, farklı turizm türlerine ilişkin özelleşmiş tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve turizmin çeşitlendirilmesi ve kalitenin artırılması hedeflenmiştir.

“Yaşanabilir Mekânlar ve Sürdürülebilir Çevre” gelişme eksenini zengin doğal kaynaklara sahip Bölge’de sosyo-ekonomik kalkınma açısından bu kaynakların önemine vurgu yaparken kaynakların sürdürülebilirliğinin gerekliliğine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda Bölge’de katı atık ve atıksu yönetim etkinliğinin artırılması, hava kalitesinin iyileştirilmesi, endüstriyel kirliliğin önlenmesi, havza alanlarında sürdürülebilir yönetimin sağlanması, kentsel erişilebilirliğin güçlendirilmesi ve afet yönetim etkinliğinin artırılması hedeflenmiştir.

D. Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

2017-2021 Güney Ege Kalkınma Ajansı Stratejik Planı uygulanmaya koyulduktan sonra Ajans internet sitesinde yayınlanmış; iç ve dış paydaşlar ile paylaşılmıştır. Ajansın iş süreçlerine yönelik stratejiler genel olarak uygulanmış fakat planın Ajans çalışanları tarafından sahiplenilmesi ve stratejilerin gerçekleşmesi beklenen düzeyde gerçekleşmemiştir.

E. Program – Alt Program Analizi

Güney Ege Kalkınma Ajansı, 2021-2024 yıllarında bölge planı ve sektörel stratejiler ile uyumlu olarak belirlediği, stratejik tercihlerini destekleyecek Sonuç Odaklı Programları (SOP) uygulayacaktır. Sonuç Odaklı Programlar kapsamında kaynakların stratejik alanlara kaydırılarak daha verimli ve etkin bir şekilde kullanılması öngörülmektedir. Bu kapsamda aşağıda yer alan 3 sonuç odaklı programın 2021-2024 döneminde uygulanması planlanmaktadır.

- Eko-turizmde Yeni Destinasyonlar
- Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi
- İmalat Sanayinde Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm

i. Eko-Turizmde Yeni Destinasyonlar Sonuç Odaklı Programı

Programın amacı; Güney Ege Bölgesinde ekoturizm potansiyelinin harekete geçirilerek, turizm faaliyetlerinin iç kesimlere yaygınlaştırılmasıdır. Bu kapsamda; doğal zenginlik, aktivite ve kültürel varlık potansiyeli bakımından görece üstün ilçelerin SOP uygulama dönemi sonunda eko-turizm kapsamında bölgenin çekim merkezleri olması öngörülmektedir. Bu kapsamda; 2020 yılı içerisinde; eko-turizm bölgeleri destinasyon yönetim komisyonları oluşturulması, destinasyon yönetim ve eylem planları



hazırlanması, hedef ilçelerde destinasyonlara yönelik tanıtım materyalleri oluşturulması çalışmaları başlatılmış olup bu çalışmaların önümüzdeki yıllarda sürdürülmesi planlanmaktadır.

2021-2024 yılları arasında SOP kapsamında eko-turizm bölgeleri için başarılı uygulamaların dijital platformlarda paydaşlara aktarılması, kapasite geliştirme ve farkındalık programları, iyi uygulama ziyaretleri düzenlenmesi, eko-turizm bölgeleri özelinde hedef pazar analizleri, devlet desteklerinin tanıtımı, fuar katılımı ve tanıtım organizasyonları düzenlenmesi, yönetim danışmanlığı ve mali destek/finansman desteği programı uygulamalarının gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.

ii. Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Sonuç Odaklı Programı

Program kapsamında; üretici örgütlerinin rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Program ile kırsal alanda istihdam ve gelir düzeyinin bölgenin gelişmiş alanlarına yakınsaması, yerelde sermayenin artırılarak tabana yayılması beklenmektedir. 2016 yılında ajansımız tarafından gerçekleştirilen “Güney Ege Bölgesinde Üretim Odaklı Kooperatiflerin Mevcut Durum Analizi ve Gelişme Stratejileri” çalışması ile kurumsal kapasite, üretim süreçleri ve pazarlama gibi başlıklardaki eksiklikler tespit edilmiştir. Sonuç Odaklı Program kapsamında kooperatiflerin ve üretici birliklerin kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, işleme, paketlenme, depolama süreçlerinin iyileştirilmesi, markalaşma ve pazarlama kapasitesinin artırılması amaçlanmaktadır. 3 yıllık program kapsamında; eğitim ve kapasite geliştirme faaliyetleriyle üretici örgütlerinin kurumsal yönetim, markalaşma, pazarlama kapasitesinin artırılması, ajansın mali destek programları ve diğer fon kaynaklarından faydalanılmasına yönelik faaliyetler ile üretim süreçlerinde dönüşüm sağlanması, yönetim danışmanlığı ve tanıtım faaliyetleri ile üretici örgütlerinin farklı pazarlara açılması hedeflenmektedir. 2020 yılı içerisinde yatırım ön fizibilitelerinin hazırlanması çalışmaları başlatılmış olup ilgili çalışmalara devam edilmesi öngörülmektedir. Yenilenebilir Enerjiye Dayalı Soğuk Hava Deposu Projesi ile Apiterapi Ürünleri İşleme Merkezi Güdümlü Projesi uygulamalarının da sürdürülmesi beklenmektedir.

Bu kapsamda; iyi uygulama örneği ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi, kooperatif ve birliklere yönelik finansal okuryazarlık, temel düzeyde bilgisayar eğitimleri, üretici örgütlerinin yurtiçi fuarlara/kongrelere katılımının organizasyonu, kırsal alanda tarım ve gıda sektörünün geliştirilmesine yönelik yatırım ön-fizibilitelerinin hazırlanması, yönetim danışmanlığı sağlanması, mali/finansman ve teknik destek programları uygulanması gibi çalışmaların gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

iii. İmalat Sanayide Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı

Program kapsamında bölgede öne çıkan sektörlerde (tekstil ve giyim ürünleri, makine ve teçhizat, gıda ve içecek ürünleri imalatı) dijital dönüşümün sağlanarak gelir ve karlılık düzeyinin



artırılmasına katkı sağlanması hedeflenecektir. Program kapsamında işletmelerde dijital hizmetlerin ve dijital operasyonel yetkinliklerin artırılması, dijital dönüşüm sürecinde kurumsal yönetim ve yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda eğitim ve farkındalık programları, imalat sanayi işletmelerinin dijitalleşme temalı konferanslara katılımı organizasyonu, dijital dönüşüm temalı başarı örnekleri etkinlikleri, dijitalleşme odaklı devlet destekleri hakkında bilgilendirme, danışmanlık faaliyetleri, dijital teknoloji tedarikçileri-uzmanlar-sektör paydaşları webinar organizasyonu, yönetim danışmanlığı ve finansman desteği gibi araçlarla önümüzdeki dönemde dijitalleşme alanında bölgede önemli düzeyde ilerleme sağlanması hedeflenmektedir.



F. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Tablo 1: Ajans Faaliyet Alanı ile Ürün ve Hizmetler

FAALİYET ALANI	ÜRÜN VE HİZMETLER
Kurumsal Hizmetler	<ul style="list-style-type: none">• Muhasebe İşlemleri• İnsan Kaynakları İşlemleri• Bilgi İşlem Faaliyetleri• Kurumsal Eğitimlerin Organizasyonu• Yönetim Kurulu Organizasyonları• Kurumsal Satın Alma Faaliyetleri• Destek Hizmetleri
Ekonomik Araştırma ve Planlama	<ul style="list-style-type: none">• Bölge Planının Hazırlanması• Stratejik Planların Hazırlanması• Sonuç Odaklı Programların Hazırlanması• Çalışma Planı ve Bütçe Hazırlanması• Sektörel Araştırmalar ve Raporlamalar• Tematik Araştırmalar ve Raporlamalar• Saha Analizleri ve Raporlamaları• Plan ve Strateji Odaklı Yerel Toplantı Organizasyonları• Destek Programları Önceliklerinin Tasarımı
Program Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Destek Programları Altyapı Hazırlıkları• Destek Programları İlan ve Başvuru Süreci Uygulaması• Destek Programları Başvurularının Değerlendirilmesi• Destek Programları Kazananların İlan Edilmesi• Proje Başvurularına Teknik Yardım• Teknik Destek Projelerinin Yürütülmesi
Yatırım Destek	<ul style="list-style-type: none">• Yatırımcıların Yasal İşlemlerinin Kolaylaştırılması ve Hızlandırılması• Yatırımcıların Yararlanabileceği Devlet Desteklerinin ve Teşviklerin Tanıtımı• Yatırım Alanlarının Belirlenmesi ve Raporlanması• Yatırım Alanlarına Yönelik Fizibilitelerin Hazırlanması ve Hazırlatılması• Yatırım Teşvik Belgesi Ekspertizi
İzleme ve Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">• Projelerin İmzalanması• Projelerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi• Proje Ödemelerinin Muhasebeye İletilmesi• Destek Programlarının Değerlendirilmesi
Tanıtım ve Dış İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">• Tematik Konferanslar ve Toplantılar• Tanıtım Organizasyonları• Tanıtım Materyallerinin Hazırlanması ve Hazırlatılması• Güney Ege Dergisi Koordinasyonu• Fuar Katılımları Organizasyonu• Basım ve Tasarım Hizmetleri



G. Paydaş Analizi

Ajanstan etkilenen ya da Ajansı etkileyen paydaşları belirlemek, belirlenen paydaşların etki veya etkilenme derecelerini anlamak organizasyondaki değişimin, değişikliklerin sonuçlarını tahmin etmek ve paydaşlarla iş birliği yaparak organizasyon için olumlu çıktılar elde etmek amacıyla paydaş analizi yapmak oldukça önem arz etmekte ve etkili bir kurumsal stratejik plan çalışmasının yapı taşlarından biridir.

Ajansımızın ilişki ve işbirliği içinde bulunduğu veya bulunacağı kurum/kuruluş/ kişi, özel sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları gibi paydaşlar belirlenmiş etkileme, etkilenme ve ilişki düzeyi dikkate alınarak bu paydaşlar gruplandırılmıştır.

Tablo 2: Ajans İç ve Dış Paydaş Gruplandırması

	İç Paydaş	Dış Paydaş
Yönetim Kurulu	*	
Kalkınma Kurulu	*	
Büyükşehir Belediyesi		*
Kaymakamlık		*
İlçe Belediyeleri		*
Özel Sektör		*
İl Müdürlükleri		*
Ticaret ve Sanayi Odaları		*
Ulusal Bakanlık Birimleri		*
İlçe Müdürlükleri		*
STK'lar		*
Valilik		*
Ulusal Bakanlık Birimleri		*
Ajans Çalışanları	*	



H. Kuruluş İçi Analiz
i. PESTLE Analizi

Tablo 3: Ajans PESTLE Analizi

ETKENLER	TESPİTLER/ SORUNLAR	AJANSA ETKİLERİ		NE YAPILABİLİR?
		FIRSATLAR	TEHDİTLER	
POLİTİK	Komşu ülkelerde yaşanan siyasi istikrarsızlığın ulusal ölçekte yarattığı karışıklık ve göç olgusu	Türkiye'nin çevre ülkelere göre daha güvenli olması; TR32'nin ise ulusal ölçekte doğu bölgelerine göre daha az göç alması nedeniyle yatırım ve istikrar açısından avantajlı bir ortamın ortaya çıkması	Göçle gelenlerin yarattığı güvenlik açığı ile suç oranlarını artırması; turizm gibi kırılgan sektörlerin olumsuz etkilenmesi; bölgesel ve sektörel önceliklerin değişmesi	Göçle gelenlerin uyumuna yönelik proje ve faaliyetlerin artırılması; hem göçle gelenlere hem de göçle gelenlerle birlikte çalışan STK ve kurumlara ilişkin eğitim programlarının ve desteklerinin artırılması
	Devlet yönetiminde gerçekleşecek dönüşümlere adaptasyon zorluğu	Merkezi yönetimde veya yerel-merkez arasındaki yönetimde gerçekleşecek değişimlerin yeni bir heyecan getirerek faaliyetlere ivme kazandırması ve Ajansların yerelde daha etkin kurumlar haline gelmesi	Gerçekleşecek değişimlere uyum süresinin uzun sürmesi; Ajansların aldığı mesafenin göz ardı edilerek faaliyet alanlarının kısıtlanması; değişimlerin Ajans çalışanlarında motivasyon düşüklüğüne yol açması	Tüm dönüşüm ve değişim süreçlerinin yakından takip edilerek ilgili merkezi ve yerel tüm kurum ve kuruluşlarla koordinasyonun sağlanarak Ajans modelinin etkinliğinin sürdürülmesinin sağlanması
EKONOMİK	TL'nin hızlı değer kaybı ve kur değişimleri	Dövizin değer kazanması nedeniyle ülkenin yabancı yatırımcıya daha cazip hale gelmesi	Ajanstan destek kazanan proje bütçelerinin projenin gerçekleştirilmesi için yetersiz hale gelmesi; Ajans desteklerinin reel bazda düşüş göstermesi; hammadde dışa bağımlılık ve ithal girdi maliyetlerinin artışı	İthal girdi ürünlerinin bölgede üretilmesine yönelik desteklerin verilmesi; ihracata yönelik üretimin desteklenmesi ve başta turizm olmak üzere hizmet sektörlerinin kalitesinin artırılmasına yönelik desteklerin verilmesi



	Finansmana erişimin zorlaşması	Finansman olanaklarının zayıflaması nedeniyle Ajansın desteklerine ilginin artması	Yatırımların azalması	Faiz desteği ve faizsiz kredi desteğinin aktif hale getirilmesi; farklı destek türlerinin geliştirilmesi; Ajans desteklerinin etkin tanıtımının yapılması
	Kurumsallaşmanın ve kurumsal firmaların etkinliğinin artması	Bölgede kurumsal firmaların bulunması ve kurumsallaşmaya olan ilginin artması	Bölgede aile şirketlerinin yoğun olarak bulunması; Aile şirketlerinin küresel ve ulusal ekonomik sorunlara karşı kırılgan olması	Aile şirketlerinin kurumsallaşmasına ve yenilikçilik kapasitesinin artırılmasına yönelik destek ve farkındalık faaliyetlerinin artırılması
SOSYOKÜLTÜREL	Spor ve sanat aktivitelerine erişimin ülke genelinde artırılma çalışmaları	Bölgenin eğitim seviyesinin ülke ortalamasının üzerinde olması ve bu tür faaliyetlere karşı ilginin yüksek olması	Gençlerin ve çocukların spor ve sanat aktivitelerine erişiminin az olması	Bölgede yeşil alanların korunması ve artırılmasına yönelik çalışmaların yanı sıra gençlerin spor yapabildiği alanların artırılmasına yönelik işbirliği ve koordinasyon çalışmalarının artırılması
	Sivil toplum hareketlerinin küresel ve ulusal değişimlerde etkin rol almasına yönelik eğilim	Bölgede diğer bölgelerden daha fazla sayıda STK bulunması	Bölgede STK yönetim kapasitelerinin yeterince yüksek olmaması ve STK'ların yeterince etkin olamaması	STK'lar ile işbirliklerinin artırılması; STK'lara ihtiyaçları olan eğitimlerin sağlanmasına yönelik altyapının sağlanması
TEKNOLOJİK	E-devlet vb. gibi tüm hizmetlerin online olarak vatandaşlara sunulması	Ajansların proje başvuru süreçlerinin bir kısmının online olarak KAYS üzerinden yapılabiliyor olması	Proje başvuru süreçlerinin bir kısmının halen manuel olarak gerçekleştirilmesinin ve proje hazırlama eğitimleri için online bir altyapı hazırlanamamış olmasının işgücü ve zaman kaybına yol açması	Proje döngüsü işlemlerinin tamamen KAYS üzerinden gerçekleştirilmesi için Bakanlıktan talepte bulunulması; Proje Hazırlama Eğitim modülünün hazırlanması



	Teknolojideki hızlı değişim ve gelişim	Bölge sanayisinde yüksek teknoloji üreten ve yeniliğe açık şirketlerin bulunması	Başta aile şirketleri olmak üzere halen yeniliğe açık olmayan veya teknolojik gelişimi takip edemeyen şirketlerin bulunması	Bölge sanayisinde dijitalleşme ve yenilikçilik konularında farkındalığın oluşturulmasına yönelik faaliyetlerin ve desteklerin artırılması
YASAL	Ajansların yapısının 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde yeniden düzenlenmesi	Yeniden yapılanma ile Ajansların kurumsal yapısı korunarak geleceğe taşınması		Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Ajanslara verilen görevlerin layıkıyla yerine getirilmesine çalışılması
ÇEVRESEL	Deprem, yangın, sel vb. doğal afetlerin yoğun olarak görülmesi		Bölgede bu tür felaketlerin yaşanması durumunda tüm sosyal ve ekonomik faaliyetlerin ağır yaralar alacak olması	Yerelde yapılan doğal felaketlere karşı hazırlanan planların takip edilerek uygulanmasına katkıda bulunulması; Kurumsal afet planlamasının hazırlanması
	Yenilenebilir enerji, temiz üretim ve verimlilik faaliyetlerinin tüm dünyada yaygınlaşması	Söz konusu kavramlara ilgilinin yoğun olması ve Ajansın bu alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve sağladığı desteklerin bulunuyor olması	Yenilenebilir enerji, temiz üretim ve verimlilik alanındaki yatırımların çoğu zaman yüksek maliyetli olması	Bu alanda Ajans desteklerinin artırılması; söz konusu faaliyetler ile ilgili yerel ve ulusal kurum kuruluşlarla koordinasyon sağlanması



ii. GZFT Analizi

Ajansımızın faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden direkt olarak etkilenen ajans çalışanlarına yönelik iç paydaş analiz çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda Ajans çalışanlarına 54 sorudan oluşan bir kurum içi anket uygulanmış; dış paydaşlar ile görüşmeler ise yüz yüze mülakat şeklinde gerçekleştirilmiştir. Anket ve görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre düzenlenen GZFT analizi tablosu aşağıda verilmektedir.

Tablo 4: Ajans İç Paydaş Anketi "Güçlü Yönler" Sorusunun Cevap İstatistikleri

Ajansımızın çalışmaları açısından güçlü yönlerini niteleyebilecek ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Özerk bütçe yapısı ve kullanma esnekliği	11 %	4 %	85 %
Eko-turizmde Yeni Destinasyonlar Sonuç Odaklı Programının bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması	0 %	22 %	78 %
Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Sonuç Odaklı Programının bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması	0 %	25 %	75 %
Birim içi iyi iletişim ve uyum	21 %	4 %	74 %
Yerelde sahiplenmeyi artıracak güçlü Yönetim Kurulu yapısı	14 %	14 %	72 %
İmalat Sanayide Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Sonuç Odaklı Programının bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması	18 %	18 %	64 %
Özel sektör, kamu ve diğer kurumlar arası koordinasyon kabiliyeti/tecrübesi	21 %	18 %	61 %
Nitelikleri ve öğrenme kapasitesi yüksek insan kaynağı	11 %	28 %	61 %
İş süreçlerinde görev ve beceri çeşitliliğinin yüksek olması	17 %	23 %	60 %
İletişimi kuvvetli, diğer kurumlar ile güçlü iş birliği kuran yapı	24 %	18 %	58 %
Yerel kurum ve kuruluşları harekete geçirme kabiliyetinin yüksek olması	25 %	29 %	46 %
Yenilikçi bakış açısı ile nitelikli iş geliştirme ve üretme	36 %	19 %	45 %
Paydaşlar ile etkili işbirliği	17 %	39 %	44 %
Gelişmelere hızlı cevap verebilen esnek ve dinamik kurum anlayışı	35 %	25 %	40 %
Ajansın bölgede artan tanınırlığı ve oluşturduğu olumlu imaj	32 %	29 %	39 %
Çalışanların bölgenin potansiyelini ve ihtiyaçlarını iyi biliyor olması	24 %	43 %	33 %
Hızlı karar alma ve uygulama süreçlerinin varlığı	42 %	28 %	30 %



Ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliklerinin olması	38 %	35 %	27 %
Çalışanlar arasında koordinasyon ve iletişimin hızlı sağlanması	56 %	19 %	25 %
Ajansın güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması	38 %	42 %	20 %
Birimler arası iyi iletişim ve koordinasyon yeteneği	71 %	25 %	4 %

Tablo 5: Ajans İç Paydaş Anketi "Zayıf Yönler" Sorusunun Cevap istatistikleri

Ajansımızın çalışmaları açısından zayıf yönlerini niteleyebilecek ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Birimler arası iletişim eksikliği, birlikte iş yapma kültürünün zayıflığı	9%	10%	81%
Çalışanların inisiyatif ve risk alma düzeyinin düşük olması	12%	12%	77%
Kurumda yeniliğe açık olmama ve mevcut alışkanlıkları devam ettirme güdüsü	8%	18%	74%
Bazı kurum içi prosedürlerin zaman ve kaynak israfına neden olması	14%	15%	71%
Çalışanların kurum içinde kendilerini değerli ve önemli hissetmemesi	12%	17%	71%
Çalışanlarda uzmanlaşmanın istenilen düzeyde olmaması	14%	16%	70%
Ajans çalışanlarında kurumsal aidiyet bulunmaması	15%	15%	70%
Ajansın yalnızca hibe veren bir kurum olarak tanınması	16%	14%	70%
Ajansın henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamamış olması	13%	17%	70%
Karar alma süreçlerinin Genel Sekreterlikte yığılması	12%	21%	67%
Bilişim altyapısının yetersiz olması	19%	21%	60%
Kurumun görev tanımının fazla kapsayıcı olması	15%	25%	60%
Çalışanlara inisiyatif kullanma imkanının yeterince verilmemesi	18%	25%	57%
Ajansın mevzuatta tanımlanan kuruluş amacı, görev ve yetkileri ile uygulama araçlarının ve bütçesinin uyumsuz olması	27%	17%	56%
İnternet altyapısı ve bağlantı hızının yetersiz olması	29%	18%	53%
Sonuç Odaklı Program anlayışının henüz olgunlaşmamış olması	18%	29%	53%



Ajans bünyesinde iç denetimden sorumlu personelin bulunmaması	22%	26%	52%
Ajans web sayfasının ara yüzünün kullanıcı dostu olmaması	29%	22%	49%
Personel sayısının az olması	29%	25%	46%
Performans takibi sonucu ödül ve ceza araçlarının uygulanmaması	32%	22%	46%
Ajansın bölgede bilinirliğinin az olması	39%	29%	32%

Tablo 6: Ajans İç Paydaş Anketinin "Fırsatlar" Sorusunun Cevap İstatistikleri

Ajansımız için fırsat niteliği taşıyan aşağıdaki ifadeler katılım durumunuzu belirtiniz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Bölgenin yerli ve yabancı yatırımlar açısından cazibe merkezi olması	11%	26%	63%
Alternatif destek mekanizmalarına olan ilgi ve talebin artması	15%	29%	56%
Ajansların statü ve rollerinin güncellenerek güçlendirilmesi	5%	39%	56%
Bölgede üst düzey karar vericilerin Ajansın yönetim yapısı içerisinde olması	15%	32%	53%
Yeni destek mekanizmalarının uygulamaya geçmesi ile Ajansın etki alanının genişlemesi (Bölgesel Girişim Sermayesi, Faiz Desteği vb.)	19%	29%	52%
Uluslararası fonların bölgesel program ve projeler geliştirmeleri	5%	43%	52%

Tablo 7: Ajans İç Paydaş Anketinin "Tehditler" Sorusunun Cevap İstatistikleri

Ajansımızın çalışmaları açısından tehdit oluşturabilecek ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler katılım düzeyinizi belirtiniz.	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum
Kalkınma ajanslarının bölgede yarattığı faydaların ölçülmesinin zorluğu	6%	17%	75%
Bölgenin geleceğine yönelik stratejilerin tarafları bağlayıcı ve/veya yönlendirici görülmemesi	7%	23%	70%
İkincil mevzuatların yetersiz oluşu, yönergeler ile mevzuat yetersizliğinin giderilmeye çalışması ve Ajanslar arası farklı uygulamalar	12%	21%	67%
Ajans gelirlerinin gelecek yıllarda öngörülen faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek için yetersiz kalması	11%	32%	57%
Ajansın klasik kamu kurumuna dönüşme eğilimi	26%	18%	56%



Ajansın mali destek uygulama araçlarında değişiklik ve belirsizlikler	35%	26%	39%
---	-----	-----	-----

GZFT Analizine verilen cevapların öne çıkanları ile GZFT tablosu aşağıda oluşturulmuştur:

Tablo 8: Ajans GZFT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
Özerk bütçe yapısı ve kullanma esnekliği	Birimler arası iletişim eksikliği, birlikte iş yapma kültürünün zayıflığı	Bölgenin yerli ve yabancı yatırımlar açısından cazibe merkezi olması	Kalkınma ajanslarının bölgede yarattığı faydaların ölçülmesinin zorluğu
Eko-turizmde Yeni Destinasyonlar Sonuç Odaklı Programının bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması	Çalışanların inisiyatif ve risk alma düzeyinin düşük olması	Alternatif destek mekanizmalarına olan ilgi ve talebin artması	Bölgenin geleceğine yönelik stratejilerin tarafları bağlayıcı ve/veya yönlendirici görülmemesi
Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Sonuç Odaklı Programının bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması	Kurumda yeniliğe açık olmama ve mevcut alışkanlıkları devam ettirme güdüsü	Ajansların statü ve rollerinin güncellenerek güçlendirilmesi	İkincil mevzuatların yetersiz oluşu, yönergeler ile mevzuat yetersizliğinin giderilmeye çalışması ve Ajanslar arası farklı uygulamalar
Birim içi iyi iletişim ve uyum	Bazı kurum içi prosedürlerin zaman ve kaynak israfına neden olması	Bölgede üst düzey karar vericilerin Ajansın yönetim yapısı içerisinde olması	Ajans gelirlerinin gelecek yıllarda öngörülen faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek için yetersiz kalması
Yerelde sahiplenmeyi artıracak güçlü Yönetim Kurulu yapısı	Çalışanların kurum içinde kendilerini değerli ve önemli hissetmemesi	Yeni destek mekanizmalarının uygulamaya geçmesi ile Ajansın etki alanının genişlemesi (Bölgesel Girişim Sermayesi, Faiz Desteği vb.)	Ajansın klasik kamu kurumuna dönüşme eğilimi
İmalat Sanayide Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Sonuç Odaklı Programının bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması	Çalışanlarda uzmanlaşmanın istenilen düzeyde olmaması	Uluslararası fonların bölgesel program ve projeler geliştirmeleri	Ajansın mali destek uygulama araçlarında değişiklik ve belirsizlikler
Özel sektör, kamu ve diğer kurumlar arası koordinasyon kabiliyeti/tecrübesi	Ajans çalışanlarında kurumsal aidiyet bulunmaması		



Nitelikleri ve öğrenme kapasitesi yüksek insan kaynağı	Ajansın yalnızca hibe veren bir kurum olarak tanınması
İş süreçlerinde görev ve beceri çeşitliliğinin yüksek olması	Ajansın henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamamış olması
İletişimi kuvvetli, diğer kurumlar ile güçlü iş birliği kuran yapı	Karar alma süreçlerinin Genel Sekreterlikte yığılması
	Bilişim altyapısının yetersiz olması
	Kurumun görev tanımının fazla kapsayıcı olması



I. Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Ajans çalışanları arasında yapılan anket sonucunda Ajans sonuç odaklı programlarının çalışanlar tarafından sahiplenildiği görülmektedir. Ajansın en güçlü yönü olarak ise özerk bütçe yapısı ve kullanım esnekliğinin görüldüğü anlaşılmaktadır. Tüm birimlerde genel olarak iç iletişimin güçlü olduğu tespit edilirken birimler arası iletişimin ise sağlanamadığı tespit edilmiştir. Ajansın amaçlandığı gibi yerelde önemli bir birleştirici yapı olduğu ve iletişim gücü ile tüm paydaşları bir araya getirebildiği kabul görmektedir.

Ajans çalışanlarının nitelikli ve öğrenme kapasitesi yüksek insan kapasitesine sahip olması en önemli avantajlar arasında yer alırken çalışanların bölgesel kalkınma ve tematik alanlarda beklenen uzmanlaşmaya kavuşamadığı düşünülmektedir. Karar alma süreçlerinin Genel Sekreterlikte yığılması ve bununla birlikte çalışanların inisiyatif almaktan kaçındığı anket sonuçlarından gözlenmektedir.

Anket sonuçları dışında ise Ajans On Birinci Kalkınma Planı ve TR32 Bölge Planı ışığında faaliyetlerini sürdürmektedir. Uygulamakta olduğu sonuç odaklı programlar kapsamında ise üretici birlikleri, ekoturizm ile dijitalleşme ve kurumsallaşma alanında ayrıntılı bir çalışma programı bulunmaktadır.

Tüm bu tespitler ışığında Ajans'ın faaliyet alanları ve kurumsal yapısı kapsamındaki ihtiyaçları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Doğa zenginliklerinin erişilebilirliği ve çekiciliğinin artırılması
- Yerel yaşam ve tarihi mirasın deneyimlenebilir hale getirilmesi
- Doğa aktivitelerinin yaygınlaştırılması ve çeşitlendirilmesi
- Destinasyon yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi
- Üretici Örgütlerinin kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi
- Üretici Örgütlerinin işleme, paketlenme, depolama süreçlerinin iyileştirilmesi
- Üretici Örgütlerinin markalaşma ve pazarlama kapasitesinin artırılması
- İmalat Sanayinde dijital hizmetlerin (ürünler, servisler, çözümler) artırılması.
- İmalat Sanayinde dijital operasyonel yetkinliklerin artırılması.
- İmalat Sanayinde kurumsallaşma kapasitesinin geliştirilmesi
- Ajansın kurumsallaşma sürecinin hızla tamamlanması,
- Birimler arası iletişimin güçlendirilmesi,



- Ajans çalışanlarında inisiyatif kullanma ve risk alma düzeyinin artırılması,
- Ajans çalışanlarında kurum aidiyetini artırıcı eğitimler ve etkinliklerin yapılması,
- Çalışanların bölgesel kalkınma ve tematik konularda uzmanlaşmasına yönelik desteklerin sağlanması ve alanın yaratılması,
- Adil ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması,
- Çalışanların takdir ve motive edildiği bir çalışma ortamının sağlanması,
- Ajans desteklerinin tanındığı kadar farklı Ajans çalışmalarının da tanıtımının yapılması ve ön plana çıkmasına izin verilmesi,
- Bilişim altyapısının güçlendirilmesi,
- Ajans desteklerinin çeşitlendirilmesi.



3. GELECEĞE BAKIŞ

i. Misyon

MİSYON:

“NİTELİKLİ BİLGİ VE POLİTİKA ÜRETMEK,
YENİLİKÇİ PROJELERE KAYNAK SAĞLAMAK,
KATMA DEĞERİ YÜKSEK VE İSTİHDAM
YARATAN YATIRIMLARI HIZLANDIRMAK”

ii. Vizyon

VİZYON:

“BÖLGENİN GELECEĞİNİ PLANLAYAN,
YENİLİKÇİ FİKİR VE PROJELERE YÖN VEREN
ÖNCÜ BİR KURUM OLMAK”



4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLER

Tablo 9: Stratejik Plan Gelişme Eksenleri, Amaç ve Stratejiler

GELİŞİM EKSENİ	AMAÇLAR	HEDEFLER	STRATEJİ		
EKO-TURİZMDE YENİ DESTİNASYONLAR OLUŞTURULMASI	Güney Ege Bölgesinde ekoturizm potansiyelinin harekete geçirilerek turizm faaliyetlerini iç kesimlere yaygınlaştırmak ve hedef ilçelerde turizm gelirlerini artırmak	Doğal zenginliklerin erişilebilirliğini ve çekiciliğinin artırılması	Yönetim Danışmanlığı Teknik Destek Programı Alternatif Turizm Mali Destek Programı Alternatif Turizm Finansman Desteği Güdümlü Proje Geliştirme Çalışmaları		
		Yerel yaşam ve tarihi mirasın deneyimlenebilir hale getirilmesi	Alternatif Turizm Mali Destek Programı Alternatif Turizm Finansman Desteği Programı 2022 Alternatif Turizm Mali Destek Programı Başarı Uygulamaların Dijital Platformlarda Paydaşlara Aktarılması Tanıtım Organizasyonları		
		Doğal aktivitelerinin yaygınlaştırılması	Alternatif Turizm Mali Destek Programı Alternatif Turizm Finansman Desteği Programı Başarı Uygulamaların Dijital Platformlarda Paydaşlara Aktarılması Tanıtım Organizasyonları Destinasyonlara Yönelik Tanıtım Materyalleri Oluşturulması ve Sosyal Medya Hizmeti		
		Destinasyon yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi	Destinasyon Yönetim ve Eylem Planları Destinasyon Yönetim Komisyonları Kapasite Geliştirme ve Farkındalık Programları Devlet Desteklerinin Tanıtımı Destinasyon Odaklı Hedef Pazar Analizleri Yönetim Danışmanlığı Teknik Destek Programı		
		ÜRETİCİ ÖRGÜTLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ	Üretim odaklı kooperatiflerin ve birliklerin rekabet gücünün artırılarak, kırsal alanda gelir düzeyinin artırmak	Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi	İyi Uygulamaların Yaygınlaştırılması Finansal Okuryazarlık Eğitimleri Satış, Pazarlama, Markalaşma ve Proje Yazma Eğitimleri Yönetim Danışmanlığı Programı
				İşleme, paketlenme, depolama süreçlerinin iyileştirilmesi	Kooperatiflere Yönelik Devlet Desteklerinin Tanıtımı Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi Mali Destek Programı Apiterapi Ürünleri İşleme Merkezi Güdümlü Projesi Söke Pamuk Lisanslı Depoculuk Tesisi Güdümlü Projesi Çine Zeytinyağı Lisanslı Depoculuk Tesisi Güdümlü Projesi



		Markalaşma ve pazarlama kapasitesinin artırılması	Finansal Okuryazarlık Eğitimleri Satış, Pazarlama, Markalaşma ve Proje Yazma Eğitimleri Kooperatiflere Yönelik Devlet Desteklerinin Tanıtımı Kooperatif ve Birliklerin Ulusal Pazarlara Entegrasyonunun Sağlanması Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi Mali Destek Programı Yönetim Danışmanlığı Programı
İMALAT SANAYİDE KURUMSALLAŞMA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM	Bölgede öne çıkan sektörlerde (tekstil ve giyim ürünleri, makine ve teçhizat, gıda ve içecek ürünleri imalatı) dijital ve kurumsal dönüşümün sağlanarak gelir ve karlılık düzeyinin artırılmasına katkı sağlamak	İşletmelerde dijital hizmetlerin artırılması	2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı 2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı
		İşletmelerin dijital operasyonel yetkinliklerinin artırılması	2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı 2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı
		Kurumsallaşma kapasitesinin geliştirilmesi	Dijitalleşme ve kurumsallaşma eğitimleri
		Kurumsallaşma kapasitesinin geliştirilmesi	İmalat Sanayide Dijital Dönüşüm Hackathon Organizasyonu
			2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Yönetim Danışmanlığı Programı
			2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği
KURUMSAL GELİŞİM	Ajansın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi	Çalışan motivasyonun ve uzmanlaşma düzeyinin artırılması	Performans yönetim sisteminin iyileştirilmesi Altı aylık çalışan memnuniyet anketinin düzenlenmesi Kurum içi öneri sisteminin geliştirilmesi Aylık Ajans toplantısının düzenli hale getirilmesi
			Ajans çalışanlarının 1 haftalık değişim programları kapsamında diğer birimlerde çalışması
			Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ihtiyaç analizinin kapsamlı şekilde yapılması
		İş süreçlerinin verimliliğinin artırılması	Kurum içi prosedürlerin sadeleştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi Kurum içi yönergelerin güncellenmesi
			Satın alma süreçlerinin KAYS üzerinden yapılması İş takip sisteminin kurulması



4.1 GELİŞME EKSENİ: EKO-TURİZMDE YENİ DESTİNASYONLAR OLUŞTURULMASI

A-Amaç ve Hedefler

Tablo 10: Eko-Turizmde Yeni Destinasyonlar Oluşturulması Gelime Eksenli Amaç ve Hedefleri

AMAÇLAR VE HEDEFLER	
AMAÇ 1: Güney Ege Bölgesinde eko-turizm potansiyelinin harekete geçirilerek turizm faaliyetlerini iç kesimlere yaygınlaştırmak ve hedef ilçelerde turizm gelirlerini artırmak	
Hedef 1.1: Doğa zenginliklerinin erişilebilirliği ve çekiciliğinin artırılması	
Hedef 1.2: Yerel yaşam ve tarihi mirasın deneyimlenebilir hale getirilmesi	
Hedef 1.3: Doğa aktivitelerinin yaygınlaştırılması ve çeşitlendirilmesi	
Hedef 1.4: Destinasyon yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi	

Tablo 11: Eko-Turizmde Yeni Destinasyonlar Oluşturulması Gelime Eksenli Hedeflerinden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Hedefler	Harcama Birimleri					
	EAPB	PYB	İDB	KHB	TDB	YDO
H1.1		S	İ			İ
H1.2		S			S	İ
H1.3	İ				S	İ
H1.4	S				İ	İ

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

HEDEF 1.1: DOĞA ZENGİNLİKLERİNİN ERİŞİLEBİLİRLİĞİ VE ÇEKİCİLİĞİNİN ARTIRILMASI

Amaç	A1: Güney Ege Bölgesinde eko-turizm potansiyelinin harekete geçirilerek turizm faaliyetlerini iç kesimlere yaygınlaştırmak ve hedef ilçelerde turizm gelirlerini artırmak							
Hedef	H 1.1: Doğa zenginliklerinin erişilebilirliği ve çekiciliğinin artırılması							
Sorumlu Birim/Birimler	Program Yönetim Birimi,							
İşbirliği Yapılacak Birimler	İzleme ve Değerlendirme Birimi, Yatırım Destek Ofisleri							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı
Alternatif Turizm Sektöründe Yönetim		-	10	10	10	-	30	6 ayda bir



Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletme Sayısı								
Eko-Turizm Mali Destek Programı Kapsamında Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı		10	-	10	-	-	20	6 ayda bir
Finansman Destekleri		-	25	-	15	-	40	6 ayda bir
Oluşturulan Gündümlü Proje Sayısı			1		1		2	6 ayda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Mali Destek Programlarının bölge içinde yeterince ilgi görmemesi							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Yönetim Danışmanlığı Teknik Destek Programı• Alternatif Turizm Mali Destek Programı• Alternatif Turizm Finansman Desteği• Gündümlü Proje Geliştirme Çalışmaları							
Maliyet Tahmini (TL)	24.500.000TL							
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Eko-turizmde kamu ve özel sektörün yatırım desteği eksikliği• Eko-turizmde yatırımcıların yönetimsel ve vizyonel mentörlük ihtiyacı							



HEDEF 1.2: YEREL YAŞAM VE TARİHİ MİRASIN DENEYİMLENEBİLİR HALE GETİRİLMESİ

Amaç		A1: Güney Ege Bölgesinde eko-turizm potansiyelinin harekete geçirilerek turizm faaliyetlerini iç kesimlere yaygınlaştırmak ve hedef ilçelerde turizm gelirlerini artırmak							
Hedef		Hedef 1.2: Yerel yaşam ve tarihi mirasın deneyimlenebilir hale getirilmesi							
Sorumlu Birim/Birimler		Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi, Program Yönetim Birimi,							
İşbirliği Yapılacak Birimler		Yatırım Destek Ofisleri							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı	
Eko-Turizm Mali Destek Programı Kapsamında Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı	120	10		10			20	6 ayda bir	
İyi Uygulama Ziyareti Sayısı		-	1	-	1	-	2	6 ayda bir	
Gerçekleştirilen Tanıtım Organizasyonu Sayısı	1	3	3	3	3	3	15	6 ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Mali Destek Programlarının bölge içinde yeterince ilgi görmemesiİyi uygulama ziyaretlerine yeterli düzeyde ilgili paydaşların katılım sağlayamaması								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Alternatif Turizm Mali Destek ProgramıAlternatif Turizm Finansman Desteği ProgramıBaşarı Uygulamaların Dijital Platformlarda Paydaşlara AktarılmasıTanıtım Organizasyonları								
Maliyet Tahmini (TL)	24.000.000TL								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Eko-turizmde kamu ve özel sektörün yatırım desteği eksikliğiEko-turizmde başarılı projelerin yakından deneyimlenebilmesi ve yaygınlaştırılması gereksinimiGüney Ege eko-turizm olanaklarının deneyimlenebilir şekilde pazarlanması								



HEDEF 1.3: DOĞA AKTİVİTELERİNİN YAYGINLAŞTIRILMASI VE ÇEŞİTLENDİRİLMESİ

Amaç		A1: Güney Ege Bölgesinde eko-turizm potansiyelinin harekete geçirilerek turizm faaliyetlerini iç kesimlere yaygınlaştırmak ve hedef ilçelerde turizm gelirlerini artırmak							
Hedef		Hedef 1.3: Doğa aktivitelerinin yaygınlaştırılması ve çeşitlendirilmesi							
Sorumlu Birim/Birimler		Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi							
İşbirliği Yapılacak Birimler		Ekonomik Araştırmalar ve Planlama Birimi, Yatırım ve Destek Ofisleri							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı	
Eko-Turizm Mali Destek Programı Kapsamında Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı	120	10		10			20	6 ayda bir	
İyi Uygulama Ziyareti Sayısı		-	1		1		2	6 ayda bir	
Tanıtım Materyali Oluşturulan Destinasyon Sayısı	6	6	6	6	6	6	10	6 ayda bir	
Gerçekleştirilen Tanıtım Organizasyonu Sayısı	1	3	3	3	3	3	15	6 ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Turizm faaliyetlerinde yerelde koordinasyon sorunu nedeniyle paydaşları bir platformda bir araya getirmenin zorluğuİyi uygulama ziyaretlerine yeterli düzeyde ilgili paydaşların katılım sağlayamaması								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Alternatif Turizm Mali Destek ProgramıAlternatif Turizm Finansman Desteği ProgramıBaşarı Uygulamaların Dijital Platformlarda Paydaşlara AktarılmasıTanıtım OrganizasyonlarıDestinasyonlara Yönelik Tanıtım Materyalleri Oluşturulması ve Sosyal Medya Hizmeti								
Maliyet Tahmini (TL)	24.500.000 TL								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Eko-turizmde kamu ve özel sektörün yatırım desteği eksikliği								



	<ul style="list-style-type: none">Doğa aktivitelerinin eko-turizme uygulaması konusunda başarılı örneklerinin yaygınlaştırılmasıDoğa aktivitelerinin tanıtımının yapılmasıDoğa aktiviteleri ile öne çıkan hedef ilçelerin tanıtım materyallerinin eksikliği
--	---

HEDEF 1.4: DESTİNASYON YÖNETİMİ KAPASİTESİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Amaç	A1: Güney Ege Bölgesinde eko-turizm potansiyelinin harekete geçirilerek turizm faaliyetlerini iç kesimlere yaygınlaştırmak ve hedef ilçelerde turizm gelirlerini artırmak							
Hedef	Hedef 1.4: Destinasyon yönetimi kapasitesinin güçlendirilmesi							
Sorumlu Birim/Birimler	Ekonomik Araştırmalar ve Planlama Birimi							
İşbirliği Yapılacak Birimler	Tanıtım ve Dış İlişkiler Birimi, Yatırım Destek Ofisleri							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı
Destinasyon Yönetim Komisyonu Toplantısı Gerçekleştirilen İlçe Sayısı	9	10	10	10	10	10	10	6 ayda bir
Destinasyon Yönetim Komisyonu Toplantı Sayısı	20	10	10	10	10	10	50	6 ayda bir
Eylem Planları Hazırlıkları Kapsamında Gerçekleştirilen Çalıştay/Toplantı Sayısı	2	1	1	1	1	1	5	6 ayda bir
Oluşturulan Eko-Turizm Eylem Planı Sayısı	4	3	2	1			10	6 ayda bir
Gerçekleştirilen Kapasite Geliştirme Ve Farkındalık Programı	9		5		5		10	6 ayda bir
Kapasite Geliştirme Ve Farkındalık	150		100		100		200	6 ayda bir



Programına Katılan Kişi Sayısı								
Devlet Desteklerinin Tanıtımı Toplantı Sayısı	9	3		3		3	9	6 ayda bir
Devlet Desteklerinin Tanıtımı Toplantılarına Katılan Kişi Sayısı	200	75		75		75	225	6 ayda bir
Hedef Pazar Analizi Oluşturulan Eko-Turizm Destinasyonu Sayısı		9	-	-	-	-	9	6 ayda bir
Alternatif Turizm Sektöründe Yönetim Danışmanlığı Hizmeti Alan İşletme Sayısı			10	10	10		30	6 ayda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Destinasyon Yönetim Komisyonu Toplantılarının gerçekleşmemesi• Kapasite Geliştirme ve Farkındalık Programlarına yeterli ve uygun paydaşların katılım sağlamaması							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Destinasyon Yönetim ve Eylem Planları• Destinasyon Yönetim Komisyonları• Kapasite Geliştirme ve Farkındalık Programları• Devlet Desteklerinin Tanıtımı• Destinasyon Odaklı Hedef Pazar Analizleri• Yönetim Danışmanlığı Teknik Destek Programı							
Maliyet Tahmini (TL)	2.550.000TL							
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Yerelde turizm faaliyetlerinin tek elden koordine edilmesi• Turizm alanındaki devlet desteklerinin tanıtılması• Hedef ilçelerin eko-turizm faaliyetlerinde planlama• Yerelde turizm girişimcilerinin danışmanlık ihtiyacı• Hedef ilçelerin pazarlanmasında hedef pazar ve yöntemlerinin bilinmemesi							



4.2 GELİŞME EKSENİ: ÜRETİCİ ÖRGÜTLERİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Tablo 12: Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Gelişme Eksenine Amaç ve Hedefleri

AMAÇLAR VE HEDEFLER	
AMAÇ 2: Üretim odaklı kooperatiflerin ve birliklerin rekabet gücünün artırılarak, kırsal alanda gelir düzeyinin artırmak.	
Hedef 2.1: Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi	
Hedef 2.2: İşleme, paketleme, depolama süreçlerinin iyileştirilmesi	
Hedef 2.3: Markalaşma ve pazarlama kapasitesinin artırılması	

Tablo 13: Üretici Örgütlerinin Güçlendirilmesi Gelişme Eksenine Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Hedefler	Harcama Birimleri					
	EAPB	PYB	İDB	KHB	TDB	YDO
H2.1		S			İ	S
H2.2		S	S		İ	
H2.3		S	S		İ	S

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

HEDEF 2.1: KURUMSAL KAPASİTENİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Amaç	A2: Üretim odaklı kooperatiflerin ve birliklerin rekabet gücünün artırılarak, kırsal alanda gelir düzeyinin artırmak.							
Hedef	H 2.1: Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi							
Sorumlu Birim/Birimler	YDO, PYB,							
İşbirliği Yapılacak Birimler	TDB							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı
İyi Uygulamaların Tanıtıldığı Kooperatif Sayısı	50		50				100	6 ayda bir
Finansal Okuryazarlık Eğitimleri alan	30		50		50		130	6 ayda bir



kooperatif/birlik sayısı								
Satış, Pazarlama, Markalaşma ve Proje Yazma Eğitimleri alan kooperatif/birlik sayısı	30		30		30		90	6 ayda bir
Yönetim Danışmanlığı Programı kapsamında danışmanlık hizmeti alan kooperatif/birlik sayısı		10		10		10	30	6 ayda bir
Riskler	• Üretim odaklı kooperatif ve birliklerin kurumsal kapasitesinin zayıf olmasıdır.							
Stratejiler	• İyi Uygulamaların Yaygınlaştırılması • Finansal Okuryazarlık Eğitimleri • Satış, Pazarlama, Markalaşma ve Proje Yazma Eğitimleri • Yönetim Danışmanlığı Programı							
Maliyet Tahmini (TL)	3.230.000							
İhtiyaçlar	• Sürece yönelik iş gücü planlaması ve iş analizi yapılma ihtiyacı • Birimler arasında multidisipliner çalışmalara ihtiyaç duyulması, koordinasyon ve veri paylaşımının sağlanması • Kurumlar ve paydaşlar arası işbirliğinin geliştirilmesi							



HEDEF 2.2: İŞLEME, PAKETLEME, DEPOLAMA SÜREÇLERİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Amaç	A2:Üretim odaklı kooperatiflerin ve birliklerin rekabet gücünün artırılarak, kırsal alanda gelir düzeyinin artırmak.								
Hedef	Hedef 2.2: İşleme, paketlenme, depolama süreçlerinin iyileştirilmesi								
Sorumlu Birim/Birimler	PYB, İDB								
İşbirliği Yapılacak Birimler	TDB								
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı	
Kooperatiflere Yönelik Devlet Destekleri Bilgilendirmelerine katılım sayısı	50	50		50		50	150	6 ayda bir	
Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi Mali Destek Programı Kapsamında Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı	32		20		20		40	6 ayda bir	
Apiterapi Ürünleri İşleme Merkezi GÜDÜMLÜ Projesi ön/ara/nihai ödeme sayısı		1	2				3	6 ayda bir	
Söke Pamuk Lisanslı Depoculuk Tesisi GÜDÜMLÜ Projesi ön/ara/nihai ödeme sayısı		1	2				3	6 ayda bir	
Çine Zeytinyağı Lisanslı Depoculuk Tesisi GÜDÜMLÜ Projesi ön/ara/nihai ödeme sayısı		1	2				3	6 ayda bir	
Riskler	• Üretim odaklı kooperatif ve birliklerin finansal kapasitesinin zayıf olmasıdır.								



Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Kooperatiflere Yönelik Devlet Desteklerinin Tanıtımı• Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi Mali Destek Programı• Apiterapi Ürünleri İşleme Merkezi GÜDÜMLÜ Projesi• Söke Pamuk Lisanslı Depoculuk Tesisi GÜDÜMLÜ Projesi• Çine Zeytinyağı Lisanslı Depoculuk Tesisi GÜDÜMLÜ Projesi
Maliyet Tahmini (TL)	38.413.255
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Sürece yönelik iş gücü planlaması ve iş analizi yapılma ihtiyacı• Programın yürütülmesinden sorumlu olan personelin yetkinliklerinin geliştirilmesi• Tanıtım toplantıları düzenlenmesi• Kurumlar ve paydaşlar arası işbirliğinin geliştirilmesi• Birimler arasında multidisipliner çalışmalara ihtiyaç duyulması, koordinasyon ve veri paylaşımının sağlanması• Kurumlar ve paydaşlar arası işbirliğinin geliştirilmesi



HEDEF 2.3: MARKAŞMA VE PAZARLAMA KAPASİTESİNİN ARTIRILMASI

Amaç	A2:Üretim odaklı kooperatiflerin ve birliklerin rekabet gücünün artırılarak, kırsal alanda gelir düzeyinin artırmak.							
Hedef	Hedef 2.3: Markalaşma ve pazarlama kapasitesinin artırılması							
Sorumlu Birim/Birimler	PYB, İDB, YDO							
İşbirliği Yapılacak Birimler	TDB							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı
Finansal Okuryazarlık Eğitimleri alan kooperatif/birlik sayısı			50		50		100	6 ayda bir
Satış, Pazarlama, Markalaşma ve Proje Yazma Eğitimleri alan kooperatif/birlik sayısı			50		50		100	6 ayda bir
Kooperatif ve Birliklerin Ulusal Pazara Erişiminin Sağlanması Amacıyla Çalışma Yürütülen Kooperatif ve Birlik Sayısı		3	3	3	3	3	15	6 ayda bir
Kooperatiflere Yönelik Devlet Destekleri Bilgilendirmelerine katılım sayısı	50	50		50		50	150	6 ayda bir
Kooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi Mali Destek Programı Kapsamında Sözleşme			20		20		40	6 ayda bir



İmzalanan Proje Sayısı								
Yönetim Danışmanlığı Programı kapsamında danışmanlık hizmeti alan kooperatif/birlik sayısı		10		10		10	30	6 ayda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Sonuç Odaklı Program kapsamında en önemli risklerden biri, üretim odaklı kooperatif ve birliklerin finansal kapasitesinin zayıf olmasıdır.Sonuç Odaklı Program kapsamında en önemli risklerden biri, üretim odaklı kooperatif ve birliklerin spesifik faaliyet alanlarının net olarak bilinmemesidir.							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Finansal Okuryazarlık EğitimleriSatış, Pazarlama, Markalaşma ve Proje Yazma EğitimleriKooperatiflere Yönelik Devlet Desteklerinin TanıtımıKooperatif ve Birliklerin Ulusal Pazarlara Entegrasyonunun SağlanmasıKooperatif ve Birliklerin Güçlendirilmesi Mali Destek ProgramıYönetim Danışmanlığı Programı							
Maliyet Tahmini (TL)	24.683.255							
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Sürece yönelik iş gücü planlaması ve iş analizi yapılma ihtiyacıTanıtım toplantıları düzenlenmesiEğitim, kapasite geliştirme ve proje desteği sağlanmasıProgramın yürütülmesinden sorumlu olan personelin yetkinliklerinin geliştirilmesiProje hazırlık sürecinde katılımcı yaklaşımla projelerin hazırlanmasıBirimler arasında multidisipliner çalışmalara ihtiyaç duyulması, koordinasyon ve veri paylaşımının sağlanmasıKurumlar ve paydaşlar arası işbirliğinin geliştirilmesi							



4.3 GELİŞME EKSENİ: İMALAT SANAYİDE KURUMSALLAŞMA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Tablo 14: İmalat Sanayinde Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Gelişme Ekseninin Amaç ve Hedefleri

AMAÇLAR VE HEDEFLER
AMAÇ 3: Bölgede öne çıkan sektörlerde (tekstil ve giyim ürünleri, makine ve teçhizat, gıda ve içecek ürünleri imalatı) dijital ve kurumsal dönüşümün sağlanarak gelir ve karlılık düzeyinin artırılmasına katkı sağlamak.
Hedef 3.1: İşletmelerde dijital hizmetlerin (ürünler, servisler, çözümler) artırılması.
Hedef 3.2: İşletmelerin dijital operasyonel yetkinliklerin artırılması.
Hedef 3.3: Kurumsallaşma kapasitesinin geliştirilmesi.

Tablo 15: İmalat Sanayinde Kurumsallaşma ve Dijital Dönüşüm Gelişme Ekseninin Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Hedefler	Harcama Birimleri					
	EAPB	PYB	İDB	KHB	TDB	YDO
H3.1		S	S		İ	İ
H3.2		S	S		İ	İ
H3.3		S	S		S	S

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

HEDEF 3.1: İŞLETMELERDE DİJİTAL HİZMETLERİN (ÜRÜNLER, SERVİSLER, ÇÖZÜMLER) ARTIRILMASI.

Amaç	A3: Bölgede öne çıkan sektörlerde (tekstil ve giyim ürünleri, makine ve teçhizat, gıda ve içecek ürünleri imalatı) dijital ve kurumsal dönüşümün sağlanarak gelir ve karlılık düzeyinin artırılmasına katkı sağlamak.							
Hedef	H 3.1: İşletmelerde dijital hizmetlerin (ürünler, servisler, çözümler) artırılması.							
Sorumlu Birim/Birimler	PYB, İDB							
İşbirliği Yapılacak Birimler	TDB, YDO							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı
2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı		25					25	6 ayda bir



kapsamında destek almaya hak kazanan proje sayısı								
2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında destek almaya hak kazanan proje sayısı		-	-	25			25	6 ayda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Bölgede dijitalleşmeye uygun altyapının olmaması.Paydaşların kurumsal kapasite yetersizliği, gerekli teknolojik ekipmanlarının olmaması ve ekipmanların pahalı olması.							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında firmaların desteklenmesi.2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında firmaların desteklenmesi.							
Maliyet Tahmini (TL)	<ul style="list-style-type: none">8.300.000							
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Sürece yönelik iş gücü planlaması ve iş analizi kapsamındaki ihtiyaçlar.Eğitim, kapasite geliştirme ve proje desteği sağlanmasına yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlar.Desteklerin tanıtımına yönelik katılımı yüksek toplantılar düzenlenmesine yönelik ihtiyaçlar.Programın yürütülmesinden sorumlu olan personelin yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlar.Proje hazırlık sürecinde katılımcı yaklaşımla projelerin hazırlanmasının sağlanmasına yönelik yönlendirme ihtiyacı.Eğitim ve organizasyonlara ilgililerin katılımının yüksek olması için duyuruların etkin şekilde yapılmasına yönelik ihtiyaçlar.Birimler arasında multidisipliner çalışmaların yürütülmesi, koordinasyon sağlama, bilgi ve veri paylaşımına yönelik ihtiyaçlar.Kurumlar ve paydaşlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ihtiyacı.							



HEDEF 3.2: İŞLETMELERİN DİJİTAL OPERASYONEL YETKİNLİKLERİN ARTIRILMASI.

Amaç		A3: Bölgede öne çıkan sektörlerde (tekstil ve giyim ürünleri, makine ve teçhizat, gıda ve içecek ürünleri imalatı) dijital ve kurumsal dönüşümün sağlanarak gelir ve karlılık düzeyinin artırılmasına katkı sağlamak.							
Hedef		Hedef 3.2: İşletmelerin dijital operasyonel yetkinliklerin artırılması.							
Sorumlu Birim/Birimler		PYB, İDB							
İşbirliği Yapılacak Birimler		TDB, YDO							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı	
2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında destek almaya hak kazanan proje sayısı		25					25	6 ayda bir	
2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında destek almaya hak kazanan proje sayısı		-	-	25			25	6 ayda bir	
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Bölgede dijitalleşmeye uygun altyapının olmamasıPaydaşların kurumsal kapasite yetersizliği, gerekli teknolojik ekipmanlarının olmaması ve ekipmanların pahalı olması.								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında firmaların desteklenmesi.2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında firmaların desteklenmesi.								
Maliyet Tahmini (TL)	8.300.000								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Sürece yönelik iş gücü planlaması ve iş analizi kapsamındaki ihtiyaçlar.Eğitim, kapasite geliştirme ve proje desteği sağlanmasına yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlar.Desteklerin tanıtımına yönelik katılımı yüksek toplantılar düzenlenmesine yönelik ihtiyaçlar.								



- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Programın yürütülmesinden sorumlu olan personelin yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlar.• Proje hazırlık sürecinde katılımcı yaklaşımla projelerin hazırlanmasının sağlanmasına yönelik yönlendirme ihtiyacı.• Eğitim ve organizasyonlara ilgililerin katılımının yüksek olması için duyuruların etkin şekilde yapılmasına yönelik ihtiyaçlar.• Birimler arasında multidisipliner çalışmaların yürütülmesi, koordinasyon sağlama, bilgi ve veri paylaşımına yönelik ihtiyaçlar.• Kurumlar ve paydaşlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ihtiyacı. |
|--|--|



HEDEF 3.3: KURUMSALLAŞMA KAPASİTESİNİN GELİŞTİRİLMESİ.

Amaç		A3: Bölgede öne çıkan sektörlerde (tekstil ve giyim ürünleri, makine ve teçhizat, gıda ve içecek ürünleri imalatı) dijital ve kurumsal dönüşümün sağlanarak gelir ve karlılık düzeyinin artırılmasına katkı sağlamak.							
Hedef		Hedef 3.3: Kurumsallaşma kapasitesinin geliştirilmesi.							
Sorumlu Birim/Birimler		İDB, PYB, TDB, YDO							
İşbirliği Yapılacak Birimler									
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı	
Dijitalleşme ve Kurumsallaşma Eğitim programına katılan kişi sayısı		50		50			100	6 ayda bir	
Hackathon katılım sayısı		50					100	6 ayda bir	
2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında destek almaya hak kazanan proje sayısı		25					25	6 ayda bir	
Yönetim Danışmanlığı Programından Faydalanan İşletme Sayısı		-	15		15		30	6 ayda bir	
2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği Programı kapsamında destek almaya hak kazanan proje sayısı		-	-	25			25	6 ayda bir	



Riskler	<ul style="list-style-type: none">• İşletmelerin dijitalleşme konusuna ilgi duymaması.• Bölgede dijitalleşmeye uygun altyapının olmaması.• Paydaşların kurumsal kapasite yetersizliği, paydaşların öncelikli yatırım kalemi olarak dijitalleşmeyi görmemesi.• Paydaşların kurumsal kapasite yetersizliği, gerekli teknolojik ekipmanlarının olmaması ve ekipmanların pahalı olması.• Dijitalleşme konusunda yeterli finansmanın firmalar tarafından ayrılamaması.• Paydaşların öncelikli harcama kalemi olarak dijitalleşmeyi görmemesi ve uzun vadeli yatırım planlarını ekonomik konjonktürden ötürü yapamamaları.
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Dijitalleşme ve kurumsallaşma eğitimlerinin gerçekleştirilmesi• İmalat Sanayide Dijital Dönüşüm Hackathon Organizasyonunun yapılması.• 2021 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği kapsamında firmaların desteklenmesi.• Yönetim Danışmanlığı Programı kapsamında firmaların desteklenmesi.• 2023 Dijital Dönüşüm Finansman Desteği kapsamında firmaların desteklenmesi.
Maliyet Tahmini (TL)	<ul style="list-style-type: none">• 10.850.000
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Sürece yönelik iş gücü planlaması ve iş analizi kapsamındaki ihtiyaçlar.• Eğitim, kapasite geliştirme ve proje desteği sağlanmasına yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlar.• Eğitim, faaliyet ve desteklerin tanıtımına yönelik katılımı yüksek toplantılar düzenlenmesine yönelik ihtiyaçlar.• Programın yürütülmesinden sorumlu olan personelin yetkinliğinin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlar.• Proje hazırlık sürecinde katılımcı yaklaşımla projelerin hazırlanmasının sağlanmasına yönelik yönlendirme ihtiyacı.• Eğitim ve organizasyonlara ilgililerin katılımının yüksek olması için duyuruların etkin şekilde yapılmasına yönelik ihtiyaçlar.• Birimler arasında multidisipliner çalışmaların yürütülmesi, koordinasyon sağlama, bilgi ve veri paylaşımına yönelik ihtiyaçlar.• Kurumlar ve paydaşlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ihtiyacı.



4.4 GELİŞME EKSENİ: KURUMSAL GELİŞİM

Tablo 16: Kurumsal Gelişim Eksenini Amaç ve Hedefleri

AMAÇLAR VE HEDEFLER	
AMAÇ 4: Ajansın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi	
Hedef 4.1: Çalışan motivasyonunun ve uzmanlaşma düzeyinin artırılması	
Hedef 4.2: İş süreçlerinin verimliliğinin artırılması	

Tablo 17: Kurumsal Gelişim Gelişme Ekseninin Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler Tablosu

Hedefler	Harcama Birimleri					
	EAPB	PYB	İDB	KHB	TDB	YDO
H4.1	i	i	s	i	i	i
H4.2	i	i	s	i	i	i

S: Sorumlu birim, İ: İşbirliği yapılacak birim

HEDEF 4.1: ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN VE UZMANLAŞMA DÜZEYİNİN ARTIRILMASI

Amaç	A 4: Ajansın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi							
Hedef	H 4.1: Çalışan motivasyonunun ve uzmanlaşma düzeyinin artırılması							
Sorumlu Birim/Birimler	KHB							
İşbirliği Yapılacak Birimler	Genel Sekreterlik							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı
Çalışan memnuniyet anketi sayısı	-	1	1	1	1	1	5	Yılda bir
Kurum içi öneri tablosunda yer alan öneri sayısı	-	10	15	20	25	30	100	Yılda bir
Tüm çalışanların katılım sağladığı Ajans toplantı sayısı	-	6	6	6	6	6	30	Yılda bir
Çalışanlar tarafından doldurulan eğitim ihtiyaç analizi sayısı	-	8	8	8	8	8	40	Yılda bir



1 haftalık değişim programı ile diğer birimlerde çalışan uzman sayısı	-	10	10	10	10	10	50	Yılda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların motivasyon artırıcı faaliyetlere katılım sağlamak istememesi.Performans sisteminin etkin kullanımının sağlanamaması.							
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Performans yönetim sisteminin iyileştirilmesiAltı aylık çalışan memnuniyet anketinin düzenlenmesiKurum içi öneri sisteminin geliştirilmesiAylık Ajans toplantısının düzenli hale getirilmesiAjans çalışanlarının 1 haftalık değişim programları kapsamında diğer birimlerde çalışmasıÇalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ihtiyaç analizinin kapsamlı şekilde yapılması							
Maliyet Tahmini (TL)	50.000 TL							
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Çalışan motivasyonunun artırılmasıÇalışan aidiyet düzeyinin artırılmasıÇalışanlar ve birimler arası iletişimin geliştirilmesiUzmanlık düzeylerinin artırılması							

HEDEF 4.2: İŞ SÜREÇLERİNİN VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASI

Amaç	A 4: Ajansın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi							
Hedef	H 4.1: İş süreçlerinin verimliliğinin artırılması							
Sorumlu Birim/Birimler	KHB							
İşbirliği Yapılacak Birimler	Genel Sekreterlik							
Performans Göstergeleri (PG)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	2022	2023	2024	2025	2026	Plan Dönemi Sonu Değeri	Raporlama Sıklığı
Kurum içi sadeleştirilmiş prosedür sayısı	-	5	5	5	5	5	25	Yılda bir
Güncellenen kurum içi yönerge sayısı	-	5	5	5	5	-	20	Yılda bir
Kurulan iş takip sistemi sayısı	-	-	1	-	-	-	1	Yılda bir
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Kurumda yeniliklere uyum sağlanamaması							



Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Kurum içi prosedürlerin sadeleştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi• Kurum içi yönergelerin güncellenmesi• Satın alma süreçlerinin KAYS üzerinden yapılması• İş takip sisteminin kurulması
Maliyet Tahmini (TL)	<ul style="list-style-type: none">• 50.000 TL
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• İş süreçlerinde zaman ve iş gücü kaybının azaltılması• Karmaşık süreçlerin sadeleştirilmesi ve çalışanlara kolaylaştırılması



5. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Kurumsal stratejik planın ruhunda süreklilik vardır. Planın uygulanmasındaki sürekliliğin ve planın belirlenen amaçlara ne kadar yaklaşabildiğinin düzenli olarak izlemesi ve değerlendirilmesi plan oluşturucu mekanizmanın görevleri arasındadır. Gerekli görüldüğü durumlarda amaçlara ilişkin hedeflerde değişikliğe gidilmesi de bu sürecin bir parçasıdır. Bu nedenle izleme ve değerlendirme kurumsal stratejik planın uygulanması açısından büyük önem taşımaktadır.

Stratejik plan kapsamında izleme değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde sağlanabilmesi için veri toplama stratejisinin belirlenmesi, toplanan verilerin analizi, süreçlerden sorumlu birimlerin tespiti ve raporlamanın yapılmasına ilişkin esasların belirlenmesi yapılması gereken işler arasındadır. Stratejik planın uygulama süreçlerini izleme kapsamında veri toplanması sürecinde planın temel yaklaşımları çerçevesinde uygulama süreç ve sonuçları değerlendirmeye tutulacaktır. Veri toplama noktasında planda yer alan katılımçılık ruhu çerçevesinde belirlenen hedeflerin birimler ile ilişkisi baz alınacak ve her birim veri toplama konusunda ilgili hedeften sorumlu olacaktır.

Plan kapsamında hedeflerin izlenmesi için ilgili birimler bazında yapılan görev dağılımı yapılacak ve her birim kendine bağlı hedefler ile ilgili veri toplamak ve tasniflemekten sorumlu olacaktır. İzleme ve değerlendirme birimi bu yapıda izleme konusunda kapsayıcı bir rol üstlenecek ve birimlerden gelen raporları birleştirip nihai izleme ve değerlendirme raporlarını oluşturacak ve birimlere geri bildirim sağlanacaktır.



**T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**



Pamukkale Teknokent Çamlaraltı Mh. Hüseyin Yılmaz Cd. No:67 B Blok
Kat:2 20070, Pamukkale/Denizli

Tel: (0258) 371 88 44

E-Posta: info@geka.gov.tr | www.geka.org.tr

ISBN