

# KURUMSAL STRATEJİK PLAN

2019

2023



**İPEKYOLU**  
**KALKINMA AJANSI**  
SILKROAD DEVELOPMENT AGENCY



# İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ .....	4
1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ .....	5
2. MEVCUT DURUM ANALİZİ .....	7
2.1. Ajansların Tarihsel Gelişimi.....	7
2.2. Mevzuat Analizi ve Faaliyet Alanları.....	8
2.3. Kurumsal Yapı .....	9
2.3.1. Teşkilat Yapısı .....	9
2.3.2. İnsan Kaynakları .....	13
2.3.3. Fiziksel Yapı .....	14
2.3.4. Teknolojik İmkânlar .....	15
2.3.5. Mali Durum.....	16
2.4. Ürün ve Hizmetler .....	17
2.5. Paydaş Analizi .....	18
2.5.1 İç Paydaş Analizi .....	18
2.5.2 Dış Paydaş Analizi .....	19
2.6. GZFT Analizi.....	23
3. GELECEĞE BAKIŞ.....	24
3.1. Vizyon.....	24
3.2. Misyon.....	24
3.3. Temel İlkeler .....	24
3.4. Plan Stratejileri .....	25
4. ÜST ÖLÇEKLİ PLANLAR VE 2014-2018 İKA STRATEJİK PLANI İLE BAĞLANTI.....	31
4.1. Onuncu Ulusal Kalkınma Planı .....	31
4.2. 2014-2018 GAP Eylem Planı .....	31
4.3. 2014-2023 İKA Bölge Planı.....	31
4.4. 2014-2018 İKA Stratejik Planı .....	31
5. 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLANIN UYGULAMA SÜRECİ .....	32
6. EKLER .....	33
6.1. Ek 1: İç Paydaş Anket Soruları .....	33
6.2. EK 2: Dış Paydaş Anket Soruları .....	34

# ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci .....	6
Şekil 2: Ajans Teşkilat Yapısı .....	9
Şekil 3: 2018 Yılı Bütçe Gelirleri .....	16
Şekil 4: 2018 Yılı Bütçe Giderleri.....	16
Şekil 5: Ajanstan Aldığım Hizmet Beklentilerimi Karşılıyor.....	20
Şekil 6: Ajans, Paydaşlarının Görüşlerini İfade Edebildiği Ortamlar Sağlayan Bir Kurumdur. ....	20
Şekil 7: Ajans Hakkındaki Soru ve Sorunlar için Ajansın İlgili Birimine Kolayca Erişilebilir. ....	20
Şekil 8: Ajans Kamuoyu İşbirliği ve Koordinasyon Konusunda Başarılı Bir Kurumdur. ....	20
Şekil 9: Ajans Kamuoyu ile Bilgi Paylaşan Bir Kurumdur. ....	20

## YÖNETİCİ ÖZETİ

2010 yılında kurulan İpekyolu Kalkınma Ajansı; Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinde kalkınmaya duyarlı faaliyetlerini sürdürmektedir. Bölge içi ve bölge dışı gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla Ajansımız tarafından 2010-2017 yılları arasında bölgede 787 proje desteklenerek 125 milyon TL kaynak aktarımı gerçekleştirilmiştir. Bölgesel farklılığı gidermek amacıyla yürüttüğümüz faaliyetlerimizin etkinliğini artırmak için süreç ve eylem odaklı hazırlanan 2019-2023 stratejik plan döneminde Ajans iş ve işleyişinde mükemmelliği yakalamayı amaçlamaktayız. Bu kapsamda tüm tarafların görüşlerini almak üzere iç ve dış paydaş anketleri uygulanmış, planın çerçevesi ve içeriği Ajans personelinin görüşleri doğrultusunda son şeklini almıştır.

2023 yılında nerede olmak istediğimizi kurguladığımız 2019-2023 dönemi Ajans Stratejik Planı ile vizyon ve misyonumuz doğrultusunda, katılımcılık, şeffaflık, kapsayıcılık, iyi yönetim ilkelerine dayanarak ortak akıl, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik odaklı kurumsal bir iyileşmeyi ve canlanmayı amaçlamaktayız. Bu kapsamda 2019-2023 yılları arasındaki kurumsal gelişimimizi üç temele dayandırmış bulunmaktayız: “Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek”, “Yatırım Destek Ofislerinin Bilinirliğini ve Etkililiğini Artırmak”, “Yenilikçi ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımını Ön Plana Çıkarmak”. Böylelikle 2019-2023 yılları arasında uygulanabilir ve gerçekçi amaç ve stratejiler belirlenmiş olup Ajansın kurumsal yapısını güçlendiren, tanıtım ve temsil faaliyetlerinin kapsamını artıran ve içeriğini etkinleştiren, bölgesel kalkınma yaklaşımında odaklanmayı sağlayan bir yaklaşım benimsenmiştir.



Niteliksel bir süreç olan stratejik planlamanın kurum çalışanlarımızın, yerel, ulusal ve uluslararası paydaşlarımızın katkısı olmadan niteliğinin artırılmayacağını farkındayız. Bu nedenle bu plan iletişime dayalı, eş zamanlı ve eş güdümlü bir süreç yönetimine dayanarak uygulanacaktır.

İKA 2019-2023 Stratejik Planının hazırlanmasında emeği geçen Ajans çalışanlarına ve katkıları için kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin değerli temsilcilerine teşekkür ederim.

**Burhan AKYILMAZ**  
Genel Sekreter

## 1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

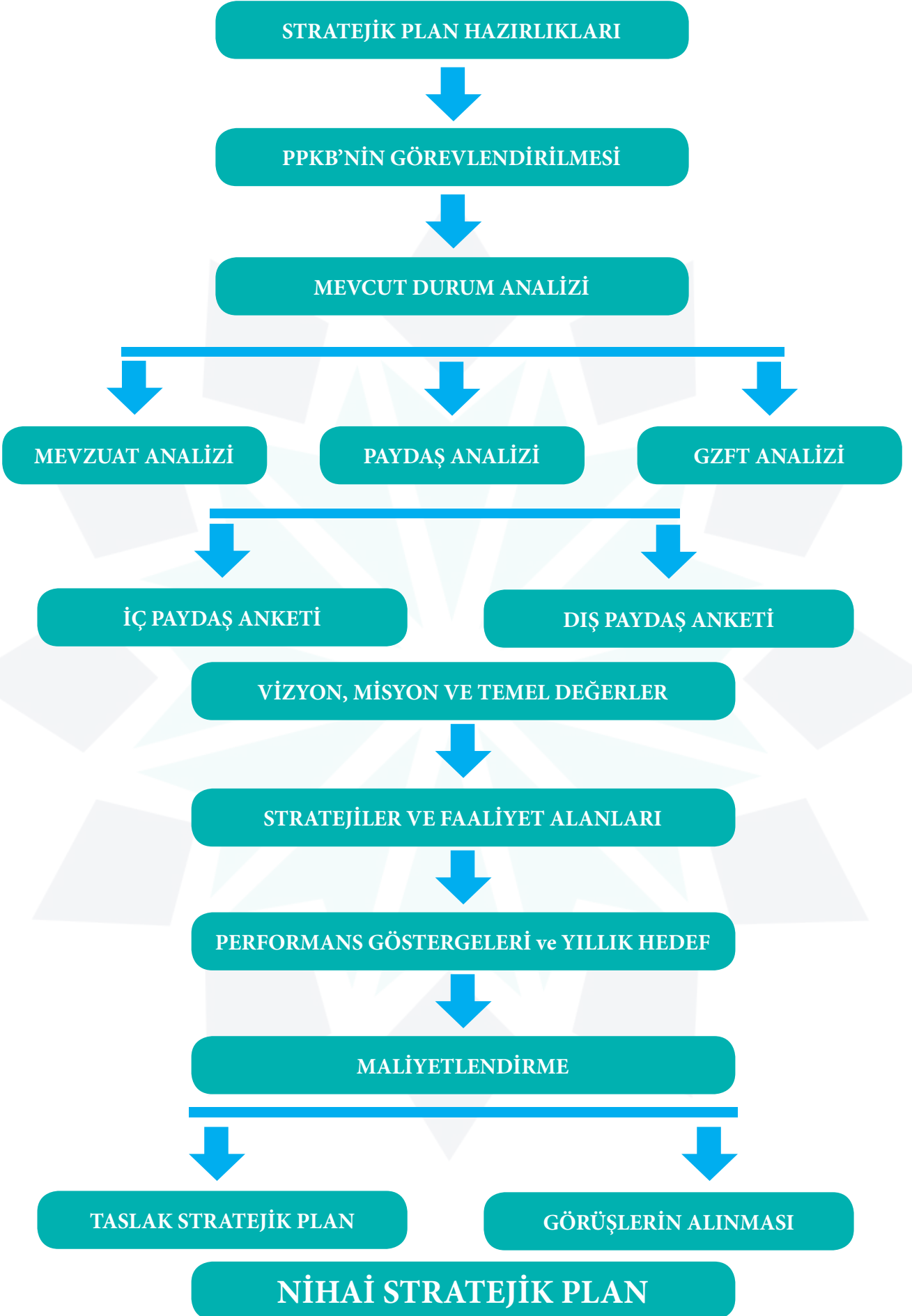
Kamu idarelerinin idari ve mali yükümlülükleri dikkate alındığında planlı bir hizmet sunumunun giderek önem kazandığı bilinmektedir. Planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaların somut iş programlarına ve bütçelere dayandırılması; uygulamaların etkili bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi stratejik planlamanın temel bir aracı olarak benimsenmiştir. Kamu idarelerince hazırlanan stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile beraber planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır.

10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”nda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren” plan olarak tanımlanmıştır. 24.12.2005 tarih ve 5436 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile tüm kamu idarelerinde stratejik planlama birimleri kurulmuştur. Stratejik plan hazırlık süreci ve içeriğine yönelik 26.05.2006 tarihinde “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

5449 sayılı kanunun Bakanlar Kuruluna verdiği yetkiye dayanarak 22.11.2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan kararname ile kurulan İpekyolu Kalkınma Ajansı, TRC1 Bölgesi’nde (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) faaliyet göstermektedir. Ajansın stratejik planlama birimi bulunmakla birlikte daha kapsamlı bir görev tanımına sahip olan Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi (PPKB) stratejik plan hazırlama işinden sorumludur. Bu kapsamda PPKB, katılımcı yöntemlerle kurum kültürünü geliştirmek, ortak aklı gözeterek kurumsal ilke ve değerlerle ürün ve hizmetlere yönelik hedefleri belirlemek üzere 2018 yılı Mart ayı itibarıyla çalışmalarına başlamıştır. Plan hazırlık sürecinin ilk aşamasında farklı birimlerde görev alan uzmanların içerisinde yer aldığı İKA Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu kurulmuştur. Planlama çalışmaları

çerçevesinde komisyon toplantıları gerçekleştirilmiş ve stratejik plan hazırlık sürecinin yol haritası ve takvimi belirlenmiştir.

İKA 2019-2023 Stratejik Plan hazırlama sürecinde öncelikli olarak mevcut durum tespiti yapılmış, iç ve dış paydaş anketleri hazırlanmış ve GZFT analizi yapılmıştır. Paydaş analizi öncesi Ajansın sunduğu ürün ve hizmetler gruplandırılmış, bu ürün ve hizmetlerden yararlanan paydaşlar tespit edilmiştir. Daha sonra Ajansın faaliyetlerinden faydalanan, etkilenen ve bu faaliyetleri etkileyen paydaş gruplarını belirlemek ve etkileme/etkilenme düzeylerini tespit etmek üzere paydaş analizi tamamlanmıştır. Bu kapsamda Ajansın kurum içinde ve kurum dışındaki algısını anlayabilmek, mevcut çalışmalarındaki memnuniyet düzeyini öğrenmek ve Ajanstan beklenenleri tespit etmek üzere iç paydaş olarak tüm Ajans personeline, dış paydaş olarak bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarına yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu iç paydaş anketleri e-posta ile dış paydaş anketleri ise resmi yazı aracılığıyla kurumlara iletilmiş ve anketler internet ortamında paylaşımına sunulmuştur. İç paydaş anketi genel sekreterlik bünyesinde çalışan 43 kişiyle tamamlanırken, dış paydaş anketi ise merkezi idare temsilcilikleri, belediyeler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, organize sanayi bölgeleri ve bölge halkı temsilcileri olmak üzere 145 kişi tarafından doldurulmuştur. Anket sonuçlarına ilişkin detaylı raporlar ve grafikler hazırlanmış, Ajans personeliyle paylaşılmış ve sonuçlar kurum içerisinde değerlendirilmiştir.



Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci

Mevcut durum tespitinin ardından Ajansın ulaşmak istediği yeri tespit etmek amacıyla ikinci aşamaya geçilmiş ve Ajans personelinden vizyon ve misyon önerileri talep edilmiştir. Söz konusu çalışma Ajans Genel Sekreteri koordinasyonunda birim çalışanlarının birer ürünü olup katılımcı ve şeffaf bir şekilde sürdürülmüştür. Birimlerden derlenen vizyon ve misyon önerileri Ajans içerisinde gerçekleştirilen toplantıda incelenmiş, genel uzlaşılı ile Ajansa ait vizyon ve misyon nihai şeklini almıştır. Ayrıca, üzerinde uzlaşılan vizyona ulaşmak için amaç, hedef ve stratejiler ile göstergeler tespit edilerek çalışma tamamlanmıştır.

Sonuç olarak, 2019-2023 yıllarını kapsayan Stratejik Plan, Ajans'ın kurumsallaşmasına katkı sağlayacak başat doküman olması nedeniyle titizlikle ele alınmış, her aşamasında Ajans personeli ile paylaşılarak geri bildirimler değerlendirilmiştir.

## 2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

### 2.1. Ajansların Tarihsel Gelişimi

5449 sayılı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun<sup>1</sup>” 08.02.2006 tarihinde yürürlüğe girmiş ve Düzey 2 bölgelerinden her birinde faaliyet gösterecek ve ayrı tüzel kişiliğe sahip kalkınma ajansları kurulmuştur. Kanun’da, ajansların kuruluş amacı; “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak” olarak belirtilmiştir. Söz konusu kanun ile her bölgede gelişme stratejilerinin hazırlanması, bölgesel kalkınma amaçlı projelerin desteklenebileceği bir bölgesel gelişme fonunun oluşturulması, yerel düzeyde katılımcılık mekanizmalarının sağlanması, başta geri kalmış yöreler olmak üzere ihtiyaç duyulan kurumsal ve teknik kapasitenin bölgelerde oluşturulması ve yerel kalkınma mantığına uygun projelerin geliştirilmesi ve uygulaması hedeflenmektedir. Kalkınma Ajansları uygulayıcı değil destekleyici, katalizör ve koordinatör görevler üstlenecek kolaylaştırıcı bir kurum olarak tasarlanmıştır. Bölgesel strateji ve önceliklerin tespitinden, proje seçimi ve uygulamanın izlenmesi ile değerlendirilmesine

kadar tüm süreç, ajanslar tarafından yerel ve merkezi kuruluşlarla işbirliği içinde 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.

2006 yılında Adana ili merkez olmak üzere Adana ve Mersin illerini kapsayan Çukurova Kalkınma Ajansı (TR62) ve İzmir ili merkez olmak üzere İzmir Kalkınma Ajansı (TR31) kurulmuştur. 2008 yılında ise İstanbul (TR10), Konya (TR52), Samsun (TR83), Erzurum (TRA1), Van (TRB2), Gaziantep (TRC1), Diyarbakır (TRC2) ve Mardin (TRC3) Düzey 2 bölgelerinde Kalkınma Ajansları kurulmuştur. 2009 yılında Kalkınma Ajansları sayısı 10’dan, 26’ya çıkmış, karar çerçevesinde ajans merkezleri, Tekirdağ, Balıkesir, Denizli, Kütahya, Bursa, Kocaeli, Ankara, Isparta, Hatay, Nevşehir, Kayseri, Zonguldak, Trabzon, Kastamonu, Kars ve Malatya olarak belirlenmiştir.

Kalkınma Ajansları, 22.08.2018 tarihli ve 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi Madde 394 ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlanarak Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü bünyesinde görevlerine devam etmektedir.

<sup>1</sup> Bu Kanunun adı “Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun” iken 2/7/2018 tarihli ve 703 sayılı KHK’nin 75 inci Maddesi ile “Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun” olarak değiştirilmiştir.

## 2.2.Mevzuat Analizi ve Faaliyet Alanları

1 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 394. Maddesinde Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün görev yetkileri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- a) Bölge, il ve ilçe bazında araştırma ve planlama çalışmaları yapmak veya yaptırmak,
- b) Kalkınma ajanslarının genel koordinasyonunu sağlamak ve bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- c) Yerel istihdamın ve girişimciliğin geliştirilmesi çerçevesinde küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin, esnaf ve sanatkârların ve kırsal kesimin sorunlarına yönelik politikalar geliştirmek amacıyla çalışmalar yapmak, kurumsal ve hukuki düzenlemeler ile ilgili görüş vermek, uygulamayı yönlendirmek,
- d) Kalkınmada öncelikli yöreleri ve ihtiyaçlarını tespit etmek, bu yörelerin özelliklerini dikkate alarak daha hızlı bir gelişme sağlanması amacıyla gerekli çalışmaları yapmak, bölgesel kalkınma projeleri ile ilgili koordinasyonu sağlamak ve görev alanına giren konularda görüş vermek ve uluslararası kuruluşlarla temas ve müzakerelere iştirak etmek,
- e) Bölgenin kalkınmasının hızlandırılması amacıyla ilgili kurum ve kuruluşların proje ve faaliyetlerinin uyum ve bütünlük içinde yürütülmesini sağlamak,
- f) Bakan tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın görev alanı Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerini kapsamakta olup Ajans merkezi Gaziantep'te bulunmaktadır. Kamu tüzel kişiliğine sahip olan Ajans, kamusal görev ve yetkilerle donatılmıştır. 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin "Ajansın Görev ve Yetkileri" başlıklı 188. Maddesi'nde Ajans görev ve yetkileri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

- a) Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- b) Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bildirmek.
- c) Bölge plan ve programlarına uygun olarak

bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.

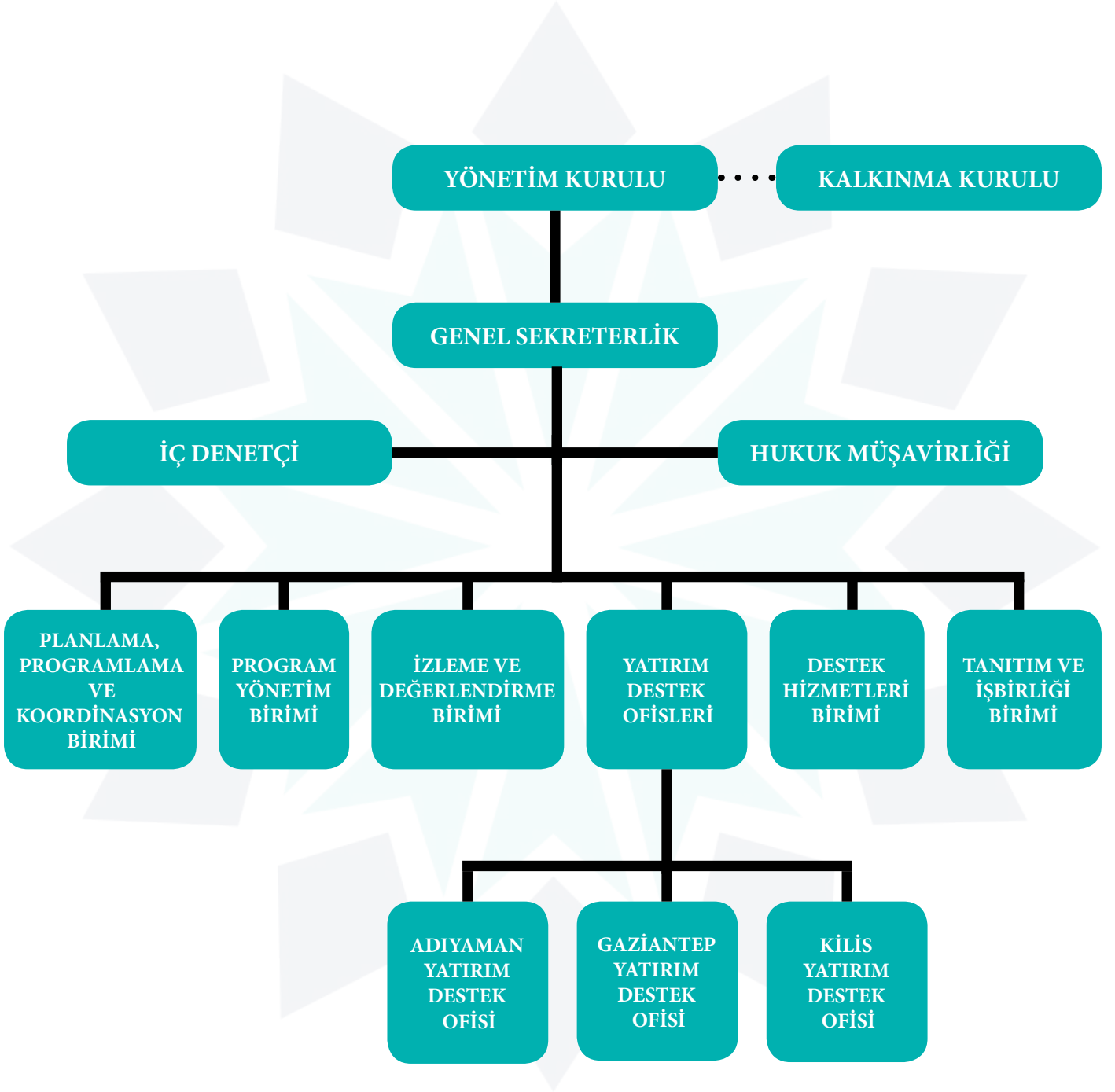
- d) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plan ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- e) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- f) Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge planı 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.



## 2.3.Kurumsal Yapı

### 2.3.1. Teşkilat Yapısı

4 Nö'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin Kalkınma Ajansları başlıklı 16. Bölümü'nde Kalkınma Ajanslarının Teşkilat Yapısı, Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu, Genel Sekreterlik ve Yatırım Destek Ofisleri şeklinde düzenlenmiştir. Aynı kararnamenin ilgili maddelerine göre Yönetim Kurulu karar organı, Kalkınma Kurulu yönlendirici kurul, Genel Sekreterlik icra organı olarak belirlenmiştir.



Şekil 2: Ajans Teşkilat Yapısı

### 2.3.1.1. Kalkınma Kurulu

İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın yönlendirici kurulu olan Kalkınma Kurulu, bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliği geliştirmek ve Ajansı yönlendirmek üzere oluşturulmuştur. 22 Kasım 2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu kararı ile kurulan ve üyeleri aynı kararın eki olan liste ile belirlenen İpekyolu Kalkınma Ajansı Kalkınma Kurulu 100 üyeden oluşmaktadır.

Kalkınma Kurulu'nun görev ve yetkileri 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 192. Maddesi'nde açıkça belirtilmiştir. Bu madde hükümlerine göre Kalkınma Kurulu'nun görev ve yetkileri şu şekildedir:

- a) Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek.
- b) Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak.
- c) Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak.
- d) Toplantı sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamaktır.

### 2.3.1.2. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın karar organıdır. 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 193. Maddesi'nde belirtildiği üzere Yönetim Kurulu; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

Ajansı, Yönetim Kurulu Başkanı temsil etmektedir. Yönetim Kurulu'nun başkanı her yıl dönü-

şümlü olarak il valileridir. Yönetim Kurulu, başkanın daveti üzerine üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanmaktadır. Yönetim Kurulu toplantılarına başkanın yokluğunda başkan vekili başkanlık eder. Yönetim Kurulu, toplantıya katılanların oy çokluğuyla karar alır. Eşitlik durumunda başkanın oyu yönünde karar alınır. Ajans genel sekreteri, oy hakkı olmamak kaydıyla yönetim kurulu toplantılarına katılır.

Bu bağlamda, İpekyolu Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu, Gaziantep, Adıyaman ve Kilis Valileri, Belediye Başkanları, İl Genel Meclis Başkanları, Gaziantep Sanayi Odası veya Gaziantep Ticaret Odası Başkanı ile Adıyaman ve Kilis Ticaret ve Sanayi Odası başkanlarından oluşmaktadır. Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 194. Maddesi'nde belirtilmiştir. Bu madde hükümlerine göre Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri şu şekildedir:

- a) Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın onayına sunmak.
- b) Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek.
- c) Yıllık mali raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak.
- d) Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek.
- e) Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na göndermek.
- f) Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na göndermek.
- g) Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak.
- h) Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek.
- i) Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek.
- j) Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak.
- k) Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek. Gerekli gördüğü hallerde yukarıda sayılan yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla genel sekretere devredebilir.

### 2.3.1.3. Genel Sekreterlik

Genel sekreterlik, İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın icra organıdır. Genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreterliğin görev ve yetkileri 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 196. Maddesinde belirtilmiştir. Bu madde hükümlerine göre Genel Sekreterliğin görev ve yetkileri şu şekildedir:

- a) Yönetim kurulu kararlarını uygulamak.
- b) Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak.
- c) Ajans gelirlerini toplamak, belirlenecek usul ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak.
- d) Yönetim kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alınmasına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alınmasına karar vermek.
- e) Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak.
- f) Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek mali destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek.
- g) Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak.
- h) Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek.
- i) Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- j) Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek.
- k) Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek.
- l) Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak.
- m) Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek.
- n) Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmaktır.

### 2.3.1.4. Merkez Birimler

#### Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi

Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmesini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapılması, yerel aktörlerin katılımı ile bölgesel ve sektörel bazda plan ve programlar hazırlanması, yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmasından sorumludur.



#### Tanıtım ve İşbirliği Birimi

Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmesini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik ulusal ve uluslararası projelerin geliştirilmesi, işbirliği faaliyetlerinin sürdürülmesi ve Ajansın kurumsal ve iletişim politikalarının yürütülmesinden sorumludur.



## Destek Hizmetleri Birimi

Ajans tarafından verilen desteklerin mali yönetimi ve denetiminden, kurumsal koordinasyonun sağlanmasından ve Ajansın idari-mali işlerinin yürütülmesinden sorumludur. Ajans destek personeli ve yardımcı hizmet personeli Destek Hizmetleri Birimi'ne bağlıdır.



## İzleme ve Değerlendirme Birimi

Ajans tarafından hazırlanan plan, programların ve desteklenen projelerin izleme ve değerlendirilmesinden sorumlu birimdir. Bu kapsamda gerekli bilgilerin toplanması, analizi, bildirimi ve kullanılması hususunda çalışmalar yapar. Destekleme faaliyetlerinin verimlilik, etkinlik, yaratılan etki ve sürdürülebilirliğinin düzenli aralıklarla takip edilmesini sağlar. Bu nedenle destek programları çerçevesinde başarılı olup sözleşmesi imzalanan projelerin uygulanması, izlenmesi, yasa ve usullere uygunluğunun kontrolü, yararlanıcının sorunları ve ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir.



## Program Yönetimi Birimi

Bölge planı ve programlarına göre oluşturulacak destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir. Program Yönetim Birimi, tüm destekler kapsamında, başvuruların alınmasından, destek almaya hak kazanan projelerin/faaliyetlerin belirlenmesi ve başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasına kadar olan sürecin uygulanmasından sorumludur.



## Yatırım Destek Ofisleri

Yatırım destek ofisleri özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek yetkisine sahiptir. Ek olarak, yatırımları izlemek, ilgili mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek ve yol göstermek, başvurular hakkında ön inceleme yapmak, iş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermekle yükümlüdür.



### 2.3.2. İnsan Kaynakları

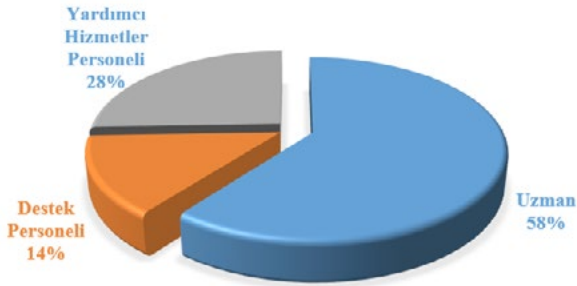
İpekyolu Kalkınma Ajansı İnsan Kaynakları Politikası 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin "Ajans Personeli" Başlıklı 200. maddesi ile 25 Temmuz 2006 tarih ve 26239 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren "Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği" esas alınarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları politikasının amacı, Ajansın görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için alanında uzmanlaşmış, meslek ilkelelerine bağlı, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamını ve bu personelin niteliklerinin geliştirilmesini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır.

2018 yılı sonu itibarıyla 1 genel sekreter, 25 uzman, 6 destek personel, 12 yardımcı hizmetler personeli olmak üzere toplam 44 personel istihdam edilmektedir.

31.12.2018 tarihi itibarıyla Ajans bünyesinde 3 Elektrik-Elektronik Mühendisliği, 2 Gıda Mühendisliği, 1 İnşaat Mühendisliği, 5 İşletme, 3 İktisat, 1 Matematik, 1 Matematik-Bilgisayar, 1 Sosyoloji, 1 Mimarlık, 3 Uluslararası İlişkiler, 2 Şehir ve Bölge Planlama, 2 Tekstil Mühendisliği bölümü mezunu olmak üzere toplam 25 uzman istihdam edilmektedir.

Ajansın destek hizmetlerini yürütmek üzere 1 İnsan Kaynakları, 1 Muhasebe Yetkilisi, 1 Bilgi İşlem Yetkilisi, 1 Basın ve Halkla İlişkiler Yetkilisi, 1 Satın Alma ve Taşınır Kayıt Kontrol Yetkilisi ve 1 Arşiv Yetkilisi olmak üzere 6 adet destek personeli istihdam edilmektedir.

#### PERSONEL DAĞILIMI



#### PERSONEL CİNSİYET DAĞILIMI



4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin “Ajans Personeli” Başlıklı 200. Maddesinin 1. fıkrasına göre “... sekreterlik, halkla ilişkiler, arşiv, idari, mali ve personelle ilgili işlemler gibi işleri yürütecek olan destek personelinin sayısı, ajans toplam personel sayısının yüzde yirmisini geçmez.” Ajansımızda destek personel sayısının toplam uzman ve destek personel sayısına toplamına oranı %19,35’dir.

Ajansımızda kurumlarının muvafakati ile işe başlayan personelin toplam personel içerisindeki payı ise %11,6’dır.

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği’nin 10. maddesine göre “...KPSS’ye girme şartı aranmaksızın doğrudan sözlü sınavla alınacak uzman personel sayısı, Ajans toplam uzman personel sayısının yüzde ellisini aşamaz.” Ajansımızda KPSS’ye girme şartı aranmaksızın doğrudan sözlü sınavla alınan uzman personel sayısı 10 olup, toplam uzman personel içerisindeki payı %40’tır.

### 2.3.3. Fiziksel Yapı

İpekyolu Kalkınma Ajansı, Gaziantep Şehitkâmil ilçesi, İncilipınar Mahallesi Muammer Aksoy Bulvarı Vakıflar Güven İş Merkezi’nde 1. 2. ve 3. katlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Her bir kat 517 m<sup>2</sup> olmak üzere toplam 1651 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip olan hizmet binasında personelinin çalışabilmesine imkân tanıyan ofisler yer almaktadır. Ayrıca, 3. katta 20 kişilik ve 1. katta 25 kişilik toplantı salonu, 40 kişilik eğitim salonu, bekleme salonu ve Yönetim Kurulu üyelerine tahsis edilmiş bir adet çalışma odası ile hizmet vermektedir.

Adıyaman Yatırım Destek Ofisi Alitaşı Mahallesi Gölbaşı Caddesi No:137/5-6 Kat: 4 Merkez/Adıyaman adresinde 200 m<sup>2</sup> kapalı alana sahip ofiste hizmet vermektedir. Kilis Yatırım Destek Ofisi 2015 yılının ikinci yarısından itibaren Ajans tarafından satın alınan ve Şehitler Mahallesi Cambazlar Sokak No:9 Merkez/Kilis adresindeki 180 m<sup>2</sup> avlulu eski Kilis Evi’nde hizmet vermektedir.

Gaziantep Yatırım Destek Ofisi ise Ajans hizmet binasının ikinci katında faaliyetlerini sürdürmektedir.

Ajans bünyesinde Gaziantep’te kullanılmakta olan üç; Kilis ve Adıyaman’da birer olmak üzere toplam beş adet ulaşım aracı mevcuttur. Araçlardan bir tanesi kiralık, diğerleri ise ajans mülkiyetindedir.

### 2.3.4. Teknolojik İmkânlar

Ajans internet sitesi Türkçe (www.ika.org.tr) ve İngilizce (www.ika.org.tr/english) olmak üzere “Kamu Kurumları İnternet Sitesi Kılavuzu”na uygun olarak yayın yapmaktadır. Gaziantep, Adıyaman ve Kilis Yatırım Destek Ofisleri illerdeki yatırım imkânlarını güncel olarak sunan üç adet yatırım sitesi üzerinden faaliyetlerini sürdürmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısını geliştirmek için 2011 yılında başlatılan ve 2018 yılı sonuna kadar devam ettirilen çalışmalar çerçevesinde bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı belli bir olgunluğa erişmiştir.

Ajans merkez binasında sistem odası, kablolu ve kablosuz ağ altyapısı oluşturulmuştur. Ajans'ta kullanılan tüm elektronik cihazların (bilgisayar, yazıcı, kartlı-parmak izli geçiş sistemleri, personel devam kontrol sistemi, güvenlik kamera sistemleri vb.) kontrolü sistem odasındaki sunucular ile yapılmaktadır. Ek olarak, yatırım destek ofislerinin ve Ajans dışındaki personelin sisteme uzaktan güvenli erişimini sağlamak amacıyla SSL VPN (Secure Socket Layer - Virtual Private Network) teknolojisi ile hizmet verilmektedir.



2017 yılı itibarıyla Adıyaman ve Kilis Yatırım Destek Ofisleri'nin ağ yapısını daha iyi kontrol edebilmek amacıyla güvenlik duvarı (firewall) alt yapısı çalışmaları yapılmış olup bilgi işlem personeli tarafından bu ofislerin tüm ağ yapısı düzenli olarak denetlenmektedir. Ayrıca, 2017 yılında Yatırım Destek Ofisleri'nin tüm ağ donanımları yenilenmiş ve ağ sistemleri daha verimli şekilde çalışmaya başlamıştır.

Ajans merkez binasında üç adet server (sunucu) kullanılmaktadır. İki adet yüksek nitelikli sunucu ve bir storage ile oluşturulan cluster mimarisi içerisinde çok sayıda sanal sunucu çalışmaktadır. Bir sunucu ise active directory yönetimi için kullanılmaktadır. Güvenlik sebebiyle katlar ve kritik öneme sahip (arşiv, sistem odası) alanlar kamera sistemi ile izlenmektedir. Ayrıca, bu alanlara ve katlara girişler parmak izi ile çalışan güvenli geçiş sistemleriyle sağlanmaktadır.

### 2.3.5. Mali Durum

Ajansın mali iş ve işlemleri Destek Hizmetleri Birimi tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda gerekli ödemeler ve muhasebe kayıtları rutin olarak sürdürülmektedir. TRC1 Bölgesi'nde bulunan İl, İlçe ve Belde Belediyeleri, İl Özel İdareleri, Sanayi Ticaret Odalarının İpekyolu Kalkınma Ajansı'na ödemeleri gereken katkı payları için gerekli yazışmalar yapılarak, geri bildirimler kayıt altına alınmaktadır.

2018 yılında Merkezi Yönetim bütçesinden Ajansa 20.268.129,00 TL aktarılmıştır. Ajansa İl Özel İdarelerinden 1.020.407,99 TL, Belediyelerden 7.886.334,27 TL ve Sanayi ve Ticaret Odalarından 246.947,81 TL aktarılmıştır. 2018 yılında diğer faaliyet gelirleri 5.469.045,37 TL olarak gerçekleşmiştir. Ajansın 2018 yılı gerçekleşen gelir toplamı 49.390.864,44 TL olmuştur.

Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Pay	20.268.129,00 TL
İl Özel İdaresinden Aktarılan Pay	1.020.407,99 TL
Belediyelerden Aktarılan Pay	7.886.334,27 TL
Sanayi Ve Ticaret Odalarından Aktarılan Paylar	246.947,81 TL
CMDP-Kapsamında Aktarılan Paylar	14.500.000,00 TL
Faaliyet Gelirleri	5.469.045,37 TL
<b>Toplam</b>	<b>49.390.864,44 TL</b>

Şekil 3: 2018 Yılı Bütçe Gelirleri

2018 yılında Ajansın toplam bütçe gideri 25.868.644,17 TL'dir. Bu tutarın 6.439.699,29 TL'si Personel Giderleri; 2.190.810,20 TL'si Mal ve Hizmet Alım Giderleri; 343.970,64 TL'si Teknik Destek Hizmetleri Alım Giderleri ile 16.894.164,04

TL'si Proje ve Faaliyet Destekleme Giderinden oluşmaktadır. 2018 yılı faaliyet bazlı giderlere ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Genel Yönetim Hizmetleri	7.484.741,88 TL
İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	5.030,56 TL
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	149.260,59 TL
Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	26.966,32 TL
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	964.510,14 TL
Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	16.894.164,04 TL
Teknik Destek Hizmetleri	343.970,64 TL
<b>Toplam</b>	<b>25.868.644,17 TL</b>

Şekil 4: 2018 Yılı Bütçe Giderleri



## 2.4. Ürün ve Hizmetler

Ajansın sunduğu temel ürün ve hizmetler bölge planı, sektörel rapor ve araştırmalar, tanıtım, kurumsal işbirliği, yatırım destek faaliyetleri ile teknik ve mali destekler olarak altı başlıkta gruplandırılmıştır. Söz konusu altı başlığa ait temel ürün ve hizmetler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

<h3>Bölge Planı</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bölgesel araştırmalar yapmak</li><li>• Sektörel analizler yapmak</li><li>• Komisyon toplantıları ve çalıştaylar düzenlemek</li><li>• Politika ve Stratejiler geliştirmek</li><li>• Amaç, hedef ve öngörülerde bulunmak</li><li>• Operasyonel programlar, uygulama süreçleri tertipleme</li><li>• İzleme ve değerlendirme faaliyetlerini sürdürmek</li></ul>	<h3>Tanıtım</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bölgenin tanıtımını yapmak</li><li>• Yatırım olanaklarının tanıtımını yapmak</li><li>• Uluslararası fon kuruluşlarının program tanıtımını yapmak</li><li>• Ajans faaliyetlerinin ve bölge planının tanıtımını yapmak</li></ul>
<h3>Yatırım Destek Faaliyetleri</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yatırımcılara danışmanlık hizmeti vermek</li><li>• Yatırım sorunlarını tespit etmek</li><li>• Yatırımcıların izin, ruhsat vb. işlerini takip ve koordine etmek</li><li>• İşbirliği geliştirici faaliyetlerde bulunmak</li></ul>	<h3>Kurumsal İşbirliği</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yatırımcılara danışmanlık hizmeti vermek</li><li>• Yatırım sorunlarını tespit etmek</li><li>• Yatırımcıların izin, ruhsat vb. işlerini takip ve koordine etmek</li><li>• İşbirliği geliştirici faaliyetlerde bulunmak</li></ul>
<h3>Sektörel Rapor ve Araştırmalar</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bölgesel araştırma raporları hazırlamak</li><li>• Mekânsal araştırmalar yapmak</li><li>• Sektörel analizler yapmak</li><li>• Uluslararası fon kuruluşlarına projeler geliştirmek</li><li>• Kırsal kalkınma projeleri</li><li>• Politika ve stratejiler geliştirmek</li></ul>	<h3>Teknik ve Mali Destekler</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teknik destek</li><li>• Mali destek</li><li>• Faiz desteği</li><li>• Faizsiz kredi desteği</li><li>• Fizibilite desteği</li><li>• GÜdümlü proje desteği</li><li>• Proje yazma eğitimleri</li><li>• İzleme ve Değerlendirme</li></ul>

## 2.5. Paydaş Analizi

İpekyolu Kalkınma Ajansı, yürüttüğü faaliyetlerden olumlu/olumsuz, doğrudan/dolaylı etkilenen ya da faaliyetleri ile Ajansı etkileyen tüm kişi, grup ya da kurumları paydaş olarak kabul etmektedir. Bölgesel kalkınma amacını yerine getirmek için kurulan Ajanslar bu anlamda oldukça geniş bir paydaş kitlesine sahiptir.

İpekyolu Kalkınma Ajansı kuruluş kanununda da yer alan “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek” amacıyla belirtildiği gibi tüm paydaşlarının görüş, öneri ve beklentilerini alarak daima daha katılımcı, etkin ve verimli bir kurum olmayı hedeflemektedir. Mevcut durum analizinde söz konusu hedefe yönelik olarak iç ve dış paydaşlar için anketler hazırlanmış, internet ortamına yüklenmiş, cevaplanmasının ardından sonuç raporları düzenlenmiştir. Paydaş anketleri 2014-2018 İpekyolu Kalkınma Ajansı Stratejik Planı'nda uygulanan anket soruları temel alınarak hazırlanmıştır. Böylelikle bir önceki döneme ait stratejik planla görel bir bağıntının kurulması sağlanmış ve karşılaştırma yapma olanağı bulunmuştur.

### 2.5.1 İç Paydaş Analizi

İç paydaşlar Ajans personeli (yardımcı hizmet, destek ve uzman personel, birim başkanları, koordinatörler ve genel sekreter), yönetim kurulu ve kalkınma kurulu üyelerinden oluşmaktadır. Söz konusu üç grup birbirinden oldukça farklı yapı ve işleyişe sahip olup aynı anket kullanmanın yanlış olacağı düşünülmüş, iç paydaş anketi sadece Ajans personeli ile sınırlandırılmıştır. Toplam kırk sekiz sorudan oluşan iç paydaş anketi aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır. Toplam kırk üç personelin katıldığı anket sonucunda Ajans personelinin görüş, öneri ve beklentileri büyük ölçüde tespit edilmiştir.

İç paydaş anketiyle Ajans'ın çalışma alanı konforu ve elverişliliği bakımından fiziki, teknik ve kültürel altyapıya; katılımcılık ve yönetsel beceri bakımından yönetim ve organizasyona; işbirliği ve iletişim bakımından kurum kültürüne ve kişisel ve mesleki gelişim bakımından eğitim faaliyetlerine ilişkin geri bildirimler alınmıştır. Bunun yanı sıra kurumun güçlü ve zayıf yönlerini, kurumsal tehdit ve fırsatları ortaya koyan GZFT analizine yer verilmiştir.

İç paydaş anketi, yargı bildiren ve yargıya katılma derecesini belirleyen, bir tutum, eğilim ve görüş ölçüm tekniği olarak kullanılan 6'lı likert soru tipiyle hazırlanmıştır. Anket sorularından emin olmak için pilot bir çalışma yapılmıştır. Bu sayede soruların biçim ve dil açısından bütünlük gösterip göstermediği, yanlış anlaşılmaya yol açmamak için net ve açık bir şekilde ifade edilip edilmediği değerlendirilmiştir.

Memnuniyet Duyulan Alanlar/Konular	Sorunlar	İyileştirme ve Geliştirme Gerektiren Alanlar/Konular
Ajansın kurum, kuruluş, STK ve özel sektör açısından yararlılığı	Teknik ve teknolojik yetersizlik	Çalışma ortamının fiziki şartları
Kalkınma politikalarının bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumluluğu	Ortak kullanım alanlarının kullanışsızlığı	Diğer ajanslarla işbirliği-iletişim
Ajans faaliyetlerinin görünürlüğü	Kurumsallaşmanın sağlanamaması	Birim içi yapıcı ve demokratik bir yönetim anlayışı
Kurum içi iletişim araçlarının yeterliliği	Üst düzeyde alınan kararların personelle paylaşılmaması	Kurum içi atama ve görevlendirmelerde objektif kriterler
Genel Sekreterle olan iletişimin yeterliliği	İş dağıtımında eşitsizlik	Ajansın vizyon ve misyonu doğrultusunda faaliyetleri yönlendirme
Ajansta yapılan işle personelin mesleki yeterliliği arasındaki uyum	Mesleki gelişime yönelik eğitimlerden yeterince faydalanamama	Birim içi kararlarda katılımcılık
Kişisel ve mesleki gelişime açıklık	Eğitim programlarının ihtiyaca uygun olmaması	Diğer Ajanslar arasındaki saygınlık
Maddi ve manevi tatmin	Eğitim programlarının yeterli ve verimli olmaması	Görevlendirmeler sonrası bilgi akışı
Olumlu yönetici tutumu		İş yükünün fazla olmasının araştırma faaliyetlerini kısıtlaması
Sorun çözümünde kolaylık		Teşvik edici çalışma ortamı
İKA personeli olmaktan duyulan memnuniyet		Yetersiz sayıda ve nitelikte birim ve Ajans toplantıları
İdari ve mali işlerde işleyiş kolaylığı		Birimler arası ve Ajans geneli bilgi akışı
İzin alma konusunda memnuniyet		Adıyaman ve Kilis Yatırım Destek ofisleri ile iletişim
Gaziantep Yatırım Destek Ofisi ile iletişim		Ajans personeli arasında iletişim, işbirliği ve dayanışma kültürü
		Birlik ve beraberliği artıracak faaliyetler

## 2.5.2 Dış Paydaş Analizi

Dış paydaş anketi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, GAP Bölge İdaresi Başkanlığı ve diğer Kalkınma Ajansları olmak üzere bölge dışı kurumlara, merkezi idare temsilcilikleri, belediyeler, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, organize sanayi bölgeleri ve bölge halkı olmak üzere bölge içi paydaşlara uygulanmıştır. Dış paydaş anketi profil, tutum/eğilim ve açık uçlu olmak üzere yirmi yedi sorudan oluşmaktadır.

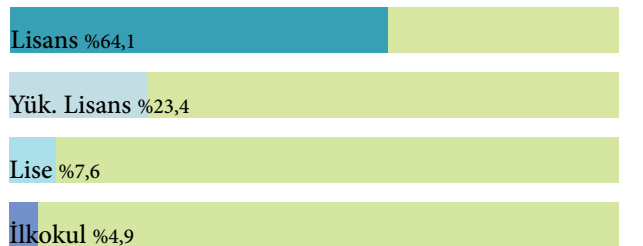
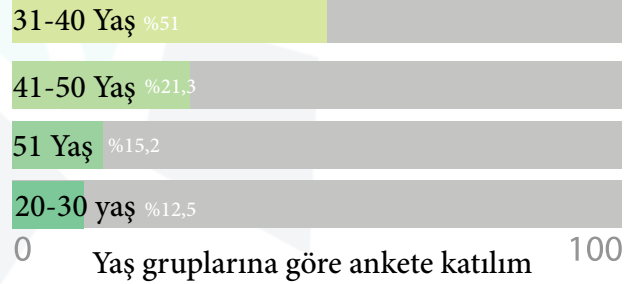
Dış paydaş anketine toplam katılım sayısı 145'tir. Ankete katılan kişilerin %15,9'u kadın, %84,1'i erkektir. Katılımcıların %51'i 31-40 yaş aralığındadır. %21,3'ü 41-50, %15,2'si 51 yaş ve üstü ve son olarak %12,5'i 20-30 yaş aralığındadır. Katılımcıların % 64,1'i lisans, %23,4'ü yüksek lisans, %7,6'sı lise ve %4,9'u ilkokul düzeyinde eğitime sahiptir.

**%84,1**

**%15,9**



Cinsiyete göre ankete katılım



Öğrenim durumuna göre ankete katılım

## Dış Paydaş Anketi Özet Sonuçları



Şekil 5: Ajanstan Aldığım Hizmet Beklentilerimi Karşılıyor.



Şekil 6: Ajans, Paydaşlarının Görüşlerini İfade Edebildiği Ortamlar Sağlayan Bir Kurumdur.



Şekil 7: Ajans Hakkındaki Soru ve Sorunlar için Ajansın İlgili Birimine Kolayca Erişilebilir.



Şekil 8: Ajans Kamuoyu İşbirliği ve Koordinasyon Konusunda Başarılı Bir Kurumdur.



Şekil 9: Ajans Kamuoyu ile Bilgi Paylaşan Bir Kurumdur.

## Ajans Denince Aklınıza Gelen İlk Sözcük

- Kalkınma
  - Proje
- Gaziantep
- Destek
- Eğitim
- Yatırım
- Güler Yüz
- Kapalı kutu
  - Başarı
- Uzmanlık
  - Öncü
- Gelişme

- Yetkinlik
  - Beceri
  - Tanıtım
  - Hibe
- Gastronomi
- Bürokrasi
- Yenilik
- Sosyallik
- Çözüm
- Hiçbir şey gelmiyor
- Kümelenme
  - Özel bir şirket gibi

- Hızlı ve kaliteli hizmet
  - Danışmanlık
  - İşbirliği
  - Sanayi
  - KOBİ
  - Ticaret
- Tarımsal kalkınma
  - İyi Bir Paydaş
  - İpekyolu
- Halk için hizmet
- Kardeş Kurum

## Kurum ve kuruluşunuzun Ajans ile işbirliği içerisinde yapmasını düşündüğünüz çalışmalar

- Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi
- Eğitim, çalıştay ve toplantılar
- Üreticiye destek
- Katma değerli ürün üretmek
- Yerel sorulara yönelik nitelikli raporlar hazırlamak
- Turizm ve tanıtım stratejileri geliştirmek
- Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi
- Yurtdışı pazarlarına açılım konusunda meslek kuruluşlarıyla işbirliği
- Tanıtım ve bilgilendirme toplantıları

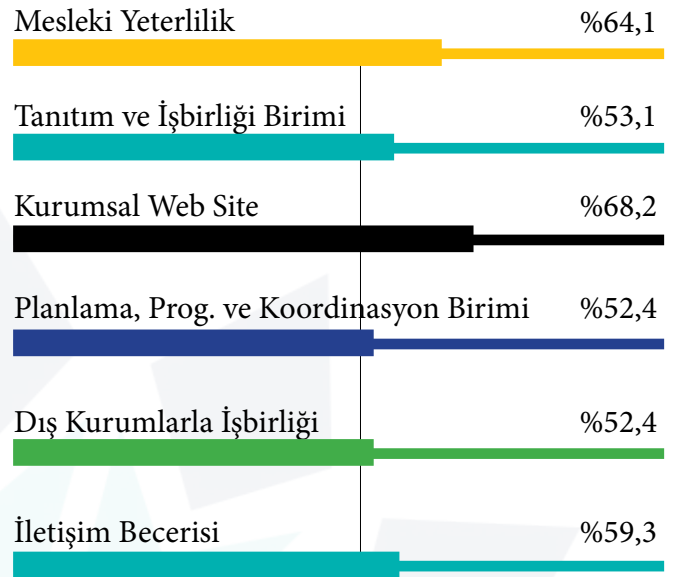
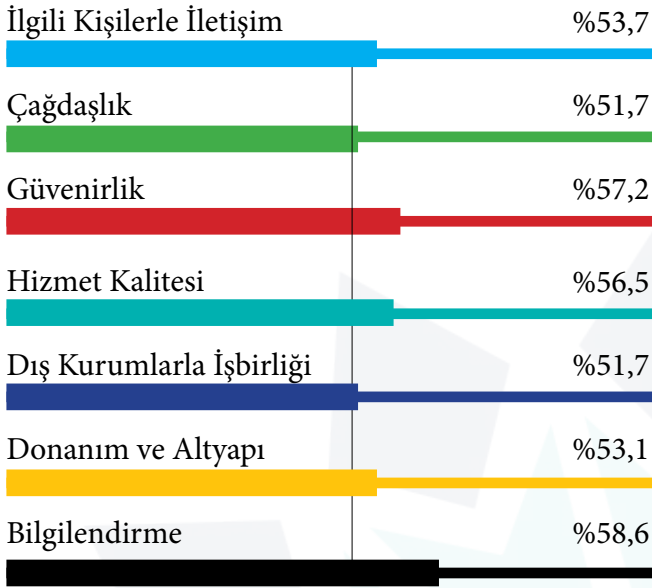
- Üretimi ve istihdamı artırıcı projeler
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri
- Kırsal alanda genç nüfusun desteklenmesi
- Planlama çalışmalarında ortak bir yöntem oluşturulması
- STK'ların fiziki alt yapılarının güçlendirilmesi
- Tecrübe paylaşımı
- Sosyal analiz

## Ajansın görevi kapsamında hedefleri ne olmalıdır?

- Girişimciye destek vermesi
- Doğrudan kurumları ziyaret etmek
- Bölge gelişine katkı sağlamak
- Fikrim yok
- Teknolojiden sanayiye, bilimden sanata ve kültüre dayalı modeller/ARGE geliştirmek
- Bölgenin mottosunu oluşturmak
- Uzmanlara eğitim
- Yöneticilerin beşeri kapasitesini geliştirmek
- Firmalara mentorluk
- Bölge içi ve bölgeler arası eşitsizliği gidermek için politikalar geliştirmek
- KOBİ'lere destek ve danışmanlık
- Bölge halkıyla iletişimi geliştirmek

- Tarafsızlık ve şeffaflık
- Sosyal kalkınmaya özel önem
- Ara malların ithalatını önleyebilmek, bölgede üretimini sağlamak
- Turizm ve kültür faaliyetlerine özel önem
- Hizmet alanını ve kapsamını genişletmek
- Katma değeri yüksek ürünleri desteklemek
- Kilis'i daha fazla desteklemek
- İhracat kapasitesini artırmak
- Yerel sorunların çok iyi analiz edilmesi
- Kırsal kalkınmaya özel önem
- Kurum ve kuruluşlara danışmanlık
- Kurumun tanıtılması

## İpekyolu Kalkınma Ajansı aşağıdaki konularda yeterlidir/başarılıdır/memnunuz.



## Dış Paydaş Anketi Genel Değerlendirme

Katılımcılar İpekyolu Kalkınma Ajansı'nı bilgi paylaşımına ve iletişime açık, koordinasyon ve işbirliğinde başarılı, kurumsal ve idari sorumluluklarını yerine getiren, erişilebilir bir kurum olarak belirlemiştir. Katılımcıların Ajans hakkındaki bilgilere ana erişim kaynağı, kurumsal web sitesi olarak tespit edilmiştir. Bununla beraber diğer bilgi kaynakları olarak sıralanabilecek basın, tanıtım faaliyetleri veya kurumsal yayınlar gibi bilgi kaynaklarına ilişkin katılımcılar genellikle ortalama cevaplar vermiştir. Bu nedenle önümüzdeki dönemde daha geniş kitleleri içerebilecek bir iletişim stratejisinin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

Ankete katılanlar, Ajans hizmet birimlerinden Tanıtım ve İşbirliği ile Planlama, Programlama ve Koordinasyon birimlerinin hizmetlerinden memnuniyet duyduklarını belirtmişlerdir. Ancak özellikle dışa yönelik iş tanımı olan Yatırım Destek Ofisleri, Program Yönetim Birimi ve İzleme ve Değerlendirme Birimi'ne ve Destek Hizmetleri Birimi'ne ilişkin kararsız görüş bildirenlerin oranı görece yüksektir. Bu nedenle bu birimler başta olmak üzere dış ilişkiler, tanıtım ve bilgilendirme gibi faaliyetlerin ön plana çıkarılması gerekmektedir. Bu durumda

paydaş yelpazesini genişletmek, Ajansın kendini ifade edebileceği ortam ve olanakları analiz etmek, etkin kurumsal tanıtım ve temsiliyete ve hizmetlerin paydaş talepleri doğrultusunda revize edilmesine ağırlık vermek önemlidir.

Katılımcılar Ajans denince aklı gelen sözcükler/kavramlar olarak "kalkınma", "işbirliği", "hibe", "eğitim", "yatırım" gibi cevaplar vererek esasen Ajansın kurumsal görev ve sorumluluklarına dikkat çekmişlerdir. Buna paralel olarak katılımcılar "katma değerli ürünler üretmek", "üretimi ve istihdamı artırıcı projeler", "eğitim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri" gibi çalışma alanlarında Ajansla olası işbirliği/çalışma konularını belirlemişlerdir.

Dış paydaş anketine katılan katılımcılar "ilgili kişilerle iletişim", "güler yüz", mesleki yeterlik", "iletişim becerisi" gibi Ajans personelinin yaklaşımına ilişkin başlıklarda ortalamanın üzerinde puan vererek Ajans insan kaynağının iyi düzeyde olduğuna dikkat çekmişlerdir.

## 2.6. GZFT Analizi

### Güçlü Yönler

Mali destekler
Nitelikli insan kaynağı
Özerk yapı ve bütçe
Dinamik yapısı
Kurumlar arası işbirliği
Başarı öykülerine imza atması
Çatı kuruluş olması
Çözüm odaklılık
Yerel kalkınma alanında direkt çalışan kurum olması
Saygınlık
Esneklik
Tecrübe
Gelişime açık bir bölgede olması
Teknik altyapı
Kurumsal kimlik
Sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği

### Zayıf Yönler

Sadece desteklerle anılması
Nitelikli insan kaynağını değerlendirememesi
Özerk yapı ve bütçe avantajını kullanamaması
Kararların plansız ve programsız çalışma biçimi
Birlikte çalışma kültürünün ve iletişimin zayıf olması
Kurumsallaşma sürecinin henüz tamamlanmaması
Bilinirliğin az olması
Sorun çözme kanallarının yetersiz olması
Kariyer olanaklarının sınırlı olması
Mevzuat sorunları
Bütçe tahsisinde yerel yönetimlerin isteksizliği
Odaklanma/güçlü bir motto
Proje konularının belli alanlarla sınırlı olması
Sosyal medyada yeterince etkin olmaması
Araştırma raporlarının kurumlarla paylaşılmaması
Sorun ve çözüm analizi yaparak politika belirleme
Proje bütçe revizyonunda kurumlar arası iletişim ve bilgi paylaşımı eksikliği
Tanıtım ve bilgilendirme/yöntem yetersizliği
Sosyal kalkınmanın geri planda olması
Bürokrasi
Bölge halkıyla iletişim
İşbirliğinin sınırlı olması

### Fırsatlar

Yeniliklere açık olmak
Bölgede yapılacak çok fazla iş olması
Destek mekanizmasına sahip olması
Genç ve dinamik kadro
Yeniden yapılanma
Ulusal kalkınma politikalarında ana kurum olması

### Tehditler

Kurumsallıktan uzaklaşma
Yeniden yapılanma süreci
Hibe veren kurum olarak anılması
Coğrafi dezavantaj
Bürokratik belirsizlikler



## 3. GELECEĞE BAKIŞ

### 3.2 MİSYON

Ortak alıŐma kültürünü esas olarak nitelikli beşeri sermayesi ile bölge sorunlarına zgn zmler üretmek; yenilikçi politikalar geliŐtirerek bölgenin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaŐmasını sağlamak.

### 3.1. VİZYON

Odak noktası insan olan ve ortak aklı esas alan, geliŐtirdiĐi politikalar ve yenilikçi yaklaŐımlarla sürdürülebilir kalkınmada öncü bir kuruluş olmak.

### 3.3. Temel İlkeler

- Sürekli Gelişim
  - Katılımcılık
    - Şeffaflık
- İŞbirliği, Dayanışma ve PaylaŐma
  - Yenilikçilik
- Bütüncül Kalkınma Anlayışı
  - İnsan Odaklılık
    - Yönetişim
    - Verimlilik
  - Kapsayıcılık



### 3.4. Plan Stratejileri

Planın amaçları ve stratejileri belirlenirken; uygulanabilir, kabul edilebilir, üzerinde mutabakata varılmış olmalarına dikkat edilmiştir. 2019-2023 döneminde uygulanabilecek, altyapısı oluşturulup gelecek dönemlerde de sürdürülmesi önem arz eden gerçekçi, olabilirliği yüksek amaç ve strateji ve faaliyetlere yer verilmiştir.

#### AMAÇ 1: Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek

Ülkenin kalkınma alanında temel kurumlarından biri olma özelliği taşıyan Kalkınma Ajansları, sosyal ve ekonomik büyüme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Bu denli önemli bir rolü olan İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın kurumsal yapısını güçlendirmesi önem arz etmektedir. İKA'nın mali destek mekanizması, nitelikli insan kaynağı, özerk bir yapıya sahip olması gibi güçlü yönleri, kurumsal bir yapıya sahip olması durumunda daha da anlamlı bir hale gelecektir. Kurumsallaşmasını tamamlayan, etkin bir kurum olarak iş ve görevlerini sürdüren bir Ajans olmak, bölge halkı ve bölge açısından avantajlı bir noktaya vurgu yapar. Kalkınmada öncü bir kurum olarak İpekyolu Kalkınma Ajansı, kurum içi ve kurum dışı katılımı destekleyen, sistematik, etkin ve verimli modeller oluşturan, bilgi edinme sürecini kolaylaştıran, bölgenin ve kamunun yararını gözeterek, istikrarda ısrarcı bir bakış açısıyla kurumsal kapasitesini güçlendirmeyi hedeflemektedir.

#### STRATEJİ 1: Personelin kişisel ve mesleki gelişiminin sistematik ve planlı bir şekilde desteklenmesi

Faaliyetler	Performans Göstergeleri	İlgili Birim	Yıllık Hedef				
			2019	2020	2021	2022	2023
F1: Eğitim ihtiyaç analizinin uzmanlık alanı, bölgesel ve kurumsal ihtiyaçlar ve eğitimler gözetilerek yapılması	Analiz Çalışması	DHB/İK	1	1	1	1	1
F2: Yıllık eğitim programının hazırlanması	Eğitim Programı	DHB/İK	1	1	1	1	1
F3: Hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi	Alınan eğitim, gün/kişi, memnuniyet anketleri	DHB/İK	✓*	✓	✓	✓	✓
F4: Ulusal ve uluslararası bilgi ve deneyim paylaşımı sağlayacak eğitimlere katılım sağlanması	Ulusal ve uluslararası işbirlikleri, yurt içi yurt dışı katılım sağlanan eğitim, gün/kişi	DHB/İK/TİB	✓	✓	✓	✓	✓
F5: Eğitimlerin bireysel ve kurumsal sonuç ve çıktılarının paylaşıldığı ortak ağın etkin kullanılması	Ortak ağ üzerinden paylaşılan bilgi notu vs.	DHB/Bilgi İşlem	✓	✓	✓	✓	✓
F6: Personelin eğitim kariyerinin desteklenmesi	Eğitim yönergesi, yüksek lisans, doktora mezunu personel sayısı	Genel Sekreterlik ve tüm birimler	✓	✓	✓	✓	✓

\*: Söz konusu işaret, hedef yıl içinde devam edecek/faaliyet sürececek anlamını taşımaktadır.

**STRATEJİ 2: Kurum içi birlikte çalışma kültürü, işbirliği ve koordinasyonun geliştirilmesi ve motivasyonun artırılması**

Faaliyetler	Performans Göstergeleri	İlgili Birim	Yıllık Hedef				
			2019	2020	2021	2022	2023
F1: Kurum içi sosyal paylaşımı güçlendirebilecek etkinliklerin düzenlenmesi	Etkinlik sayısı	DHB	2	2	2	2	2
F2: Birim içi yapılan çalışmalar, faaliyetler, katılım sağlanan eğitimler/toplantılar gibi konularda bilgilendirme ve koordinasyon toplantılarının düzenlenmesi	Toplantı sayısı	Tüm birimler	12	12	12	12	12
F3: Birimler arası yapılan çalışmalar, faaliyetler, katılım sağlanan eğitimler/toplantılar gibi konularda bilgilendirme ve koordinasyon toplantılarının düzenlenmesi	Eşgüdüm toplantı sayısı	Tüm birimler	4	4	4	4	4
F4: Kurumun fiziki ve teknolojik altyapısının insan odaklı iyileştirilmesi	Ergonomik tefrişat ve gerekli teknolojik satın almalar, yazılım sayısı	DHB	✓	✓	✓	✓	✓
F5: Genel sekreter başkanlığında Ajans işleyiş ve faaliyetlerine ilişkin paylaşım ve iyileştirme toplantılarının düzenlenmesi	Toplantı sayısı, iş yükü analizi	DHB	4	4	4	4	4
F6: Yeni personelin oryantasyonu için verimli bir uyum programının geliştirilmesi ve uygulanması	Oryantasyon planı ve plan kapsamında yapılan faaliyetler	DHB	1	-	1	-	1
F7: Kurumsal spesifik/stratejik belgeleri ve süreç/risk izleme dokümanlarının oluşturulması ve kalite belgelerinin alınması	Kurumsal stratejik belge ve süreç izleme dokümanı sayısı	Tüm birimler	1	1	1	1	1
F8: İç denetim kontrol ve risk yönetim gruplarının oluşturulması ve etkinleştirilmesi	Grupların oluşturulması, süreç raporlar	DHB ve tüm birimler	2	✓	✓	✓	✓

**STRATEJİ 3: Ajansın bilinirliğinin ve öneminin artırılması ve kademeli olarak inşa edilmesi**

Faaliyetler	Performans Göstergeleri	İlgili Birim	Yıllık Hedef				
			2019	2020	2021	2022	2023
F1: Ajans iletişim ve tanıtım stratejisi belgesinin güncellenmesi	Kurumsal iletişim belgesi ve eylem planı	TİB, PPKB	✓	1	✓	✓	✓
F2: Kurumsal iletişim ve tanıtım stratejisinin kademeli bir şekilde (kurum içi, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte) uygulanması	Strateji belgesinde belirtilen göstergeler	Tüm birimler	✓	✓	✓	✓	✓
F3: Kurumsal odaklanma alanlarının ve kalkınma perspektifinin net ve şeffaf bir şekilde ifade edilmesi için iletişime ve tanıtıma dayalı kurumsal kimliği güçlendirmek	Kurumsal odaklanma stratejik dokümanı,	Genel sekreterlik ve tüm birimler	1	✓	✓	✓	✓
F4: Ajans paydaşları ile iletişimi güçlendirmek ve yönetim ve katılım süreçlerini yeniden organize etmek	Temsil ve tanıtım araçlarının, web sitelerinin revize edilmesi	Genel Sekreterlik ve tüm birimler	✓	✓	✓	✓	✓
F5: Kamu, özel, sivil toplum, üniversite gibi tüm kesimleri arasında işbirliğinin artırılması	Süreç izleme raporları, ortak akıl karar sayısı, bölge düzeyinde katılım sağlanan faaliyetler	Genel Sekreterlik ve tüm birimler	2	2		2	2

## AMAÇ 2: Yatırım Destek Ofislerinin Bilinirliğini ve Etkinliğini Artırmak

Bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının dengeli bir yapıya kavuşturulması amacıyla kurulan Kalkınma Ajanslarının kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin esas ve usuller, 5579 sayılı Kalkınma Ajansları Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'u ile belirlenmiştir. Bu kapsamda planlama, hibe yönetimi, izleme ve yatırım destek faaliyetlerini içeren bir yönetim döngüsü tasarlanmıştır. Genel bir ifadeyle Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi tarafından hazırlanan Bölge Planı bu yönetim döngüsünün temelini oluşturmaktadır. Bölge Planı'nın referans alınmasıyla, Program Yönetim Birimi tarafından bölgenin ihtiyaç ve sorunları doğrultusunda hibe destek mekanizması yürürlüğe girmektedir. Ardından İzleme ve Değerlendirme Birimi, hibe almaya hak kazanan projelerin izleme ve değerlendirme işlerini takip etmektedir. Üç ilde kurulan Yatırım Destek ofisleri de Bölge Planı'nı dikkate almak koşuluyla yatırımcılara danışmanlık yaparak bölgenin yatırım ortamını/potansiyelini geliştirmektedir. Yatırımcıların yatırım teşvik hizmetlerine erişimi kolaylaştırılmaktadır. Bu nedenle özellikle yatırım destek ofisleri açısından bilinirliği artırmak, iletişime ve dışa dönük bir yaklaşımı benimsemek önemlidir.

### STRATEJİ 1: Yatırım, tanıtım ve koordinasyonda odaklı ve sistematik iş ve işleyiş anlayışı geliştirmek

			Yıllık Hedef				
Faaliyetler	Performans Göstergeleri	İlgili Birim	2019	2020	2021	2022	2023
F1: Yatırım ortamının ve olanaklarının tanıtılması	Tanıtım belgeleri	YDO'lar	✓	✓	✓	✓	✓
F2: Yatırım ve tanıtım stratejisinin uygulanması ve izlenmesi	Strateji belgeleri	YDO'lar	✓	✓	✓	✓	✓
F3: Yatırım olanaklarına ilişkin etkin tanıtım araçlarının geliştirilmesi	Tanıtım araçları	YDO'lar	✓	✓	✓	✓	✓
F4: Ülke-şehir ve ürün bazında araştırma, analiz ve dosya/ masa çalışmaları- nın yapılması, iş ve yatırım ortaklığı oluşturulması	Rapor sayısı, kurulan ortaklık/ bağlantı sayısı	YDO'lar	3	3	3	3	3

**STRATEJİ 2: Tanıtım ve temsil faaliyetlerinin etkililiğini artırmak**

			Yıllık Hedef				
Faaliyetler	Performans Göstergeleri	İlgili Birim	2019	2020	2021	2022	2023
F1: Sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve özel sektör temsilcileriyle periyodik toplantılar ve ziyaretlerin yapılması	Toplantı bilgi notları	YDO'lar	6	6	6	6	6
F2: Investin web sitelerinin etkililiğinin artırılması ve çoklu dil seçeneğinin ön plana çıkarılması	Web siteleri süreç ilerleme raporları	YDO'lar/TİB	1	✓	✓	✓	✓
F3: Bölgesel, ulusal ve uluslararası tanıtım ve temsil etkinlik/organizasyonlarına katılmak ve katma değer yaratacak işbirliği ve bağlantı olanaklarının sağlanması	Organizasyon sayısı, işbirliği protokol sayısı	YDO'lar	2	2	2	2	2
F4: Ulusal ve uluslararası fon kaynaklarının takip edilmesi, kurumsal veya kurumlar arası işbirliklerini geliştirebilecek projelerin üretilmesi	Başvuru yapılan program sayısı, başarılı bulunan proje sayısı, işbirliği yapılan kurum sayısı, ortak olunan proje sayısı, proje havuzu	YDO'lar/TİB	1	✓	1	✓	1
F5: Stratejik önemi olan fuarlara katılım sağlanması	Fuar katılım sayısı, bağlantı ve işbirliği kurulan kişi/yatırımcı/kurum sayısı	YDO'lar	1	1	1	1	1
F6: Gelişme potansiyeli gösteren sektör veya alanlara yönelik danışmanlık yapılması	Danışmanlık hizmeti verilen kişi sayısı	YDO'lar	✓	✓	✓	✓	✓

### AMAÇ 3: Yenilikçi ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımını Ön Plana Çıkarmak

Kalkınma ile ekonomik, sosyal, çevre, ekolojik gelişme ve iyileşme arasında bağlantı kuran ve bu konuda çok aktörlü ve toplumsal uzlaşmaya dayalı bir yönetim anlayışı benimseyen sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı, esasen Kalkınma Ajanslarının çeşitli toplumsal kesimleri birleştirerek ekonomik ve sosyal göstergelerin iyileştirilmesine, genel refah ve istikrarı dengeli ve olumlu yönde geliştirebilecek kuruluş amacıyla direkt bağlantılıdır. Bu bakımdan Ajansın sürdürülebilir kalkınma yaklaşımını temel alarak performans sergilemesi ve bu performansı sürdürmesi orta ve uzun vadede bütüncül bir yarar sağlayacaktır.

**STRATEJİ 1:** Bölgesel ve çevresel etki yaratarak kalkınmaya duyarlı analizler yapmak, politika üretmek ve uygulamaların öncüsü olmak

Faaliyetler	Performans Göstergeleri	İlgili Birim	Yıllık Hedef				
			2019	2020	2021	2022	2023
F1: Sürdürülebilir kalkınma göstergeleri bağlamında tematik analiz, araştırma ve strateji belgelerinin hazırlanması, saha ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi	6 aylık periyodlarla güncellemeler, Rapor sayısı, saha ziyaret raporları	PPKB ve tüm birimler	3	3	3	3	3
F2: Yenilikçilik ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri bağlamında sürdürülebilir ve sonuç odaklı programların tasarlanması ve uygulanması	Çalışma Programı	PPKB ve tüm birimler	1	1	2	2	2
F3: Bölgedeki kurumsal (kamu, özel, STK) kapasitenin geliştirilmesi amacıyla fizibilite mekanizmasının etkin kullanılması	Fizibilite sayısı, eğitim gün/kişi	PYB	3	3	3	3	3
F4: Bölgedeki kurumsal (kamu, özel, STK) kapasitenin geliştirilmesi amacıyla teknik destek mekanizmasının etkin kullanılması	Teknik destek proje sayısı, danışmanlık sayısı	PYB	40	40	40	40	40
F5: Kalkınmaya duyarlı büyük ölçekli projelerin desteklenmesi	Proje/yatırım araştırma raporu, Gündümlü proje desteği	PPKB/PYB	1	1	1	1	1

AMAÇ	Kurumsal Yapıyı Güçlendirmek		Yatırım Destek Ofislerinin Etkinliğini ve Bilinirliğini Artırmak		Yenilikçi ve Sürdürülebilir Kalkınma Yaklaşımını Ön Plana Çıkarmak
<b>STRATEJİ</b>	Personelin Kişisel ve mesleki gelişiminin sistematik ve planlı bir şekilde desteklenmesi	Kurum içi birlikte çalışma kültürü, işbirliği ve koordinasyonun geliştirilmesi ve motivasyonun artırılması	Ajansın bilinirliğinin ve önemini artırılması ve kademeli olarak inşa edilmesi	Yatırım, tanıtım ve koordinasyonunda odaklı ve sistematik iş ve işleyiş anlayışı geliştirmek	Bölgesel ve çevresel etki yaratarak kalkınmaya duyarlı analizler yapmak, politika üretmek ve uygulamaların öncüsü olmak
	<b>F1:</b> Eğitim ihtiyaç analizinin uzmanlık alanı, bölgesel ve kurumsal ihtiyaçlar ve eğilimler gözeticilerle yapılması	<b>F1:</b> Kurum içi sosyal etkileşimi güçlendirebilecek etkinliklerin düzenlenmesi	<b>F1:</b> Ajans iletişim ve tanıtım stratejisi belgesinin güncellenmesi	<b>F1:</b> Yatırım ortamının ve olanaklarının tanıtılması	<b>F1:</b> Sürdürülebilir kalkınma göstergeleri bağlamında tematik analiz, araştırma ve strateji belgelerinin hazırlanması, saha ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi
	<b>F2:</b> Yıllık Eğitim programının hazırlanması	<b>F2:</b> Birim içi yapılan çalışmalar faaliyetler katılım sağlanan eğitim/toplantılar gibi konularda bilgilendirme ve koordinasyon toplantılarının düzenlenmesi	<b>F2:</b> Kurumsal iletişim ve tanıtım stratejisinin kademeli bir şekilde (Kurum içi, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte) uygulanması	<b>F2:</b> Yatırım ve tanıtım stratejisinin uygulanması ve izlenmesi	<b>F2:</b> Yenilikçilik ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri bağlamında sürdürülebilir ve sonuç odaklı programların tasarlanması ve uygulanması
	<b>F3:</b> Hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi	<b>F3:</b> Birimler arası yapılan çalışmalar, faaliyetler katılım sağlanan eğitim/toplantılar gibi konularda bilgilendirme ve koordinasyon toplantılarının düzenlenmesi	<b>F3:</b> Kurumsal odaklanma alanlarının ve kalkınma perspektifinin net ve şeffaf bir şekilde ifade edilmesi için iletişime ve tanıtıma dayalı kurumsal kimliği güçlendirmek	<b>F3:</b> Yatırım olanaklarına ilişkin etkin tanıtım araçlarının geliştirilmesi	<b>F3:</b> Bölgedeki kurumsal (kamu, özel, STK) kapasitenin geliştirilmesi amacıyla teknik destek mekanizmasının etkin kullanılması
	<b>F4:</b> Ulusal ve Uluslararası bilgi ve deneyim paylaşımı sağlayacak eğitimlere katılım sağlanması	<b>F4:</b> Kurumun Fiziki ve teknolojik altyapısının insan odaklı iyileştirilmesi	<b>F4:</b> Ajans paydaşları ile iletişimi güçlendirmek ve yönetişim ve katılım süreçlerini yeniden organize etmek	<b>F4:</b> Ülke-şehir ve ürün bazında araştırma, analiz ve dosya/ masa çalışmaları yapılması iş ve yatırım ortaklığı oluşturulması	<b>F4:</b> Bölgedeki kurumsal (kamu, özel, STK) kapasitenin geliştirilmesi amacıyla fizibilite mekanizmasının etkin kullanılması
	<b>F5:</b> Eğitimlerin bireysel ve kurumsal çıktıların paylaşıldığı ortak ağı etkin kullanılması	<b>F5:</b> Genel Sekreter başkanlığında Ajans işleyiş ve faaliyetlerine ilişkin paylaşım ve iyileştirme toplantılarının düzenlenmesi	<b>F5:</b> Kamu, özel, sivil toplum, üniversite gibi tüm kesimleri arasında işbirliğinin artırılması	<b>F5:</b> Stratejik önemi olan fuarlara katılım sağlanması	<b>F5:</b> Kalkınmaya duyarlı büyük ölçekli projelerin desteklenmesi
	<b>F6:</b> Personelin eğitim kariyerinin desteklenmesi	<b>F6:</b> Yeni personelin oryantasyonu için verimli bir uyum programının geliştirilmesi ve uygulanması		<b>F6:</b> Ulusal ve uluslararası fon kaynaklarının takip edilmesi kurumsal veya kurumlar arası işbirliklerini geliştirebilecek projelerin üretilmesi	
		<b>F7:</b> Kurumsal spesifik/stratejik belgeleri ve süreç/risk izleme dokümanlarının oluşturulması ve kalite belgelerinin alınması			
	<b>F8:</b> İç denetim kontrol ve risk yönetim gruplarının oluşturulması ve etkinleştirilmesi				

## FAALİYET

## 4. ÜST ÖLÇEKLİ PLANLAR VE 2014-2018 İKA STRATEJİK PLANI İLE BAĞLANTI

### 4.1. Onuncu Ulusal Kalkınma Planı

2019-2023 yıllarını kapsayan İpekyolu Kalkınma Ajansı Stratejik Plan dokümanı belirlediği amaç, strateji ve faaliyetler 2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı ile ilişkilidir. Onuncu Ulusal Kalkınma Planı'nda ekonomik ve sosyal kalkınma politikaları insan odaklılık, sürdürülebilir kalkınma, yaşam kalitesini yükseltmek; adil, özgür ve güvenli bir yaşam ortamı bağlamında ele alınmıştır. Bu çerçevede, İKA stratejik Planı, Onuncu Kalkınma Planı ile özellikle "Kamuda Stratejik Yönetim", Kamuda İnsan Kaynakları", Yatırım Politikaları", "Uluslararası İşbirliği Kapasitesi", "Bölgesel İşbirlikleri" ve "Küresel Kalkınma Gündemine Katkı" başlıklarıyla bağlantılıdır.

### 4.2. 2014-2018 GAP Eylem Planı

1980'li yıllarda uygulanmaya başlayan Güneydoğu Anadolu Projesi Gaziantep, Adıyaman ve Kilis illerinin içinde olduğu 9 ili kapsamaktadır. GAP Bölge Kalkınma İdaresi, faaliyet gösterdiği illerde, çok amaçlı bir bölgesel kalkınma yaklaşımı göstererek altyapı, sanayi, eğitim, sağlık ve diğer alanlarda bütüncül bir kalkınmayı hedeflemektedir. GAP İdaresi toplumsal yararı gözetmek ve kurumsal olarak bütünleşmeyi sağlamak amacıyla bu doğrultuda eylem planları hazırlamaktadır. 2014-2018 yıllarını kapsayan GAP Eylem Planı'nda yer alan "Şehirlerde Yaşanabilirliğin Artırılması" ve "Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi" gelişme eksenleri ile İKA Stratejik Planı uyum arz ederek bu bütüncül yaklaşıma katkı sağlanmaktadır.

### 4.3. 2014-2023 İKA Bölge Planı

2014-2023 yıllarını kapsayan İpekyolu Kalkınma Ajansı Bölge Planı'nın vizyonu "Yaşam Kalitesi Yüksek, Beşeri Sermayesi Güçlü, Rekabetçi & Yenilikçi, Ortadoğu'nun Çekim Merkezi İpekyolu" olarak belirlenmiştir. Bölge Planı hazırlanırken yerel halkın ve gelecek nesillerin yararı ve sürdürülebilir kalkınma prensibi temel alınmıştır. Böylelikle bölge içi gelişmişlik farklılıklarının sürdürülebilir kalkınma yaklaşımıyla

azaltılması hedeflenmiştir. İKA Stratejik Planı, Bölge Planı vizyonu ve Plan'ın "Yaşam Kalitesinin Artırılması", "Beşeri ve Sosyal Sermayenin Geliştirilmesi" ve "Rekabetçilik ve Yenilikçilik Kapasitesinin Artırılması" gelişme eksenleriyle ilişkilidir.

### 4.4. 2014-2018 İKA Stratejik Planı

2013 yılında hazırlanan 2014-2018 dönemi İKA Stratejik Planı (eski plan), bu planın alt yapısını oluşturmaktadır. 2014-2018 dönemi için uygulanan iç ve dış paydaş anketi, bu planda görel bir bağlantı kurmak amacıyla revize edilerek uygulanmıştır. Bu yöntem eski planda belirlenen hedef ve stratejiler ile bu planda belirlenen hedef ve stratejiler açısından gelişimsel bir karşılaştırma yapabilmek amacıyla bilinçli olarak seçilmiştir.

Her iki planda da stratejik plan hazırlık süreci, mevcut durum analizi, ürün ve hizmetler ve GZFT analizi başlıkları ve içerikleri benzerlik arz etmektedir. Eski planda iç paydaş anketine 30 kişi, dış paydaş anketine 60 kişi katılım sağlamıştır. Yeni planda bu sayılar sırasıyla 43 ve 145 katılımcı şeklinde gerçekleşmiştir.

Eski planda 6 stratejik amaç belirlenirken yeni planda 3 stratejik amaç belirlenmiştir. Her iki planda da stratejik amaçlar birbiriyle örtüşmektedir. Eski planda, bütüncül ve katılımcılığa dayalı politika ve stratejik belgelerin hazırlanması; Ajans kurumsal yapısının geliştirilmesi ve kurum kültürünün güçlendirilmesi; paydaşlarla koordinasyon ve işbirliğinin geliştirilmesi; yatırım olanaklarının tanıtımına ilişkin belirlenen amaçlar yeni planda bütünleşik ve tamamlayıcı süreç, iş ve işleyiş çerçevesinde ele alınmıştır.

Eski planda, faaliyetlerin maliyetlendirilmesi ve izlenmesi net bir şekilde ifade edilmemişken yeni planda kurum içi paylaşımına açık olmak koşuluyla faaliyetlerin maliyetlendirilmesi yapılmış ve faaliyetlerin izlenmesine ilişkin bir sistem oluşturulmuştur.

## 5. 2019-2023 DÖNEMİ STRATEJİK PLANIN UYGULAMA SÜRECİ

2019-2023 Stratejik Plan'da yer alan amaç ve stratejiler bağlamında belirlenen faaliyet ve hedeflere planın vizyon, misyon, temel ilkeler ve kurum içi paylaşımına açık maliyetlendirme doğrultusunda izlenmesi ve değerlendirilmesi plan dönemi boyunca gerçekleştirilecektir.

Belirlenen hedeflerin 6 aylık ve yıllık olmak üzere periyodik takibi yapılacaktır. Bu kapsamda kurum içi Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Raporu'nun şablon dokümanı PPKB birimi tarafından oluşturulacaktır. Bu rapor planın nitelik, nicelik, uygunluk ve tutarlılık analizini ortaya koyacaktır. Plan izleme ve değerlendirme çalışmalarının etkin ve verimli yürütülmesinden DHB, PPKB, PYB ve üç YDO adına GYDO birimlerinden belirlenen uzmanlardan oluşan Stratejik Plan İzleme Ekibi kurulacaktır. Bu ekibin iş ve işleyişinden PPKB birimi sorumlu olacaktır. Stratejik Plan İzleme Ekibi tarafından hazırlanan ara ve yıllık izleme ve değerlendirme raporları hazırlayacaktır. PPKB izleme ve değerlendirme raporlarını

- hedeflerin gerçekleşme yüzdesi
- hedeflerin gerçekleşme süresi
- hedeflerinin belirlenen bütçe çerçevesinde gerçekleşmesi
- tamamlayıcı/yeni kaynak/faaliyet ihtiyacı tespiti
- hedeflerin Ajans faaliyet raporlarıyla uyumluluğu
- hedeflerin Ajans Çalışma Programı ile uyumluluğu bağlamında değerlendirecektir.

PPKB birimi gerekli görülen konularda plana ilişkin revizyon toplantıları düzenleyebilir. Planın izleme ve değerlendirmesi konusundaki gelişmeler Ajansın ara ve yıllık faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyu ile paylaşılacaktır.



## 6. EKLER

### 6.1. EK 1: İç Paydaş Anket Soruları

#### A. Fiziki, Teknik ve Kültürel Altyapı

1. Çalıştığım ortamın fiziksel şartlarını (ofis, toplantı salonu vb.) yeterli buluyorum
2. Çalıştığım ortamın teknik-teknolojik imkânlarını yeterli buluyorum.
3. Ajans ortak kullanım alanları (wc, bekleme alanı vs.) yeterli ve kullanışlıdır.
4. Ajans mevzuatı çalışma ve işleyiş açısından yeterlidir.
5. Ajans, bölgedeki kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörün koordinasyonu açısından yararlı bir kurumdur.
6. Ajansın kalkınma politikaları, bölgenin ihtiyaçlarıyla uyumlu ve gerçekçidir.
7. Ajans faaliyetleri basında yeterince yer almaktadır.
8. Diğer ajanslarla koordinasyon ve bilgi alışverişi yeterlidir.

#### B. Yönetim ve Organizasyon

1. Ajansta çalışmayı teşvik edici bir anlayış egemendir.
2. Birimlerde sorunların çözümü konusunda yapıcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmiştir.
3. Birim başkanları ve koordinatörlerin atanmasında liyakat esaslı objektif kriterler kullanılmaktadır.
4. Birimlerde personel sayısı yeterlidir.
5. Ajansın vizyonu ve misyonu doğrultusunda faaliyetler yürütülmektedir.
6. Ajans kurumsallaşmasını tamamlamıştır.
7. Ajansla ilgili idari ve mali konularda işlerimi kolayca gerçekleştirebiliyorum.
8. Yıllık izinler ve mazeret izni almak için üst yönetimle sorun yaşamıyorum.
9. Birimler arası rotasyon ve merkez dışı (Adıyaman ve Kilis) atamalar çalışma performansımı olumsuz etkiliyor.
10. Karar organı olan Yönetim Kurulu'nun kararları Ajans personeliyle paylaşılmaktadır.
11. Birimlerde yapılan toplantı ve bilgi alışverişi yeterlidir.

12. Ajansta yapılan toplantı ve bilgi alışverişi yeterlidir.
13. Ajans içi iletişim araçları yeterlidir.
14. Adıyaman Yatırım Destek Ofisi ile iletişim yeterlidir.
15. Kilis Yatırım Destek Ofisi ile iletişim yeterlidir.
16. Gaziantep Yatırım Destek Ofisi ile iletişim yeterlidir.
17. Genel Sekreter ile iletişim yeterlidir.

#### C. Kurum Kültürü

1. Ajans personeli arasında iletişim, işbirliği ve dayanışma yeterlidir.
2. Ajansın amaçlarına kişisel olarak sahip çıkmaktayım.
3. Ajans personeli arasında birlik ve beraberliği artırıcı faaliyetler (kutlama, yemek vs.) yeterlidir.
4. Ajansta yaptığım iş ve mesleğim uyumludur.
5. Birimlerde planlama yapılırken ve karar alınırken katılımcılık yaklaşımı gözetilmektedir.
6. Bulduğum pozisyonda kendimi geliştirebiliyorum.
7. Yaptığım işin karşılığını maddi ve manevi olarak almaktayım.
8. Yöneticilerin genel tutum ve davranışları olumludur.
9. Karşılaştığım sorunları üst makamlara kolayca iletebiliyorum.
10. Ajansın diğer ajanslar arasında saygın bir yeri olduğunu düşünüyorum.
11. Görevlendirmeler sonrası ajans içi bilgi paylaşımı yapılmaktadır.
12. Görev dağılımı ve iş yükü konusunda Ajans personeline eşit davranılıyor.
13. Önümüzdeki beş yıl içerisinde Ajanstan ayrılmayı düşünüyorum.
14. İpekyolu Kalkınma Ajansı personeli olmaktan memnuniyet duymaktayım.
15. Ajansta cinsiyet ayrımı yapılmamaktadır.

## D. Eğitim Faaliyetleri

1. Mesleki gelişmeye katkı sağlayacak eğitim ve öğretim imkânlarından (kongre ve sempozyumlara katılım, yükseköğrenim izinleri vb.) faydalaniyorum.
2. İş yükünün fazlalığı araştırma faaliyetlerimi kısıtlamaktadır.
3. Eğitim programlarının ihtiyaçlara uygun ve güncel olduğunu düşünüyorum.
4. Eğitim programlarının verimli ve yeterli olduğunu düşünüyorum.

## E. GZFT Analizi

### (Güçlü Yönler-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler)

1. Ajansın güçlü yanları nelerdir?
2. Ajansın zayıf yanları nelerdir?
3. Ajansın sahip olduğu fırsatlar nelerdir?
4. Ajansı etkileyebilecek tehditler nelerdir?

## 6.2. EK 2: Dış Paydaş Anket Soruları

1. Cinsiyetiniz
2. Yaşınız
3. Eğitim Durumunuz
4. Çalıştığınız kurum/kuruluş türü
5. İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın desteklerinden faydalandınız mı?
6. Projenizi gerçekleştirmekteki esas amacınız ne(ler)dir? Ne ölçüde bu amacı gerçekleştirdiğinizi düşünüyorsunuz? Belirtiniz.
7. Projenizin uygulama sürecinde karşılaştığınız sorunları belirtiniz.
8. Beklentilerim Ajans tarafından dikkate alınıyor.
9. Ajans değişen koşullara uyum sağlama konusunda başarılıdır.
10. Ajans kamuoyu ile bilgi paylaşan bir kurumdur.
11. Ajans işbirliğine ve koordinasyona açık bir kurumdur.
12. Ajans işbirliği ve koordinasyon konusunda başarılı bir kurumdur.
13. Ajans kurumsal ve idari sorumluluklarını yerine getirme konusunda başarılıdır.
14. Ajans, paydaşlarının görüşlerini ifade edebildiği ortam(lar)ı sağlayan bir kurumdur.

15. Ajans hakkındaki soru ve sorunlar için Ajansın ilgili birimine kolay erişilebilir.
16. Ajans yaptığı iş ve işlemlerde tutarlıdır.
17. Ajans hakkındaki bilgilere hangi kaynaklardan ulaşıyorsunuz, bu kaynaklar hakkındaki görüşleriniz nedir?
18. Ajansın hizmet birimlerinden ne ölçüde memnunsunuz?
19. Ajanstan aldığım hizmet beklentilerimi karşılıyor
20. Ajansa ilişkin aşağıdaki konularda memnuniyet düzeyinizi belirtiniz.
21. Aşağıdaki kriterlere göre Ajansı değerlendiriniz
22. Ajans çalışanlarının size karşı yaklaşımları hakkında aşağıdaki kriterleri değerlendiriniz.
23. Kurum ve kuruluşunuzun Ajans ile işbirliği içerisinde yapması gerektiğini düşündüğünüz çalışmaları kısaca belirtiniz.
24. Ajansın görevi kapsamında hedefleri ne olmalıdır?
25. İpekyolu Kalkınma Ajansı denildiğinde aklınıza gelen sözcükler nelerdir?
26. GZFT (Fırsatlar-Tehditler) Analizi
  - a. İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın güçlü yönleri nelerdir?
  - b. İpekyolu Kalkınma Ajansı'nın zayıf yönleri nelerdir?





T.C.

**İpekyolu Kalkınma Ajansı**

İncilipınar Mah. Muammer Aksoy Bulvarı Vakıflar Güven İş Merkezi

Kat: 1-2-3 Şehitkâmil/GAZİANTEP

Telefon: 0342-2310701/02 • Faks: 0342-2310703

E-posta: info@ika.org.tr

**Adıyaman Yatırım Destek Ofisi**

Alitaşı Mah. Gölbaşı Cad. No:137 Kat: 4 Daire No: 5-6 ADIYAMAN

Telefon: 0416-2131444 • Faks: 0416-2131445

**Kilis Yatırım Destek Ofisi**

Şehitler Mah. Cambazlar Sok. No: 9 KİLİS

Tel: 0348-8145198 • Faks: 0348-8145198

**ika.org.tr**