



**STRATEJİK PLAN
2017-2021**

SUNUŞ

Türkiye’de planlı kalkınmanın uzun bir tarihi vardır. 1960’ların ilk yarısında gündeme gelen planlı kalkınma modeli çeşitli aşamalardan geçerek günümüze kadar varlığını sürdürmüştür. Son 30 yılda gerek ulusal ve bölgesel gerekse küresel ölçekte meydana gelen gelişmeler kalkınma alanında takip edilen politikalarda önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Günümüzde sürdürülebilir, katılımcı, çevreye duyarlı, yerel dinamiklerin sürece daha fazla dâhil edildiği bir kalkınma anlayışı söz konusudur. Kalkınma Ajansları bu yeni kalkınma anlayışının ana aktörleri olarak ortaya çıkmışlardır.

2006 yılında çıkarılan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile kurulmaya başlanan ve bugün her bir düzey iki bölgesini temsilen bir tane olmak üzere toplam 26 Kalkınma Ajansı faaliyetlerini sürdürmektedir. İlgili yasada da vurgulandığı üzere Kalkınma Ajansları “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların etkin ve yerinde 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” amacıyla kurulmuşlardır.

Yerel potansiyelin harekete geçirildiği, bölgedeki bütün paydaşların aktif olarak süreçte yer aldığı, katılımcı, planlı, uzun vadeli, sürdürülebilir bir bölgesel kalkınma için stratejik planlamanın önemi büyüktür. Bu düşünceden hareketle, önümüzdeki beş yıllık dönemde Ankara Kalkınma Ajansının kurumsallaşma sürecine ve bölgesel kalkınma çabalarına rehberlik etmek üzere Ankara Kalkınma Ajansı 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı’nı hazırlamış bulunmaktayız.

Ankara’yı ekonomik, kültürel ve siyasal açıdan küresel bir başkente dönüştürecek kalkınma stratejilerinin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesinde öncü olmak vizyonu çerçevesinde hazırlanan bu plan ile Ankara Kalkınma Ajansının stratejik amaçları ve bunlara ulaşmayı sağlayacak hedefler belirlenmiştir. Planın hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür eder, önümüzdeki dönemde sürdürülebilir bir bölgesel kalkınmanın sağlanmasına yönelik yapılacak çalışmalara yön vermesini temenni ederim.

Arif ŞAYIK

Ankara Kalkınma Ajansı Genel Sekreteri

1. STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ

1.1. Stratejik Plan Geliştirme Süreci

Ülkemizde 2003 yılında çıkarılan *5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, kamu kurumlarının stratejik planlama süreçlerini düzenlemektedir. Kalkınma Ajansları stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan kurumlar arasında bulunmamaktadır. Bununla birlikte Ankara Kalkınma Ajansı kurumsallaşma süreci açısından stratejik planını hazırlamayı önemli görmüş ve 2012-2016 dönemini kapsayan bir stratejik plan hazırlamaya karar vermiştir. Söz konusu plan döneminin tamamlanmasının ardından, ajansın yeni dönemini planlamak ve bir önceki plan döneminde elde edilen kazanımların sürdürülebilirliğini sağlamak adına önümüzdeki 5 yılın perspektifi de bu planda belirlenmiştir.

Buna göre, 2012-2016 plan döneminde tanımlanan uzun vadeli perspektif ve hedeflerin çizdiği genel çerçeve 2017-2021 dönemi için de belirli miktarda korunmakta olup, bununla birlikte yeni dönemin getirdiği değişkenleri de ele alarak ajansın stratejik yönelimi belirlenmiştir. Ajansın kurumsallaşma sürecine belirlenen, bölgenin danışma ve fikir merkezi olma misyonu bu dönem içerisinde de belirli oranda benimsenmiştir. Bununla birlikte ajansın kurumsal faaliyetleri, 2014-2023 Ankara Bölge Planı'nda da vurgulandığı üzere Ankara'nın öncelikli alanlarından biri olan ileri teknoloji ve girişimcilik ekosistemini destekleyecek şekilde tanımlanmıştır.

Hazırlık sürecinde ise, yine bir önceki çalışmaya paralel olarak iç paydaş ve dış paydaşlarla ayrı ayrı görüşmeler ve anket çalışmaları gerçekleştirilerek görüş ve öneriler değerlendirilmiştir. Bununla birlikte ajans içerisinde plan hazırlık çalışmalarının koordinasyonunu yürütmek amaçlı, tüm birim başkanları, iç denetçi ve birer birim uzmanlarından bir komisyon kurulmuş olup, çalışmalar bu komisyon aracılığıyla yürütülmüştür. Komisyon toplantılarında ele alınan konular ve kararlar doğrultusunda plan çalışmaları sürdürülerek, yine son taslak komisyona sunulmuş ve nihai görüşler alınmıştır.

Tüm çalışmalar sonucunda, ortaya çıkarılan taslak metinde düzeltmeler yapılmış ve metnin tamamlanmasının ardından da Genel Sekreterlik ve Yönetim Kurulu onayı alınarak çalışmanın son hali verilmiştir.

2. GELECEĞE KURUMSAL BAKIŞ

2.1. Misyon

Ankara Kalkınma Ajansı iki temel amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuştur: Sürdürülebilir bölgesel kalkınmanın hızlandırılması ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması.

Ajans bu amaçları gerçekleştirmek üzere şu ana faaliyetleri yürütür:

Sürdürülebilir bölgesel kalkınmayı hızlandırmak ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla; bölgeye yönelik stratejiler geliştirmek, destekler vermek, işbirliği ve koordinasyon sağlamak, izleme ve değerlendirme ile tanıtım ve iletişim faaliyetlerini yürütmek

- **Stratejik fikirleri geliştirmek, planlamak ve yürütmek:** Bölgesel potansiyeli harekete geçirmek üzere uzun vadeli ve dönemsel stratejik planların hazırlanması, bunun için araştırmaların yapılması, yenilikçi fikir ve projelerin ortaya çıkarılması, ulusal ve yerel planlarla uyumun sağlanması gibi faaliyetleri planlamak ve yürütmek;
- **Paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliği geliştirmek:** Kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından oluşan yerel aktörlerin kalkınma sürecine aktif katılımını ve aralarında işbirliği oluşturmayı teşvik ve koordine etmek;
- **Mali, teknik ve yatırım destekleri sağlamak:** Bölge ihtiyaç ve önceliklerini yansıtan konularda mali ve teknik destekler vermek, yerli ve yabancı yatırımcılara yatırım desteği sağlamak ve yerel kalkınma için alternatif fon kaynaklarının geliştirilmesine katkı sunmak;
- **Destekleri ve bölgesel performansı izlemek ve değerlendirmek:** Başta bölgenin kalkınma hızı, yönü ve düzeyi olmak üzere geliştirilen stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik proje ve faaliyetlerin öngörülen hedefler çerçevesinde yürütülmesini izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek;
- **Ankara'yı ve Ajans faaliyetlerini tanıtmak:** Bölgenin yurtiçi ve dışında tanıtılması, yabancı yatırımcılara bölgesel potansiyel ile işbirliği alanlarının aktarılması, ajans destek ve faaliyetlerinin tanıtım ve iletişimin sağlanması faaliyetlerini yürütmek.

2.2. Vizyon

Ankara Kalkınma Ajansı'nın vizyonu, Türkiye'nin çok yönlü artan gücüne paralel olarak Ankara'nın küresel ölçekte ekonomik, kültürel ve siyasal ağırlığı olan bir başkente dönüşmesidir. Ajans bu vizyon doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için kurumsal kapasitesini sürekli geliştirmek amacıyla hareket edecektir.

Ankara'yı ekonomik, kültürel ve siyasal açıdan küresel bir başkente dönüştürecek kalkınma stratejilerinin geliştirilmesinde ve hayata geçirilmesinde öncü olmak

“Küresel Başkent Ankara” vizyonu çerçevesinde;

- **Küresel ekonomik başkent Ankara;** bölge kalkınmasının sürükleyici sektörlerinin küresel ölçekte rekabet gücü elde etmesini ve sürdürmesini sağlayacak stratejiler geliştirmek ve gerçekleştirmek,
- **Küresel kültürel başkent Ankara;** bölgeyi kültürel ve sanatsal eserlerin üretildiği, etkinliklerin düzenlendiği ve buradan dünyaya yayıldığı bir merkeze dönüştürmek,
- **Küresel siyasal başkent Ankara;** bölgeyi başta siyasi düşünce kuruluşları, araştırma merkezleri ve üniversiteler olmak üzere küresel politikalara yön verecek fikirlerin üretildiği, tartışıldığı ve yayıldığı bir başkent haline getirmek,

anlayışıyla hareket edilecektir.

“Küresel Başkent Ankara” vizyonunu hayata geçirmek üzere Ankara Kalkınma Ajansı;

- **Küresel ölçekte düşünen, bölgesel uygulamalar gerçekleştiren;** hedeflerini küresel düzeyde koyan, yerel dinamikleri bu doğrultuda harekete geçiren,
- **Kalkınmaya bütüncül yaklaşan ve çok yönlü temel yetkinlik inşa eden;** kalkınmayı ekonomik, sosyal, kültürel ve mekansal boyutlarıyla ele alan ve bunun gerektirdiği kurumsal kapasiteyi geliştiren,
- **Öncü rol üstlenen;** bölgeyi geleceğe taşıyacak yenilikçi fikir ve uygulamalar ortaya koyan,

bir kurum olmayı hedeflemektedir.

2.3. Çalışma İlkeleri

Ankara Kalkınma Ajansı aşağıda belirtilen ilkeler doğrultusunda çalışmalarını yürütür:

- Katılımcılık
- Erişilebilirlik
- Bilimsellik
- Tarafsızlık
- Şeffaflık
- Sürdürülebilirlik
- Çevresel ve Toplumsal Duyarlılık

3. MEVCUT DURUM ANALİZLERİ

Bu bölümde, iç ve dış çevre koşullarının analizi ışığında mevcut durum değerlendirmesi yapılarak stratejik plana temel oluşturacak geleceğe ilişkin perspektiflerin ve hedeflerin dönemsel arka planları belirlenmiştir.

3.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihi Gelişimi

Türkiye’de ABD ve Avrupa’ya göre oldukça sonra kurulan kalkınma ajansları için aşağıdaki tabloda özetlenen ve yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi olan diğer ülke uygulama deneyimleri göz önüne alınarak iyi örneklerden oluşan karma bir model benimsenmiştir. Bu örneklerin çoğuna kıyasla Türkiye modelinde ajansların işlevlerinin oldukça geniş tanımlandığı görülmektedir.

Tablo 1. Kuruluş Türlerine, Faaliyetlerine, Temel İşlevlerine, Kuruluş Dönemleri ve Kuruldukları Ükelere Göre Dünyada Kalkınma Ajansları

Kuruluş Aşamasının Yasal Çerçevesi	Faaliyetine Göre	Temel İşlevleri	Kuruluş Dönemleri ve Yeri
Devlet tarafından (Galler Kalkınma Ajansı, İskoçya Girişim, İrlanda’da Shannon Kalkınma)	Stratejik ajanslar	1. İçsel dinamiklere dayalı kalkınma amaçlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri: -Yerel gözlem birimleri oluşturmak, -İstatistikler tutmak -Veri tabanı oluşturmak -Bölgesel kalkınma şablonları hazırlamak	1930 ABD
“Ad Hoc” yasa ile Yetki Devri düzenlemesi (Devolution) çerçevesinde yerel ve bölgesel idareler içinde	Küresel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	2. Girişimci hizmetleri: -İşletmeler arasında gayrimenkul yatırım ortaklıkları, devralmalar ve transfer işlemlerinde yardımcı olmak -Sorunlu işletmelere yardımcı olmak -Uzmanlıklar oluşturmak -İnovasyon ve teknoloji transferi yapmak -Eğitim kurumları ve işletmeler arasında iletişim kurmak -İhracat konusunda danışmanlık yapmak	1950 Brezilya, Avusturya, Belçika, Fransa, İrlanda, Japonya, İngiltere
Bölgeselleşme veya desantralizasyon süreci çerçevesinde yerel idareler tarafından	Sektörel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	3. Yerel ve bölgesel idarelere yönelik hizmetler: -Yerel aktörlere danışmanlık yapmak -Altyapı hizmetleri -Bölge içi ve bölgeler arası pazarlama	1960-1970 Almanya, İngiltere, İtalya, Hollanda, Fransa, İspanya

Yerel paydaşların ortaklığı çerçevesinde kamu ve özel sektör ortaklığıyla	İçsel cazibe yaratan ajanslar	4. Eğitim Hizmetleri: -İhtiyaç duyulan işgücü niteliğini analiz etmek -Kuruluşlar için spesifik eğitim programları hazırlamak -Sürekli eğitim hizmeti	1980-1990 Yunanistan, İspanya, Finlandiya, Danimarka, İtalya Portekiz
Kamu yönetiminin yerinden yönetim birimleri çerçevesinde		5. Uluslararası Faaliyetler: -İnovasyon ve teknoloji transferi yapmak -Yabancı yatırımcılar çekmek -İşletmeleri uluslararası pazara açmak -Avrupa Birliği Programlarına ve ulusaşırı ağlara katılmak	1990 Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Polonya, Portekiz, Slovakya, İsveç, Ukrayna, Fransa
Yabancı sermayeyi bölgeye çekme kuruluşu olarak KA'lar		6. Stratejik Bölge Planlaması: -Potansiyel aktörleri harekete geçirmek -Bölgesel kalkınmanın farklı bileşenleri arasında denge oluşturmak	

Kaynak: 9. Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2008

Dünyadaki diğer örnekler ile karşılaştırıldığında Türkiye'deki kalkınma ajansı deneyimi oldukça yenidir. Türkiye'nin uzun bir planlı kalkınma ve planlama deneyimi olmakla birlikte Ajansların kurulması 2000'li yıllardan sonradır. Bölge bazında kurulan çok işlevli ajansların Türkiye'deki ilk örnekleri İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları olup 2006 yılında kurulmuşlardır. 2010 yılı itibarıyla Türkiye'nin bütün düzey 2 bölgelerinde birer ajans kurulmuş bulunmaktadır. Türkiye'deki kalkınma ajansları gerek faaliyet türü gerekse temel işlevleri itibarıyla dünyadaki diğer örneklerin bir sentezi niteliğine sahiptir.

3.2. Kalkınma Ajansları Uygulamalarına Yön Veren Eğilimler

Kalkınma ajansları, yeni kalkınma anlayışının ve dünyada yükselen kalkınma eğilimlerinin bölgesel aktörleridir. Bu bağlamda Ankara Kalkınma Ajansı, kalkınmayı küresel bağlamda dinamik bir süreç olarak tanımlayıp bütüncül ve ortak bir amaç olarak gören ve bu ortaklık için iyi yönetimle yetki ve sorumlukları yerelde paylaşan, çevreye ve insana duyarlı bir kalkınma yaklaşımını benimsemektedir.

Kalkınma alanında çeşitli ülkelerdeki uygulamalar göz önüne alındığında bölgeleri yerel yerine küresel ölçekte konumlandırma, karbon ekonomisinden yeşil ekonomiye geçiş, yetki ve sorumlulukların merkezden yerele doğru kayması, kümelenmenin daha yenilikçi bir şekilde ele alınması gibi konuların yanı sıra, yönetim söyleminden iyi yönetim uygulamalarına, iktisadi kalkınma ağırlıklı politikalardan bütüncül kalkınma yaklaşımına, statik bir anlayıştan öğrenme ve ilerlemeye dayalı dinamik bir kalkınma anlayışına doğru artan eğilimlerin öne geçtiği gözlenmektedir.

Kısaca, kalkınma ajansları uygulamalarında yükselen eğilimler şöyle sıralanabilir:

- Kalkınma faaliyetlerini küresel bölge anlayışıyla yürütme
- İyi yönetim ilkelerini esas alma
- Yeşil ekonomi
- Bütüncül kalkınma

- Yetki ve sorumlulukların dağılımı
- Dinamizm

Ankara Kalkınma Ajansı kurumsal stratejisini geliştirirken söz konusu eğilimleri göz önüne almaktadır. Belirlenen eğilimler ile kurumsal strateji aşağıda ilişkilendirilmektedir:

Tablo 2. Dünyada Kalkınma Alanında Yükselen Yeni Eğilimler

DÜNYADA KALKINMA ALANINDA YÜKSELEN EĞİLİMLER	ANKARA KALKINMA AJANSININ BAKIŞ AÇISI VE YAKLAŞIMI
Küresel Bölge	<p>Ankara'nın ekonomik gücünün küresel ölçekte rekabet edebilir pozisyona getirilmesi için işbirliğine dayalı kalkınmanın gerçekleştirilmesi</p> <p>Yerel aktörler arasındaki koordinasyonu sağlayarak Ankara'nın küresel düzeyde tanıtımının sağlanması</p> <p>Ankara'nın başta düşünce kuruluşları ve üniversiteler olmak üzere, düşüncenin üretildiği ve paylaşıldığı küresel bir başkent haline getirilmesi</p> <p>Ankara'nın sahip olduğu ileri teknoloji potansiyelini kullanarak, girişimcilik eko-sisteminin iyileştirilmesi ve dünya ile rekabet kapasitesinin artırılması</p> <p>Yerel politikaların akıllı uzmanlaşma stratejilerine uyarlanması</p>
Yeşil Ekonomi	<p>Şehirde oluşturduğu bilinç ve sağladığı desteklerle Ankara'nın daha çevre dostu bir şehir haline getirilmesi</p> <p>Akıllı şehir ve endüstriyel simbiyoz uygulamalarının Ankara'da yaygınlaştırılması sağlanmalıdır</p> <p>İklim değişikliğine adaptasyon bağlamında destek mekanizmalarının geliştirilmesi</p>
Yetki Sorumlulukların Dağılımı	<p>Daha etkin kalkınma çalışmaları yapmak için yasal değişiklik girişimlerinde bulunulması, mevzuatın güncel tutulması</p> <p>Ajansın bölgenin kalkınmasına katkısının artırılması amacıyla teknik ve mali kapasitesinin geliştirilerek ulusal ve uluslararası işbirliğinin gerçekleştirilmesine yönelik yeni destek mekanizmalarının oluşturulması</p> <p>Daha etkin kalkınma çalışmaları yapmak için yerel halkın veya bağlı oldukları örgütlerin bölgelerinde yapılan tüm çalışmalara dahil edilmesi</p>

İyi Yönetişim

Daha etkin kalkınma çalışmaları yapmak için paydaşlarla iyi ilişkiler kurulması, iletişimin artırılması

Ajansın bölgenin kalkınmasına katkısının artırılması amacıyla teknik ve mali kapasitesinin geliştirilerek ulusal ve uluslararası işbirliğinin gerçekleştirilmesine yönelik yeni destek mekanizmalarının oluşturulması

Bütüncül Kalkınma

Yaşam kalitesine etki eden tüm unsurları (sosyal, iktisadi, çevresel vb.) birlikte ve dengeli bir şekilde kalkınma politikalarında ele almak

Dinamizm

Kalkınma faaliyetlerini sürekli yenilikçi bir anlayışla yönetebilmek için öğrenme ve ilerlemenin kurumsallaştırılması

Endüstri 4.0

Ankara'daki sektörel yapının endüstri 4.0 ve geliştirilecek versiyonlarındaki uygulamalarına yönelik adaptasyon kapasitesinin artırılması sağlanmalıdır

İnsan kaynakları politikasının endüstri 4.0 ve ileriki versiyon uygulamalarına yönelik dönüşümlere karşı yeniden ele alınması gereklidir

3.3. GZFT Analizi

Fırsatlar:

1. Uluslararası fonların bölgesel program ve projeler geliştirmeleri
2. Merkezi düzeyde bölgesel kalkınma ile ilgili kurulların oluşturulmasıyla ajansların gücünün artması
3. Uluslararası düzeyde işbirliği ağlarının oluşturulması

Tehditler:

1. Kalkınma ajanslarının bölgede yarattığı faydaların ölçülmesinin zorluğu
2. Bölgenin geleceğine yönelik stratejilerin tarafları bağlayıcı ve/veya yönlendirici görülmemesi

Güçlü Yanlar

1. Nitelikleri ve öğrenme kapasitesi yüksek insan kaynağı
 2. Esnek ve dinamik yapı
 3. Kalkınma ile ilgili fikirler geliştirme ve uygulama süreçlerine geniş çevrelerin katılımını sağlama kapasitesi
 4. Yerel kurum ve kuruluşları harekete
-

Zayıf Yanlar:

1. Bölgesel ve sektörel uzmanlaşmanın henüz kazanılmamış olmaması
2. Ankara Kalkınma Ajansı'nın sahip olduğu bütçenin Ankara için yetersiz kalması

3.3.1. Fırsatlar

1. Uluslararası fonların bölgesel program ve projeler geliştirmeleri: Avrupa Birliği (AB), Dünya Bankası, OECD, FAO gibi uluslararası kuruluşların, yürütmekte oldukları tematik program ve projeleri yerelden uygulama eğiliminde oldukları görülmektedir. Söz konusu fon kaynaklarının kalkınma ajansları aracılığıyla yürütölme olasılığı bulunmaktadır. Bu kapsamda Ankara Kalkınma Ajansı bu fonların, bölgesinde kullanılmasını sağlayarak örnek projeler yürütebilecek ve uluslararası kuruluşların katkısıyla kalkınma dinamizmini daha da arttırabilecektir.

2. Merkezi düzeyde bölgesel kalkınma ile ilgili kurulların oluşturulmasıyla ajansların yaptırım gücünün artması: Başbakanın başkanlığında toplanacak olan Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu ve Bölgesel Gelişme Ulusal Komitesi'nin kurulması ile ajansların çalışmaları ve bölge planı benzeri stratejik belgelerin üst icra makamı tarafından bilinirliği sağlanacak, diğer kurum ve kuruluşlarla koordinasyon artacaktır. Bu durum, söz konusu belgelerin bölgedeki paydaşlar tarafından benimsenmesini, uygulanabilirliğini ve bağlayıcılığını da arttıracaktır.

3. Uluslararası düzeyde iş birliği ağlarının oluşturulması: Ankara Kalkınma Ajansı küresel bir başkent olma vizyonu doğrultusunda, bölgesel veya uluslar arası düzeyde faaliyette bulunan kurum ve kuruluşlarla geliştirmiş olduğu projeler kapsamında yeni işbirliği ağları oluşturacaktır.

3.3.2. Tehditler

1. Kalkınma ajanslarının bölgede yarattığı faydaların ölçülmesinin zorluğu: Kalkınma ajanslarının faaliyetlerinin yarattığı olumlu etkileri ölçecek uygun araçların yeterince gelişmemesi ve bu etkilerin ancak uzun vadede ortaya çıkması nedeniyle ajansların yaptığı çalışmaların kısa vadede değerlendirilememesi söz konusu olabilmektedir. Bunu gidermek amacıyla, Ajansın yürüttüğü faaliyetlerin düzenli olarak takibi, etkili bir izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması ve sonuçlarının kamuoyuyla paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

2. Bölgenin geleceğine yönelik stratejilerin tarafları bağlayıcı ve/veya yönlendirici görülmemesi: Kendine özgü yeni bir yapılanma olan kalkınma ajanslarının, yeni kurulmuş olmaları ve geleneksel kamu yapılanması niteliği göstermemelerinin de etkisiyle, bölgedeki paydaşlar (kamu, özel, STK) tarafından konumlandırma sorunları yaşanmaktadır. Bu durum ajansların hazırladıkları bölge planı vb. stratejik dokümanların bölgedeki aktörler üzerindeki bağlayıcı ve yönlendirici etkisini azaltmakta ve bunların uygulamaya geçirilmesini zorlaştırmaktadır.

3.3.3. Güçlü Yanlar

1. Nitelikleri ve öğrenme kapasitesi yüksek insan kaynağı: Ajansın sahip olduğu insan kaynağı, farklı disiplinlerden gelen tamamı yüksek eğitilmiş ve en az bir yabancı dil bilen kişilerden oluşmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında Ankara Kalkınma Ajansı personelinin birinin ön lisans, 17'sinin lisans, 11'nin yüksek lisans ve beşinin ise doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu profile sahip insan kaynağının en belirgin özelliği öğrenme kapasitesinin yüksek oluşudur. Sürekli değişen ve gelişen bölgesel kalkınma alanında Ankara gibi dinamik bir bölgede faaliyet gösteren ajans için personelin bu niteliği kritik bir önem taşımaktadır.

2. Esnek ve dinamik yapı: Ajansın tabii olduğu mevzuat ve sahip olduğu kurumsal yapı, etkin ve hızlı hareket etmeye yönelik tasarlanmıştır. Bu durum güçlü insan kaynağı ile bir araya geldiğinde, kısa zamanda sonuç üretecek faaliyetlerin gerçekleştirilmesine imkan tanımaktadır. Ajans bünyesinde farklı disiplinler ve deneyimlere sahip uzmanların varlığı ve birimler arası geçiş esnekliği sayesinde uzmanlar hızlı bir şekilde mobilize olup, birçok konuda araştırmalar yapabilmekte ve bu çalışmalar sonucunda politika dokümanları oluşturabilmektedir. Kurumsallaşma sürecinde Ajansın bu esnek ve dinamik yapısı daha da güçlendirilmelidir.

3. Kalkınmayla ilgili fikirler geliştirme ve uygulama süreçlerine geniş çevrelerin katılımını sağlama kapasitesi: Ajansın faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde temel yaklaşım, katılımcılığın azami düzeyde sağlanmasıdır. Bu yaklaşım, bölge planlama sürecinden itibaren uygulanmakta olup, paydaşlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Ajans, katılımcı anlayışını devam ettirerek geniş çevrelerin dahil olduğu kalkınma yaklaşımlarını benimseyip tüm paydaşlarla işbirliği süreçlerini etkin bir şekilde yönetmeye devam etmelidir.

4. Yerel kurum ve kuruluşları harekete geçirme kabiliyetinin yüksek olması: Ajans sahip olduğu beşeri sermaye ve esnek yapısı sayesinde, bölge içerisine faaliyette bulunan ilgili paydaşları ortak bir amaç doğrultusunda harekete geçirme potansiyeline sahiptir. Nitekim, bir çok kuruluş Ankara Kalkınma Ajansı çatısı altında yer alan faaliyetlere tabandan gelen yoğun bir talep görülmektedir. TechAnkara adıyla oluşturulan oluşumlar, Ajansı paydaşlar arasında daha kabul gören bir kurum haline getirmektedir.

4.1.1. Zayıf Yanlar

1. Bölgesel uzmanlaşmanın henüz net tanımlanmaması: Ankara Kalkınma Ajansı'ndaki personel rotasyonu göz önünde bulundurulduğunda, Ajans uzmanlarınca bölgenin potansiyel ve dinamiklerine ilişkin bilgilerin üretilmesi, içselleştirilmesi ve kullanılması zaman almaktadır. Bu nedenle, bölgeye ilişkin bilgi üretilmesi ve kullanılmasını hızlandıracak yöntemlerin geliştirilmesi, sistemlerin kurulması, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması ve saha araştırmalarının gerçekleştirilmesi gerekli görülmektedir.

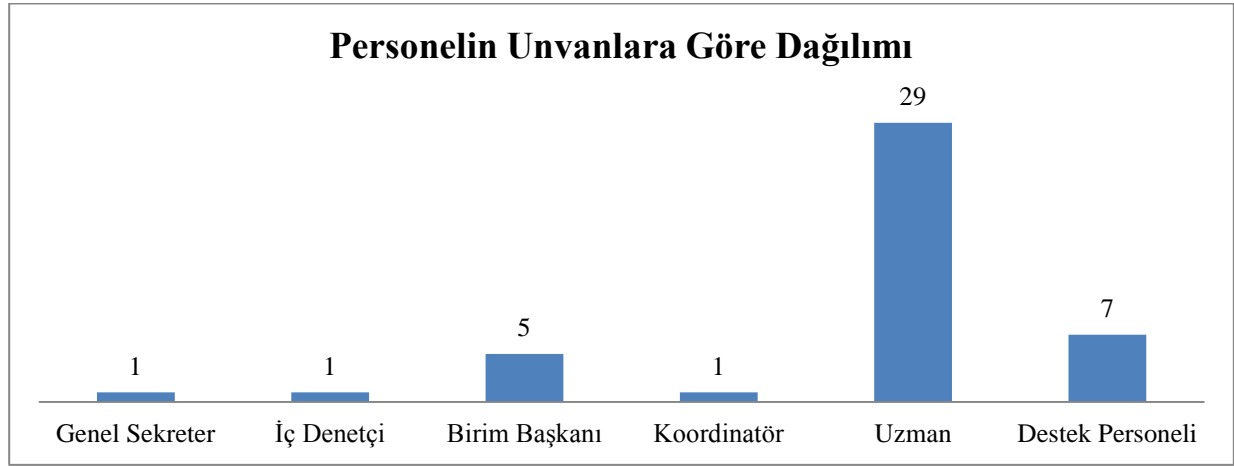
2. Ankara Kalkınma Ajansı'nın sahip olduğu bütçenin Ankara için yetersiz kalması: Ajansa tahsis edilen yıllık bütçe, "sürdürülebilir kalkınmanın hızlandırılması ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması" misyonu ve "küresel ölçekte ekonomik, kültürel ve siyasal bir başkent olma" vizyonu ile hareket eden geniş ölçekli bir bölge için gerekli olan meblağa kıyasla oldukça yetersizdir. Mevcut bütçe ile Türkiye'nin yurt içi ve yurt dışında vitrinini oluşturan bir bölgede istenen etkileri yaratmak (ve ya ortaya çıkarmak) oldukça zordur.

4.2. Kurum Analizi

Ankara Kalkınma Ajansı, 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ile bu kanuna istinaden çıkarılan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde, personel istihdam etmektedir.

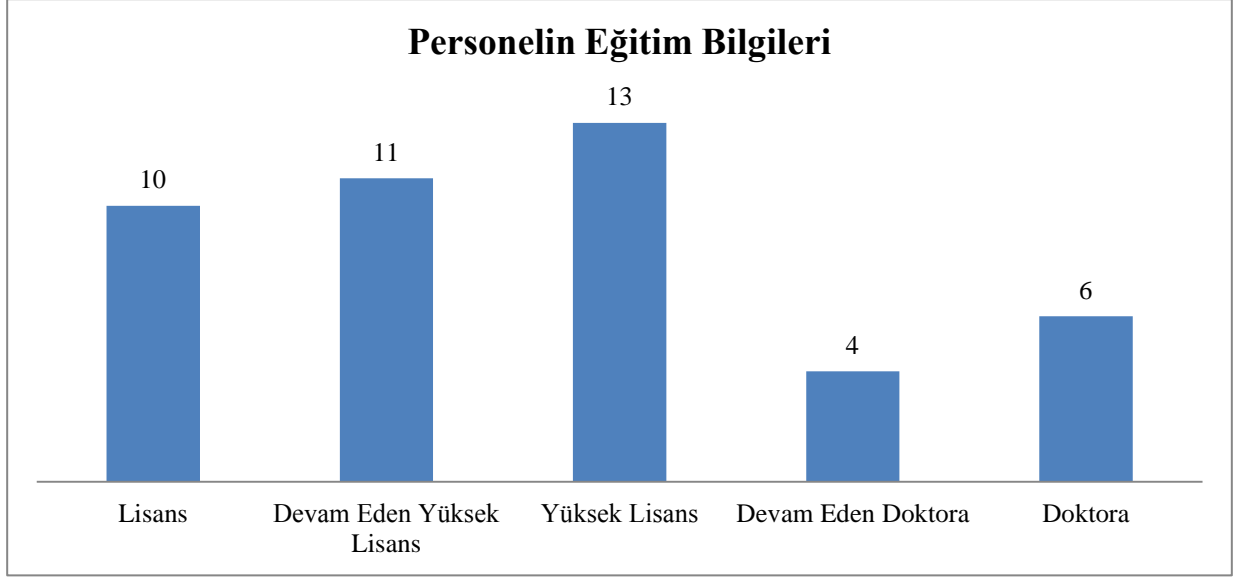
Ankara Kalkınma Ajansı bünyesinde, Yönetim Kurulu'nun 29.12.2010 tarih ve 2010/11 sayılı toplantısında alınan karar gereği İş Geliştirme ve Strateji Birimi, Program Yönetimi Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, Kurumsal İletişim Birimi ve Destek Hizmetleri Birimi olmak üzere beş birim oluşturulmuştur. Yine 24.10.2011 tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı'nda 5449 sayılı kanuna istinaden alınan karar gereği Yatırım Destek Ofisi kurularak faaliyetlerine başlamıştır. Genel olarak Ajans bünyesinde personelin pozisyonlarına göre dağılımı şu şekildedir.

Personelin Pozisyonlarına Göre Dağılımı



Ajans bünyesinde personelin kişisel gelişiminin sağlanması yönündeki çalışmalar, kişisel çalışma ve eğitim faaliyetleri sadece birey bazında değil genel olarak kurumda faaliyetlerin daha etkin ve etkili bir şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağı farkındalığıyla teşvik edilmektedir. Ajans personeline ait eğitim bilgilerine ait grafikler aşağıda verilmiştir:

Personelin Eğitim Bilgileri

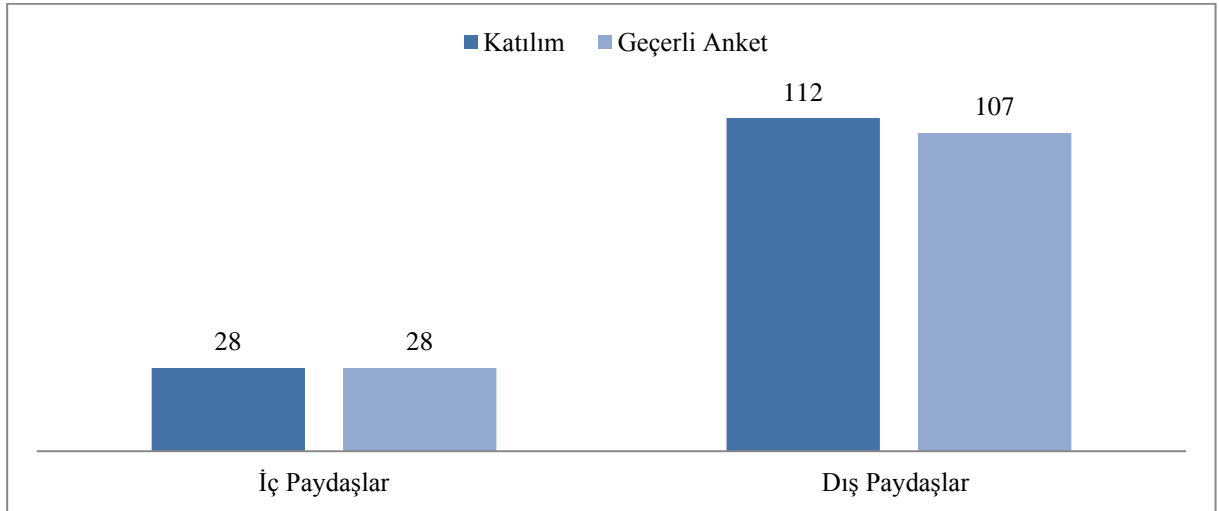


4.3 Paydaş Analizleri

2017-2021 Stratejik planı hazırlıkları kapsamında, planın katılımcı yönünü güçlendirmek adına, ajans içinde, iç paydaşlardan ve dışında, dış paydaşlardan anket yoluyla bilgi toplanmış olup, elde edilen bilgiler gelecek vizyonu doğrultusunda incelenerek plana bir girdi oluşturmuştur.

Bu doğrultuda ajans içerisinde yönetim ve teknik düzeyden toplam olmak üzere 28 katılımcının görüşleri plana yansıtılmıştır. Bununla birlikte dış paydaşlarda ise, 107 kişinin görüşleri alınarak stratejik planın başta eylemler ve stratejik öncelikler olmak üzere geneli hakkında görüşler derlenmiştir.

Ankete Katılım ve Geçerli Anket Sayıları



Ankette, yukarıda da bahsedildiği üzere ajansın önümüzdeki dönemde odaklanılması gereken faaliyet alanlarına odaklanılarak farklı paydaş gruplarından farklı beklentiler ortaya çıktığı görülmüştür.

Buna göre dış paydaşlar tarafından en öncelikli olduğu düşünülen alanlar;

- Bölge planında belirlenmiş öncelikli alanlarda mali ve teknik destek faaliyetleri yürütmek
- Ankara'nın ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel zenginliklerini ve yatırım imkanlarını ulusal ve uluslar arası düzeyde tanıtmak.
- Ajansın ulusal ve uluslararası kuruluşlarla çeşitli işbirliklerinde bulunması sağlanacaktır.
- Yatırım destekleri kapsamında bölge yatırım analizleri gerçekleştirerek yerli ve yabancı yatırımcıların bölgeye çekilmesi ve yatırım işlemlerinin takip edilerek kolaylaştırılması

şeklinde ifade edilirken, iç paydaşlarda daha farklı öncelikler ortaya çıkmıştır;

- Ajans faaliyetleri sistemli bir şekilde analiz edilerek, performansı değerlendirilecek ve iyileştirmek için gerekli tedbirler alınacaktır.
- Alternatif destek sistemleri konusunda çalışmalar yapmak
- Bölgenin ulusal ve küresel düzeyde performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi
- Ajansın ulusal ve uluslararası kuruluşlarla çeşitli işbirliklerinde bulunması.

Elde edilen bu görüşler neticesinde ortak bir zemin oluşturularak stratejik planın bahsedilen tüm öncelik alanlarına vurgu yapması sağlanmıştır.

5. KURUMSAL TEMEL STRATEJİLER

Ankara Kalkınma Ajansı'nın;

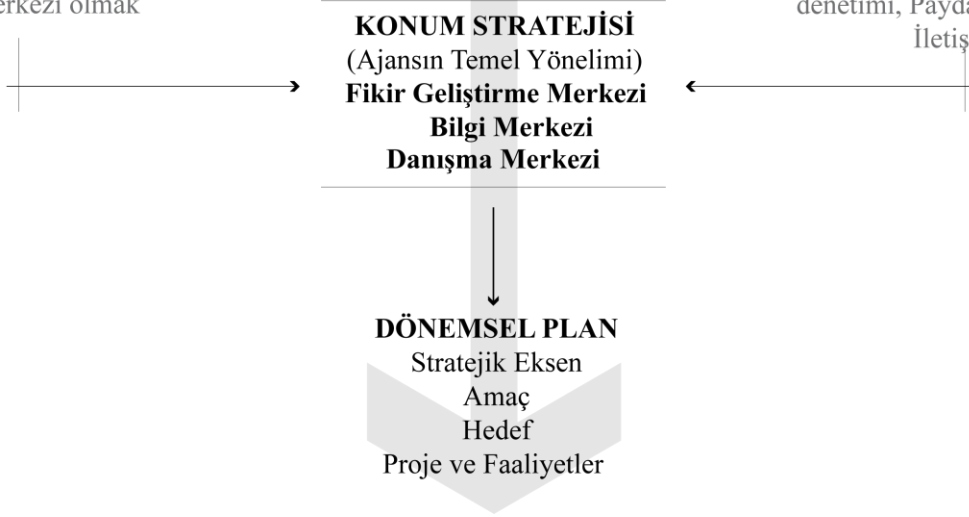
- misyon ve vizyonun gerektirdiği öncelikleri,
- geniş bir yelpazede yer alan ve çeşitlilik gösteren paydaşlarının farklı beklenti ve önerileri ve
- çevre koşullarındaki değişim eğilimleri

göz önüne alındığında stratejik konumunun tanımlamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Konumunun tanımlaması ile Ajans, faaliyet kapsamını ve ağırlık vermesi gereken alanları belirlemiş olacaktır. Diğer yandan, bu doğrultuda konumunun gerektirdiği kurumsal yetkinliklerini de belirlemeye ve inşa etmeye ihtiyaç duymaktadır. Yeni dönem içerisinde izlenecek olan bu stratejinin özet bir hali aşağıdaki şemada da görülmektedir.

Strateji ve Yetkinlikler İlişkisi

Sahip olunması gereken nitelikler
Lider/yönlendirici olmak
Destek merkezi olmak
Koordinasyon merkezi olmak
Tanıtım merkezi olmak

Temel kurumsal yetkinlikler
Bilgi Yönetimi Yetkinliği
Operasyon Yönetimi
Yetkinliği (Program yönetimi ve
denetimi, Paydaş yönetimi,
İletişim becerisi)



5.1. Konum Stratejisi:

Bölgesel kalkınmanın bir sorumluluk alanı olarak yasalarda yer alması, yerelde planlı ve stratejik bir yaklaşım çerçevesinde kalkınmanın gerçekleşmesini benimsemek anlamına gelmektedir. Planlı yaklaşım, esas itibarıyla, birbiri ile iç içe iki çalışmayı birlikte yürütmeyi gerektirmektedir: Bölgenin geleceğine ilişkin stratejik başarı fikirleri geliştirmek ve bunları hayata geçirecek şartları sağlamak. Bu çerçevede, Ajansın konumunun söz konusu iki faaliyet türünü içerecek kapsamda tanımlanması gerekir.

Stratejik başarı fikirleri geliştirebilmek için Ajansın belli ölçüde “düşünce kuruluşu” gibi faaliyet gösteren ve aşağıdaki hususları gerçekleştiren bir kurum olması öngörülmüştür:

- 1. Fikir Geliştirme Merkezi:** Kalkınmaya planlı yaklaşmak her şeyden önce yönlendirici vizyon, strateji ve yenilikçi fikirler gerektirmektedir. Kalkınmaya taraf olan geniş bir çevrenin katılım ve katkılarıyla ortaya çıkarılabilecek söz konusu yönlendirici bakış açılarını geliştirmek ve bunları uygulanabilecek dönemsel planlara dönüştürmek Ajansın entelektüel çabaları yöneten bir kurum olmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu çerçevede Ajans, tanımlı faaliyetleri yürütmenin yanı sıra bölgenin geleceğini inşa etmeye yönelik vizyon, strateji ve fikirler geliştiren bir merkez olmalıdır.
- 2. Bilgi Merkezi:** Ajansın fikir geliştiren, politika ve strateji üreten bir kurum olabilmesi için bölgeye ilişkin bilgileri toplaması, analiz etmesi, yorumlaması ve paylaşması gerekmektedir. Bu nedenle Ajans, bölgenin gerekli temel bilgilerine sahip olacak, bu bilgileri yorumlayabilecek, belgeleme ve arşivleme çalışmalarını yeterli düzeyde yapacak ve bilgiyi güncelleyebilecek bilgi alt yapısı oluşturmalı ve bilgi yönetimi yetkinliğini geliştirmelidir. Bunun için, ayrıca Ajansın güvenilir bilgiye ulaşılacağı kurumlarla işbirlikleri yapması, kurumlar arası bilgi aktarımını gerçekleştirmesi gerekmektedir.

- 3. Danışma Merkezi Olmak:** Ajansın, bir fikir geliştirme ve bilgi üretme merkezi olması, aynı zamanda bölgeye ilişkin konularda danışma hizmeti sunmasını da gerektirmektedir. Bu çerçevede Ajans, bilgi donanımı, fikir geliştirme yetkinliği ve güvenilirliği ile çeşitli çevrelerin (yatırımcıların, araştırmacıların, kamu kurumlarının vs.) bölgeye ilişkin konularda danışma ihtiyacı duyduğu bir otorite haline gelmelidir. Bölge hakkında hazırladığı güvenilir, sağlıklı, objektif, analitik rapor ve yönlendirici stratejik planları nedeniyle sadece bilgi alınan değil aynı zamanda görüşü sorulan bir kurum haline gelmelidir. Bunun sonucu olarak gücünü sadece yasalardan değil sunduğu fikir, bilgi ve danışmanlık hizmetlerinden alan bir konum elde edecektir.

Stratejik başarı fikirlerinin hayata geçirilmesi için ise, Ajansın yönlendirici, destekleyici ve teşvik edici bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki nitelikleri taşıyan bir kurum olmalıdır:

- 1. Lider/yönlendirici olmak:** Bölgesel kalkınma açısından kritik öneme sahip faaliyetlerin belirlenmesini müteakip bunların hayata geçirilmesinde gerekli durumlarda Ajansın tek başına veya bölgedeki diğer paydaşlarla bir arada hareket ederek yönlendirici bir rol oynaması beklenmektedir.
- 2. Destek merkezi olmak:** Ajans, yasa ile tanımlanmış olduğu üzere bölgenin kalkınmasını sağlamak için yürütülecek proje ve faaliyetlere maddi destekler ile ihtiyaç duyulan teknik destekleri sunar. Yatırım destek ofisi eliyle bölgede yatırım yapacak olan yerli ve yabancı yatırımcılara rehberlik ve danışmanlık hizmeti verir. Mevzuat ile genel çerçevesi çizilmiş olan desteklerin dışında Ajans, alternatif destek mekanizmalarını araştırarak paydaşların kullanımına sunmalı, bölge içi gelişmişlik farklarına duyarlı ve bölgeye özgü destek araçlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapmalı ve bunları hayata geçirmelidir.
- 3. Koordinasyon merkezi olmak:** Bölgesel kalkınma, ilgili birçok kurum ve kuruluş ile farklı aktörün bir araya gelerek ortak amaçlar için eşgüdüm içinde hareket etmelerini gerektirir. Bu bağlamda Ajans, bölgesinde bulunan tüm paydaşların katılımını sağlayarak ve aralarında işbirliklerini geliştirerek ortak bir vizyon doğrultusunda koordinatörlük görevini üstlenir. Ajansın başarısı, ilgili tarafların kalkınma sürecine zorunluluk değil, gönüllülük temelinde katılım ve eşgüdümünü sağlayacak ilişki ve mekanizmaların geliştirilmesi ile mümkündür. Bu türden sürdürülebilir bir başarı için Ajansın bölgede ortak bir ilgi ve farkındalık, yerel sahiplenme ve sosyal sorumluluk kültürü, katılımcılık ve işbirliğini geliştirmesi gerekmektedir.
- 4. Tanıtım merkezi olmak:** Kurumun varlık nedeni olan kalkınmanın hızlandırılması, bölge içi dengesizliklerin giderilmesi ve vizyonu olan Ankara'nın küresel ölçekte konumlandırılması önemli ölçüde tanıtım faaliyeti yürütülmesini gerektirmektedir. Yerel potansiyeli bölgede, ulusal ve uluslararası alanda çok yönlü (yatırım koşulları, eğitim imkanları, tarihi-turistik değerleri vs.) tanıtılabilmek için Ajansın paydaşlarıyla işbirliği içerisinde sözlü, yazılı ve görsel tanıtım konseptleri geliştirmelidir. Bu çerçevede etkinlikler düzenlemeli ve düzenlenen etkinliklere destek olmalıdır.

Ankara Kalkınma Ajansı'nın geçen kısa süre içerisindeki deneyimleri çerçevesinde paydaş beklentileri değerlendirildiğinde, Ajansın fikri katkı yanı sıra daha çok mali destekler sunmasının istendiği görülmektedir. Ancak, yasal sınırlar içerisinde verilen küçük ölçekli proje destekleriyle Ankara gibi büyük ölçekli bir metropolde kalkınmanın hızlandırılması oldukça

zordur. Bunun başarılabilmesi büyük ölçüde vizyoner fikirlerin, fark yaratacak projelerin ve dönüşüm yaratacak yeniliklerin hayata geçirilmesine bağlı olacaktır. Bölgesel kalkınmanın hızlandırılması ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması bir mali/teknik destek sorunu olmaktan çok vizyon ve strateji gerektirmektedir. Sonuç doğurucu vizyon ve strateji geliştirildiğinde er veya geç uygun finansal kaynaklar da bulunabilecektir. Dolayısıyla, Ankara bölgesi kalkınma hamlesine uzun vadede hizmet edebilmek için Ajansın belli ölçüde bir “think-tank” olarak konumlandırılması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, planlı kalkınmanın gereği olarak geliştirilen fikirlerin hayata geçirilmesi için Ajansın yönlendirme, destekleme ve teşvik etmeyi de aktif bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Aksi takdirde, fikirlere vücut kazandıran eylemler ihmal edilmiş olacaktır. Bu yönüyle Ajans aynı zamanda “destekleriyle yönlendirici bir kalkınma aktörü” olarak da konumlandırılmalıdır.

5.2. Temel Yetkinlik Stratejisi

Kamu yapılanması içerisinde örneğine pek rastlanmayan “fikir ve eylem” birlikteliğinin oluşturduğu ve üst bölümde ele alınan karma konum, Ajansın kaynak ve kabiliyetlerini her iki faaliyet alanına dengeli bir biçimde dağıtmasını gerektirmektedir. Bu durum ise bazı yetkinliklerin Ajans bünyesinde inşa edilmesi ve geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda kazanılması gereken temel yetkinlikler şunlardır:

5.2.1. Bilgi Yönetimi Yetkinliği

Ankara Kalkınma Ajansı'nın bir tür “düşünce kuruluşu” konumuna ulaşabilmesi esas itibarıyla bilgi yönetimi yetkinliğinin etkin bir şekilde geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bilgi yönetimi yetkinliği birbiri ile ilişkili şu işlevleri içerir:

a) *Veri toplama yönetimi*: Bölgeye ilişkin strateji/fikir üretiminde ve çeşitli bakımlardan bölgenin performansının ölçümünde bilimsel yöntemlerle üretilmiş, güvenilir ve objektif verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yasal açıdan bakıldığında Ajans'ın doğrudan veri üretmesi mümkün görünmemektedir. Ancak, (i) veri üreten kurumlardan veri toplama yoluna gitmesi, (ii) özel amaçlar için veri üretimini sağlaması söz konusu olabilir. Her iki durum veri çeşidinin tanımlanması, toplama yöntemlerinin belirlenmesi, depolanması, sınıflandırılması vs. gibi bir yönetsel yaklaşımı gerektirmektedir.

b) *Enformasyon üretimi yönetimi*: Elde edilen ham verilerin işlenerek anlamlı hale dönüştürülmesi enformasyon üretimi anlamına gelmektedir. Çeşitli kurumlar tarafından üretilen veya ihtiyaç duyulduğunda üretimi sağlanan verilerin geliştirilmesi düşünülen fikir ve stratejilere hizmet edecek biçimde çeşitli formüllerle işlenmesini gerektirmektedir. Bu işleme süreci ile genel amaçlı üretilen veriler Ajans'ın çalışmalarında kullanılacak şekilde özgüleştirebilecektir.

c) *Fikir/strateji geliştirme yönetimi*: Elde edilen enformasyondan hareketle bölgesel kalkınmaya yön verecek yeni bakış açılarının, önerilerin, hedeflerin, projelerin geliştirilmesi bilgi yönetimi yetkinliğinin en zor ancak katma değeri en yüksek olan bileşenini oluşturacaktır. Ajans'ın mevzuatta yükümlülükleri içerisinde isim verilerek sayılan strateji belgeleri ve ismi zikredilmeyip ima edilen her tür yenilikçi yaklaşımın gerçekçi ve kabul edilebilir olması için güvenilir ve objektif verilere dayanması gerekir.

d) *Bilgi yayılımı yönetimi*: Üretilen strateji ve fikirlerin uygulamaya aktarılabilmesi ancak ilgili bütün çevrelerin bilmesi ve benimsemesi ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, ulaşılan stratejik fikirler, öneri ve hedeflerin paylaşılması bilgi yönetimi yetkinliğinin paydaşlar nezdinde en kritik aşama olarak görülecektir.

Bilgi yönetimini etkin bir şekilde hayata geçirebilmek için Ajans'ın şu çalışmaları yürütmesi gerekli görülmektedir:

- a) Ajansın bilgi ağını bölgede yönetebilmesi için sahip olması gereken önemli niteliklerden biri öncelikle güncel verilerin sürekli aktarılabilceği bir sistemin oluşturulması ve bunun için gerekli teknolojik altyapıya sahip olunmasıdır.
- b) Bölge kalkınması için ihtiyaç duyulan temel bilgileri sağlayabilecek kurum ve kuruluşlarla güçlü işbirlikleri kurulmalı ve bunu sürekli kılacak kurumsal altyapı oluşturulmalıdır. Paydaşların sağlayacakları bilgi konusunda ortak bir dil oluşturmak için ağ modelini uygulamaya geçirecek olan ajans, burada çok aktörlü etkileşimli yaklaşımı geliştirecektir. Ajansın hayata geçireceği sistem, ortak standartlara dayanan kolay ulaşılır, şeffaf ve ağlardan kolay veri girişlerinin yapılabildiği bir mekanizma geliştirilmelidir.
- c) Çeşitli kaynaklardan farklı yöntemlerle toplanan bilgilerin belirli bir disiplin ve sistem dahilinde analiz edilmesi sonucunda bilgi, bölgesel kalkınma stratejilerinin oluşturulmasında kullanılabilir hale gelmektedir.
- d) Bölgesel kalkınma alanındaki kuramsal yaklaşımları bilen, bu alandaki gelişmeleri yakından takip eden, öte yandan bölgenin soyo-ekonomik, tarihsel, kültürel ve mekânsal dinamiklerine vakıf bir uzman kaynağının oluşturulması gerekmektedir.
- e) Sürdürülebilir bölgesel kalkınmaya hizmet edecek fikirlerin geliştirilmesini teşvik edecek bir mekanizma oluşturulmalıdır. Bu çerçevede Ajans uzmanlarının yenilikçi, yaratıcı, fikir, görüş ve öneriler geliştirmesini sağlayacak bir ortam yaratılması ve bunun teşvik edilmesini sağlayacak bir ödül sisteminin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra bölgedeki ilgili aktör ve paydaşların (üniversiteler, düşünce kuruluşları, sivil toplum örgütleri vb.) da bu fikir geliştirme sürecine aktif olarak dahil edileceği bir sistemin oluşturulması önem arz etmektedir.
- f) Sürdürülebilir bölgesel kalkınmaya hizmet edecek fikir ve görüşlerin ortaya çıkması teşvik edilmeli ve başarılı proje örnekleri desteklenmelidir.

5.2.2. Operasyon Yönetimi Yetkinliği

Ajansın bölgede etkili bir destek, koordinasyon ve tanıtım merkezi olabilmesi için operasyon yönetimi yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Bu yetkinlik esas itibarıyla etkili bir yönetim becerisi gerektirmektedir. Çalışanlar, yönetimin temel işlevleri olan planlama, organizasyon, koordinasyon, yönlendirme ve kontrolü etkin bir biçimde yerine getirebilecek bilgi donanımına ve yürütme kabiliyetine sahip olmalıdır. Operasyon yönetimi yetkinliği için gerekli olan bu beceri ve kabiliyetler ile Ajansa özgü faaliyetlerin etkili, verimli ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için aşağıda belirtilen hususlar başarılı bir şekilde yürütülmelidir.

- 1) **Program yönetimi ve denetimi:** Ajans mali, teknik ve yatırım desteklerini mevzuata uygun şekilde yürütebilme yetkinliğinin yanı sıra bölgeye özgü alternatif destek mekanizmalarını araştırarak bölgenin kullanımına sunabilecek yetkinliğe sahip olmalıdır.
- 2) **Paydaş yönetimi:** Ajansın paydaş yönetimi yetkinliği çerçevesinde paydaş havuzu oluşturma, amaçlara göre paydaşları sınıflandırma ve paydaş ilişkilerinin tanımlanması işlevlerini yerine getirmesi gerekir. Paydaş yönetimi yetkinliğinin hayata geçirilmesi için iletişim stratejisinin tanımlanması, sistem kurulması ve

geliştirilmesi ile kurumsal ilişki temas noktalarının belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

- 3) **İletişim becerisi:** Ajans'ın güçlü bir iletişim becerisi geliştirerek, paydaşlarıyla işbirliği içerisinde bir bölgesel pazarlama stratejisinin oluşturulması ve bölgenin taşıdığı potansiyelin ortak bir konsept çerçevesinde ulusal ve uluslararası alanda tanıtımının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Konum ve temel yetkinlik stratejilerinin uygulanabilmesi için kurumsal ölçekte insan kaynakları stratejisi ve yönetim yaklaşımı stratejisinin değerlendirilmesini gerektirmektedir.

1. *İnsan kaynakları yönetimi stratejisi:* Ajansın konum ve temel yetkinlik stratejileri göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları yönetiminin kurum içerisinde iki şekilde uygulanabileceği görülmektedir. Bunlardan ilki, bilgi yönetimi veya operasyonel yetkinlik alanlarının ayrı ayrı tanımlanarak Ajans personelinin bir tanesinde uzmanlaşması yoluna gidilmesidir. Alternatif olarak, söz konusu yetkinlik alanlarının her ikisinde de uzmanlaşma sağlayacak şekilde insan kaynakları yönetim stratejisinin uygulanmasıdır.

Kurumun insan kaynağının büyük bölümünün uzman olması ve bu uzmanların az sayıda olmaları nedeniyle bütün uzmanların hem bilgi yönetimi hem de operasyon yetkinliğine sahip olmaları daha uygun görülmektedir. Daha da önemlisi, Ajansın yerine getirmekle yükümlü olduğu söz konusu fikri ve operasyonel katkının başarılı bir biçimde yürütülebilmesi birbirini besleyen süreçler olarak entegre edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum çalışanların her iki katkıyı sunabilecek şekilde geliştirilmelerini gerektirmektedir.

2. *Yönetim yaklaşımı stratejisi:* Çalışanların hem fikri hem de operasyonel katkı sağlayabilmeleri için inisiyatif ve kontrolün dengeli bir şekilde yürütülmesine imkan sağlayacak yönetsel bir yaklaşıma gidilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile kurum içerisinde fikri katkı için gerekli olan özgür düşünebilme atmosferinin ve koşullarının oluşturulması ve yasa tarafından tanımlanan faaliyetlerin amacına uygun şekilde yürütülmesini sağlayacak kontrol mekanizmalarının dengeli şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

6. KURUMSALLAŞMA VE GELİŞİM

Bu bölümde; Ajansın üstlendiği misyonu yerine getirirken kurum içerisindeki kritik unsurları belirleyerek önümüzdeki dönemde bunları nasıl kurumsallaştıracağı ve geliştireceği ele alınmaktadır. Kurum bir bütün olarak ele alındığında ve başarısını belirleyecek olan dinamikler değerlendirildiğinde yönetim anlayışı, kurum kültürü, sistemler, süreçler, kurumsal yapı ve insan kaynakları unsurları öne çıkmaktadır.

6.1. Yönetim Anlayışı

Kalkınma Ajansları, 5449 sayılı Kanun'a dayanarak kurulmuştur. Bu kanun ve ilgili yönetmeliklerde Ajanslara özgü yönetim çerçevesi tanımlanmıştır ve bu esnek çerçevenin içinin doldurulması Kalkınma Bakanlığı onayı ile Ajans Yönetim Kuruluna bırakılmıştır. Bu durum Ajanslara bağımsız hareket edebilme, kendi yönetim anlayışını oluşturma imkanı sunmaktadır.

Ajans faaliyetleri, yenilikçi fikir geliştirme gerektiren fonksiyonlar ile tanımlanmış görevlerin ifasını sağlayacak fonksiyonlar olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Dolayısıyla, bu görevlerin etkin bir şekilde yürütülmesi için yenilikçilik ve yaratıcılığı sağlayacak esneklik ve kamu yönetim prensiplerinin uygulanmasını sağlayacak mekanizmalar gerekmektedir.

Konum ve temel yetkinlik stratejileri ile ilgili bölümde ifade edildiği üzere, fikri katkının etkin yönetilmesini sağlayabilmek için çalışanlara daha fazla inisiyatif vermek, katılımı teşvik etmek, yatay ilişkiler geliştirmek vb. yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumun özel mevzuata tabi olması ve üzerine yüklenen misyon göz önüne alındığında, yeniliği temel alan, bilgi üretimi ve paylaşımına ağırlık veren bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Bu doğrultuda;

- Fikri ürünlerin rahatça ortaya çıkmasını sağlayacak yatay hiyerarşiyi benimseyen,
- Çalışanların fikirlerine önem veren ve bu fikirleri uygulamaya koymaktan çekinmeyen,
- Karar alıcılar ve uygulayıcılar şeklinde bir ayrıma gitmeyen, karar süreçlerinde her düzeyde katılımı teşvik eden,
- Uygulama aşamalarında yukarıdan aşağı iş bölümü yapılan ortak çalışma mekanizmaları ile birlikte aşağıdan yukarıya doğru işleyen mekanizmaları da içeren bir yönetim yaklaşımını hayata geçirmek önem arz etmektedir.

6.2. Kurum Kültürü

Kurum kültürü, zaman içinde oluşan ve bir kurumda çalışan kişilerin davranışlarını yönlendiren yazılı veya yazılı olmayan normlar, inançlar, tutumlar ve davranışların oluşturduğu bir bütündür.

Ankara Kalkınma Ajansı bir kamu kurumu olmakla birlikte, kuruluş felsefesi ve yönetim şekli olarak kamuoyunda yerleşen kamu kurumu algısı dışında bir yaklaşım sergilemelidir. Çünkü yüklendiği kalkınma misyonu gereği çabuk karar alıp uygulayabilen, esnek ve dinamik bir kurum olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek ise, kamudaki sorumluluk, ciddiyet, düzen ve hesap verebilirlik yönleri; özel sektördeki bürokrasiye boğmayan, hızlı ve pro-aktif yönleri; sivil toplum kuruluşlarının ise katılımı, işbirliği ve toplum yararını gözetme yönlerini bir araya getirebilmeyi başarmakla mümkün olabilecektir.

Ajans, en büyük sermayesi olan çalışanları arasında güven, nezaket, anlayış ve yardımlaşmaya dayanan bir kurum içi kültürü oluşturmalıdır. Bu kültürün oluşması için Ajans yönetiminin çalışanlarına eşit ve adil davranmasının yanı sıra, çalışanların birbirini daha iyi tanınması ve kaynaşmasını sağlayacak etkinlikler ile mümkün olabilecektir. Mesleki tecrübe ve özverinin itibar görmesini sağlayacak kurum içi teşvik mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Ajans, dış çevre ile olan ilişkilerinde profesyonel, hızlı, şeffaf, tüm paydaşlarına eşit mesafede duran bir konumda olmalıdır. Dış paydaşlar kuruluş statüleri (kamu, STK, özel sektör, yurt dışındaki paydaşlar, vb.) ve fonksiyonları farklı organizasyonlar olduğundan, Ajans uygulamalarında paydaşların ortak beklentilerine cevap verecek bir yaklaşım izlenmelidir. Bunun için paydaşlarının talep ve beklentilerini anlayıp uzun vadeli ilişkiler geliştirmelidir. Ayrıca, paydaşlar arasında işbirliği kültürünü geliştirecek ve sinerji oluşturacak etkinlikler düzenlenmelidir.

6.3. Sistemler

Kurumsallaşma sürecinin tamamlanmasını sağlayacak en önemli çalışmalar arasında ihtiyaç duyulan sistemleri belirlemek, kurmak ve onlara işlevsellik kazandırmak gelmektedir.

Kalkınma Ajansları, görevlerini yerine getirirken kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşu ve diğer aktörler ile iletişim kurmak ve işbirliği yapmak durumundadır. Bu iletişim ve işbirliği sürecinde süratli ve doğru karar verebilmek, kurumsal mesajları taraflara hızlı ve etkin biçimde ulaştırabilmek, işbirliği içinde olduğu yasal statüleri farklı paydaşların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için esnek, öğrenen ve değişen bir organizasyon yapısını oluşturmak Ajans için önemli önceliklerdendir.

Mevzuatta bölge planlarını hazırlamak, adil ve etkin bir hibe mekanizması oluşturmak, kalkınmaya etki edebilecek kurumlar arasındaki iletişim ve işbirliğini sağlama, vb. görevleri bulunan kalkınma ajanslarının yakın gelecekte çok yüksek sayıda kurumsal iletişim ve işbirliği kayıtları, evrak ve verinin bulundurulduğu merkezler haline gelmeleri beklenmektedir.

Bu çerçevede Ajans faaliyetlerinin kayıt altına alınması, izlenmesi ve etkin yönetilmesine en fazla katkıyı sağlayabilecek Doküman Yönetim Sistemi, Çalışan Yetkinlik Envanteri Sistemi, Online Operasyonel Yönetim Sistemi (Paydaş Yönetim Sistemi, İzleme ve Değerlendirme Yönetim Sistemi, Online Proje Başvuru ve Kabul Sistemi, Online Bağımsız Değerlendirici Başvuru Sistemi) ve Toplam Kalite Yönetim Sistemi öne çıkmaktadır.

6.3.1. Ajans Bilgi Yönetim Sistemi

Ajans faaliyetlerinin kayıt altına alınması, izlenmesi ve etkin yönetilmesi kritik faaliyetlerdendir. Belge ve dokümanların arşivlenmesi ve kolay ulaşılabilir olması gerek iş verimliliği gerekse zamanın etkin kullanılması açısından önemlidir. Bahsedilen süreçleri yönetmek için Ajans kaynakları ile hazırlanmış olan Ajans Bilgi Yönetim Sistemi, iş süreçlerinin takibini, doküman yönetimi, paydaş ilişkileri yönetimi, izin ve özlük işlemleri gibi çok temel süreçlerin yönetilmesinin yanı sıra, tüketim malzemelerinin ve araç talebi gibi gündelik rutinlerin de uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

6.3.2. Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi

Kalkınma Bakanlığı koordinasyonunda hazırlanan Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi, halen güncellenerek kullanımda olup ajansların temel süreçlerini yönetmekte kullanılmaktadır. İzleme ve program yönetim modülleri ile mali destek programlarının başvurularının

alınmasından, bağımsız denetçilerin istihdamına ve izleme süreçlerinin tümünü yönetmek amaçlı kullanılmaktadır. Diğer taraftan ajansların tüm muhasebe işlemleri de yine Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi üzerinden yürütülmektedir. Bu sistem sürekli güncellenerek gelişmekte ve son hali ile yatırım destek ofislerinin de iş ve işlemlerinin takibini de kolaylaştırmak üzere son modül ilavesi gerçekleştirilmiştir.

6.4. Kurumsal Yapı

Kurumsal yapı, Ajansın esneklik gerektiren yaratıcılık odaklı görevleri ile daha standart ve rutin görevlerinin icrasında önemli bir yere sahiptir.

Birbirinden farklı özelliklerdeki fonksiyonların icrasında çalışanların yetkinlikleri öne çıkmaktadır. Uzman pozisyonundaki “uzman” kavramının tanımı ve çerçevesi belirlenerek bir uzmanlık standardı belirlenmeli, yeni personel istihdamı ve mevcut personelin eğitimi aşamalarında bu standart baz alınmalıdır. Böyle bir yapılanma için yapılan eğitim ihtiyaç analizleri yarar sağlayacaktır.

Kurum içi iletişim faaliyetleri en az kurum dışı tanıtım ve iletişim faaliyetleri kadar önem taşımaktadır. Kurumsal yapılanmanın, kurum içerisinde etkin iletişimi sağlayacak yapıda olması ve Ajans ile ilgili hususlarda ilgililerin uygun ve hızlı şekilde bilgilendirilmesi gerekmektedir. Aksi bir durum çalışanlar ve birimler arası kopukluğa, çalışanların Ajans çalışmalarını içselleştirememesine yol açmaktadır.

6.5. İnsan Kaynakları

Ajansın temel görevlerini yapmak ve paydaş memnuniyetini sağlamak için mevcut insan kaynağını etkin kullanması ve geliştirmesi gerekmektedir. Uygun nitelikli personel istihdam eden, iş süreçleri ve sorumlulukların tanımlandığı ve kayıt altına alındığı, yüksek performansın teşvik edildiği bir insan kaynağı politikası, Ajansın kurumsal performansını artıracak önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Kurum amaç ve hedeflerinin gerektirdiği nitelik ve nicelikteki personel yapısını oluşturmak ve bu yapıyı sürdürmek ancak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkün olacaktır. Bu yolla, mevcut insan kaynağı, kurum stratejik planında ifade edilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için gereken donanıma sahip hale gelecektir. Bu sayede personelin işini daha etkin yapması, gerekli eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kurum içi iletişimin daha nitelikli hale gelmesi ve kariyer planlaması daha etkin şekilde yapılacaktır.

6.6. Süreçler

Ajansın dışarıya yansıyan faaliyetlerinin daha hızlı, etkin ve düşük maliyetle icra edilmesi için kurum içerisindeki süreçlerin belirlenerek yapılandırılması gerekmektedir.

Ajans İşleyişindeki Temel Süreçler

- Analiz ve Planlama Yönetimi Süreci
- Destek Programları Yönetim Süreci
- Program ve Proje İzleme ve Değerlendirme Süreci
- Bilgi Edinme Taleplerinin Cevaplanması Süreci
- Yatırım Destek Faaliyetleri Süreci

6.6.1. Süreç 1: Analiz ve Planlama Yönetimi Süreci

Bölge Planında çizilen gelecek perspektifi ile birlikte yıllık çalışma programları öncelikleri doğrultusunda ajans Ankara ile öncelikle sosyo-ekonomik alanlarda analiz çalışmaları yürütmektedir. Bu doğrultuda öncelikler analiz edilecek alan çalışma programı hazırlıkları esnasında belirlenerek, programa alınarak bütçelendirilmesi yapılır. Sonrasında projenin yürütülmesinden sorumlu uzman belirlenerek proje ekibi oluşturulur. Analiz çalışması kapsamında gerekli olması durumunda hizmet alımı çalışmaları için teknik şartname hazırlanır ve çalışılacak firma ya da akademik birim belirlenir. Bu süreç sonucunda iş ve zaman planı netleştirilir. Çalışma yöntemine bağlı olarak ilgili paydaşlar belirlenir ve gerekli paydaş görüşmeleri tamamlanır. Bütün bu süreçlere paralel olarak bir taraftan da resmi istatistikler derlenerek rapora altlık oluşturacak olan veriler elde edilerek raporlama aşaması da başlamış olur.

6.6.2. Süreç 2: Destek Programları Yönetim Süreci

Ajans destekleri temelde mali ve teknik destekler olarak ikiye ayrılır. Bu desteklerden yararlanmak isteyenler proje veya taleplerini Ajansın hazırlayıp uygulamaya koyduğu programlar çerçevesinde sunarak Ajansa başvuruda bulunur.

Destek Programları mevzuatta belirtilen tür ve destek oranlarına göre kurgulanır. Her bir destek türüne ilişkin kurallar farklıdır ve destek ilan döneminde ilgili destek türüne ilişkin "Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği"nde belirtilen standart kuralların yanı sıra destek programına özgü bazı kurallar da belirlenebilmektedir.

Ajans sağlayacağı desteklerin etkin, şeffaf ve güvenilir bir programlama, yönetim ve uygulama çerçevesinde gerçekleştirilebilmesini hedefler. Bu bağlamda destek programlarının hedeflenen amaçlara ulaşması amacıyla destek programının hazırlanması, yönetimi ve uygulanması sürecinde; **tarafsızlık, eşit muamele, hesap verilebilirlik, gizlilik ve şeffaflık** ilkelerini benimsemiştir. Bu ilkeler ışığında destek programlarının oluşturulması ve yürütülmesi sürecinde Ajansın gerçekleştirdiği **ana faaliyetler** aşağıdaki gibidir:

- a. Destek Programlarının Konularının ve Bütçelerinin Belirlenmesi
- b. Destek Programlarının Amaç ve Öncelik Alanlarının Belirlenmesi
- c. Destek Türleri Uygunluk Kriterlerinin Belirlenmesi
- d. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi
- e. Destek Programları Performans Göstergelerinin Belirlenmesi
- f. Destek Programları Başvuru Dokümanlarının Hazırlanması
- g. Bilgilendirme Toplantıları ve Eğitimlerin Düzenlenmesi
- h. Proje Tekliflerinin Değerlendirilmesi Süreci
- i. Başarılı Bulunan Projelerle Destek Sözleşmeleri İmzalanması

Dönemsel destekler farklı konularda, farklı yararlanıcı gruplarına yönelik olabilmektedir. Bu nedenle, Ajans personelinin bölgenin ihtiyaç ve potansiyeline hakim olması gerekmektedir. Ayrıca sağlanacak mali olmayan desteklerde Ajans uzmanlarının etkin rol alması Ajans ve bölgedeki kurumlar arasındaki işbirliğine katkı sağlamak ve Ajansın bölgedeki imajını güçlendirmek için önemlidir. Bu bağlamda hem teknik hem mali destek konularına yönelik

insan kaynağı kapasitesinin eğitim, çalıştay ve pilot proje gibi uygulamalarla artırılması gerekmektedir.

6.6.3. Süreç 3: Program ve Proje İzleme ve Değerlendirme Süreci

İzleme ve değerlendirme, Ajans tarafından desteklenen proje ve faaliyetlerin maliyet açısından etkin ve usulüne uygun bir biçimde kullanılmasını sağlamak üzere takip edilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecidir.

İzleme ve değerlendirme temel olarak 3 ana fonksiyondan oluşmaktadır:

- İzleme
- Değerlendirme
- Denetim

İzleme: Proje ve faaliyetlerin öngörülen hedeflerine ulaşması için düzenli ve sürekli olarak verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlama ve destek faaliyetlerini içerir. Ortaya çıkabilecek sorun ve risklerin önceden tespit edilerek önlem alınması, proje/faaliyetlerdeki fiziki ve mali gerçekleştirmelerin tespiti ile faaliyetlerin hedeflerine ulaşmadaki performanslarının ölçülmesi amacıyla yürütülen takip faaliyetleri vb.'den oluşur.

Değerlendirme: Ajans tarafından hazırlanan plan ve programlar ile desteklenen proje ve faaliyetlerin hedeflerini başarma düzeylerinin ve hedef kitleleri üzerinde yarattığı etkilerin ölçülmesi sürecidir. Değerlendirme “etki, etkinlik, verimlilik, ilgililik ve sürdürülebilirlik” ilkelerini esas almaktadır.

Denetim: Program ve projelerin mali açıdan mevzuata uygun bir biçimde gerçekleştirildiğinin incelenmesi sürecini kapsar. Satın almaların gerçekçi fiyatlanması, yapılan harcamaların bütçede belirlenen sınırlar dahilinde gerçekleştirilmesi ve mali işlemlerin mevzuatla belirlenmiş aşamaları takip etmesi aranır.

6.6.4. Süreç 4: Bilgi Edinme Taleplerinin Cevaplanması Süreci

Ajansa randevusuz gelen ziyaretçiler girişte karşılandıktan sonra ilgili birimden bir uzman veya birim başkanı tarafından ağırlanmaktadır. Talep edilen bilgiler, kısa zamanda ulaşılabilir ise personel tarafından talep sahibine aktarılmakta, değilse daha sonra bilgilerin kendilerine ulaştırılacağı belirtilmektedir.

Ajansa telefon, posta veya e-posta ile başvuruda bulunup bilgi talep edilen vatandaşların başvuruları ilgili birime yönlendirilir. Söz konusu talebin 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu'na göre bir talep olması durumunda, Kanun'un belirlediği prosedür, mevzuatta tanımlanan süreç takip edilerek en kısa sürede tamamlanır. Bilgi edinme talebi 4982 Sayılı Kanun'a tabi değilse, Ajans personeli gereken bilgiyi başvuru sahibine aktarır veya başvuru sahibini bilginin temin edileceği kaynaklara yönlendirir.

6.6.5. Süreç 5:Yatırım Destek Süreci

Ajans, bölgeye yatırım yapmak üzere Ajans'a başvuru yapan potansiyel yatırımcılara danışmanlık ve süreç takip desteği sunmaktadır.

Bölgede bulunan yatırım imkânları, yatırım alan ve sektörleri ile yatırım teşvikleri hakkında Ajans'a yazılı, elektronik ve/veya sözlü olarak başvuran potansiyel yatırımcılara bölgenin yatırım ortamı hakkında bilgi verme ve yönlendirme şeklinde danışmanlık hizmeti verilir.

Ayrıca yatırımcı, yatırım yapacağı konu ile ilgili belgeleri haiz dilekçe ile Yatırım Destek Ofisi'ne başvurur. Başvuruyu müteakip başvuru sahibine "Başvuru Alındı Belgesi" verilir. YDO tarafından en geç 3 iş günü içinde ön incelemeye tabi tutulan başvuru, uygun ve eksiksiz olması durumunda başvuru sahibine "Başvuru Kabul Belgesi" verilmesi ile birlikte en geç 2 iş günü içinde ilgili kurumlara ve/veya kuruluşlara ulaştırılır. İzin ve ruhsat iş ve işlemlerinin ilgili kurumlar ve/veya kuruluşlar nezdinde takip ve koordinasyonu tamamlanarak süreç içinde yatırımcının talebi üzerine ve süreç sonunda ise sonuca ilişkin olarak yatırımcıya bilgi verilir.

Danışmanlık ve takip/koordinasyonu yapılan iş ve işlemler, her ay sonunda Aylık Faaliyet Raporu olarak Valiliğe arz edilir.

7. DÖNEMSEL PLAN

7.1. STRATEJİK EKSEN 1: STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ, PLANLANMASI VE YÜRÜTÜLMESİ

Kalkınma Ajanslarının en önemli görevlerinin başında bölgesel kalkınmaya planlı yaklaşmayı mümkün kılacak stratejiler geliştirmek, bunları dönemsel planlara yansıtma ve hayata geçirilmesinde yönlendirici rol oynamak gelmektedir. Bu görev, başta dönemsel bölge planlarının hazırlanması olmak üzere uzun vadede yönlendirici stratejiler ile bölgesel kalkınmaya ivme kazandıracak yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi, ulusal ve yerel planlar arasında uyumu sağlayacak proje ve faaliyetlerin belirlenmesi gibi çalışmalarını kapsamaktadır. Geliştirilen strateji, yenilikçi fikir, proje ve faaliyetlerin eylem setlerine dönüştürülerek planlanması ve uygulamaya geçirilmesi de bu kapsamda ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bölgesel kalkınmanın yönetiminde stratejik yaklaşım, bir yandan kalkınmanın tasarlanmasını diğer yandan bunu gerçekleştirecek şartların oluşturulmasını gerektirmektedir.

Stratejik Perspektif

Kalkınmanın yönetiminde başarı, stratejilerin ortak akılla geliştirilmesine ve ortak çaba ile hayata geçirilmesine bağlıdır. Stratejik yönetimin bütün aşamalarının başta kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör olmak üzere bölge kalkınmasında doğrudan veya dolaylı yer alabilecek paydaşların katılımı ile gerçekleştirilmesi esas olmalıdır. Bu bağlamda perspektifimiz, strateji geliştirme faaliyetlerine girdi oluşturacak bölgesel, ulusal ve küresel ölçekte veri, fikir ve görüşlerin derlenerek planlara işlenmesini, planların kalkınma alanında ortaya çıkan gelişmelere ve değişimlere açık olmasını, katılımçılık, bilimsellik, yenilikçilik ve işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesini kapsamaktadır.

Kalkınma faaliyetlerinden ve bu kapsamda verilen desteklerden yararlanan ve etkilenen paydaşlar genellikle sadece kendilerini ilgilendiren projelerle sınırlı düşünmekte ve hareket etmektedirler. Ancak stratejik bir kalkınma bu sınırlı bakış açılarını ve faaliyetleri birbiriyle ilişkilendirerek ortak üst amaç ve hedeflere hizmet edecek bir yaklaşıma dönüştürmeyi gerektirmektedir. Bu çerçevede Ajansın planlamada temel perspektifi dönemsel ve dönemler arası öncelik ve hedefleri belirlemek ve belirlenen ortak öncelik ve hedeflere hizmet edecek şekilde tekil faaliyet, proje ve diğer çalışmalarını yönlendirmektir. Böylece bir yandan dönem içerisinde faaliyet ve destekleriyle belirli amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine yönelik yoğunlaşmalar sağlanırken, diğer yandan dönemler arası tutarlılık, süreklilik ve birbirini besleme sağlanmış olacaktır.

AMAÇ 1: Bölgeye yönelik bilgi üretmek, stratejiler geliştirmek ve uygulamak.

Hedef 1.1: Küresel, ulusal ve bölgesel ölçekte ortaya çıkan eğilimler takip edilecektir.

Proje ve Faaliyetler

- Ortaya çıkan eğilimlerin değerlendirilmesine yönelik etkinlikler düzenlenmesi
- Ajans uzmanlarının ortaya çıkan eğilimleri takip etmesine yönelik ulusal ve uluslararası etkinlikler, çalıştay vb. organizasyonlara katılımının sağlanması
- İhtiyaç duyulan süreli ve süresiz yayınların takip edilmesi
- Elektronik veri tabanlarına erişimin sağlanması
- Eğilim değerlendirme raporlarının hazırlanması ve stratejilere yansıtılması
- Bölgesel kalkınma alanındaki küresel, ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte ortaya çıkan eğilimler tespit ve takip edilerek değerlendirilecektir

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Eğilim takip yönteminin belirlenmesi ve takip sisteminin kurulması	✓				
Hazırlanan eğilim değerlendirme rapor sayısı		1	1	1	1

Hedef 1.2: Bölgeye yönelik stratejiler geliştirilecek, hayata geçirilmesine yönelik çalışmalar yapılacak ve değişen koşullara cevap verecek şekilde güncellenecektir.

Proje ve Faaliyetler

- Bölgede yapılacak ve bölgesel stratejileri ilgilendiren hususlarda, önemli yatırım ve projelerin hayata geçirilmesinde görüşler oluşturulması
- Bölgenin öne çıkan sektörleri hakkında detaylı analizler yapılması ve strateji dokümanları hazırlanması
- Bölge planlarının gerektirdiği verilerin tanımlanması, toplanması, depolanması, analizi ve raporlanmasına yönelik veri yönetim sisteminin kurulması
- Bölge planı ile uyumlu olarak bölge içi gelişmişlik farklarını etkileyen faktör ve alanlara yönelik araştırmalar yapılması veya yaptırılması
- Bölgeye özgü kuvvetli, gelişmeye açık sektörlerin verileri toplanarak ilgili yatırımcılara sunulmasına yönelik tematik yatırım sunumları hazırlanması
- Plan hazırlama sürecinde ilçelere ve sektörlerle yönelik tematik toplantılar düzenlenmesi
- Bölgeye özgü yatırım yapılabilecek alanların tespiti için sektörel yatırım olanaklarının araştırılması, yatırım imkânı yüksek olan sektör ve alanların belirlenmesi
- Ulusal stratejiler kapsamında Ajans tarafından yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesi

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
--	------	------	------	------	------

Sektörel ve tematik analiz sayısı	4	5	5	5	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

Hedef 1.3: Ajansı bölgenin kalkınmasıyla ilgili konularda bir bilgi ve referans merkezi haline getirmek

Proje ve Faaliyetler

- Çeşitli kurumlarca Ankara hakkında elde edilen güncel verilerin ajansa iletilmesi/ajansta toplanması konusunda girişimlerde bulunulması
- Veri ve enformasyon akışını ve depolanmasını sağlayacak süreç ve sistemlerin geliştirilmesine ve kullanılmasına katkıda bulunulması
- Bölgesel stratejilerin hayata geçmesi için kritik önemde olan fakat diğer kurumlarca istatistiği tutulmayan konularda araştırmalar yapılması ve yaptırılması
- Bölge kalkınmasıyla ilgili üretilen güncel bilgi ve raporları paydaşların kullanımına sunulması
- Ajans internet sitesinin ulusal ve uluslararası çevrelerin bilgiye erişimini kolaylaştıracak şekilde tasarlanması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Bölgeye ilişkin hazırlanan referans doküman sayısı	3	3	3	3	3

Hedef 1.4: Bölgede fark yaratacak projelerin geliştirilmesinde lider, uygulanmasında yönlendirici olmak.

Proje ve Faaliyetler

- Ankara'daki bilişim yapılanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi
- Bölgede yüksek katma değer sağlayacak yatırımların gerçekleşmesini sağlayacak işbirliklerine liderlik edilmesi
- TechAnkara Proje Pazarının Sürdürülebilir hale getirilmesi ve hali hazırda ajansın yürüttüğü İKGOP Teknik Yardım Projesinin sonuçlarını da kapsayacak şekilde "Mentorluk Mekanizması" oluşturmak ve Ankara'da yerleşik uzmanlardan oluşan bir "Mentör Havuzu" oluşturmak
- Üniversite, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları vb. fikri katkı sunabilecek çevrelerin kültürel sosyal, ekonomik alanlarda bölgeye yönelik yenilikçi ve yaratıcı projeler geliştirmesini teşvik etmeye yönelik etkinlikler düzenlenmesi
- Ankara'nın bir düşünce merkezi haline gelmesi vizyonu çerçevesinde üniversite ve düşünce kuruluşlarının, dünya gündemindeki konulara ilişkin fikir üretmek üzere yerel ve uluslararası işbirlikleri yapmalarını teşvik edici çalışmalar yapılması
- Hem destek programlarının tanıtıldığı ve güncel programların ilan edildiği; hem de proje fikirlerinin girilebileceği ve bu fikirlere yönelik ekip ve işbirliklerini geliştirmeyi mümkün kılan bir sistemin tasarlanması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Düzenlenen veya katkı sağlanan etkinlik sayısı	5	5	6	6	6

7.2. STRATEJİK EKSEN 2: PAYDAŞLAR ARASINDA KOORDİNASYON VE İŞBİRLİĞİ GELİŞTİRME

Ajans, bölgesel kalkınmayı ortak bir anlayış ve stratejik bir yaklaşım ile gerçekleştirebilmek için kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliklerinin kurulması, geliştirilmesi ve böylece kaynakların etkin kullanımını sağlamak üzere koordinasyon ve işbirliği faaliyetlerini yürütür. Bu şekilde, bölgesel kalkınmayı kendiliğinden, plansız, programsız gerçekleşen bir durum olmaktan çıkararak planlı, programlı, katılımcı, sürdürülebilir bir kalkınma olarak gerçekleştirmek için yerel aktörleri ve bölgedeki potansiyeli ortak bir amaç etrafında bir araya getirmek üzere faaliyetlerde bulunur.

Stratejik Perspektif

Kuruluş yasasında da açıkça vurgulandığı üzere kalkınma ajansları bir yandan koordinasyon ve işbirliğinin katalizörü/kolaylaştırıcısı, öte yandan da yönlendiricisidir. Türkiye’de ulusal ve bölgesel kalkınmanın önündeki en önemli engellerden bir tanesi ortak çalışma kültürünün yeterince gelişmemiş olması ve farklı toplumsal kesimler (kamu, özel, sivil toplum) arasında koordinasyonun eksik olmasıdır. Uzun vadeli bir bakış açısı ve çaba gerektiren kalkınma çalışmaları ortak çalışma ve hareket etmeyi bir kültür haline dönüştürmeyi gerektirmektedir. Uzun vadede kalkınmayı başarabilmek büyük ölçüde birbirinden bağımsız hareket eden aktörlerin ortak amaç, öncelik ve hedefler doğrultusunda çalışmasını gerektirmektedir. Böylesi ortak çalışmaların zaman içerisinde öneminin ve zorunluluğunun anlaşılacak bir zihinsel dönüşüme kavuşması ve uygulamaya aktarılacak ortam ve kanalların oluşabilmesinde Ajans önemli görevler üstlenmektedir. Ajans, bir yandan zihinsel dönüşüm çalışmaları gerçekleştirirken, diğer yandan dönemsel bölge planlarının hayata geçirilmesi, ya da bölge için ilgili dönemde kritik öneme sahip sorunların çözülmesi gibi dönemsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik somut projeler etrafında koordinasyon ve işbirliklerini sağlar.

AMAÇ 2: Bölge içi ve dışındaki ilgili kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliklerini geliştirecek ve bölge stratejileri doğrultusunda yönlendirici rol oynayacak koordinasyon faaliyetlerini yürütmek.

Hedef 2.1: Paydaş analizi gerçekleştirilerek etkili paydaş yönetim sistemi hayata geçirilecektir.

Proje ve Faaliyetler

- Bölgedeki konuyla ilgili aktörleri doğru tespit etmek üzere etkin bir paydaş yönetim sistemi oluşturulması
- Ankara Bölge Planı’nda öne çıkan sektörler (savunma sanayi, sağlık teknolojileri, iş ve inşaat makineleri, turizm, bilişim, mobilya sanayi ve kırsal endüstriler gibi) temelinde işbirliği ağları oluşturulması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Paydaş ilişkileri veri tabanında güncellemeler ve iyileştirmelerin yapılması	✓	✓	✓	✓	✓

Hedef 2.2: Ajansın ulusal ve uluslararası kuruluşlarla çeşitli işbirliklerinde bulunması sağlanacaktır.

Proje ve Faaliyetler

- Ajansın uluslararası fon kaynaklarından yararlanmasını sağlayacak uluslararası kuruluşlar (AB, FAO, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vb. fon kuruluşları) nezdinde çalışmalar yürütülmesi
- Uluslararası kuruluşlarının işbirliği politikalarının, etkinliklerinin ve raporlarının incelenerek yıllık olarak uluslararası işbirliği değerlendirme raporu hazırlanarak Genel Sekreterliğe sunulması
- Ajansın uluslararası kuruluşlarla iyi uygulamaları değişmesinin ve değişim programlarının desteklenmesi
- Ulusal ve uluslararası kuruluşlarca bölgeye verilecek teşvik ve desteklerde kalkınma ajansı ile işbirliğini geliştirecek faaliyetlerin yapılması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Ulusal kuruluşlarla yapılan işbirliği sayısı	3	4	4	6	6
Uluslararası kuruluşlarla yapılan işbirliği sayısı	1	2	2	3	4

7.3. STRATEJİK EKSEN 3: MALİ, TEKNİK VE YATIRIM DESTEKLERİ SAĞLAMA

Destek sağlama, yerel potansiyelin harekete geçirilerek bölgenin kalkınma sürecinin hızlandırılması ve bölge için kritik öneme sahip hususların öncelikli hale getirilerek uygulamaya aktarılması amacıyla mali ve teknik destek sağlamak anlamına gelmektedir. Mali ve teknik destekler dışında Ajansın verdiği bir diğer destek türü ise yatırım destekleridir. Yatırım destekleri sürecinde bölgenin yatırım olanakları bölgeye yatırım yapma potansiyeli bulunan kişi ve kurumlara tanıtılır, yatırımı teşvik edici ve kolaylaştırıcı teknik destekler verilir.

Stratejik Perspektif

Ajans sağladığı destekleri sürdürülebilir kalkınmanın hızlandırılması ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasını gerçekleştirmeye hizmet edecek şekilde kurgular. Bu bağlamda destek sağlamada en önemli husus, Ajansın sunduğu desteklerin sınırlı olması ve kalkınmanın gerektirdiği kaynakların ise büyüklüğü göz önüne alınarak kalkınmayı “hızlandırmak” olmalıdır. Diğer bir ifadeyle Ajans destekleri ile kalkınmanın gerektirdiği tüm sermaye sağlanmış olmayacaktır. Destek sunmada temel amaç kalkınmada öncelikli alanlar belirlenerek bu alanlarda dönemsel yoğunlaşmalara giderek örnek projeler yoluyla kalkınmayı hızlandırıcı etki oluşturmak olmalıdır.

Kalkınmayı hızlandırmak; belirlenmiş alanlarda mevcut ve potansiyel aktörler arasında bütünsel etki yaratmak amacıyla işbirliğini sağlamak, yenilikçi ürün ve yaklaşımları geliştirmek, dünyada gelişen ürün ve hizmet farklılaştırmasına hizmet edecek ileri teknoloji transferini sağlamak, bu alanlarda nitelikli insan kaynağının gelişmesine yardımcı olmak vb. hususlarda öncelikli mali ve teknik destekler sunarak kalkınmaya ivme kazandırmak olarak ifade edilebilir. Bu amaca hizmet edecek diğer bir yaklaşım da bölgenin kalkınmasını hızlandıracak sektörel ve güçlü yatırımların bölgeye çekilmesidir. Bölgenin yatırım olanaklarının güncel verilerle tespit edilmesi ve bu olanakların doğru yatırımcılara (ulusal veya uluslararası bölgenin yatırım olanağı yüksek olan sektörlerinde çalışan) doğru zamanlarda ulaştırılmasıyla yatırımın bölgeye çekilmesi sağlanmalıdır.

Kalkınmayı hızlandırmanın yanı sıra, sunduğu desteklerle Ajans bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına katkı sağlamayı da amaçlamaktadır. Bu çerçevede, verilen desteklerde az gelişmiş bölgeler ve dezavantajlı gruplar için pozitif ayrımcılık ilkesi uygulanır. Bu uygulamalar; Ajansın dönemsel sunduğu mali ve teknik desteklerin bir kısmında konuların az gelişmiş bölge ve dezavantajlı grupların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi bölgenin tümünü kapsayan bir destek programında söz konusu bölge ve gruplara yönelik ayrı bir bütçe tahsisi veya ek puan verilmesi gibi yöntemlerle de gerçekleştirilebilir. Teknik kapasite açısından da Ajans desteklerinden yeterince yararlanma düzeyine sahip olmayan bu bölge ve grupların desteklerden maksimum düzeyde faydalanmasını teminen proje hazırlama ve uygulama, mesleki eğitim vb. Ajans hizmetlerinin de bu alanlarda yoğunlaşması önemlidir.

AMAÇ 3: Bölgenin öncelik ve ihtiyaçlarına uygun mali ve teknik destek programları ile bölgeye yatırım çekecek yatırım destek faaliyetlerini geliştirmek ve yürütmek.

Hedef 3.1: Bölge planında belirlenmiş öncelikli alanlarda mali ve teknik destek faaliyetleri yürütmek

Proje ve Faaliyetler

- Bölge Planına uygun olarak Mali Destek Programlarının ilan edilmesi ve yürütülmesi
- Bölge Planına uygun olarak Teknik Destek Programlarının ilan edilmesi ve yürütülmesi
- Bölge Planına uygun olarak GÜdümlü Proje desteğinin uygulanması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Yürütülen mali destek programı sayısı	1	3	3	3	3
Yürütülen teknik destek programı sayısı	1	1	1	1	1
Yürütülen güdümlü proje programı sayısı	3	3	3	3	3

Hedef 3.2: Yatırım destekleri kapsamında yerli ve yabancı yatırımcıların bölgeye çekilmesi ve yatırım işlemlerinin takip edilerek kolaylaştırılması

Proje ve Faaliyetler

- Sektörlere ilişkin daha önce yapılmış olan ya da mali veya destek programları süresince desteklenmiş sektörel analiz ve proje çıktılarının yatırım olanaklarına yönelik araştırmalarda kullanılması
- Yatırım yapılacak alanlara özel ulusal ve uluslararası yatırımcı profillerinin araştırılması, gruplanması ve iletişim kanallarının geliştirilmesi
- Bölgeyle ilgilenen yatırımcıların bürokratik işlemlerine destek olmak ve işlem takibini gerçekleştirmek suretiyle yatırım çalışmalarının hızlı ilerlemesinin sağlanması
- Ulusal, bölgesel ve yerel otoritelerin süreçlerinde yatırımcılara engel olabilen veya yatırımları geciktiren gereksiz bürokrasinin tespit edilerek ilgili merciler nezdinde kolaylaştırma ve iyileştirme için girişimlerde bulunulması bu hususların Kalkınma Bakanlığına rapor edilmesi
- Yatırımcılara yönelik tanıtım ve işbirliğine yönelik faaliyetler yapılması
- Yatırımcıların bölgeyi tercih etmesi için her türlü belge ve dökümanın hazırlanması
- Karşılaşılabilecek bürokratik engelleri aşmaya yönelik kolaylaştırıcılık faaliyetlerinin yürütülmesi
- Bölgeye yatırım yapacak yatırımcıların ilk uğrayacağı bir merkez haline gelmesi

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Danışmanlık hizmeti verilen yatırımcı sayısı	70	100	100	100	150

Hedef 3. 3: Alternatif destek sistemleri konusunda çalışmalar yapmak

Proje ve Faaliyetler

- Bölgeye özgü, daha etkin, başta faizsiz kredi desteği olmak üzere farklı destek mekanizmalarının geliştirilmesi konusunda çalışmaların yapılması
- Farklı destek mekanizmaları için pilot tasarımlar geliştirilmesi, etkinliğinin ölçülmesi ve yaygınlaşması için çalışmalar yapılması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Alternatif destek mekanizması geliştirme girişim sayısı	1	1	2	2	3

7.4. STRATEJİK EKSEN 4: DESTEKLERİN VE BÖLGESEL PERFORMANSIN İZLENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Ajansın stratejik önemdeki diğer bir görevi, verdiği desteklerin ve bölgesel kalkınma performansın izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu çerçevede, başta bölgenin kalkınma hızı, yönü ve düzeyi olmak üzere geliştirilen stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik proje ve faaliyetlerin öngörülen hedefler çerçevesinde yürütülmesini izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek Ajansın ana faaliyetleri arasında bulunmaktadır.

İzleme, bölge planında belirlenen üst amaç ve hedeflere hizmet etmek üzere Ajans tarafından desteklenen veya yürütülen program, proje ve faaliyetlerin öngörülen hedeflerine ulaşması için proje/faaliyetlerin uygulama süreçlerine ilişkin düzenli ve sürekli olarak verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve destek faaliyetlerini içerir. Uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorun ve risklerin önceden tespit edilerek gerektiğinde önlemlerin alınmasının sağlanması, proje/faaliyetlerdeki fiziki ve mali gerçekleştirmelerin yerinde tespiti ve faaliyetlerin hedeflerine ulaşmadaki performanslarının ölçülmesi amacıyla yürütülen bir destek faaliyetidir.

Değerlendirme ise destek programları ile Ajans tarafından desteklenen veya yürütülen proje ve faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi, hedef kitleleri üzerinde yarattığı etkilerin ve bölgenin kalkınmasındaki etkileri ile bölgenin genel kalkınma performansının ölçülmesi sürecidir. Proje ve faaliyetlerin etkilerinin ölçülmesinde temel olarak “etkililik, verimlilik, sürdürülebilirlik” ilkeleri esas alınmaktadır. Bölgesel kalkınma performansının değerlendirilmesi ise bölgesel, ulusal ve küresel ölçekte karşılaştırmalara dayanmaktadır.

Stratejik Perspektif

Kalkınmaya planlı yaklaşım, yapılan çalışmaların amaca uygunluğunun süreç içerisinde ve sonuçları itibarıyla izlenerek değerlendirilmesini gerektirmektedir. Türkiye’de kalkınma planları kapsamında gerçekleştirilen yatırımların çoğunun hedeflerine ulaşamamasındaki en önemli nedenlerden biri süreç içerisinde izleme ve sonuçları değerlendirme fonksiyonlarının yeterince devreye sokulmamasıdır. Bu kapsamda, Ajans tarafından desteklenen veya yürütülen program/proje/faaliyetlerin bölge planında belirtilen üst amaç ve hedeflere hizmet ettiğinin ve tekil proje/faaliyetlerin de hedeflerine uygun olarak yürütüldüğünün izlenmesi kalkınma hedeflerine ulaşmanın vazgeçilmez bir unsurudur.

Ajans tarafından desteklenen veya yürütülen proje/faaliyetlerin sonuçlarının hedef kitle/bölge üzerinde yarattığı etkilerin değerlendirilmesi ve edinilen deneyimlerin kalkınma politikalarının geliştirilmesine hizmet etmek üzere karar alma süreçlerine aktarılması da planlı kalkınmanın bir gereğidir. Diğer taraftan, bölgedeki paydaşların söz konusu değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmesi ve görüş ve önerilerinin alınması da karar alma süreçlerinde katılımcılığın sağlanması açısından önemlidir.

AMAÇ 4: Ajans faaliyetlerinin, Ajans tarafından desteklenen projelerin ve bölgenin ulusal ve küresel düzeyde performansını izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek

Hedef 4.1: Ajans faaliyetleri sistemli bir şekilde analiz edilerek performansı değerlendirilecek ve iyileştirmek için gerekli tedbirler alınacaktır.

Proje ve Faaliyetler

- Ajans tarafından yürütülen faaliyetlerin etki analizlerinin yapılması

- Ajans tarafından yürütülen faaliyetlerin izleme ve değerlendirilmesinden elde edilen deneyimlerin karar süreçlerine aktarımını sağlayacak yöntemler geliştirilmesi
- İç denetim, dış denetim, mali yönetim yeterliliği, Sayıştay denetimi gibi denetimler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda iyileştirmeler yapılması için eylem planlarının hazırlanarak öncelikli olarak uygulanmaya konulması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Yapılan etki analizi sayısı	1	2	2	2	2

Hedef 4.2: Ajans tarafından yürütülen veya desteklenen program ve projelerin izlenip değerlendirilmesini ve bu değerlendirmeler kapsamında destek programlarının geliştirilmesini sağlamak.

Proje ve Faaliyetler

- Destek programları süresince başvuru sahipleriyle yapılan eğitim ve bilgilendirme, ya da başvuru sahiplerine sunulan diğer hizmetler hakkında geri bildirimler toplanması ve analiz edilmesi
- Projelere ait risklerin izleme uzmanları tarafından önceden doğru bir şekilde tespit edilerek KAYS sistemine yüklemelerinin sağlanması
- Geri bildirim analizleri sonucu elde edilen ve Ajans personelinin ilgili destek programı sürecinde kendi izlenimlerini içeren, bir sonraki destek programlarına yönelik uygulama önerileri içeren değerlendirme raporlarının hazırlanması
- Mevzuatta tanımlanmamış izleme değerlendirme hususlarının yöntem ve süreçlerinin tanımlanması ve uygulama birliği sağlayacak biçimde geliştirilmesi
- Ajans tarafından desteklenen projelerin izleme ve değerlendirilmesinden elde edilen deneyimlerin karar süreçlerine aktarımını sağlayacak yöntemler geliştirilmesi

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Hazırlanan değerlendirme raporu sayısı		1	1	1	1

Hedef 4.3: Bölgenin ulusal ve küresel düzeyde performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi

Proje ve Faaliyetler:

- Bölgenin ulusal ve küresel ölçekte performansını ölçmek üzere temel göstergelerin tanımlanması, verilerin toplanması ve analizinin yapılması
- Bölge planında belirlenmiş bölgeye ait performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Bölgenin ulusal ve küresel ölçekte performansını ölçmede kullanılacak göstergelerin belirlenmesi	-	✓			
Belirlenen göstergelere dayalı bölgesel performans raporunun hazırlanması			✓		✓

STRATEJİK EKSEN 5: ANKARA'NIN VE AJANS FAALİYETLERİNİN TANITIMI

Gerek Ajansın gerek bölgenin tanıtımında hedef kitlelerle iletişimde doğru kanalların kullanılması büyük önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle tanıtım ve iletişim faaliyetleri en az diğer faaliyetler kadar önem taşıyan ve tüm faaliyetler ile kesişen noktaları bulunan bir alandır.

Ajans bünyesinde tanıtım ve iletişim faaliyetleri iki açıdan ele alınmaktadır: Bunlardan ilki, Ajans faaliyetlerinin tanıtımına yönelik çalışmalar, diğeri ise daha geniş bir çerçevede bölgenin tanıtımına yönelik çalışmalardır. Ancak söz konusu bu sınıflama sınırları belirli keskin bir ayrımı ifade etmeyip, aksine bütünsel bir yaklaşım çerçevesinde yürütülen çalışmalara atfedilen önemden kaynaklanmaktadır.

Ajans faaliyetlerinin tanıtımına yönelik çalışmalar, olumlu bir kurum imajı yaratılması, paydaşlar nezdinde istenilen kurumsal algının oluşturulması, Ajansın tüm paydaşlarla iletişiminin etkili şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak doğru iletişim kanallarının doğru şekilde kullanımının sağlanması, Ajans faaliyet ve çalışmalarının duyurulması ve etkisinin artırılması başlıkları altında toplanabilir.

Bölge tanıtımına yönelik çalışmalar ise, bölgenin sosyo-ekonomik, kültürel ve mekansal açıdan taşıdığı potansiyelin, iş ve yatırım olanaklarının ilgili paydaşlarla işbirliği içerisinde ortaya çıkarılması, bölgesel, ulusal ve uluslararası ölçekte duyurulması çerçevesinde yürütülmektedir.

Stratejik Perspektif

Ankara'nın etkin şekilde tanıtımı ancak bölgedeki tüm aktörlerin işbirliği ve koordinasyon içerisinde aynı hedef doğrultuda çabalarının uyumlulaştırılması, bölgede bu yönde gerçekleştirilen tüm çalışmaların bütünsellik ve tek seslilik içerisinde yürütülmesi ile mümkün olacaktır. Bu süreçte Ajans, tüm bu faaliyetlerin koordinasyonunu gerçekleştirilmesi açısından önemli roller üstlenebilecektir.

Ajansın gerek kurum içinde gerek kurum dışında doğru şekilde algılanmasını ve yürütülen çalışmaların uygun iletişim kanalları kullanılarak paydaşlara aktarılmasını sağlamak büyük önem arz etmektedir. Bu bakımdan kurumsal tanıtım ve iletişim faaliyetlerinin planlı bir şekilde uygulanması, dönemsel olarak sonuçlarının izlenmesi ve etkinliğinin artırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

AMAÇ 5: Ankara'nın zenginlik ve potansiyeli ile Ajansın faaliyetlerini bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmak ve görünürlüğünü artırmak

Hedef 5.1: Ankara'nın ekonomik, sosyal, kültürel ve tarihsel zenginliklerini ve yatırım imkanlarını ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmak.

Proje ve Faaliyetler

- Ankara'da inşaat, sanayi, savunma, sağlık, bilişim gibi güçlü olduğu sektörlerle yatırım çekmek, ihracatı arttırmak ve tanıtım amaçlı Ankara Kalkınma Ajansı öncülüğünde

tespit edilen ülkeye, ihtiyaç duyulması durumunda tanıtım ve işbirliği ziyaretlerinin düzenlenmesi

- Ankara ile ilgili yabancı dillerde tanıtım materyalleri hazırlanması ve ilgili yerlere dağıtımının sağlanması
- Ankara'nın sahip olduğu tarihi ve kültürel değerlerin dünya kültür mirasına dahil edilmesi için çalışmaların yürütülmesi
- Ankara merkezli faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların bölgesel kalkınmaya etkisi olduğu tespit edilen uluslararası organizasyonlar hakkında bilgilendirilmesi ve katılımlarının teşvik edilmesi
- Uluslararası alanda tanınırlığı olan bir etkinliğin ve bölgesel kalkınmaya etkisi olduğu tespit edilen uluslararası bir fuar organizasyonunun Ankara'da gerçekleştirilmesine yönelik lobi faaliyetlerinin yürütülmesi
- Küresel ölçekli internet gezi sitelerinde ve gezi dergilerinde Ankara tanıtım dosyalarının yayınlanmasının sağlanması
- Uluslararası tur operatörlerinin Ankara'ya davet edilerek lobi çalışmaları yürütülmesi ve Ankara'nın uluslararası tur rotalarında ve kataloglarında yer alması için girişimlerde bulunulması
- Bilişim, savunma sanayi gibi Ankara'nın ön plana çıktığı alanlarda uluslararası konferans, sempozyum gibi organizasyonların gerçekleşmesinin sağlanması
- Bölgenin uluslararası pazarda, yatırım fuarları, ikili görüşmeler, yatırım ajansları ağı ile etkileşimde bulunarak ve sosyal medya hizmetleri kullanılarak etkin tanıtımının yapılması
- Ankara'nın tanıtımının yapılması adına çalışma yapan tüm kurumlar arasında koordinasyonun sağlanması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Gerçekleştirilen organizasyon sayısı	5	5	5	5	5

Hedef 5.2: Ajans faaliyetlerini bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmak.

Proje ve Faaliyetler

- Uygun yöntemler kullanılarak belirli aralıklarla kurumsal algı araştırması yapılması
- Ajansın başarılı çalışmalarının çeşitli platformlar ile yazılı ve görsel medyada yer almasının sağlanarak etki çevresinin genişletilmesi
- Ajansın hedef kitlesinin tespiti ve hedef kitlenin özelliklerine yönelik medya planlamasının yapılması
- Dergi ve e-bülten yayınlanması
- Uzman kadronun uzmanlık alanları çerçevesinde ulusal ve uluslararası bilimsel yayınlarda yayın yapmalarını teşvik ederek ajansın prestijinin yükseltilmesi
- Paydaş grupları ile birlikte farkındalık yaratacak konularda organizasyonlar gerçekleştirilmesi
- Ajansın faaliyetlerine yönelik tanıtım filmlerinin yapılması

- Ajans internet sitesini ulusal ve uluslararası çevrelerin bilgiye erişimini kolaylaştıracak şekilde geliştirilmesi ve güncellenmesi
- İletişim stratejisinin oluşturulması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Yayınlanan kurumsal dergi sayısı	1	1	1	1	1
Kurumsal algı araştırmasının düzenli olarak yapılması	-	1	-	1	-

STRATEJİK EKSEN 6: KURUMSAL KAPASİTENİN GELİŞTİRİLMESİ

Ajansın bölge için önem taşıyan stratejik başarı fikirlerinin geliştirildiği ve uygulandığı bir konuma erişebilmesi, ihtiyaç duyulan kapasitenin geliştirilmesi ve değişen şartlara göre yenilenmesini gerekli kılmaktadır. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik çalışmalar, Ajansın tüm faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmesi, yeterli teknik alt yapıya kavuşması ve sahip olunan insan kaynağının doğru şekilde kullanılmasına bağlı olacaktır. Diğer bir ifade ile Ajans, görevlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için temel yeterliliklere sahip bir kurumsal kapasite inşa etmeli ve bunu öğrenme-ilerleme temelinde sürekli geliştirmelidir.

Stratejik Perspektif

Ankara Kalkınma Ajansı'nın; misyon ve vizyonun gerektirdiği öncelikler, paydaşlarının farklı beklenti ve önerileri, çevre koşullarındaki değişim eğilimleri ve uzun vadede ulaşılmak istenen konum göz önüne alındığında, Ajans bünyesinde, öğrenme ve ilerlemeyi temel alan bir kurumsal kapasite geliştirme yaklaşımını gerekli kılmaktadır. Bu durum Ajans bünyesinde var olan yetkinliklerin geliştirilmesini ve yanı sıra bazı yeni yetkinliklerin inşa edilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Bunların başında, yetkin bölgesel kalkınma uzmanları yetiştirmek amacına yönelik olarak kurum içerisinde yatay uzmanlaşmanın sağlanması gelmektedir. Bu çerçevede Ajans bünyesinde kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik çalışmalar sistematik, planlı, programlı ve uzun vadeli bir bakış açısıyla yürütülmelidir.

AMAC 6: Kalkınma faaliyetlerini etkili ve yenilikçi bir anlayışla yönetebilmek için kurumsal öğrenme ve ilerlemeyi planlı ve sürekli hale getirmek

Hedef 6.1: Ajansın fiziki koşulları ile teknik altyapısını iyileştirmek

Proje ve Faaliyetler

- Ajansın gelecekteki kurumsal ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için teknik donanımının temin edilmesi
- Ajans personelinin verimlilik ve üretkenliğinin sağlanabilmesi için gerekli fiziki koşulların sağlanması
- Ajans personelinin verimlilik ve üretkenliğinin sağlanabilmesi için gerekli teknik donanımın sağlanması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Teknik donanımın güncellenmesi	✓	✓	✓	✓	✓

Hedef 6.2: Süreç ve sistemlerin tanımlanması, geliştirilmesi

Proje ve Faaliyetler

- Ajans bünyesindeki çalışmalarda birimler arası işbirliği kültürünün oluşturulması
- Kurum içi / dışı karar alma süreçlerinde bilgiye dayalı yönetim ilkesi uygulanması

- Ajansın karar alma süreçlerinde personelin de görüşlerinin alınmasını sağlayacak iç iletişim kanalı oluşturulması
- Ajans çalışmaları ile ilgili düzenli bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi, bu toplantılarda personelin görüş ve önerilerinin alınması
- Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmek amacıyla bir öneri sisteminin ve değerlendirme komisyonunun kurulması
- Başarılı bulunan fikirlerin ödüllendirilmesi
- Birim başkanlarının birim içi / birimler arası çalışmalara katılımının sağlanması
- Performans değerlendirme süreci gibi etkileşim mekanizmalarında, çok yönlü iletişim prensiplerinin benimsenmesi
- Ülkemizdeki özel veya kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi açısından iyi örneklerin tespit edilerek deneyimlerinden yararlanmak üzere yerinde incelemelerde bulunulması
- Diğer Ajanslarla tecrübe paylaşımı sağlayarak iyi uygulamaların Ajansa transfer edilmesi
- Yurtdışındaki kalkınma ajanslarının yönetim anlayışını yerinde gözlemlenmesi ve iyi uygulamaların hayata geçirilmesi
- Toplam kalite yönetimi anlayışının Ajans'a yerleştirilmesi
- Kurumsal öncelikleri operasyonel hale getirecek bir iletişim stratejisi ve eylem planının oluşturulması
- Kritik süreçlerle risk yönetimini entegre eden bir yaklaşım uygulamaya konulması
 - Süreç bazlı risk kütüğünün oluşturulması
 - Tespit edilen risklere ilişkin kontrollerin geliştirilmesi
 - Risk kütüklerinin gözden geçirilerek güncellenmesi

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Online Operasyonel yönetim sisteminin işler hale getirilmesi	✓	✓	✓	✓	✓
İyi uygulama örneklerin incelenmesi	✓	✓	✓	✓	✓
Risk yönetim anlayışının süreçlere entegre edilmesi	✓	✓	✓	✓	✓

Hedef 6.3: İnsan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi

Proje ve Faaliyetler

- Çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik kurum içi /dışı eğitim ve faaliyetleri planlanması ve hayata geçirilmesi
- Uzmanlık ve yönetici eğitim ihtiyaç analizinin ayrı ayrı yapılarak yıllık (dönemsel) eğitim konu ve programlarının hazırlanması
- Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için stratejik düşünme / planlama ve bölgesel kalkınma alanındaki yeni gelişmeler konularında eğitim almalarının sağlanması
- Alanında başarılı yöneticilerin deneyimlerinden yararlanmak üzere tecrübe paylaşım toplantıları düzenlenmesi

- Ajansa veya bir birime yeni katılacak personelin oryantasyonu için programlar hazırlayarak uygulanması
- Personelin yerel, ulusal ve/veya uluslararası toplantı, seminer, konferans, panel vb. eğitim programlarına katılımının desteklenmesi
- Personelin Ajans bünyesinde veya daha önceki çalışmalarında edindiği tecrübeleri diğer personele aktarmasına yönelik bilgi ve deneyim paylaşım aktivitelerinin yapılması
- Personelin farklı birimlerde görev almasını sağlayarak iş yapma yetkinliğinin geliştirilmesi
- Ajans tarafından yürütülen faaliyetler ile ilgili uzmanlaşmanın sağlanması
- Belli başlı teknik destek konularında kurum içi uzmanlaşmaya yönelik sertifikalı eğitimler alınması (örn: proje döngüsü, inovasyon stratejileri uygulama, insan kaynakları yönetimi vb teknik eğitimler)
- Dönemsel belirlenen mali desteklere yönelik destek konusu veya uygun başvuru sahibi statüsü (kamu, kobi, akademik vb) özelinde görev dağılımı gerçekleştirilmesi (kobi uzmanları, turizm sektör uzmanı, bilişim sektörü ve kamu kurumları uzmanı vb)
- İlgili görev dağılımına yönelik konularda çalışacak uzmanlara konu bazlı eğitimler aldırılması
- Ajansın temsil edileceği dış faaliyetlere ilgili birim ile birlikte diğer birimlerden de katılım(lar)ın teşvik edilmesi
- Tematik ve bölgesel konularda sorumlu grupların oluşturulması
 - Sorumlu grupların ilgili konularda yapılan ulusal ve uluslararası çalıştay, konferans ve faaliyetleri takip ederek katılım sağlaması
 - Çalışmalar sonucunda ortaya çıkan kayıt, belge, rapor, bilgi notu vb bilgi ve belgelerin hazır, erişilebilir ve devredilebilir olması
- Kurulan performans değerlendirme sisteminin kurumsal başarının sağlanmasına yönelik olarak personelin optimum verimle çalışmasını teşvik edecek şekilde dönemsel olarak gözden geçirilmesi
 - Personelin yetkinlik ve yenilikçi fikir geliştirme kabiliyetlerini teşvik eden bir performans ölçüm sistemi oluşturulması
 - Yüksek performans gösteren personelin motivasyonunu sürekli kılacak bir ödüllendirme sistemi oluşturulması
 - Düşük performans gösteren personelin motivasyonunu ve yetkinliklerini artırmak için gerekli çalışmalar yapılması
 - Geliştirilecek yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin bir rehberin hazırlanması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Yıllık eğitim planının hazırlanması	✓	✓	✓	✓	✓
Tematik ve bölgesel konularda uzmanlık geliştirilmesi	✓	✓	✓	✓	✓

Hedef 6.4: Başarı düzeyini arttırmak için öğrenerek ilerleme kurumsallaştırılacaktır.

Proje ve Faaliyetler:

- Tamamlanan Ajans faaliyetleri sonrasında ilgili birimlerin süreç analizi yapması ve sonuçların kayıt altına alınıp kurum içinde paylaşılmasını sağlayarak kurumsal hafızanın oluşturulması
- Ajans faaliyet ve desteklerinin beş yılda bir genel etki analizlerinin yapılması

Performans Göstergeleri

	2017	2018	2019	2020	2021
Genel etki analizinin yapılması	-	-	✓	-	-

8. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması, yürütülen proje ve faaliyetlerin sistematik biçimde izlenmesi, planlanan ve gerçekleşen proje ve faaliyetlere ilişkin sonuçların titiz bir şekilde düzenli olarak değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.

Amaç ve hedeflere yönelik yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmiş olması, proje ve faaliyetlerde kaydedilen aşamaların sistematik olarak raporlanması, planda ortaya konulan stratejik hedeflerden olası sapmaların pro-aktif bir yaklaşımla değerlendirilerek gerekli tedbirlerin zamanında alınması, stratejik yönetimin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Bu çerçevede, stratejik planın uygulanmasına, izlenmesine, sonuçların ölçülmesi ve raporlanmasına yönelik olarak İş Geliştirme ve Strateji Birimi koordinatörlüğünde yürütülecek faaliyetler şu şekildedir:

- Kalkınma Bakanlığı tarafından geliştirilen Performans Programı çerçevesinde belirlenen yıllık mali hedefler ile gerçekleştirmeler kıyaslanacak ve muhtemel sapmaların nedenleri değerlendirilecektir.
- Stratejik planın uygulaması esnasında kalite unsurları ve diğer dış faktörler açısından 6 aylık dönemler itibarıyla değerlendirmeler yapılacak, karşılaştırılması muhtemel yeni durumlarda hedeflerin güncellenmesi gerekecektir.
- İzleme ve değerlendirme sürecinde ilerlemeler, sapmalar ve güncellemeler 3 yılda bir yayımlanacak kapsamlı neden sonuç ilişkisini ele alan bir sonuç raporu, yılda bir kez hazırlanacak faaliyet raporu ve 6 aylık dönemler itibarıyla hazırlanacak ara raporlar ile değerlendirilecektir. İhtiyacın ortaya çıkması halinde acil durum raporlarıyla da değerlendirme yapılabilecektir. Bunlarla birlikte plan dönemi sonunda genel performans değerlendirmesine ilişkin bir rapor hazırlanacaktır. Bu raporlar kamuoyuyla paylaşılarak şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanmış olacaktır.
- Stratejik Plan uygulama sürecini etkileyebilecek riskler, “risk yönetimi” yaklaşımı çerçevesinde ele alınacaktır. Mevcut durumda bölge planı hedefleri çerçevesinde yürütülen faaliyetler ve faaliyetlerin izleyeceği prosedürleri tanımlayan mevzuat çerçevesinde tespit edilen riskler Stratejik Plan hedefleri ile uyumlulaştırılacak, bu kapsamda; olası riskler, risklerin potansiyel etkisi, risk yönetimi stratejisi ve sorumlu personel güncellenebilecektir.

Stratejik Planın izlenmesi süreçlerini kolaylaştırmak adına yukarıda amaçlar altında belirtilen proje ve faaliyet önerilerinin birim bazında sorumluları ve ilgili birimleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik Plan Faaliyetleri Sorumlu ve İlgili Birimler

AMAÇ 1: Bölgeye yönelik bilgi üretmek, stratejiler geliştirmek ve uygulamak.	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Ortaya çıkan eğilimlerin değerlendirilmesine yönelik etkinlikler düzenlenmesi	İGSB	KİB, YDO
Ajans uzmanlarının ortaya çıkan eğilimleri takip etmesine yönelik ulusal ve uluslararası etkinlikler, çalıştay vb. organizasyonlara katılımının sağlanması	Tüm birimler	Tüm birimler
İhtiyaç duyulan süreli ve süresiz yayınların takip edilmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Elektronik veri tabanlarına erişimin sağlanması	DHB	Tüm birimler
Eğilim değerlendirme raporlarının hazırlanması ve stratejilere yansıtılması	İGSB	Tüm birimler
Bölgesel kalkınma alanındaki küresel, ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte ortaya çıkan eğilimler tespit ve takip edilerek değerlendirilecektir	İGSB	Tüm birimler
Bölgede yapılacak ve bölgesel stratejileri ilgilendiren hususlarda, önemli yatırım ve projelerin hayata geçirilmesinde görüşler oluşturulması	YDO	İGSB
Bölgenin öne çıkan sektörler hakkında detaylı analizler yapılması ve strateji dokümanları hazırlanması	İGSB	Tüm birimler
Bölge planlarının gerektirdiği verilerin tanımlanması, toplanması, depolanması, analizi ve raporlanmasına yönelik veri yönetim sisteminin kurulması	İGSB	YDO, DHB
Bölge planı ile uyumlu olarak bölge içi gelişmişlik farklarını etkileyen faktör ve alanlara yönelik araştırmalar yapılması veya yaptırılması	İGSB	Tüm birimler
Bölgeye özgü kuvvetli, gelişmeye açık sektörlerin verileri toplanarak ilgili yatırımcılara sunulmasına yönelik tematik yatırım sunumları hazırlanması	YDO	İGSB
Plan hazırlama sürecinde ilçelere ve sektörlerle yönelik tematik toplantılar düzenlenmesi	İGSB	YDO, DHB

Bölgeye özgü yatırım yapılabilecek alanların tespiti için sektörel yatırım olanaklarının araştırılması, yatırım imkânı yüksek olan sektör ve alanların belirlenmesi	YDO	İGSB
Ulusal stratejiler kapsamında Ajans tarafından yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesi	İGSB	Tüm birimler
Çeşitli kurumlarca Ankara hakkında elde edilen güncel verilerin ajansa iletilmesi/ajansta toplanması konusunda girişimlerde bulunulması	KİB	İGSB
Veri ve enformasyon akışını ve depolanmasını sağlayacak süreç ve sistemlerin geliştirilmesine ve kullanılmasına katkıda bulunulması	DHB	İGSB
Bölgesel stratejilerin hayata geçmesi için kritik önemde olan fakat diğer kurumlarca istatistiği tutulmayan konularda araştırmalar yapılması ve yaptırılması	İGSB	Tüm birimler
Bölge kalkınmasıyla ilgili üretilen güncel bilgi ve raporları paydaşların kullanımına sunulması	İGSB	İGSB
Ajans internet sitesinin ulusal ve uluslararası çevrelerin bilgiye erişimini kolaylaştıracak şekilde tasarlanması	DHB, KİB	Tüm birimler
Ankara'daki Bilişim yapılanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi	İGSB, YDO	Tüm birimler
Bölgede yüksek katma değer sağlayacak yatırımların gerçekleşmesini sağlayacak işbirliklerine liderlik edilmesi	YDO	İGSB
TechAnkara Proje Pazarının Sürdürülebilir hale getirilmesi ve hali hazırda ajansın yürüttüğü Technical Assistance Projesinin sonuçlarını da kapsayacak şekilde "Mentorluk Mekanizması" oluşturmak ve Ankara'da yerleşik uzmanlardan oluşan bir "Mentör Havuzu" oluşturmak	İGSB, YDO	
Üniversite, araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları vb. fikri katkı sunabilecek çevrelerin kültürel sosyal, ekonomik alanlarda bölgeye yönelik yenilikçi ve yaratıcı projeler geliştirmesini teşvik etmeye yönelik etkinlikler düzenlenmesi	PYB	İGSB, YDO
Ankara'nın bir düşünce merkezi haline gelmesi vizyonu çerçevesinde üniversite ve düşünce kuruluşlarının, dünya gündemindeki konulara ilişkin fikir üretmek üzere yerel ve uluslararası işbirlikleri yapmalarını teşvik edici çalışmalar yapılması	İGSB, YDO	

Hem destek programlarının tanıtıldığı ve güncel programların ilan edildiği; hem de proje fikirlerinin girilebildiği ve bu fikirlere yönelik ekip ve işbirliklerini geliştirmeyi mümkün kılan bir sistemin tasarlanması

PYB, DHB

KİB

AMAÇ 2: Bölge içi ve dışındaki ilgili kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliklerini geliştirecek ve bölge stratejileri doğrultusunda yönlendirici rol oynayacak koordinasyon faaliyetlerini yürütmek.	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Bölgedeki konuyla ilgili aktörleri doğru tespit etmek üzere etkin bir paydaş yönetim sistemi oluşturulması	DHB	YDO
Ankara Bölge Planı'nda öne çıkan sektörler (savunma sanayi, sağlık teknolojileri, iş ve inşaat makineleri, turizm, bilişim, mobilya sanayi ve kırsal endüstriler gibi) temelinde işbirliği ağları oluşturulması	İGSB, YDO	Tüm birimler
Ajansın uluslararası fon kaynaklarından yararlanmasını sağlayacak uluslararası kuruluşlar (AB, FAO, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler vb. fon kuruluşları) nezdinde çalışmalar yürütülmesi	İGSB, YDO	Tüm birimler
Uluslararası kuruluşlarının işbirliği politikalarının, etkinliklerinin ve raporlarının incelenerek yıllık olarak uluslararası işbirliği değerlendirme raporu hazırlanarak Genel Sekreterliğe sunulması	İGSB	YDO
Ajansın uluslararası kuruluşlarla iyi uygulamaları değişmesinin ve değişim programlarının desteklenmesi	KİB	İGSB, YDO
Ulusal ve uluslararası kuruluşlarca bölgeye verilecek teşvik ve desteklerde kalkınma ajansı ile işbirliğini geliştirecek faaliyetlerin yapılması	İGSB	YDO

AMAÇ 3: Bölgenin öncelik ve ihtiyaçlarına uygun mali ve teknik destek programları ile bölgeye yatırım çekecek yatırım destek faaliyetlerini geliştirmek ve yürütmek.	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Bölge Planına uygun olarak Mali Destek Programlarının ilan edilmesi ve yürütülmesi	PYB	İGSB, İDB
Bölge Planına uygun olarak Teknik Destek Programlarının ilan edilmesi ve yürütülmesi	PYB	İGSB, İDB
Bölge Planına uygun olarak Güdümlü Proje desteğinin uygulanması	PYB	İGSB, İDB
Sektörlere ilişkin daha önce yapılmış olan ya da mali veya destek programları süresince desteklenmiş sektörel analiz ve proje çıktılarının yatırım olanaklarına yönelik araştırmalarda kullanılması	YDO	İDB
Yatırım yapılacak alanlara özel ulusal ve uluslararası yatırımcı profillerinin araştırılması, gruplanması ve iletişim kanallarının geliştirilmesi	YDO	KİB
Bölgeyle ilgilenen yatırımcıların bürokratik işlemlerine destek olmak ve işlem takibini gerçekleştirmek suretiyle yatırım çalışmalarının hızlı ilerlemesinin sağlanması	YDO	
Ulusal, bölgesel ve yerel otoritelerin süreçlerinde yatırımcılara engel olabilen veya yatırımları geciktiren gereksiz bürokrasinin tespit edilerek ilgili merciler nezdinde kolaylaştırma ve iyileştirme için girişimlerde bulunulması bu hususların Kalkınma Bakanlığına rapor edilmesi	YDO	
Yatırımcılara yönelik tanıtım ve işbirliğine yönelik faaliyetler yapılması	YDO	KİB
Yatırımcıların bölgeyi tercih etmesi için her türlü belge ve dokümanın hazırlanması	YDO	KİB
Karşılaşılabilecek bürokratik engelleri aşmaya yönelik kolaylaştırıcılık faaliyetlerin yürütülmesi	YDO	
Bölgeye yatırım yapacak yatırımcıların ilk uğrayacağı bir merkez haline gelmesi	YDO	
Bölgeye özgü, daha etkin, başta faizsiz kredi desteği olmak üzere farklı destek mekanizmalarının geliştirilmesi konusunda çalışmaların yapılması	PYB	İGSB
Farklı destek mekanizmalarına imkân sağlayacak mevzuat alt yapısı çalışmalarının yürütülmesi	PYB	İGSB, YDO
Farklı destek mekanizmaları için pilot tasarımlar geliştirilmesi, etkinliğinin ölçülmesi ve	PYB	İDB

yaygınlaşması için çalışmalar yapılması

AMAÇ 4: Ajans faaliyetlerinin, Ajans tarafından desteklenen projelerin ve bölgenin ulusal ve küresel düzeyde performansını izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Ajans tarafından yürütülen faaliyetlerin etki analizlerinin yapılması	İDB	YDO, İGSB
Ajans tarafından yürütülen faaliyetlerin izleme ve değerlendirilmesinden elde edilen deneyimlerin karar süreçlerine aktarımını sağlayacak yöntemler geliştirilmesi	İDB	PYB
İç denetim, dış denetim, mali yönetim yeterliliği, Sayıştay denetimi gibi denetimler sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda iyileştirmeler yapılması için eylem planlarının hazırlanarak öncelikli olarak uygulanmaya konulması	DHB	Tüm birimler
Destek programları süresince başvuru sahipleriyle yapılan eğitim ve bilgilendirme, ya da başvuru sahiplerine sunulan diğer hizmetler hakkında geri bildirimler toplanması ve analiz edilmesi	PYB	
Projelere ait risklerin izleme uzmanları tarafından önceden doğru bir şekilde tespit edilerek KAYS sistemine yüklemelerinin sağlanması	İDB	
Geri bildirim analizleri sonucu elde edilen ve Ajans personelinin ilgili destek programı sürecinde kendi izlenimlerini içeren, bir sonraki destek programlarına yönelik uygulama önerileri içeren değerlendirme raporlarının hazırlanması	IDB	PYB
Mevzuatta tanımlanmamış izleme değerlendirme hususlarının yöntem ve süreçlerinin tanımlanması ve uygulama birliği sağlayacak biçimde geliştirilmesi	IDB	
Ajans tarafından desteklenen projelerin izleme ve değerlendirilmesinden elde edilen deneyimlerin karar süreçlerine aktarımını sağlayacak yöntemler geliştirilmesi	IDB	
Bölgenin ulusal ve küresel ölçekte performansını ölçmek üzere temel göstergelerin tanımlanması, verilerin toplanması ve analizinin yapılması	İGSB	YDO
Bölge planında belirlenmiş bölgeye ait performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi	İGSB	

AMAÇ 5: Ankara'nın zenginlik ve potansiyeli ile Ajansın faaliyetlerini bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmak ve görünürlüğünü artırmak	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Ankara'da inşaat, sanayi, savunma, sağlık, bilişim gibi güçlü olduğu sektörlerle yatırım çekmek, ihracatı arttırmak ve tanıtım amaçlı Ankara Kalkınma Ajansı öncülüğünde tespit edilen ülkeye, ihtiyaç duyulması durumunda tanıtım ve işbirliği ziyaretlerinin düzenlenmesi	KİB, YDO, İGSB	
Ankara ile ilgili yabancı dillerde tanıtım materyalleri hazırlanması ve ilgili yerlere dağıtımının sağlanması	KİB	DHB
Ankara'nın sahip olduğu tarihi ve kültürel değerlerin dünya kültür mirasına dahil edilmesi için çalışmaların yürütülmesi	KİB	DHB
Ankara merkezli faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların bölgesel kalkınmaya etkisi olduğu tespit edilen uluslararası organizasyonlar hakkında bilgilendirilmesi ve katılımlarının teşvik edilmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Uluslararası alanda tanınırlığı olan bir etkinliğin ve bölgesel kalkınmaya etkisi olduğu tespit edilen uluslararası bir fuar organizasyonunun Ankara'da gerçekleştirilmesine yönelik lobi faaliyetlerinin yürütülmesi	KİB	DHB
Küresel ölçekli internet gezi sitelerinde ve gezi dergilerinde Ankara tanıtım dosyalarının yayınlanmasının sağlanması	KİB	DHB
Uluslararası tur operatörlerinin Ankara'ya davet edilerek lobi çalışmaları yürütülmesi ve Ankara'nın uluslararası tur rotalarında ve kataloglarında yer alması için girişimlerde bulunulması	KİB	DHB
Bilişim, savunma sanayi gibi Ankara'nın ön plana çıktığı alanlarda uluslararası konferans, sempozyum gibi organizasyonların gerçekleşmesinin sağlanması	KİB	İGSB, YDO
Bölgenin uluslararası pazarda, yatırım fuarları, ikili görüşmeler, yatırım ajansları ağı ile etkileşimde bulunarak ve sosyal medya hizmetleri kullanılarak etkin tanıtımının yapılması	KİB	YDO
Ankara'nın tanıtımının yapılması adına çalışma yapan tüm kurumlar arasında koordinasyonun sağlanması	KİB	
Uygun yöntemler kullanılarak belirli aralıklarla kurumsal algı araştırması yapılması	KİB	İGSB

Ajansın başarılı çalışmalarının çeşitli platformlar ile yazılı ve görsel medyada yer almasının sağlanarak etki çevresinin genişletilmesi	KİB	
Ajansın hedef kitlesinin tespiti ve hedef kitlenin özelliklerine yönelik medya planlamasının yapılması	KİB	
Dergi ve e-bülten yayınlanması	KİB	Tüm birimler
Uzman kadronun uzmanlık alanları çerçevesinde ulusal ve uluslararası bilimsel yayınlarda yayın yapmalarını teşvik ederek ajansın prestijinin yükseltilmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Paydaş grupları ile birlikte farkındalık yaratacak konularda organizasyonlar gerçekleştirilmesi	KİB	Tüm birimler
Ajansın faaliyetlerine yönelik tanıtım filmlerinin yapılması	KİB	
Ajans internet sitesini ulusal ve uluslararası çevrelerin bilgiye erişimini kolaylaştıracak şekilde geliştirilmesi ve güncellenmesi	KİB	
İletişim stratejisinin oluşturulması	KİB	

AMAÇ 6: Kalkınma faaliyetlerini etkili ve yenilikçi bir anlayışla yönetebilmek için kurumsal öğrenme ve ilerlemeyi planlı ve sürekli hale getirmek	Sorumlu Birim	İlgili Birim
Ajansın gelecekteki kurumsal ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için teknik donanımının temin edilmesi	DHB	
Ajans personelinin verimlilik ve üretkenliğinin sağlanabilmesi için gerekli fiziki koşulların sağlanması	DHB	
Ajans personelinin verimlilik ve üretkenliğinin sağlanabilmesi için gerekli teknik donanımın sağlanması	DHB	
Ajans bünyesindeki çalışmalarda birimler arası işbirliği kültürünün oluşturulması	Tüm birimler	Tüm birimler
Kurum içi / dışı karar alma süreçlerinde bilgiye dayalı yönetim ilkesi uygulanması	DHB	
Ajansın karar alma süreçlerinde personelin de görüşlerinin alınmasını sağlayacak iç iletişim kanalı oluşturulması	DHB	
Ajans çalışmaları ile ilgili düzenli bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi, bu toplantılarda personelin görüş ve önerilerinin alınması	DHB	Tüm birimler
Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmek amacıyla bir öneri sisteminin ve değerlendirme komisyonunun kurulması	DHB	Tüm birimler
Başarılı bulunan fikirlerin ödüllendirilmesi	DHB	
Birim başkanlarının birim içi / birimler arası çalışmalara katılımının sağlanması	Tüm birimler	Tüm birimler
Performans değerlendirme süreci gibi etkileşim mekanizmalarında, çok yönlü iletişim prensiplerinin benimsenmesi	DHB	Tüm birimler
Ülkemizdeki özel veya kamu kurumlarında insan kaynakları yönetimi açısından iyi örneklerin tespit edilerek deneyimlerinden yararlanmak üzere yerinde incelemelerde bulunulması	DHB	Tüm birimler
Diğer Ajanslarla tecrübe paylaşımı sağlayarak iyi uygulamaların Ajansa transfer edilmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Yurtdışındaki kalkınma ajanslarının yönetim anlayışını yerinde gözlemlenmesi ve iyi uygulamaların hayata geçirilmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Toplam kalite yönetimi anlayışının Ajans'a yerleştirilmesi	DHB	

Kurumsal öncelikleri operasyonel hale getirecek bir iletişim stratejisi ve eylem planının oluşturulması	KİB	İGSB
Online Operasyonel Yönetim Sisteminin işler hale getirilmesi	DHB	
Kritik süreçlerle risk yönetimini entegre eden bir yaklaşım uygulamaya konulması	İç denetim	
Çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik kurum içi /dışı eğitim ve faaliyetleri planlanması ve hayata geçirilmesi	DHB	
Uzmanlık ve yönetici eğitim ihtiyaç analizinin ayrı ayrı yapılarak yıllık (dönemsel) eğitim konu ve programlarının hazırlanması	DHB	
Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için stratejik düşünme / planlama ve bölgesel kalkınma alanındaki yeni gelişmeler konularında eğitim almalarının sağlanması	DHB	
Alanında başarılı yöneticilerin deneyimlerinden yararlanmak üzere tecrübe paylaşım toplantıları düzenlenmesi	DHB	
Ajansa veya bir birime yeni katılacak personelin oryantasyonu için programlar hazırlayarak uygulanması	DHB	Tüm birimler
Personelin yerel, ulusal ve/veya uluslararası toplantı, seminer, konferans, panel vb. eğitim programlarına katılımının desteklenmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Personelin Ajans bünyesinde veya daha önceki çalışmalarında edindiği tecrübeleri diğer personele aktarmasına yönelik bilgi ve deneyim paylaşım aktivitelerinin yapılması	Tüm birimler	Tüm birimler
Personelin farklı birimlerde görev almasını sağlayarak iş yapma yetkinliğinin geliştirilmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Ajans tarafından yürütülen faaliyetler ile ilgili uzmanlaşmanın sağlanması	Tüm birimler	Tüm birimler
Belli başlı teknik destek konularında kurum içi uzmanlaşmaya yönelik sertifikalı eğitimler alınması (örn: proje döngüsü, inovasyon stratejileri uygulama, insan kaynakları yönetimi vb teknik eğitimler)	DHB	Tüm birimler

Dönemsel belirlenen mali desteklere yönelik destek konusu veya uygun başvuru sahibi statüsü (kamu, kobi, akademik vb) özelinde görev dağılımı gerçekleştirilmesi (kobi uzmanları, turizm sektör uzmanı, bilişim sektörü ve kamu kurumları uzmanı vb)	DHB	Tüm birimler
İlgili görev dağılımına yönelik konularda çalışacak uzmanlara konu bazlı eğitimler aldırılması	DHB	Tüm birimler
Ajansın temsil edileceği dış faaliyetlere ilgili birim ile birlikte diğer birimlerden de katılım(lar)ın teşvik edilmesi	Tüm birimler	Tüm birimler
Tematik ve bölgesel konularda sorumlu grupların oluşturulması	Tüm birimler	Tüm birimler
Kurulan performans değerlendirme sisteminin kurumsal başarının sağlanmasına yönelik olarak personelin optimum verimle çalışmasını teşvik edecek şekilde dönemsel olarak gözden geçirilmesi	DHB	
Tamamlanan Ajans faaliyetleri sonrasında ilgili birimlerin süreç analizi yapması ve sonuçların kayıt altına alınıp kurum içinde paylaşılmasını sağlayarak kurumsal hafızanın oluşturulması	İç denetim	DHB
Ajans faaliyet ve desteklerinin beş yılda bir genel etki analizlerinin yapılması	Tüm birimler	Tüm birimler
