



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI

2026-2030
KURUMSAL
STRATEJİK PLAN

OCAK/2026



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI 2026-2030 KURUMSAL STRATEJİK PLAN

KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI

Lalapaşa Mh. Şehit Hurşit Yeşilyurt Sk. No:1 25100 Yakutiye/ERZURUM

Tel: +90 (442) 235 61 11

Faks: +90 (442) 235 61

E-Posta: info@kudaka.gov.tr

2026, Erzurum

ISBN: 978-625-92919-2-5

Sayfa Sayısı: 98

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
2026-2030 Kurumsal Stratejik Plan

Yayın Sahibi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Yazarlar

Mehmet ERTAŐ

Semih Sabutay FIRAT

Grafik Tasarım

Mehmet ERTAŐ

Yayın içerisinde kısmen ya da tamamen yayınlanması ve çoğaltılmasının fikri mülkiyet hukukuna tabidir. Kaynak gösterilmek kaydı ile Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı yayınları üçüncü kişilerce kullanılabilir.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	7
ŞEKİLLER LİSTESİ	9
ÖNSÖZ	10
YÖNETİCİ ÖZETİ	11
GİRİŞ	13
1. STRATEJİK PLAN SÜRECİ	14
1.2. Stratejik Planlama Yaklaşımı	14
1.3. Stratejik Planlama Süreci ve Yöntemi	15
2. KURUMSAL VE YASAL ÇERÇEVE	16
2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi	16
2.2. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının Kuruluşu	20
2.3. Ajansın Görev, Yetki ve Mevzuat Çerçevesi	20
3. KURUMSAL ANALİZ	23
3.1. Fiziksel Yapı ve Altyapı	23
3.3. Teşkilat Yapısı ve Organizasyon	25

3.4. İnsan Kaynakları Yapısı ve Kapasitesi	27
3.5. Kurumsal İşleyiş ve Hizmet Süreçleri	29
4. FAALİYET ALANLARI, ÜRÜN VE HİZMETLER	30
5. PAYDAŞ ANALİZİ	32
5.1. Paydaşların Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi	32
5.2. İç Paydaş Anketi ve Yöntemi	34
5.2.1. İç Paydaş Analizi Bulguları	35
5.3. Dış Paydaş Analizi	39
5.3.1. Dış Paydaş Anketi ve Yöntemi	40
5.3.2. Dış Paydaş Analizi Bulguları	40
5.4. Paydaş Görüşlerinin Değerlendirilmesi	45
6. STRATEJİK ANALİZLER	45
6.1. GZFT (SWGZFT Analizi	45
6.2. PESTEL Analizi	46
6.3. Temel Sorun Alanları ve Gelişim İhtiyaçları	49
6.4. Stratejik Önceliklerin Belirlenmesi	50
7. GELECEĞE BAKIŞ	51
7.1. Vizyon	51
7.2. Misyon	52

7.3. Temel Değerler	52
7.4. Stratejik İlkeler	54
8. STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER (2026–2030)	56
8.1. Amaç 1: İşbirliği, Koordinasyon ve Paydaş Yönetimi	56
8.2. Amaç 2: Araştırma, Planlama ve Bölgesel Politika Geliştirme	63
8.3. Amaç 3: Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi	69
8.4. Amaç 4: Destek Programlarının Etkinliği ve Finansman Kaynakları	75
9. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	84
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	87

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kalkınma Ajanslarının Uygulamadaki Karakteristikleri[1]	19
Tablo 2: Ajans Personel Bilgileri	27
<u>Tablo 3: Ajans Birim Bazlı Personel Dağılımı ve Mezuniyetleri</u>	<u>28</u>
<u>Tablo 4: Ajans Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler ve İlgili Birimler</u>	31
<u>Tablo 5: Paydaşlara İlişkin Önceliklendirmeler</u>	32
<u>Tablo 6: Hedef 1.1. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>58</u>
Tablo 7: Hedef 1.2. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>59</u>
<u>Tablo 8: Hedef 1.3. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>60</u>
Tablo 9: Hedef 1.4. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>61</u>
<u>Tablo 10: Hedef 1.5. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>62</u>
<u>Tablo 11: Hedef 2.1 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>64</u>
Tablo 12: Hedef 2.2 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>65</u>
<u>Tablo 13: Hedef 2.3 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>66</u>
Tablo 14: Hedef 2.4 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>67</u>
<u>Tablo 15: Hedef 2.5 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	68
<u>Tablo 16: Hedef 3.1 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>70</u>
Tablo 17: Hedef 3.2 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>71</u>
<u>Tablo 18: Hedef 3.3 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>72</u>

Tablo 19: Hedef 3.4 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>73</u>
<u>Tablo 20: Hedef 3.5 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>74</u>
<u>Tablo 21: Hedef 4.1 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>76</u>
Tablo 22: Hedef 4.2 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>77</u>
<u>Tablo 23: Hedef 4.3 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri</u>	<u>78</u>
Tablo 24: Hedef 4.4 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri	<u>79</u>

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Avrupa Birliği Aday Ülkeler İçin Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu	17
<u>Şekil 2: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması</u>	<u>26</u>
<u>Şekil 3: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Birimleri</u>	<u>26</u>
Şekil 4: İç Paydaş Anket Başlığı, Ölçülen Alan ve Genel Değerlendirme	<u>36</u>
Şekil 5: İç Paydaş Anketi Önem Performans Matrisi	<u>37</u>
Şekil 6: İç Paydaş Anketi İPA Göstergeleri	<u>38</u>
Şekil 7: Dış Paydaş Anket Başlığı, Ölçülen Alan ve Genel Değerlendirme	<u>42</u>
Şekil 8: Dış Paydaş Anketi Önem Performans Matrisi	<u>43</u>
Şekil 9: Dış Paydaş Anketi İPA Göstergeleri	<u>44</u>
Şekil 10: GZFT Analizi	<u>47</u>
Şekil 11: PESTEL Analizi	<u>48</u>
<u>Şekil 12: 5 Aşamalı Stratejik Plan</u>	<u>50</u>
Şekil 13: Vizyon	<u>51</u>
<u>Şekil 14: Misyon</u>	<u>52</u>
Şekil 15: Temel Değerler	<u>53</u>
<u>Şekil 16: Stratejik İlkeler</u>	<u>55</u>
<u>Şekil 17: Faaliyet Zaman Çizelgesi</u>	<u>83</u>

ÖNSÖZ

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, kuruluşundan bu yana Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerini kapsayan TRAI Bölgesi'nin kalkınma potansiyelini harekete geçirmeyi, bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasına katkı sunmayı ve yerel aktörler arasında iş birliğini güçlendirmeyi temel görev edinmiştir. Bu anlayış doğrultusunda hazırlanan 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı, Ajansımızın önümüzdeki beş yıllık dönemde izleyeceği yol haritasını ortaya koyan temel politika belgesidir.

Stratejik Plan, ulusal kalkınma politikaları ve bölgesel planlama çerçevesiyle uyumlu olarak; katılımcı, veri temelli ve sonuç odaklı bir yaklaşımla hazırlanmıştır. Planın oluşturulma sürecinde Ajans çalışanlarının görüşleri, iç ve dış paydaşlardan alınan geri bildirimler ile yapılan analiz çalışmaları belirleyici olmuş; Ajansın mevcut kapasitesi, güçlü yönleri ve gelişim alanları bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Bu süreç, Stratejik Plan'ın uygulanabilirliğini ve sahiplenilmesini güçlendiren önemli bir zemin oluşturmuştur.

2026–2030 dönemini kapsayan bu Plan ile Ajansımız; paydaşlarla iş birliği ve koordinasyonu güçlendirmeyi, araştırma ve bölgesel politika geliştirme kapasitesini artırmayı, kurumsal yapısını ve insan kaynağını geliştirmeyi ve destek programlarının etkinliğini artırmayı temel öncelikler olarak belirlemiştir. Belirlenen stratejik amaçlar, hedefler ve faaliyetler; Ajansın görev ve yetki alanı çerçevesinde, ölçülebilir ve izlenebilir bir yapı içerisinde kurgulanmıştır.

Stratejik Plan'ın uygulanması sürecinde izleme ve değerlendirme mekanizmaları ile yıllık ilerleme raporları aracılığıyla hedeflere ulaşma düzeyi düzenli olarak takip edilecek; elde edilen bulgular doğrultusunda gerekli görülen alanlarda iyileştirmeler yapılacaktır. Bu yaklaşım, Plan'ın dinamik bir yönetim aracı olarak ele alınmasını ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesini mümkün kılacaktır.

Bu vesileyle, Stratejik Plan'ın hazırlanma sürecine katkı sunan tüm paydaşlara ve Ajans çalışanlarına teşekkür ediyor; 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı'nın bölgemiz ve ülkemiz için hayırlı olmasını temenni ediyorum.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
Genel Sekreterliği

YÖNETİCİ ÖZETİ

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerini kapsayan TRAl Bölgesi'nin kalkınma sürecine Ajansın kurumsal kapasitesi, politika üretme yetkinliği ve paydaşlarla kurduğu iş birliği çerçevesinde daha etkin katkı sunmasını amaçlayan temel yol haritasıdır. Plan, ulusal kalkınma politikaları, bölgesel planlama belgeleri ve Ajansın yasal görev ve sorumluluklarıyla uyumlu olarak hazırlanmıştır.

Stratejik Plan'ın hazırlanma sürecinde; iç ve dış paydaşlara yönelik anketler, GZFT ve PESTEL analizleri ile Önem–Performans Analizi (IPA) gibi analitik araçlardan yararlanılmış; Ajansın mevcut durumu, güçlü yönleri, gelişim alanları ile karşı karşıya olduğu fırsat ve riskler bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Bu analizler sonucunda, Ajansın önümüzdeki beş yıllık dönemde odaklanması gereken stratejik öncelikler net biçimde ortaya konulmuştur.

Plan kapsamında dört temel stratejik amaç belirlenmiştir. İş birliği, koordinasyon ve paydaş yönetiminin güçlendirilmesi amacıyla Ajansın iç ve dış paydaşlarla ilişkilerinin daha sistematik, sürdürülebilir ve sonuç odaklı bir yapıya kavuşturulması hedeflenmektedir. Araştırma, planlama ve bölgesel politika geliştirme amacı altında; veri temelli analiz kapasitesinin güçlendirilmesi, bölgesel politika üretim süreçlerinin desteklenmesi ve bölge planı uygulamalarının izlenmesi öngörülmektedir. Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi amacıyla insan kaynağının yetkinliğinin artırılması, kurumsal süreçlerin iyileştirilmesi ve dijitalleşme çalışmaları öncelikli alanlar olarak ele alınmıştır. Destek programlarının etkinliği ve finansman kaynakları amacı kapsamında ise destek programlarının uygulama kalitesinin artırılması, süreçlerin etkinleştirilmesi, çıktı ve sonuçların görünürlüğüne güçlendirilmesi ve ulusal–uluslararası finansman kaynaklarına erişimin desteklenmesi hedeflenmektedir.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda oluşturulan hedefler, faaliyetler ve performans göstergeleri; Ajansın görev ve yetki alanı çerçevesinde, uygulanabilir ve izlenebilir bir yapı içerisinde kurgulanmıştır. Faaliyetler, 2026–2030 dönemi için yıllık ve çeyreklik planlama yaklaşımıyla ele alınmış; kurulum, uygulama, iyileştirme ve kurumsallaştırma aşamalarını içeren dengeli bir zamanlama öngörülmüştür. Bu yapı, Stratejik Plan'ın sahaya yansımaları ve uygulama sürecinin etkin biçimde yönetilmesini desteklemektedir.

Stratejik Plan'ın uygulanması sürecinde izleme ve değerlendirme mekanizmaları önemli bir rol oynayacaktır. Performans göstergeleri aracılığıyla hedeflere ulaşma düzeyi düzenli olarak takip edilecek; her yıl hazırlanacak yıllık ilerleme raporları ile gerçekleştirmeler, sapmalar ve iyileştirme alanları değerlendirilecektir. Elde edilen bulgular, Ajansın kurumsal öğrenme kapasitesini güçlendirecek ve planın dinamik bir yönetim aracı olarak kullanılmasına imkân sağlayacaktır.

Sonuç olarak, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınmadaki koordinasyon, yönlendirme ve destekleyici rolünü güçlendiren, paydaşlarla birlikte değer üretmeyi esas alan ve kamu kaynaklarının etkin kullanımını önceleyen stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Planın etkin biçimde uygulanmasıyla birlikte Ajansın bölgesel kalkınma hedeflerine katkısının artırılması ve TRAI Bölgesi'nin sürdürülebilir kalkınma sürecinin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

GİRİŞ



Küresel, ulusal ve bölgesel ölçekte yaşanan ekonomik, sosyal, çevresel ve teknolojik dönüşümler; kamu kurumlarının planlama, uygulama ve karar alma süreçlerinde daha stratejik, bütüncül ve sonuç odaklı yaklaşımlar benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede stratejik planlama; kurumların mevcut durumlarını analiz ederek orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlemelerine, kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmalarına ve performanslarını sistematik biçimde izlemelerine imkân sağlayan temel bir yönetim aracıdır.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA), Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinden oluşan TRAI Düzey 2 Bölgesi'nde bölgesel kalkınmayı hızlandırmak, yerel potansiyelleri harekete geçirmek ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla faaliyet göstermektedir. Ajansın sahip olduğu planlama, programlama, destek yönetimi, koordinasyon ve yatırım destek fonksiyonlarının etkin biçimde yürütülmesi; kurumsal kapasitenin güçlendirilmesini ve stratejik önceliklerin net biçimde ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır.

Bu doğrultuda hazırlanan 2026–2030 Kurumsal Stratejik Plan, Ajansın mevcut durumunu bütüncül bir bakış açısıyla analiz eden, iç ve dış paydaşların görüş ve beklentilerini dikkate alan, ulusal politika belgeleri ve bölgesel planlarla uyumlu bir yol haritası sunmayı amaçlamaktadır. Plan; Ajansın misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen stratejik amaç ve hedefler ile bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak faaliyetleri ve performans göstergelerini kapsamaktadır.

Stratejik Planın hazırlanma sürecinde; Ajansın önceki plan dönemlerinde edindiği kurumsal deneyimler ve literatürdeki iyi uygulama örnekleri dikkate alınmıştır^[1]. Ayrıca sürecin katılımcı bir anlayışla yürütülmesi amacıyla Ajans personelini kapsayan iç paydaş anketleri ile kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını kapsayan dış paydaş anketleri gerçekleştirilmiş; elde edilen bulgular planın analiz, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve hedef oluşturma aşamalarına doğrudan yansıtılmıştır. Bu belge, Ajansın 2026–2030 döneminde yürüteceği faaliyetlere stratejik bir yön kazandırmayı, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine katkı sunmayı ve TRAI Bölgesi'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha etkin biçimde ulaşılmasını sağlamayı amaçlayan temel bir referans doküman niteliğindedir.

^[1] Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü; 12. Kalkınma Planı (2024–2028) ve TRAI Düzey 2 Bölge Planı (2024–2028) esas alınarak hazırlanmıştır. 13

1.Stratejik Plan Süreci

1.2. Stratejik Planlama Yaklaşımı

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı, sonuç odaklı, katılımcı ve kanıta dayalı bir stratejik planlama yaklaşımı çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu yaklaşım; Ajansın kurumsal kapasitesini güçlendirmeyi, bölgesel kalkınma hedeflerine katkıyı artırmayı ve kaynakların etkin kullanımını sağlamayı amaçlamaktadır.

Stratejik planlama sürecinde, Ajansın görev ve yetkileri doğrultusunda ulusal politika belgeleri, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenen stratejik öncelikler ve TRAI Düzey 2 Bölgesi'ne ilişkin bölgesel plan ve strateji dokümanları temel referanslar olarak dikkate alınmıştır. Bununla birlikte, Ajansın önceki plan dönemlerinde edindiği kurumsal deneyimler ve uygulama sonuçları değerlendirilerek süreklilik ve kurumsal tecrübe esas alınmıştır.

Planlama yaklaşımının temel unsurlarından biri katılımcılıktır. Bu kapsamda, stratejik planın hazırlık sürecinde Ajans personelinin görüş ve değerlendirmelerini yansıtan iç paydaş çalışmaları ile kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının beklenti ve önerilerini içeren dış paydaş çalışmaları yürütülmüştür. Elde edilen bulgular; mevcut durum analizi, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve amaç–hedef yapısının oluşturulması aşamalarında girdi olarak kullanılmıştır.

Stratejik planlama yaklaşımı aynı zamanda analitik ve kanıta dayalı bir çerçeveye sahiptir. Bu doğrultuda, kurumsal ve çevresel faktörlerin bütüncül biçimde değerlendirilmesi amacıyla mevcut durum analizi, paydaş analizi ve GZFT (SWOT) ve PESTEL analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları; Ajansın güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri ortaya koyarak stratejik karar alma sürecine rehberlik etmiştir.

Plan, amaç–hedef–faaliyet–performans göstergesi ilişkisi esas alınarak yapılandırılmıştır. Belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin ölçülebilir, izlenebilir ve değerlendirilebilir nitelikte olmasına özen gösterilmiş; uygulama sürecinde performansın izlenmesine ve gerektiğinde geri bildirimler doğrultusunda iyileştirme yapılmasına imkân tanıyan bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu yönüyle stratejik plan, statik bir belge olmanın ötesinde, uygulama sürecinde yönlendirici ve dinamik bir yönetim aracı olarak kurgulanmıştır.

Bu yaklaşım çerçevesinde hazırlanan 2026–2030 Kurumsal Stratejik Plan, Ajansın kurumsal önceliklerini netleştiren, bölgesel kalkınma hedefleriyle uyumlu ve uygulama ile izleme süreçlerini bütüncül biçimde ele alan bir yol haritası sunmaktadır.

1.3. Stratejik Planlama Süreci ve Yöntemi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı, sistematik, aşamalı ve katılımcı bir yöntem izlenerek hazırlanmıştır. Stratejik planlama süreci; hazırlık ve veri toplama, analiz, stratejik yönün belirlenmesi, amaç ve hedeflerin oluşturulması ile uygulama, izleme ve değerlendirme çerçevesinin kurgulanması aşamalarından oluşmaktadır.

Hazırlık aşamasında, Ajansın önceki plan dönemine ilişkin uygulama sonuçları, kurumsal değerlendirmeler ve mevcut mevzuat çerçevesi gözden geçirilmiştir. Bu kapsamda, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayımlanan stratejik planlama rehberi ile kalkınma ajanslarına yönelik politika ve yönlendirmeler temel referans dokümanlar olarak dikkate alınmıştır. Ayrıca, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2024) ve diğer kalkınma ajanslarının kurumsal stratejik planları incelenerek iyi uygulama örneklerinden yararlanılmıştır.

Veri toplama ve analiz aşamasında, Ajansın kurumsal yapısını ve faaliyet alanlarını bütüncül biçimde değerlendirmek amacıyla nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Ajans personelini kapsayan iç paydaş anketleri ile kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını kapsayan dış paydaş anketleri uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler; kurumsal kapasite, hizmet kalitesi, paydaş memnuniyeti ve Ajansın bölgesel kalkınmaya katkısına ilişkin algı ve beklentileri ortaya koyacak şekilde analiz edilmiştir.

Analiz sürecinin devamında; mevcut durum analizi, paydaş analizi, GZFT (SWOT) VE PESTEL analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizler aracılığıyla Ajansın güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler belirlenmiş; söz konusu bulgular stratejik önceliklerin oluşturulmasında temel girdi olarak kullanılmıştır. Böylece stratejik planın, yalnızca kurumsal iç dinamikleri değil, aynı zamanda dış çevre koşullarını da dikkate alan bir çerçevede şekillenmesi sağlanmıştır.

Stratejik yönün belirlenmesi aşamasında, analiz sonuçları doğrultusunda Ajansın misyonu, vizyonu ve temel değerleri gözden geçirilmiş; 2026–2030 dönemine ilişkin stratejik amaç ve hedefler tanımlanmıştır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde; ölçülebilirlik, uygulanabilirlik ve bölgesel kalkınma hedefleriyle uyum temel kriterler olarak esas alınmıştır.

Son aşamada, belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesini sağlayacak faaliyetler ile bu faaliyetlerin izlenmesine imkân tanıyan performans göstergeleri oluşturulmuştur. Ayrıca, uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin yönetilmesi ve planın etkinliğinin düzenli olarak izlenmesi amacıyla izleme ve değerlendirme mekanizması kurgulanmıştır. Bu çerçevede stratejik plan, uygulama sürecinde elde edilecek geri bildirimler doğrultusunda güncellenebilecek dinamik bir yönetim aracı olarak ele alınmıştır.

2. KURUMSAL VE YASAL ÇERÇEVE



Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA), Türkiye’de bölgesel kalkınma politikalarının yerel düzeyde etkin biçimde uygulanmasını sağlamak amacıyla oluşturulan kalkınma ajansları sisteminin bir parçası olarak faaliyet göstermektedir. Ajansın kurumsal yapısı, görev ve yetkileri; ulusal kalkınma politikaları, merkezi idarenin stratejik öncelikleri ve ilgili mevzuat çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bölümde, kalkınma ajanslarının tarihsel gelişimi, Ajansın kuruluş süreci ile görev ve yetkilerinin yasal dayanakları ele alınmaktadır.

2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi

Zaman içinde değişen iktisadi kalkınma anlayışı, kalkınmanın yalnızca merkezi politikalarla değil; yerel potansiyel ve dinamiklerin harekete geçirilmesi yoluyla sürdürülebilir biçimde sağlanabileceğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede, özellikle gelişmiş ülkelerde içsel kalkınma modeli (Romer, 1994) ön plana çıkmış; bu modelin kurumsal aktörleri olarak kalkınma ajansları yaygın şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bölgesel düzeyde ekonomik, sosyal ve mekânsal gelişmeyi bütüncül bir yaklaşımla ele alan kalkınma ajansları, bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasına yönelik önemli kurumsal araçlar arasında yer almaktadır.

Kalkınma ajanslarına ilişkin farklı tanımlar bulunmakla birlikte, Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013) Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda (2008) kalkınma ajansları; “sektörel veya genel nitelikli kalkınma problemlerini tanımlayan, bu problemlerin çözümüne yönelik stratejiler geliştiren ve pratik sonuçlara ulaşmayı hedefleyen plan ve projeleri destekleyen; koordinatör ve katalizör nitelikteki yapılar” olarak tanımlanmaktadır.

Dünyadaki ilk kalkınma ajansı uygulaması, 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı’ndan en fazla etkilenen bölgelerden biri olan Tennessee Vadisi’nin yeniden canlandırılması amacıyla, ABD’de 1933 yılında kurulan Tennessee Valley Authority (TVA, 1933) olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise savaşın yıkıcı etkilerinin giderilmesi, hızlı büyüme hedefleri ve sanayileşme süreci doğrultusunda; Avusturya, Belçika, Fransa, İspanya ve Birleşik Krallık başta olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde kalkınma ajansları, bölgesel gelişmenin temel araçlarından biri olarak benimsenmiştir (Halkier et al. , 1998). Her ne kadar bu kurumların yasal statüleri, örgütlenme biçimleri, bütçe yapıları ve faaliyet alanları ülkeden ülkeye farklılık gösterse de, ortak hedefleri faaliyet gösterdikleri bölgelerde yerel potansiyeli ekonomik ve sosyal değere dönüştürmek olmuştur.

Türkiye’de kalkınma planlaması, 1963 yılından itibaren beş yıllık kalkınma planları aracılığıyla yürütülmüş; uzun süre ağırlıklı olarak merkezden aşağıya bir yaklaşımla şekillenen bu planlama modeli, bölgesel farklılıkları ve yerel ihtiyaçları yeterince yansıtmakta sınırlı kalmıştır. Bu durum, özellikle 2000’li yıllarla birlikte daha belirgin hale gelmiş ve planlama anlayışında önemli bir dönüşüm ihtiyacını gündeme getirmiştir.

Bu dönüşümün ilk güçlü işaretlerinden biri, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005) ile ortaya konulmuştur. Söz konusu planda; bölgelerin farklı imkânları, özelliklere ve sorunlara sahip olduğu kabul edilerek, katılımcı, çok aktörlü ve aşağıdan-yukarıya işleyen bir bölgesel planlama yaklaşımının benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bölgesel planlamanın; ulusal öncelikler ile yerel talepleri bütünleştiren, sektörler arası etkileşimi gözeten, bölgeye özgü stratejik vizyon geliştiren ve dinamik bir yapıya sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda, planların hazırlanması, uygulanması, koordinasyonu ve izlenmesi süreçlerinin etkinliğini artırmak amacıyla merkezi idare bünyesinde yeni kurumsal yapılanmalara gidilmesi öngörülmüştür.

Ayrıca, 2003 yılında Avrupa Birliği’ne aday ülkeler için hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgesinde, “Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu” başlığı altında;



Şekil 1: Avrupa Birliği Aday Ülkeler İçin Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu

Bu gelişmeler doğrultusunda; yerel rekabet gücünün artırılması, bölgesel potansiyelin doğru şekilde tespiti ve kaynakların etkin kullanımı amacıyla; katılımcı karar alma mekanizmalarına sahip, esnek, teknik kapasitesi yüksek ve uygulama gücü bulunan kurumsal yapılara duyulan ihtiyaç artmıştır. Bu ihtiyaç, kalkınma ajanslarının Türkiye’de kurulmasına yönelik yasal ve kurumsal düzenlemelerin hayata geçirilmesinin temel gerekçesini oluşturmuştur.



Kuruluş Aşamalarının Yasal Çerçevesi	Kurucu Girişime Göre	Faaliyetine Göre	Temel İşlevleri	Kuruluş Dönemleri ve Yeri
Devlet tarafından (Galler Kalkınma Ajansı, İskoçya Girişim, İrlanda'da Shannon Kalkınma)	Merkezi hükümet tarafından kurulan Kalkınma Ajansları	Stratejik ajanslar	<ul style="list-style-type: none"> Dinamiklere dayalı kalkınma amaçlı araştırma ve geliştirme faaliyetleri oluşturmak, Yerel gözlem birimleri oluşturmak, İstatistikler tutmak Veri tabanı oluşturmak Bölgesel kalkınma şablonları hazırlamak 	ABD
"Ad Hoc" yasa ile Yetki Devri düzenlemesi çerçevesinde	Yerel ve bölgesel idareler içinde bulunan Kalkınma Ajansları	Küresel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	<ul style="list-style-type: none"> 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 süreci çerçevesinde	Yerel ve bölgesel idareler tarafından kurulan Kalkınma Ajansları	Sektörel ölçekte faaliyet gösteren ajanslar	<ul style="list-style-type: none"> Yerel ve bölgesel idarelere yönelik hizmetler: Yerel aktörlere danışmanlık yapmak, Altyapı hizmetleri: Bölge içi ve bölgeler arası pazarlama 	1960-1970Almanya, İngiltere, İtalya, Hollanda, Fransa, İspanya
Kamu yönetiminin yerinden yönetim birimleri çerçevesinde			<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası Faaliyetler: İnovasyon ve teknoloji transferi yapmak, Yabancı yatırımcılar çekmek, İşletmeleri uluslararası pazara açmak, Avrupa Birliği Programlarına ve ulus aşırı ağırlara katılmak, 	1990 Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Litvanya, Polonya, Portekiz, Slovakya, İsveç, Ukrayna Fransa
Yabancı sermayeyi bölgeye çekme kuruluşu olarak KA'lar			<ul style="list-style-type: none"> Stratejik Bölge Planlaması: Potansiyel aktörleri harekete geçirmek, Bölgesel kalkınmanın farklı bileşenleri arasında denge oluşturmak 	

Tablo 1: Kalkınma Ajanslarının Uygulamadaki Karakteristikleri^[1]

^[1] Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporundan alınmıştır.

2.2. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının Kuruluşu

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA), Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinden oluşan TRAI Düzey 2 Bölgesi'nde bölgesel kalkınmayı hızlandırmak, yerel potansiyeli harekete geçirmek ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılmasına katkı sağlamak amacıyla kurulmuştur. Ajans, 25.01.2006 tarihli ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun (2006) çerçevesinde, 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararnamesi (2008) ile teşkil edilmiştir.

Kuruluş sürecini takiben Ajans, Aralık 2009'da Genel Sekreter atanmasıyla birlikte kurumsallaşma sürecine girmiş; Şubat 2010 tarihinde personel alımının tamamlanmasıyla fiilen faaliyetlerine başlamıştır. Bu süreçle birlikte KUDAKA, bölgesel kalkınma politikalarının yerel düzeyde etkin biçimde uygulanmasına yönelik çalışmalarını başlatmıştır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçiş sonrasında Ajans, 4 No.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2008) uyarınca faaliyetlerini sürdürmekte olup; ulusal düzeyde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda çalışmalarını yürütmektedir. Kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini güçlendiren KUDAKA; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, bölgenin ekonomik, sosyal ve mekânsal gelişimine katkıda bulunmak ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek amacıyla faaliyet göstermektedir.

Ajans; Yönetim Kurulu, Kalkınma Kurulu ve Genel Sekreterlik olmak üzere üç ana organdan oluşan teşkilat yapısı ile bölge plan ve programları doğrultusunda; planlama, destekleme, koordinasyon, izleme ve değerlendirme fonksiyonlarını yerine getirmekte; bölgenin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çok aktörlü ve katılımcı bir kalkınma yaklaşımını benimsemektedir.

2.3. Ajansın Görev, Yetki ve Mevzuat Çerçevesi

Türkiye'de kalkınma ajansları, 25.01.2006 tarihli ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun çerçevesinde, İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) (TÜİK, 2002) esas alınarak kurulmuş; bu kapsamda ajanslar, ulusal düzeyde Devlet Planlama Teşkilatı (mülga Kalkınma Bakanlığı) koordinasyonunda 26 Düzey 2 bölgesinde faaliyet gösterecek şekilde yapılandırılmıştır. Bu çerçevede Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinden oluşan TRAI Düzey 2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile kurulmuş; Aralık 2009'da Genel Sekreterin atanmasıyla kurumsallaşma sürecine girerek Şubat 2010 itibarıyla personel istihdamı yoluyla fiilen faaliyetlerine başlamıştır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçişle birlikte kalkınma ajanslarının hukuki statüsü ve idari yapısı, 4 No.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi kapsamında yeniden düzenlenmiştir. Söz konusu Kararname uyarınca kalkınma ajansları, bölgeler esas alınarak Cumhurbaşkanı kararıyla kurulmakta olup, Kararname’de düzenlenmemiş tüm işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi tüzel kişiliğe haiz kurumlardır. Ajansların ulusal düzeyde koordinasyonu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.

Kalkınma ajansları; kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle ulusal kalkınma planı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu biçimde bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak ve bölgeler arası ile bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu doğrultuda Ajansın teşkilat yapısı; Yönetim Kurulu, Kalkınma Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır.

4 No.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin (2008) 188. maddesi uyarınca kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri özetle aşağıda belirtilmektedir:

Ajanslar; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamakta, bölge plan ve programlarının uygulanmasını destekleyici faaliyet ve projelere mali ve teknik destek sunmakta, bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama süreçlerini izlemekte ve değerlendirmektedir. Ayrıca, gerekli görülmesi halinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayıyla yaptırılabilir.

Büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik olarak, Bakanlıkça belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde girişim sermayesi fonlarına katılım sağlanabilmektedir. Ajanslar, bölge plan ve programlarına uygun olarak kırsal ve yerel kalkınmaya yönelik kapasite geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunmakta ve bu kapsamda projeleri desteklemektedir.

Ajansın görev alanları arasında; bölgesel gelişme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları bölge plan ve programları doğrultusunda kullanmak veya kullandırmak yer almaktadır. Bunun yanı sıra Ajans, bölgenin ekonomik ve sosyal gelişmesini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmakta, yaptırmakta ve ilgili kurumlarca yürütülen çalışmalarını desteklemektedir.

Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtılması, yatırımcılara yönelik bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi ve yatırım süreçlerinde karşılaşılan izin, ruhsat ve diğer idari işlemlerin ilgili kurumlarla koordinasyon içinde tek elden takip edilmesi de Ajansın temel görevleri arasında yer almaktadır. Ayrıca Ajans; yönetim, üretim, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi alanlarda küçük ve orta ölçekli işletmeler ile girişimcilere yönelik destekleyici faaliyetler yürütmektedir.

Bu mevzuat çerçevesi doğrultusunda Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2026–2030 döneminde de bölgesel kalkınma hedefleriyle uyumlu, hesap verebilir, şeffaf ve sonuç odaklı bir yaklaşımla faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlamaktadır.

3. KURUMSAL ANALİZ

Kurumsal analiz, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının mevcut kurumsal kapasitesini, organizasyonel yapısını ve işleyişini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu analiz kapsamında Ajansın fiziksel ve teknolojik altyapısı, teşkilat yapısı, insan kaynakları kapasitesi, kurumsal süreçleri ve hizmet sunum mekanizmaları ele alınarak güçlü yönler ile geliştirilmesi gereken alanlar tespit edilmiştir.

Kurumsal analiz çalışmaları, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planının gerçekçi, uygulanabilir ve ölçülebilir hedefler üzerine inşa edilmesini sağlamak açısından kritik bir girdi niteliği taşımaktadır. Bu çerçevede analiz; Ajansın önceki plan dönemlerinde edindiği kurumsal deneyimler, mevcut uygulamalar ve iç paydaş görüşleri dikkate alınarak yürütülmüştür. Ajans personelinin kapsayan iç paydaş anketleri ve değerlendirmeleri, kurumsal analiz sürecinin temel veri kaynakları arasında yer almıştır.

Kurumsal analizde amaç; Ajansın mevcut kaynaklarını ne ölçüde etkin kullandığını, görev ve sorumluluklarını yerine getirme kapasitesini ve stratejik hedeflere ulaşma potansiyelini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda yapılan değerlendirmeler, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine doğrudan katkı sağlamıştır.

Bu bölüm altında; Ajansın fiziki ve teknolojik altyapısı, organizasyon yapısı, insan kaynakları profili ve kurumsal işleyişi ayrı başlıklar altında detaylı olarak ele alınmaktadır. Yapılan tespitler, stratejik planın ilerleyen bölümlerinde yer alan kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik hedef ve faaliyetlerin temel dayanağını oluşturmaktadır.

3.1. Fiziksel Yapı ve Altyapı

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2010 yılından itibaren Erzurum ili Yakutiye ilçesi Lalapaşa Mahallesi Şehit Hurşit Yeşilyurt Sokak No:1 adresinde bulunan, toplam 1.200 m² kullanım alanına sahip müstakil hizmet binasında faaliyetlerini sürdürmektedir. Ajans hizmet binası, yaklaşık 2.800 m² büyüklüğünde bir kampüs alanı içerisinde yer almakta olup kampüs alanında hizmet binasına ek olarak bahçe, otopark ve dinlenme alanları bulunmaktadır.

Ajansın hizmet binası içerisinde Planlama ve Programlama, İzleme ve Değerlendirme ile İdari ve Mali İşler birimleri ile Erzurum Yatırım Destek Ofisi faaliyet göstermektedir. Fiziksel mekânlar, birimlerin görev ve sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirebilecek şekilde yapılandırılmış olup toplantı, çalışma ve koordinasyon ihtiyaçlarını karşılayacak niteliktedir.

Bununla birlikte Ajans, bölgesel ölçekte hizmet sunumunun etkinliğini artırmak amacıyla Erzincan ve Bayburt illerinde Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Söz konusu ofisler, yatırımcı bilgilendirme, danışmanlık ve izin–ruhsat süreçlerinin takibi başta olmak üzere Ajansın yatırım destek hizmetlerinin yerelde yürütülmesini sağlamaktadır.

Mevcut fiziki altyapı, Ajansın kurumsal faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından yeterli bir kapasite sunmakla birlikte, 2026–2030 döneminde artan görev alanları ve hizmet çeşitliliği doğrultusunda fiziki mekânların etkin kullanımına ve ihtiyaçlar doğrultusunda iyileştirilmesine önem verilmesi hedeflenmektedir.



3.3. Teşkilat Yapısı ve Organizasyon

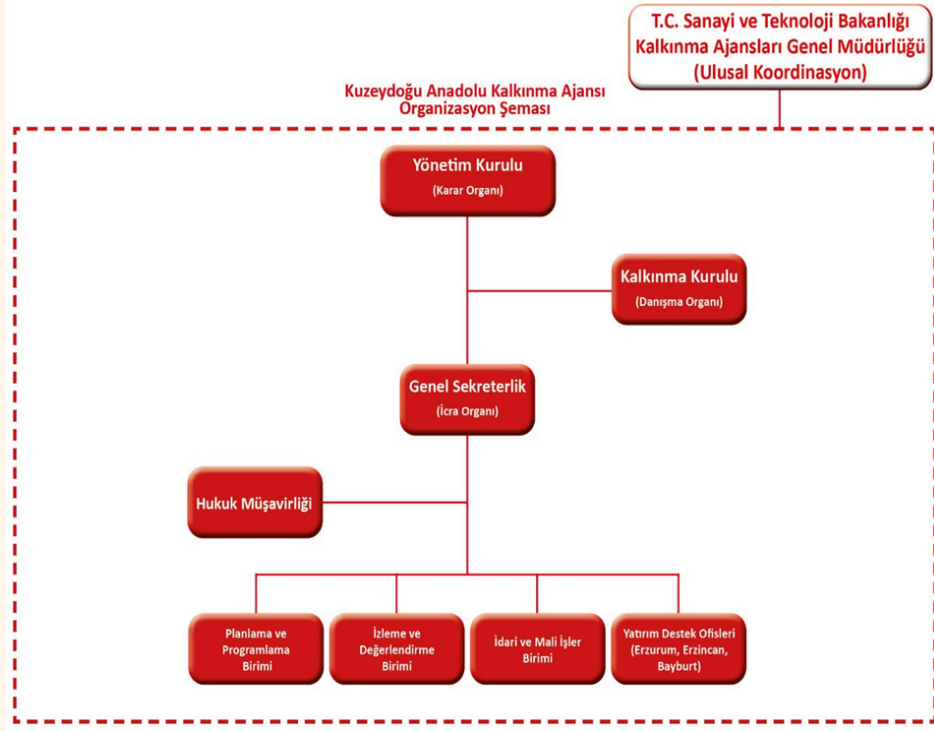
Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşan bir teşkilat yapısına sahiptir. Ajansın organizasyon yapısı; karar alma, danışma ve icra fonksiyonlarını birbirinden ayıran, hesap verebilirliği ve etkin yönetimi esas alan bir çerçevede yapılandırılmıştır.

Ajansın karar organı olan Yönetim Kurulu; Ajansın faaliyet gösterdiği Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinin Valileri, Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanı ile Erzincan ve Bayburt Belediye Başkanları, Erzincan ve Bayburt İl Genel Meclisi Başkanları, üç ilin Ticaret ve Sanayi Odası Başkanları ile Genel Sekreterden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu toplantıları iki ayda bir olmak üzere bölge illerinde dönüşümlü olarak gerçekleştirilmektedir. Yönetim Kurulu Başkanlığı, 31 Ekim 2025 tarihinden itibaren Erzincan Valisi Doç. Dr. Sayın Hamza Aydoğdu tarafından yürütülmektedir.

Ajansın danışma organı olan Kalkınma Kurulu, bölgedeki kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşmakta olup, bölgesel kalkınmaya yönelik görüş ve önerileri Yönetim Kuruluna sunmaktadır.

Ajansın icra organı olan Genel Sekreterlik bünyesinde; Genel Sekreter, çalışma birimleri ve Yatırım Destek Ofisleri yer almaktadır. Genel Sekreterlik, Ajansın günlük faaliyetlerinin yürütülmesinden, Yönetim Kurulu kararlarının uygulanmasından ve kurumsal işleyişin koordinasyonundan sorumludur. Ajans bünyesinde hâlihazırda Planlama ve Programlama Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi, İdari ve Mali İşler Birimi ile Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren Yatırım Destek Ofisleri bulunmaktadır. Hukuk müşavirliği kadrosu ise henüz istihdam edilmemiştir.

Ajansın teşkilat yapısı ve birimler arası hiyerarşik ilişki Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması

KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI BİRİMLERİ

01.

Planlama ve Programlama Birimi

Planlama ve Programlama Birimi; sektörel planlar, stratejiler ve analizler hazırlayarak yerel kurum ve kuruluşlara yön göstermeyi hedeflemektedir. Birim aynı zamanda ulusal ve bölgesel planlar doğrultusunda Ajans tarafından yürütülecek mali ve teknik destek programlarının tasarımı, uygulanması ve koordinasyonundan sorumludur.

02.

İzleme ve Değerlendirme Birimi

Ajans tarafından desteklenen projelerin uygulama süreçlerini mevzuata uygunluk çerçevesinde izlemek ve değerlendirmekle görevli olup, düzenli izleme faaliyetleri yoluyla uygulama sürecinde ortaya çıkan hususlara yönelik çözüm geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

03.

İdari ve Mali İşler Birimi

İdari ve Mali İşler Birimi; Ajansın insan kaynakları politikalarının yürütülmesi, mali yönetim, satın alma ve idari süreçlerin koordinasyonundan sorumludur. Birim bünyesinde Personel ve İdari İşler, Bilgi İşlem, Satın Alma ve Muhasebe fonksiyonları yer almakta olup, Ajansın kurumsal işleyişinin sürekliliğini sağlamaktadır.

04.

Yatırım Destek Ofisleri

Erzurum, Erzurum ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren Yatırım Destek Ofisleri, bölgenin yatırım olanakları ile Ajans ve ulusal/uluslararası teşvikler hakkında yatırımcıları bilgilendirmekte; izin, ruhsat ve diğer idari işlemlerin mevzuata uygun şekilde yürütülmesine yönelik danışmanlık ve koordinasyon hizmeti sunmaktadır.

Şekil 3: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Birimleri

3.4. İnsan Kaynakları Yapısı ve Kapasitesi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, görev ve sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirebilmek amacıyla nitelikli ve çok disiplinli bir insan kaynağı yapısına sahiptir. Ajansın insan kaynakları politikası; uzmanlık, kurumsal kapasite, sürekli gelişim ve liyakat ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmektedir.

Ajans, güncel durum itibarıyla 1 Genel Sekreter, 17 uzman, 5 destek personeli ve 10 sürekli işçi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurumsal işleyişte görev alan uzman personel, bölgesel kalkınma, planlama, izleme, mali yönetim ve yatırım destek süreçlerinde aktif rol almaktadır.

Ajans bünyesinde görev yapan uzman personelin önemli bir bölümü lisansüstü eğitime sahip olup, akademik gelişim ve uzmanlaşma düzeyi yüksektir. Uzman personelin tamamı iyi derecede İngilizce bilmektedir. Bu oran toplam Ajans personeli içerisinde %53 seviyesindedir. İnsan kaynağının eğitim düzeyi ve yabancı dil kapasitesi, Ajansın ulusal ve uluslararası düzeyde yürüttüğü faaliyetlere önemli katkı sağlamaktadır.

Ajans personeline ilişkin cinsiyet, öğrenim durumu ve yabancı dil bilgilerine dair özet bilgiler Tablo 2’de sunulmaktadır.

AJANS PERSONEL BİLGİLERİ	Uzman	Destek
Kadın	2	1
Erkek	15	4
Lisans (Mezun)	9	2
Yüksek Lisans (Mezun)	3	3
Yüksek Lisans (Devam)	0	0
Doktora (Mezun)	3	0
İngilizce	17	0

Tablo 2: Ajans Personel Bilgileri

Ajansın birim bazlı personel dağılımı ve personelin mezuniyet alanları ise Tablo 3'te yer almaktadır. Bu dağılım, Ajansın çok disiplinli bir yapıya sahip olduğunu ve farklı uzmanlık alanlarını bünyesinde barındırdığını göstermektedir.

BİRİM	Personel Sayısı	Mezuniyet Alanları
Genel Sekreter	1	İktisat
Planlama ve Programlama Birimi	6	İşletme, İktisat, Uluslararası İlişkiler, İnşaat Mühendisliği, Grafik
İzleme ve Değerlendirme Birimi	3	Kamu Yönetimi, Zooloji, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
İdari ve Mali İşler Birimi	4	Uluslararası İlişkiler, İşletme, İktisat
Erzurum Yatırım Destek Ofisi	3	Kamu Yönetimi, İşletme
Erzincan Yatırım Destek Ofisi	4	İnşaat Mühendisliği, İşletme, Uluslararası İlişkiler, Nükleer Enerji Mühendisliği
Bayburt Yatırım Destek Ofisi	2	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ekonomi

Tablo 3: Ajans Birim Bazlı Personel Dağılımı ve Mezuniyetleri

Mevcut insan kaynakları yapısı, Ajansın yürüttüğü planlama, programlama, izleme, mali yönetim ve yatırım destek faaliyetlerini karşılayabilecek nitelikte olmakla birlikte; 2026–2030 döneminde artan görev alanları, yeni programlar ve kurumsal kapasite hedefleri doğrultusunda insan kaynağının nitelik ve nicelik bakımından güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda, personelin mesleki gelişimini destekleyen eğitim faaliyetleri ile uzmanlık alanlarının çeşitlendirilmesi Ajansın öncelikleri arasında yer almaktadır.

3.5. Kurumsal İşleyiş ve Hizmet Süreçleri

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının kurumsal işleyişi ve hizmet süreçleri; mevzuata uygunluk, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinlik ilkeleri çerçevesinde yürütülmektedir. Ajans, görev alanına giren planlama, programlama, izleme-değerlendirme, mali yönetim ve yatırım destek hizmetlerini belirlenmiş iş süreçleri doğrultusunda yerine getirmektedir.

Ajansın kurumsal işleyişi; Yönetim Kurulu kararları, Genel Sekreterlik koordinasyonu ve ilgili birimlerin görev tanımları çerçevesinde yapılandırılmıştır. Stratejik kararlar Yönetim Kurulu tarafından alınmakta, bu kararların uygulanması ve günlük faaliyetlerin yürütülmesi Genel Sekreterlik sorumluluğunda gerçekleştirilmektedir. Birimler arası koordinasyon, düzenli iç toplantılar, yazılı talimatlar ve elektronik bilgi sistemleri aracılığıyla sağlanmaktadır.

Planlama ve Programlama Birimi; bölgesel analizler, strateji ve program tasarımı süreçlerini yürütürken, İzleme ve Değerlendirme Birimi desteklenen proje ve faaliyetlerin uygulama, izleme ve raporlama süreçlerini yönetmektedir. İdari ve Mali İşler Birimi ise insan kaynakları, mali işlemler, satın alma ve idari süreçlerin mevzuata uygun şekilde yürütülmesinden sorumludur. Bu iş bölümü sayesinde Ajans faaliyetlerinde uzmanlaşma ve görevlerin etkin biçimde yerine getirilmesi sağlanmaktadır.

Hizmet süreçlerinde dijital sistemlerden yoğun biçimde yararlanılmaktadır. Destek programlarına ilişkin başvuru, izleme, raporlama ve arşivleme işlemleri elektronik ortamda yürütülmekte; yazışmalar, belge yönetimi ve veri paylaşımı dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşım, süreçlerin hızlanmasına, hata payının azaltılmasına ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Yatırım destek hizmetleri kapsamında, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla yatırımcılara danışmanlık, bilgilendirme ve koordinasyon hizmetleri sunulmaktadır. İzin, ruhsat ve diğer idari işlemler ilgili kurumlarla eşgüdüm içerisinde takip edilmekte; yatırım süreçlerinin hızlandırılması ve yatırım ortamının iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

Ajansın kurumsal işleyişinde iç kontrol ve risk yönetimi mekanizmalarına önem verilmektedir. Mali işlemler, satın alma süreçleri ve proje uygulamaları ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda yürütülmekte; izleme ve değerlendirme faaliyetleriyle uygulamaların etkinliği düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Ayrıca, iç paydaş geri bildirimleri ve performans göstergeleri yoluyla hizmet süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

Bu çerçevede Ajansın kurumsal işleyiş ve hizmet süreçleri; 2026–2030 döneminde artan görev ve sorumluluklara uyum sağlayabilecek, esnek ve geliştirilebilir bir yapıya sahiptir. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, dijitalleşmenin artırılması ve kurumsal koordinasyonun güçlendirilmesi, önümüzdeki plan döneminin temel öncelikleri arasında yer almaktadır.

4. FAALİYET ALANLARI, ÜRÜN VE HİZMETLER

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, TRAI Bölgesi'nin sürdürülebilir kalkınmasını ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel boyutlarıyla ele almak ve desteklemek amacıyla faaliyet göstermektedir. Ajans; sosyal sermayeyi ve yenilikçiliği geliştirmeyi, yerel potansiyelleri harekete geçirmeyi, bölgedeki aktörler arasında iletişim ve iş birliği ağlarını güçlendirmeyi ve bölgesel kalkınmaya yön verecek strateji ve politikalar geliştirmeyi hedeflemektedir.

Ajans, bir yandan küresel ve ulusal düzeydeki gelişmeleri bölgeye aktarırken, diğer yandan TRAI Bölgesi'nin sahip olduğu potansiyellerin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtılmasına katkı sağlamaktadır. Ulusal kalkınma planları ve strateji belgeleriyle uyumlu biçimde; sosyal altyapının geliştirilmesi, katma değerli üretimin artırılması, ürünlerin pazarlanması, bölgenin cazibe merkezi haline gelmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik faaliyetler yürütülmektedir.

Değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilen esnek ve yenilikçi yapısıyla Ajans, faaliyetlerini katılımcılık, yerindenlik ve sonuç odaklılık ilkeleri çerçevesinde sürdürmektedir. Bu kapsamda Ajansın faaliyet alanları; bölgesel planlama ve strateji geliştirme, analiz ve raporlama, koordinasyon ve iş birliği, program ve proje yönetimi, izleme–değerlendirme ve etki analizi, tanıtım ve yatırım destek hizmetleri başlıkları altında toplanmaktadır.

Ajans tarafından sunulan temel faaliyet, ürün ve hizmetler ile bu faaliyetlerden sorumlu birimler Tablo 4'te özetlenmektedir.

Faaliyet Alanı	Çalışmalar / Ürün ve Hizmetler	İlgili Birim
Bölge Planlama	<ul style="list-style-type: none">• Ön Bölgesel Gelişme Planı• TRAI Bölge Planı (2024–2028)• Mevcut Durum Analizleri• Plan Referans Dokümanları	Tüm Birimler
Strateji Geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı• Strateji ve eylem planı uygulama dokümanları	Planlama ve Programlama Birimi ve Yatırım Destek Ofisleri

Faaliyet Alanı	Çalışmalar / Ürün ve Hizmetler	İlgili Birim
Analiz ve Raporlama	<ul style="list-style-type: none"> • Oltu Taşı Değer Zinciri Analizi • Sektörel Analizler • İlçe Kademeleme Analizleri • Konaklı ve Ergan Konaklama Yatırımları Fizibiliteleri • Erişilebilirlik Analizi • Grafen Analizleri • Sosyal Yapı Analizleri • Sektörel Araştırma Raporları 	Yatırım Destek Ofisleri
Koordinasyon ve İş Birliği	<ul style="list-style-type: none"> • Sektörel Komisyon Çalışmaları • Turizm Geliştirme Komisyonları • Sektörel İş Birliği Platformları 	Planlama ve Programlama Birimi ve Yatırım Destek Ofisleri
Program Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> • Teklif Çağrısı Programları • Doğrudan Faaliyet Desteği Programları • Teknik Destek Programları • GÜdümlü Proje Destekleri 	Planlama ve Programlama Birimi
Etki Değerlendirme ve İzleme	<ul style="list-style-type: none"> • Etki Değerlendirme Analizleri 	İzleme ve Değerlendirme Birimi

Tablo 4: Ajans Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler ve İlgili Birimler

5. PAYDAŞ ANALİZİ

5.1. Paydaşların Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi

Faaliyet alanı içerisinde paydaşlara destek sunmak, bölge planı ve stratejiler hazırlamak, yerel iş birliğini geliştirmek ve bölge potansiyellerini tanıtmak gibi çok boyutlu görevleri bulunan Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, geniş ve çeşitlilik arz eden bir paydaş yapısına sahiptir. Ajans hizmetlerinin bölge ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmesi amacıyla Ajans faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı ilişkisi bulunan paydaşlar belirlenmiş; bu paydaşlar etkileme gücü, etkilenme düzeyi ve Ajansla olan ilişki yoğunluğu dikkate alınarak analiz edilmiştir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen paydaş analizinin ilk aşamasında, Ajansla ilişkili paydaşlar iç paydaş ve dış paydaş olarak sınıflandırılmış; yararlanıcı niteliği bulunan paydaşlar ayrıca değerlendirilmiştir. Paydaşlara ilişkin önceliklendirme sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

Paydaş Adı	İç Paydaş	Dış Paydaş	Yararlanıcı	Etkileme Gücü
Kamu Kurum ve Kuruluşları		✓	✓	
Yerel Yönetimler		✓	✓	
Üniversiteler		✓	✓	
Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları		✓	✓	
Özel Sektör Kuruluşları		✓	✓	
Sivil Toplum Kuruluşları (STK)		✓	✓	
Yönetim Kurulu	✓			
Basın ve Medya Kuruluşları			✓	
Bölge Halkı			✓	
Ajans Çalışanları	✓			
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı		✓		

Tablo 5: Paydaşlara İlişkin Önceliklendirmeler

Ajans faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesinde doğrudan rol alan Ajans çalışanları ile stratejik karar alma yetkisine sahip Ajans Yönetim Kurulu, iç paydaşlar arasında yüksek etkileme gücüne sahip paydaşlar olarak değerlendirilmiştir.

Bölgesel kalkınma politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında kilit rol üstlenen kamu kurumları, yerel yönetimler ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ajansın temel dış paydaşları arasında yer almakta olup, özellikle Bakanlık Ajansın ulusal düzeyde koordinasyonunu sağlaması nedeniyle stratejik öneme sahiptir.

Ajans desteklerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlanan üniversiteler, özel sektör kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, hem yararlanıcı hem de uygulama süreçlerine katkı sunan dış paydaşlar olarak değerlendirilmiştir.

Basın ve medya kuruluşları ile bölge halkı, Ajans faaliyetlerinden dolaylı olarak etkilenen; Ajansın görünürlüğü ile kamuoyu bilgilendirme ve farkındalık oluşturma süreçlerinde önemli rol üstlenen paydaşlar arasında yer almakta olup, karar alma süreçlerine katkıları daha çok dolaylı ve destekleyici nitelikte değerlendirilmektedir.

İç paydaş analizi, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının kurumsal kapasitesini, işleyişini ve hizmet kalitesini Ajans personelinin görüşleri doğrultusunda değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Ajansın stratejik yönü, kurumsal işleyişi, insan kaynakları yapısı, örgütsel iletişim, motivasyon düzeyi ve kurumsal performans algısı gibi temel alanlarda iç paydaşların değerlendirmeleri alınmıştır.

İç paydaş analizi sürecinde Ajans bünyesinde görev yapan personeli kapsayan anket çalışması uygulanmış; anket aracılığıyla elde edilen nicel ve nitel veriler analiz edilerek kurumsal güçlü yönler ile geliştirilmesi gereken alanlar tespit edilmiştir. Analiz süreci, katılımcılık ve gizlilik ilkeleri gözetilerek yürütülmüş; elde edilen bulgular stratejik planın amaç, hedef ve faaliyetlerinin belirlenmesinde temel girdi olarak kullanılmıştır.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, Ajans personelinin kurumsal misyon ve vizyon konusunda yüksek düzeyde farkındalığa sahip olduğu, Ajansın bölgesel kalkınmaya katkı sağlama kapasitesini olumlu değerlendirdiği görülmektedir. Kurum içi iş birliği ve birimler arası koordinasyonun büyük ölçüde etkin olduğu, görev ve sorumluluk tanımlarının genel olarak net algılandığı tespit edilmiştir.

Bununla birlikte, iç paydaş geri bildirimleri; iş yükü dağılımı, insan kaynaklarının etkin kullanımı, mesleki gelişim ve eğitim imkânlarının çeşitlendirilmesi ile kurum içi iletişim kanallarının daha sistematik hale getirilmesi gibi alanlarda iyileştirme ihtiyacına işaret etmektedir. Ayrıca, performans izleme ve geri bildirim mekanizmalarının daha görünür ve yapılandırılmış bir çerçevede ele alınmasının kurumsal verimliliği artıracığı değerlendirilmiştir.

İç paydaş analizi kapsamında elde edilen bulgular, Ajansın güçlü yönlerini pekiştirmeye ve gelişim alanlarını hedefleyen stratejik amaç ve faaliyetlerin oluşturulmasına katkı sağlamıştır. Bu yönüyle iç paydaş analizi, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planının kurumsal kapasiteyi güçlendirmeye yönelik yaklaşımının temel dayanaklarından biri niteliğindedir.

5.2. İç Paydaş Anketi ve Yöntemi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı hazırlık sürecinde, kurumsal kapasitenin, işleyişin ve hizmet kalitesinin iç paydaş bakış açısıyla değerlendirilmesi amacıyla iç paydaş anketi uygulanmıştır. Anket çalışması, Ajans bünyesinde görev yapan personelin kurumsal yapıya, stratejik yönelime ve çalışma süreçlerine ilişkin görüş ve değerlendirmelerini sistematik biçimde ortaya koymayı hedeflemiştir.

İç paydaş anketi, Ajansın kurumsal işleyişini çok boyutlu olarak ele alacak şekilde tasarlanmıştır. Bu kapsamda anket; stratejik yön ve farkındalık, kurumsal kapasite ve işleyiş, örgütsel kültür ve kurum içi iletişim, insan kaynakları ve motivasyon, kurumsal imaj ve paydaşlarla ilişkiler ile kurumsal performans algısı başlıkları altında yapılandırılmıştır. Böylece Ajansın hem iç işleyişine hem de kurumsal performansına ilişkin kapsamlı bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

Anket soruları, nicel değerlendirmeye imkân tanıyan derecelendirme ölçekleri kullanılarak hazırlanmıştır. Bu çerçevede, katılımcıların ilgili ifadelere katılım düzeylerini ortaya koymalarını sağlayan Likert tipi ölçeklerden yararlanılmış; ayrıca bazı sorularda önem ve algı düzeylerinin birlikte değerlendirilmesine imkân tanıyan yaklaşımlar benimsenmiştir. Elde edilen veriler, ortalama değerler ve dağılımlar üzerinden analiz edilerek kurumsal güçlü yönler ile geliştirilmesi gereken alanların tespitinde kullanılmıştır.

Anket çalışması, Ajans personelinin tamamını kapsayacak şekilde uygulanmış olup, katılımcıların görüşlerini özgürce ifade edebilmeleri amacıyla gizlilik ve gönüllülük ilkeleri esas alınmıştır. Anket sonuçları, bireysel değerlendirmelerden ziyade kurumsal düzeyde analiz edilmiş; değerlendirmeler bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

İç paydaş anketinden elde edilen bulgular; GZFT analizi, kurumsal analiz ve paydaş önceliklendirme çalışmalarıyla birlikte değerlendirilmiş ve 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planında yer alan stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerin oluşturulmasına doğrudan girdi sağlamıştır. Bu yönüyle iç paydaş anketi, stratejik planın katılımcı ve kanıta dayalı bir yaklaşımla hazırlanmasına katkı sunan temel araçlardan biri olmuştur.

5.2.1. İç Paydaş Analizi Bulguları

İç paydaş analizi kapsamında Ajans alışanlarının kurumsal işleyişe, yönetime, çalışma ortamına ve hizmet süreçlerine ilişkin görüşlerinin alınması amacıyla gerçekleştirilen iç paydaş anketi sonuçları değerlendirilmiştir. Anket bulguları, Ajansın mevcut güçlü yönlerinin yanı sıra geliştirilmesi gereken alanlara ilişkin önemli tespitler ortaya koymakta; stratejik planın amaç ve hedeflerinin şekillendirilmesinde yol gösterici bir ereve sunmaktadır.

Analiz sonuçları, Ajansın iş süreçlerinin hızı ve kalitesi, teknik uzmanlık kapasitesi ve yönetim-çalışan etkileşimi gibi alanlarda olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, Ajansın esnek yapısı ve karar alma süreçlerindeki hızın kurumsal etkinliği desteklediğini, yürütülen faaliyetlerin genel olarak planlı ve sonuç odaklı bir yaklaşımla ele alındığını ifade etmektedir. Bu alanlar, Ajansın mevcut kurumsal güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte iç paydaş görüşleri; birimler arası koordinasyon, kurum içi iletişim ve eğitim ve mesleki gelişim imkânları başlıklarında geliştirmeye açık alanlara işaret etmektedir. Özellikle birimler arasında bilgi paylaşımının daha sistematik hale getirilmesine ve kurumsal iletişim kanallarının güçlendirilmesine yönelik beklentilerin ne çıktığı görülmektedir. Çalışanlar, bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin Ajansın genel performansına ve kurumsal uyumuna önemli katkı sağlayacağını değerlendirmektedir.

nem-Performans Analizi (İPA) sonuçları, iç paydaşların yüksek önem atfettiği bazı alanlarda performans algısının görece daha düşük kaldığını ortaya koymuştur. Bu durum, söz konusu alanların stratejik nceliklendirme açısından ele alınması gerektiğini göstermektedir. Özellikle koordinasyon, iletişim ve çalışan gelişimi başlıkları; yapılacak iyileştirmelerin yüksek katma değer üretebileceği kritik alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Genel olarak iç paydaş analizi bulguları; Ajansın kurumsal kapasitesinin sağlam bir temele sahip olduğunu, ancak bu kapasitenin daha etkin kullanılabilmesi için süreçlerin geliştirilmesi ve destekleyici uygulamaların güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Stratejik Plan kapsamında belirlenen amaç ve hedeflerin şekillendirilmesinde doğrudan girdi olarak kullanılmış; Ajansın önümüzdeki dönemde odaklanacağı kurumsal gelişim alanlarının belirlenmesine katkı sağlamıştır.

Anket Başlığı	Ölçülen Alan	Genel Değerlendirme
Stratejik Yön ve Farkındalık	Misyon, vizyon, stratejik hedeflerin bilinirliği	Yüksek düzeyde farkındalık
Kurumsal Kapasite ve İşleyiş	İş süreçleri, görev tanımları, kurumsal yapı	Genel olarak olumlu
Örgütsel Kültür ve İletişim	Kurum içi iletişim, ekip çalışması	İş birliğine dayalı yapı
İnsan Kaynakları ve Motivasyon	Çalışma ortamı, gelişim olanakları, aidiyet	Olumlu, geliştirmeye açık
Kurumsal İmaj ve Paydaş	Kurum algısı, paydaşlarla etkileşim	Olumlu algı
Kurumsal Performans Algısı	Ajans faaliyetlerinin etkisi	Katkı sağladığı yönünde algı

Şekil 4: İç Paydaş Anket Başlığı, Ölçülen Alan ve Genel Değerlendirme

İç paydaş anketi kapsamında elde edilen veriler kullanılarak, Ajansın kurumsal işleyişine ilişkin çalışanların önem atfettikleri alanlar ile bu alanlardaki algılanan performans düzeyi karşılaştırılmıştır. Bu amaçla Önem-Performans Matrisi (IPA) yaklaşımı kullanılmıştır. IPA analizi, mevcut güçlü alanların korunmasını ve geliştirilmesi gereken alanların önceliklendirilmesini sağlayarak stratejik hedeflerin daha etkin biçimde belirlenmesine katkı sunmaktadır.

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; Ajansın temel iş süreçleri, yönetim-çalışan etkileşimi ve teknolojik altyapısının güçlü bir performans sergilediği, buna karşılık bazı alanlarda kurumsal etkinliği daha da artırmaya yönelik gelişim potansiyelinin bulunduğu görülmektedir. Bu bulgular, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesine yönelik stratejik hedeflerin oluşturulmasında yol gösterici niteliktedir.

ÖNEM PERFORMANS MATRİSİ



Şekil 5: İç Paydaş Anketi Önem Performans Matrisi



Şekil 6: İç Paydaş Anketi İPA Göstergeleri

IPA yaklaşımı kapsamında alanlar, önem ve performans düzeylerine göre dört ana kategori altında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, Ajansın stratejik önceliklerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

5.3. Dış Paydaş Analizi

Dış paydaş analizi, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının faaliyet alanları çerçevesinde etkileşim içerisinde bulunduğu kurum ve kuruluşların Ajansa ilişkin görüşlerini, beklentilerini ve algılarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz, Ajansın sunduğu hizmetlerin bölge ihtiyaçlarıyla uyumunu değerlendirmek, paydaş memnuniyet düzeyini ölçmek ve hizmet sunumunun geliştirilmesine yönelik geri bildirimler elde etmek amacıyla yürütülmüştür.

Bu kapsamda; kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve basın–medya kuruluşları dış paydaş grupları olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca Ajans faaliyetlerinden dolayı olarak etkilenen bölge halkı da dış paydaş analizi kapsamında ele alınmıştır.

Dış paydaş görüşleri, anket çalışmaları ve kurumsal etkileşimler yoluyla elde edilmiş; değerlendirmeler kurumsal düzeyde analiz edilerek genel eğilimlerin ortaya konulması hedeflenmiştir. Analiz sürecinde katılımcıların görüşlerini serbestçe ifade edebilmelerini sağlamak amacıyla gönüllülük ve gizlilik ilkeleri esas alınmıştır.

Dış paydaş analizine ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Ajansın bölgesel kalkınma sürecinde önemli ve güvenilir bir aktör olarak algılandığı, sunduğu destek ve hizmetlerin bölge ihtiyaçlarıyla büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Özellikle mali ve teknik destek programları, planlama ve analiz çalışmaları ile yatırım destek faaliyetleri dış paydaşlar tarafından Ajansın öne çıkan hizmet alanları arasında değerlendirilmektedir.

Paydaş geri bildirimleri, Ajansın kamu kurumları ve yerel yönetimlerle yürüttüğü koordinasyonun genel olarak olumlu algılandığını; üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla kurulan iş birliklerinin bölgesel kapasiteyi artırıcı yönde katkı sağladığını göstermektedir. Ajansın kolay erişilebilir bir kurum olması ve paydaş taleplerine çözüm odaklı yaklaşımı da olumlu değerlendirilen hususlar arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte, dış paydaş değerlendirmeleri; Ajans faaliyetlerine ilişkin bilgilendirme ve görünürlüğün artırılması, destek mekanizmalarına ilişkin rehberlik faaliyetlerinin daha da güçlendirilmesi ve paydaşlarla iletişimin sürekliliğinin sağlanması yönünde beklentilerin bulunduğu işaret etmektedir. Bu değerlendirmeler, gelişim odaklı bir bakış açısıyla ele alınmış ve stratejik planlama sürecine girdi olarak dahil edilmiştir.

Dış paydaş analizinden elde edilen bulgular, Ajansın mevcut hizmetlerinin güçlendirilmesi ve paydaş odaklı yaklaşımının daha da geliştirilmesi açısından önemli bir referans oluşturmuştur. Bu kapsamda, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planında; paydaşlarla iş birliğinin artırılması, iletişim ve koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi ve Ajans hizmetlerinin görünürlüğünün artırılmasına yönelik stratejik amaç ve hedeflere yer verilmiştir.

5.3.1. Dış Paydaş Anketi ve Yöntemi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı hazırlık sürecinde, Ajansın sunduğu hizmetlerin dış paydaşlar nezdindeki algısını, memnuniyet düzeyini ve beklentilerini ölçmek amacıyla dış paydaş anketi uygulanmıştır. Anket çalışması, Ajansın faaliyet alanlarının bölge ihtiyaçlarıyla uyumunu değerlendirmek ve paydaş odaklı hizmet sunumunun geliştirilmesine yönelik geri bildirimler elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket içeriği, Ajansın hizmet sunumunu çok boyutlu biçimde ölçmeye imkân tanıyacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu kapsamda anket soruları; Ajans ile iş birliği ve iletişim, Ajans hizmetlerine erişilebilirlik, destek programlarının ihtiyaçlara uygunluğu, bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri, bölgesel kalkınmaya katkı algısı ve genel memnuniyet düzeyi başlıkları altında oluşturulmuştur. Böylece Ajansın hem operasyonel hizmetleri hem de stratejik rolü dış paydaş bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

Anket çalışması, katılımcıların görüşlerini özgürce ifade edebilmelerini sağlamak amacıyla anonim olarak uygulanmış; gönüllülük ve gizlilik ilkeleri esas alınmıştır. Elde edilen veriler, bireysel değerlendirmelerden ziyade kurumsal düzeyde genel eğilimleri ortaya koyacak şekilde analiz edilmiştir.

Dış paydaş anketinden elde edilen bulgular; paydaş analizi, iç paydaş değerlendirmeleri ve GZFT analizi sonuçlarıyla birlikte ele alınmış ve Ajansın 2026–2030 dönemine ilişkin stratejik amaç, hedef ve faaliyetlerinin belirlenmesinde temel girdilerden biri olarak kullanılmıştır. Bu yönüyle dış paydaş anketi, stratejik planın katılımcı, şeffaf ve kanıta dayalı bir yaklaşımla hazırlanmasına katkı sağlamıştır.

5.3.2. Dış Paydaş Analizi Bulguları

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen dış paydaş anketi, Ajansın bölgesel kalkınma sürecindeki rolünü, hizmet sunum kapasitesini ve paydaşlarla kurduğu iş birliği ilişkilerini dış paydaşların bakış açısıyla bütüncül biçimde değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Anket çalışması, katılımcıların görüşlerini serbest ve objektif biçimde ifade edebilmelerini sağlamak üzere anonim olarak uygulanmış; bireysel değerlendirmelerden ziyade, kurumsal düzeyde genel eğilimlerin ortaya konulması hedeflenmiştir.

Anket içeriği; Ajansın yalnızca sunduğu mali ve teknik destekleri değil, aynı zamanda stratejik yönelimi, kurumsal kapasitesi, hizmet kalitesi, paydaşlarla iş birliği ve iletişim düzeyi, kurumsal imajı ve bölgesel kalkınmaya sağladığı katkıya ilişkin algıları kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Bu yönüyle dış paydaş anketi, Ajansın paydaş ekosistemi içerisindeki konumunu çok boyutlu ve dengeli bir çerçevede ölçen temel araçlardan biri olmuştur.

Anket kapsamında yer alan sorular; paydaşların Ajansın bölgesel kalkınmadaki rolüne ilişkin farkındalıklarını, Ajans hizmetlerinden memnuniyet düzeylerini, iş birliği ve iletişim süreçlerine yönelik değerlendirmelerini ve Ajansın performansına ilişkin algılarını ortaya koyacak şekilde tasarlanmıştır. Elde edilen veriler, tematik başlıklar altında analiz edilerek Ajansın güçlü yönleri ile geliştirmeye açık alanlarının belirlenmesinde kullanılmıştır.

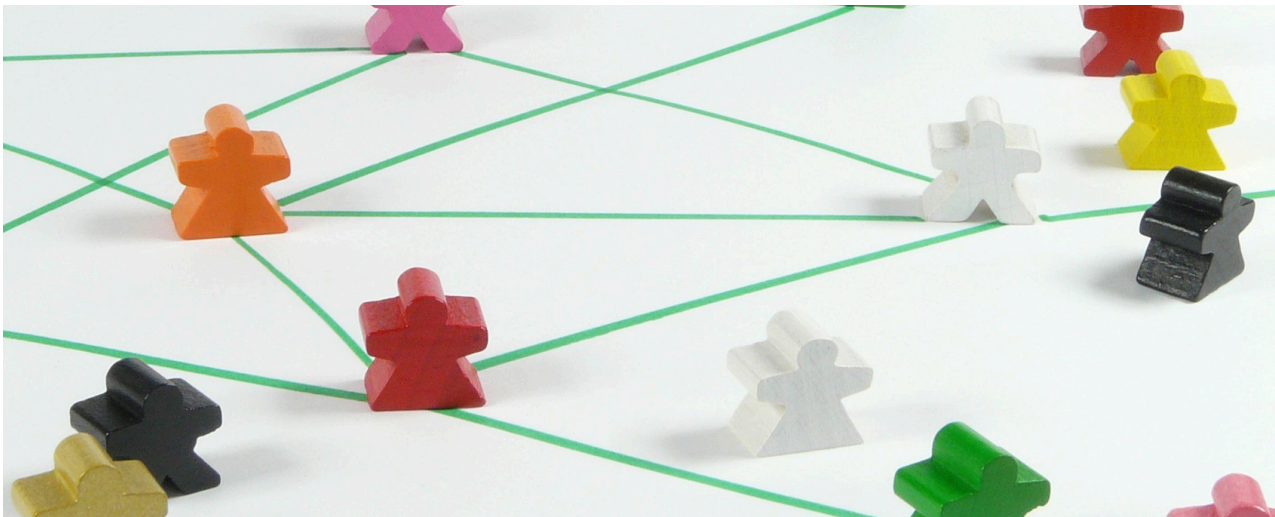
Anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; dış paydaşların büyük çoğunluğunun Ajansı bölgede saygın, güvenilir ve iş birliği yapılabilir bir kurum olarak algıladığı; Ajans ile gelecekte yeniden iş birliği yapma ve Ajans tarafından düzenlenecek faaliyetlere katılım sağlama eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir. Ajansın teknik uzmanlık kapasitesi, destek programlarının tasarımı ve bilgilendirme–rehberlik hizmetleri güçlü alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, dış paydaş değerlendirmeleri; kurumlar arası koordinasyon, paydaş iletişimi, kurumsal görünürlük ile izleme ve raporlama süreçlerinin daha da güçlendirilmesine yönelik beklentilerin bulunduğunu göstermektedir. Bu değerlendirmeler, gelişim odaklı bir bakış açısıyla ele alınmış ve Ajansın stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerin oluşturulmasına girdi sağlamıştır.

Dış paydaş anketi bulgularının tematik başlıklar itibarıyla özet değerlendirmesi Tablo 8'de sunulmaktadır.

Anket Başlığı	Ölçülen Alan	Genel Değerlendirme
Stratejik Yön ve Farkındalık	Ajansın misyonu, bölgesel kalkınmadaki rolü, stratejik önceliklerin bilinirliği	Genel olarak yüksek farkındalık
Kurumsal Kapasite ve Hizmet Kalitesi	Teknik uzmanlık, hizmetlere erişim, bilgilendirme ve rehberlik	Olumlu, güçlü alan
İş Birliği ve İletişim	Paydaşlarla koordinasyon, iletişim ve etkileşim düzeyi	Olumlu, geliştirmeye açık
Kurumsal İmaj ve Güven	Ajansın saygınlığı ve güvenilirliği	Olumlu algı
Kurumsal Performans Algısı	Ajans faaliyetlerinin etkisi ve sürdürülebilirliği	Orta–yüksek düzeyde olumlu
Gelecek İş Birliği Eğilimi	Yeniden iş birliği yapma ve faaliyetlere katılım isteği	Yüksek eğilim

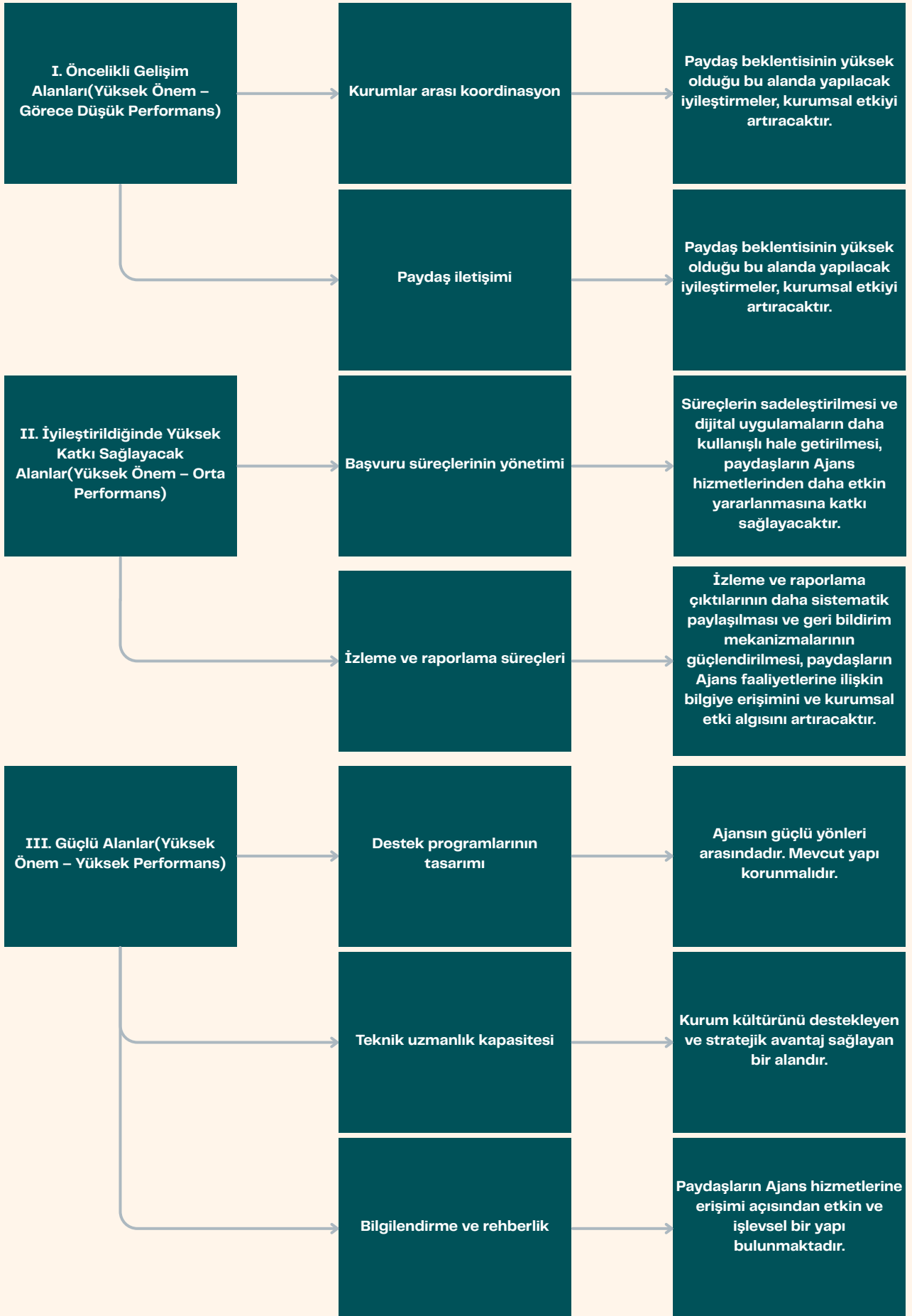
Şekil 7: Dış Paydaş Anket Başlığı, Ölçülen Alan ve Genel Değerlendirme



ÖNEM PERFORMANS MATRİSİ



Şekil 8: Dış Paydaş Anketi Önem Performans Matrisi



Şekil 9: Dış Paydaş Anketi İPA Göstergeleri

IPA yaklaşımı kapsamında alanlar, önem ve performans düzeylerine göre dört ana kategori altında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, Ajansın stratejik önceliklerinin belirlenmesine doğrudan katkı sağlamaktadır.

IPA analizi sonuçları, Ajansın güçlü olduğu alanların korunması ve sürdürülmesi gerektiğini; buna karşılık bazı alanlarda dış paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde planlı ve sistematik iyileştirmelerin fayda sağlayacağını göstermektedir. Bu bulgular, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı kapsamında özellikle paydaş ilişkilerinin güçlendirilmesi ve kurumsal etkinliğin artırılmasına yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde referans olarak kullanılmıştır.

5.4. Paydaş Görüşlerinin Değerlendirilmesi

DKuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı hazırlık sürecinde, iç ve dış paydaşlardan elde edilen görüşler bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen paydaş analizleri, anket çalışmaları ve analitik değerlendirmeler aracılığıyla Ajansın kurumsal işleyişine, hizmet sunumuna ve bölgesel kalkınmadaki rolüne ilişkin algılar sistematik biçimde analiz edilmiştir.

İç paydaş görüşleri, Ajansın kurumsal kapasitesi, iş süreçleri ve insan kaynakları yapısına ilişkin güçlü alanları ve geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koyarken; dış paydaş görüşleri Ajansın paydaşlarla kurduğu iş birliği, sunduğu hizmetlerin erişilebilirliği ve bölge ihtiyaçlarıyla uyumuna ilişkin değerlendirmeler sunmuştur. Bu görüşler, GZFT ve Önem–Performans Analizi (IPA) sonuçlarıyla birlikte ele alınarak önceliklendirilmiştir.

Paydaşlardan elde edilen bulgular, mevcut güçlü yönlerin korunması ve geliştirilmesi ile iyileştirme potansiyeli bulunan alanların stratejik planlama sürecine yansıtılması açısından temel bir girdi oluşturmuştur. Bu çerçevede paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi, 2026–2030 dönemine yönelik stratejik amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici bir referans olarak kullanılmıştır.

6. STRATEJİK ANALİZLER

6.1. GZFT (SWGZFT Analizi)

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı, ulusal ve bölgesel ölçekteki plan, program ve politika belgeleriyle uyumlu biçimde yürütülen durum analizi sonuçları doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu kapsamda, Ajansın paydaş yapısının doğru biçimde analiz edilmesi ve önceliklendirilmesi amacıyla GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi gerçekleştirilmiştir.

GZFT analizi, Ajansın yapı ve işleyişini iç ve dış çevre koşullarıyla birlikte değerlendirmek amacıyla Ajans çalışanlarının katılımıyla düzenlenen atölye çalışmaları aracılığıyla yürütülmüştür. Oluşturulan çalışma gruplarında Ajansın kurumsal kapasitesi, paydaşlarla olan etkileşim düzeyi ve Ajansın bölgesel kalkınmadaki rolü çerçevesinde güçlü ve zayıf yönler ile karşı karşıya olunan fırsatlar ve tehditler ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, paydaşların Ajans üzerindeki etki düzeylerinin ve Ajansın paydaşlara olan bağımlılık derecesinin değerlendirilmesinde temel girdi olarak kullanılmıştır.

6.2. PESTEL Analizi

PESTEL analizi, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının faaliyetlerini etkileyen dış çevre koşullarının politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve hukuki boyutlarıyla değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu analiz, Ajansın stratejik yöneliminin belirlenmesinde ve kurumsal planlama sürecinde dış çevre dinamiklerinin sistematik biçimde dikkate alınmasını sağlamaktadır.



GÜÇLÜ YÖNLER

Ajansın en önemli güçlü yönlerinden biri, farklı disiplinlerden gelen ve yüksek niteliklere sahip insan kaynağıdır. Özerk yapısı, esnek karar alma mekanizması ve klasik kamu kurumu anlayışının dışında konumlanması, Ajansın paydaşlarla hızlı ve etkin biçimde iş birliği kurabilmesini sağlamaktadır. Yönetim Kurulunda bölge illerinin en üst düzeyde temsil edilmesi, Ajansın karar alma süreçlerinde güçlü bir yönetim altyapısına sahip olduğunu göstermektedir.

Genç ve yeniliğe açık bir kurum olması, Ajansın değişen bölgesel ihtiyaçlara hızlı uyum sağlamasına imkân tanımaktadır. Bölgeyi yakından tanıyan bir kurum olarak Ajansın, bölgesel dinamiklere hâkim olması ve güçlü bir araştırma ve analiz arşivine sahip bulunması, paydaşlar nezdinde güvenilir ve yönlendirici bir aktör olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca Ajans tarafından hazırlanan Bölge Planının bölgedeki kurum ve kuruluşlar için yol gösterici nitelikte olması ve Ajansın bölge ekonomisine doğrudan kaynak aktarabilme kapasitesi, paydaşlar üzerindeki etki gücünü artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

ZAYIF YÖNLER

Ajansın sözleşmeli personel yapısı, kurumsal süreklilik ve kariyer planlamasının güçlendirilmesine yönelik bir gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir. Mevzuat çerçevesinin Ajansın dinamik çalışma yapısı ve sahadaki ihtiyaçlarla uyumunun artırılması, uygulama süreçlerinde esnekliği destekleyebilecektir. İç kontrol ve denetim uygulamalarının daha sistematik bir yapıya kavuşturulması da kurumsal işleyişin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Yerel düzeyde Ajansın mali destek sağlayan bir kurum olarak algılanması, strateji geliştirme ve koordinasyon rolünün daha görünür hale getirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kurum içi iletişim ve birimler arası iş birliğinin geliştirilmesi, geniş görev alanının daha etkin yönetilmesine ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca bölgesel ihtiyaçlar dikkate alındığında, mevcut mali kaynakların stratejik öncelikler doğrultusunda etkin kullanılması önem arz etmektedir.

GZFT Analizi

FIRSATLAR

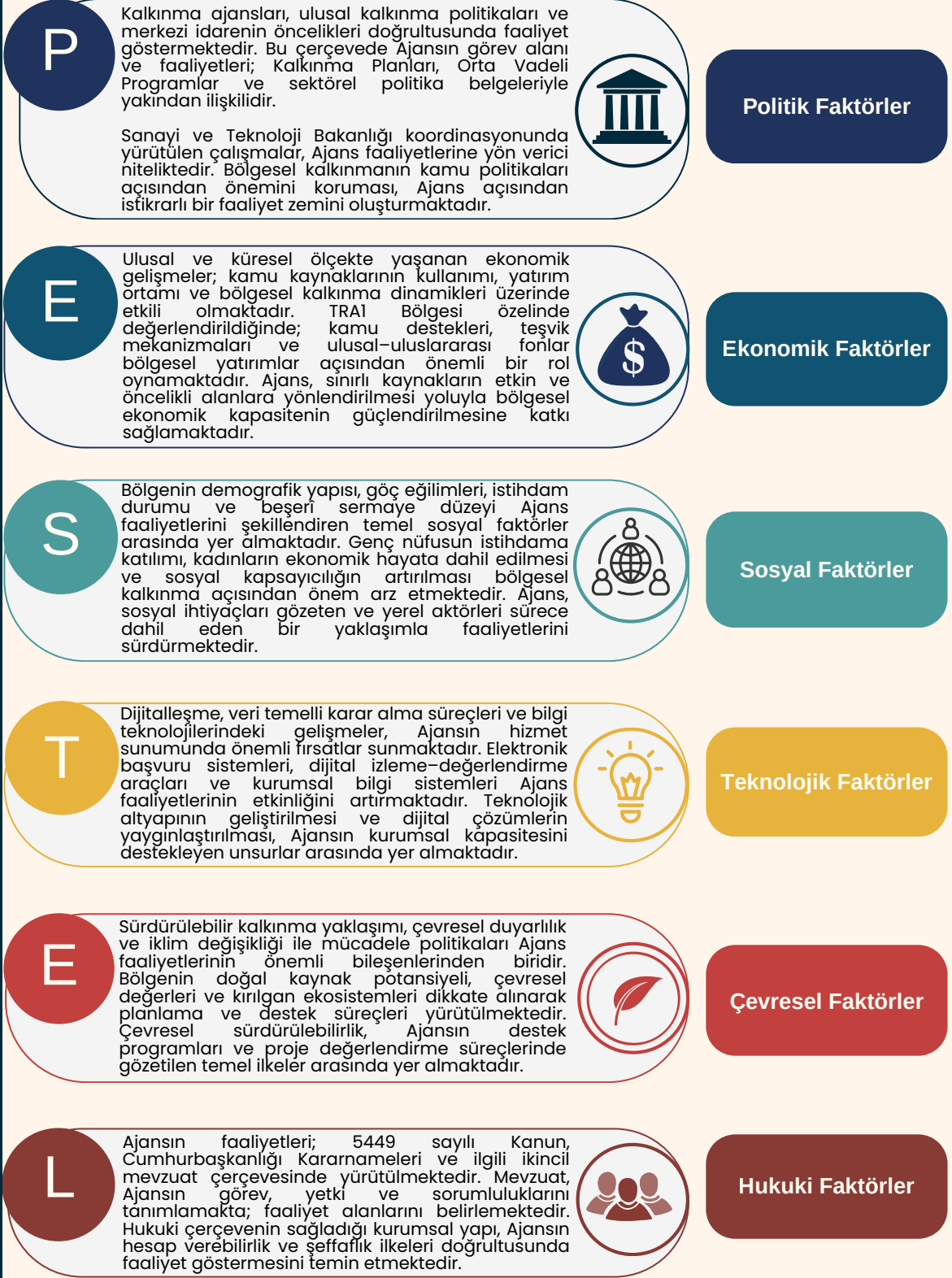
Ajansın güçlü bir siyasi ve idari etkileşim ağına sahip olması, bölgeye yönelik destek ve teşviklerin artırılmasında önemli bir fırsat sunmaktadır. Ulusal ve uluslararası fonların yerel düzeye aktarılması konusunda Ajansın sahip olduğu kurumsal deneyim ve insan kaynağı kapasitesi, paydaşlar açısından Ajansı vazgeçilmez bir aktör haline getirmektedir.

Merkezi politikalara girdi sağlayabilecek strateji ve analizlerin Ajans tarafından üretilebilmesi, Ajansın ulusal düzeyde etkisini artırma potansiyeline işaret etmektedir. Bölgenin stratejik konumu ve gelişme potansiyeli de Ajansın paydaşlarla kuracağı iş birliklerini çeşitlendirmesi açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

TEHDİTLER

Ajansın bölgesel ölçekte yarattığı etkinin ölçülmesinin güç olması, kurumsal katkının paydaşlar tarafından yeterince algılanamaması riskini doğurmaktadır. Küresel ve ulusal düzeyde yaşanan ekonomik krizler, salgınlar ve benzeri olağanüstü gelişmeler, Ajansın faaliyetlerini ve bölgesel kalkınma süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Ajanslara farklı ve çok sayıda görev alanının tanımlanmış olması, kurumsal odağın dağılmasına yol açabilmektedir. Sağlıklı ve güncel veri kaynaklarının sınırlı olması, analiz ve politika geliştirme süreçlerinde önemli bir tehdit unsurudur. Ayrıca mevzuatta tanımlanan görev ve sorumluluklarla orantılı yetki ve mali kaynağın her zaman sağlanamaması, bir tehdit unsuru olarak görülmektedir.



Şekil 11: PESTEL Analizi

6.3. Temel Sorun Alanları ve Gelişim İhtiyaçları

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı hazırlık sürecinde gerçekleştirilen durum analizi, paydaş analizleri, GZFT ve PESTEL değerlendirmeleri ile Önem–Performans Analizi (IPA) sonuçları birlikte ele alınarak Ajansın temel sorun alanları ve gelişim ihtiyaçları belirlenmiştir. Bu değerlendirmeler, mevcut güçlü yönlerin korunmasını esas alırken, kurumsal etkinliği ve bölgesel kalkınma üzerindeki etkiyi artırmaya yönelik gelişim alanlarını da ortaya koymaktadır.

Analiz sonuçları, Ajansın temel hizmet alanlarında güçlü bir kurumsal kapasiteye sahip olduğunu göstermekte; buna karşın artan görev ve sorumluluklar doğrultusunda bazı alanlarda yapısal ve süreç odaklı iyileştirmelere ihtiyaç bulunduğu işaret etmektedir. Bu kapsamda öne çıkan temel sorun alanları ve gelişim ihtiyaçları aşağıda özetlenmektedir.

Kurumsal işleyiş açısından, birimler arası koordinasyonun daha sistematik bir yapıya kavuşturulması ve kurum içi iletişim mekanizmalarının güçlendirilmesi önemli bir gelişim ihtiyacı olarak öne çıkmaktadır. İç paydaş ve IPA analizleri, bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin Ajansın genel performansı ve karar alma süreçleri üzerinde olumlu etki yaratacağını göstermektedir.

İnsan kaynakları boyutunda; mesleki gelişim, eğitim ve kapasite artırıcı faaliyetlerin çeşitlendirilmesine yönelik beklentiler dikkat çekmektedir. Kurumsal aidiyet ve motivasyon düzeyinin korunması ve geliştirilmesi amacıyla, insan kaynakları uygulamalarının daha bütüncül ve planlı bir çerçevede ele alınması gerekmektedir.

Paydaş yönetimi ve iletişim alanında; Ajansın güçlü algılanan hizmetlerinin yanı sıra, paydaşlarla iletişimin sürekliliğinin sağlanması, bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerinin daha yapılandırılmış hale getirilmesi gelişim ihtiyacı olarak belirlenmiştir. Dış paydaş analizleri, bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin paydaş memnuniyetini ve Ajansın kurumsal görünülüğünü artıracaklarını ortaya koymaktadır.

Süreç yönetimi ve uygulama boyutunda; başvuru, izleme ve raporlama süreçlerinin sadeleştirilmesi ve dijital araçların daha etkin kullanılması, kurumsal verimliliği artıracak gelişim alanları arasında yer almaktadır. Teknolojik altyapı genel olarak yeterli görülmeyle birlikte, dijitalleşmenin süreç yönetimine daha fazla entegre edilmesi önemli bir fırsat sunmaktadır.

Stratejik etki ve performans izleme açısından ise Ajans faaliyetlerinin bölgesel kalkınmaya katkısının daha görünür ve ölçülebilir hale getirilmesine yönelik ihtiyaç öne çıkmaktadır. Etki analizi, izleme ve raporlama mekanizmalarının güçlendirilmesi, stratejik hedeflerin izlenebilirliğini ve hesap verebilirliği destekleyecektir.

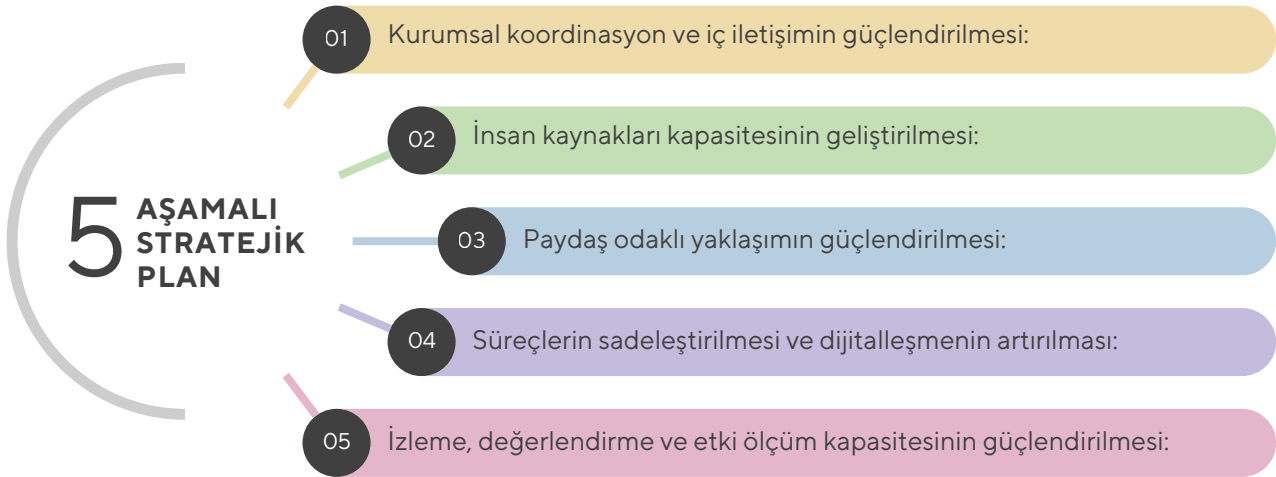
Belirlenen temel sorun alanları ve gelişim ihtiyaçları, Ajansın mevcut kapasitesini zayıflatıcı unsurlar olarak değil; kurumsal yapının güçlendirilmesine ve stratejik hedeflere daha etkin biçimde ulaşılmasına imkân tanıyan gelişim alanları olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede söz konusu ihtiyaçlar, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planında yer alan stratejik amaç, hedef ve stratejilerin oluşturulmasında temel girdi olarak kullanılmıştır.

6.4. Stratejik Önceliklerin Belirlenmesi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı kapsamında stratejik öncelikler; durum analizi, paydaş görüşleri, GZFT ve PESTEL değerlendirmeleri ile Önem–Performans Analizi (IPA) sonuçları birlikte ele alınarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım, Ajansın mevcut güçlü yönlerini korumayı ve geliştirmeyi, aynı zamanda kurumsal kapasiteyi ve bölgesel kalkınma üzerindeki etkiyi artırmaya yönelik gelişim alanlarını önceliklendirmeyi amaçlamaktadır.

Belirlenen stratejik öncelikler; Ajansın görev, yetki ve sorumlulukları ile ulusal ve bölgesel politika belgeleriyle uyumlu olacak şekilde yapılandırılmıştır. Önceliklerin belirlenmesinde; paydaş beklentileri, kaynakların etkin kullanımı, kurumsal sürdürülebilirlik ve sonuç odaklılık ilkeleri esas alınmıştır.

Bu çerçevede Ajansın 2026–2030 dönemi için öne çıkan stratejik öncelikleri aşağıda sunulmaktadır:



Şekil 12: 5 Aşamalı Stratejik Plan

7. GELECEĞE BAKIŞ

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı ile değişen ekonomik, sosyal, çevresel ve teknolojik koşullar karşısında bölgesel kalkınma yaklaşımını güçlendirmeyi ve kurumsal kapasitesini geleceğe hazırlamayı hedeflemektedir. Bu çerçevede Ajans, geçmiş dönem deneyimlerinden elde edilen kazanımlar ile yapılan kapsamlı analizler doğrultusunda, önümüzdeki döneme yönelik stratejik yönelimini netleştirmektedir.

Geleceğe bakış yaklaşımı; veri temelli politika üretimi, paydaş odaklı çalışma anlayışı, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi ve destek mekanizmalarının etki odaklı yönetilmesi ilkeleri üzerine inşa edilmiştir. Ajans, Bölge Planı öncelikleriyle uyumlu şekilde bölgesel potansiyellerin etkin değerlendirilmesini ve kalkınma süreçlerinin daha kapsayıcı, sürdürülebilir ve ölçülebilir bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır.

Bu bölümde; Ajansın önümüzdeki dönemde benimsediği vizyon, temel değerler ve stratejik yönelimler çerçevesinde, TRAI Bölgesinin kalkınma sürecine nasıl katkı sunacağı ortaya konulmakta; kurumsal önceliklerin geleceğe yönelik bir perspektifle nasıl şekillendiği açıklanmaktadır.

7.1. Vizyon

Odak noktası insan olan ve ortak akli esas alan, geliştirdiği politikalar ve yenilikçi yaklaşımlarla sürdürülebilir kalkınmada öncü bir kuruluş olmak.



Şekil 13: Vizyon

Ajansın vizyonu, bölgesel kalkınma süreçlerinde insanı merkeze alan ve katılımcı yönetim anlayışını esas alan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu doğrultuda Ajans; kamu, özel sektör, sivil toplum ve diğer paydaşlarla ortak akıl temelinde hareket ederek, bölgenin ihtiyaçlarına uygun, yenilikçi ve etkisi yüksek politikalar geliştirmeyi hedeflemektedir. Sürdürülebilir kalkınma odağıyla oluşturulan bu vizyon, Ajansın yalnızca uygulayıcı değil; aynı zamanda yönlendirici, öğrenen ve öncü bir kurum olarak konumlanmasını amaçlamaktadır.

7.2. Misyon

Ortak çalışma kültürünü esas alarak nitelikli beşeri sermayesi ile bölge sorunlarına özgün çözümler üretmek; yenilikçi politikalar geliştirerek bölgenin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasını sağlamak.



Şekil 14: Misyon

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının misyonu, bölgesel kalkınma sürecini çok paydaşlı ve iş birliğine dayalı bir anlayışla ele almayı esas almaktadır. Bu çerçevede Ajans; sahip olduğu nitelikli beşeri sermaye aracılığıyla bölgenin ekonomik, sosyal ve mekânsal sorunlarını analiz etmekte ve bu sorunlara bölgeye özgü, uygulanabilir çözümler geliştirmeyi hedeflemektedir. Misyon kapsamında benimsenen yenilikçi politika yaklaşımı; değişen koşullara uyum sağlayan, veri temelli ve sonuç odaklı müdahalelerin geliştirilmesini desteklemekte, böylece TRAI Bölgesinin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasına katkı sunulması amaçlanmaktadır.

7.3. Temel Değerler

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, bölgesel kalkınma görevini yerine getirirken faaliyetlerini belirli temel değerler çerçevesinde yürütmektedir. Bu değerler, Ajansın kurumsal kültürünü oluşturan ve karar alma ile uygulama süreçlerine yön veren temel ilkeleri ifade etmektedir.

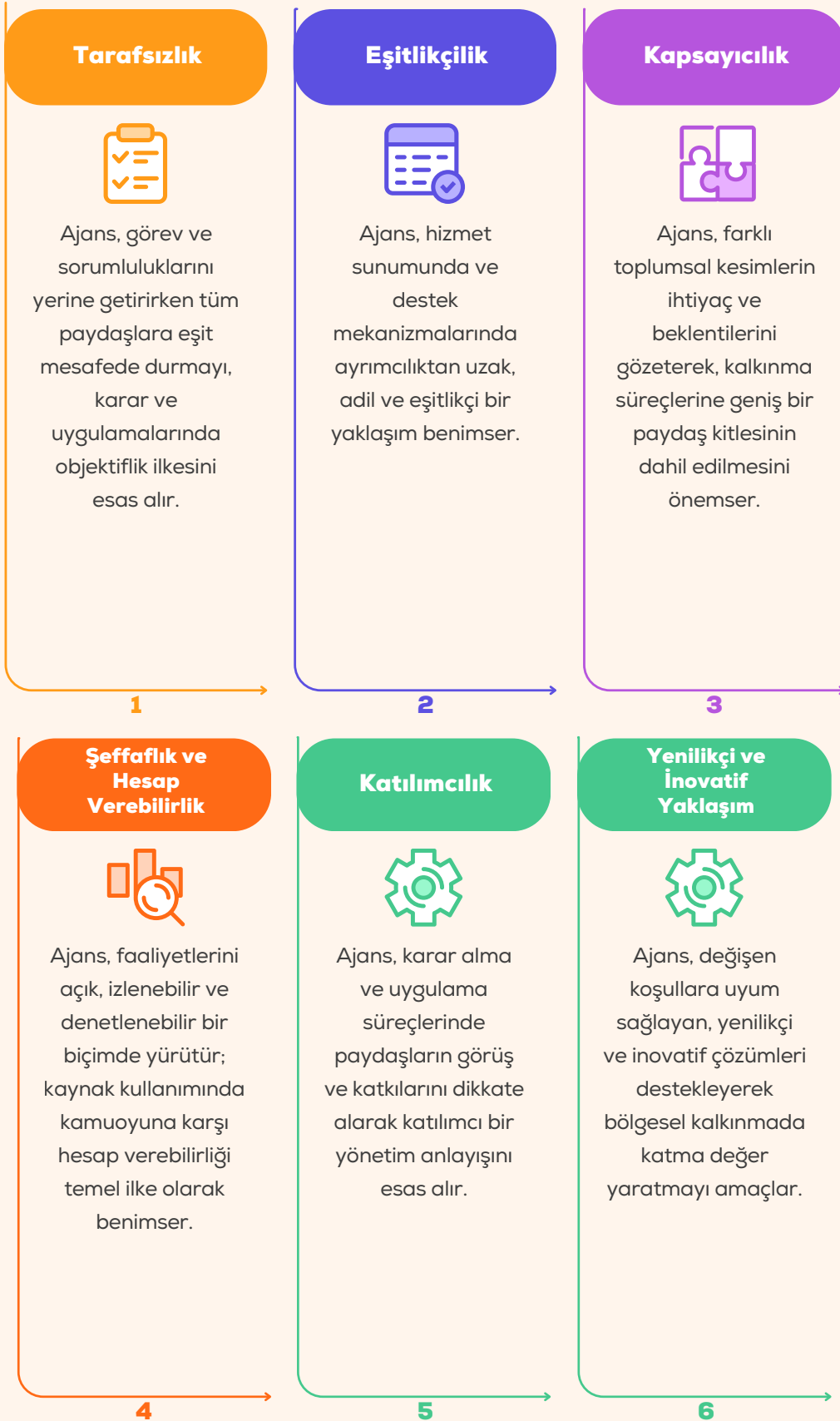
Ajans, tarafsızlık ilkesini esas alarak tüm paydaşlara eşit mesafede durmayı ve kararlarında objektifliği gözetmeyi temel kabul eder. Eşitlikçilik anlayışı doğrultusunda hizmet sunumunda adil ve ayrımcılıktan uzak bir yaklaşımı benimserken, kapsayıcılık ilkesiyle kalkınma süreçlerine farklı toplumsal kesimlerin katılımını teşvik eder.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik, Ajansın kamu kaynaklarını etkin, açık ve denetlenebilir biçimde kullanmasının temelini oluşturmaktadır. Ajans, faaliyet ve karar süreçlerinde paydaşlarına karşı açık olmayı ve kamuoyuna karşı sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi esas alır.

Katılımcılık ilkesi kapsamında Ajans, karar alma ve uygulama süreçlerinde paydaş görüşlerini dikkate alan, ortak akla dayalı bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Bununla birlikte Ajans, değişen koşullara uyum sağlayan, katma değer yaratan ve bölgesel kalkınmaya yön veren yenilikçi ve inovatif yaklaşımları desteklemeyi temel bir değer olarak görmektedir.

Bu temel değerler, Ajansın misyonu ve vizyonu doğrultusunda 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı'nın tüm amaç, hedef ve faaliyetlerine yön veren kurumsal çerçeveyi oluşturmaktadır.

TEMEL DEĞERLER



Şekil 15: Temel Değerler

7.4. Stratejik İlkeler

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı'nı uygularken faaliyet ve karar süreçlerini aşağıda yer alan stratejik ilkeler doğrultusunda yürütmeyi esas almaktadır. Bu ilkeler, Ajansın kurumsal yönetim anlayışını güçlendirmeyi ve bölgesel kalkınma hedeflerine etkin biçimde ulaşılmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

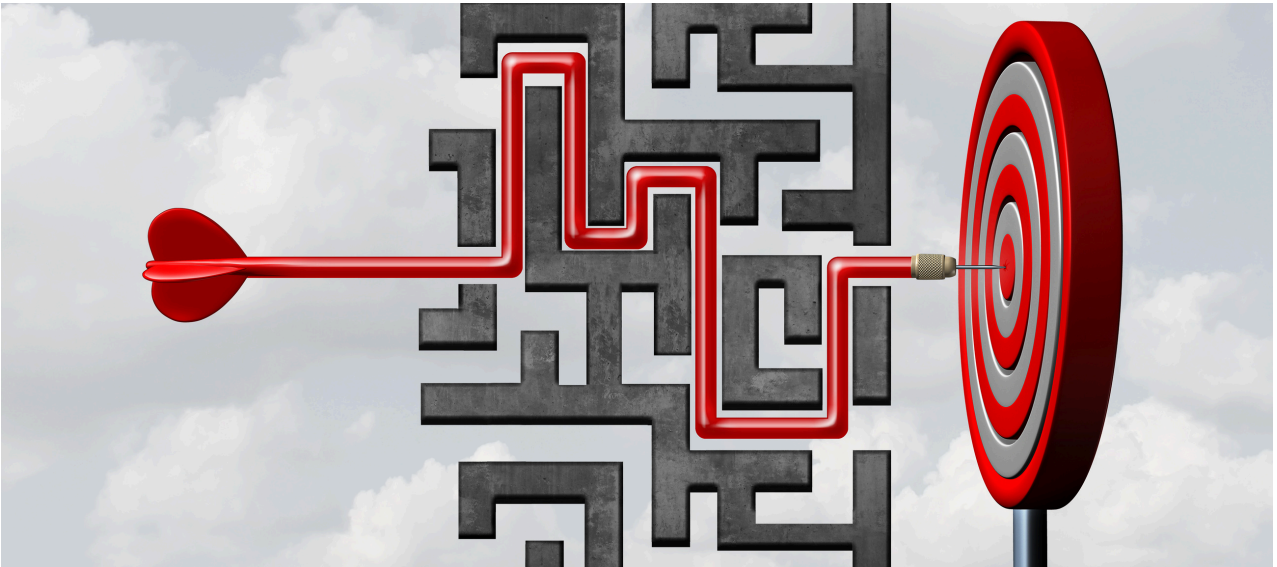
Ajans, Bölge Planı ve ulusal politika belgeleriyle uyum ilkesini temel alarak strateji ve faaliyetlerini planlamakta; bölgesel önceliklerin ulusal hedeflerle bütünleşmesini gözetmektedir. Veri temelli ve kanıta dayalı karar alma yaklaşımıyla, analiz ve araştırma çıktılarının politika ve uygulama süreçlerine yansıtılmasını önemsemektedir.

Paydaş odaklılık ve iş birliği ilkesi kapsamında Ajans; kamu, özel sektör, sivil toplum ve akademi başta olmak üzere tüm paydaşlarla etkin iletişim ve koordinasyon içinde hareket etmeyi hedeflemektedir. Katılımcı ve kapsayıcı yönetim anlayışı doğrultusunda, karar alma süreçlerinde paydaş görüşlerinin dikkate alınmasına önem verilmektedir.

Ajans, kaynakların etkin, verimli ve öncelikli alanlara yönlendirilmesi ilkesini benimseyerek, destek mekanizmalarında sonuç ve etki odaklı bir yaklaşım izlemektedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve izlenebilirlik ilkeleri çerçevesinde, uygulama ve raporlama süreçlerinin açık ve denetlenebilir olmasını esas almaktadır.

Bununla birlikte Ajans, yenilikçi ve esnek uygulama yaklaşımı ile değişen koşullara uyum sağlayan çözümler geliştirmeyi; sürdürülebilirlik ilkesi doğrultusunda ise ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları gözeterek uzun vadeli kalkınma perspektifini güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu stratejik ilkeler, Ajansın 2026–2030 döneminde yürüteceği tüm faaliyetler için yol gösterici bir çerçeve oluşturmaktadır.



STRATEJİK İLKELER



Şekil 16: Stratejik ilkeler

8. STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER (2026–2030)

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı kapsamında belirlenen stratejik amaç ve hedefler; yapılan durum analizi, GZFT ve PESTEL değerlendirmeleri, iç ve dış paydaş analizleri ile Önem–Performans Analizi (IPA) sonuçları doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu çerçevede amaç ve hedefler, Ajansın yasal görev ve sorumlulukları ile Bölge Planı öncelikleri esas alınarak yapılandırılmıştır.

Stratejik amaçlar; Ajansın kurumsal kapasitesini güçlendirmeyi, paydaşlarla iş birliği ve koordinasyonu artırmayı, araştırma ve planlama kapasitesini geliştirmeyi ve destek mekanizmalarının etkinliğini yükselterek bölgesel kalkınma üzerindeki etkiyi artırmayı hedeflemektedir. Belirlenen hedefler ise bu amaçların somut, ölçülebilir ve izlenebilir çıktılara dönüştürülmesini sağlayacak şekilde tanımlanmıştır.

2026–2030 döneminde uygulanacak stratejik amaç ve hedefler; sonuç ve etki odaklı bir yaklaşım benimsenerek, kaynakların etkin ve verimli kullanımını gözetmekte ve Ajans faaliyetlerinin bölgesel kalkınmaya katkısını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu bölümde, her bir stratejik amaç altında yer alan hedefler ve bunlara bağlı faaliyetler ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

8.1. Amaç 1: İşbirliği, Koordinasyon ve Paydaş Yönetimi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınma sürecinde etkin, yönlendirici ve sürdürülebilir bir rol üstlenebilmesi; çok paydaşlı yönetim yapısını güçlü bir işbirliği, koordinasyon ve paydaş yönetimi anlayışıyla ele almasına bağlıdır. Bölgesel kalkınma politikalarının tasarlanması ve uygulanması sürecinde kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları başta olmak üzere çok sayıda aktörün yer alması, Ajansın bu aktörler arasındaki etkileşimi etkin biçimde yönetmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda Amaç 1; Ajansın iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu ilişkileri kurumsal bir çerçeveye oturtarak daha planlı, sistematik, sürdürülebilir ve sonuç odaklı bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir.

Gerçekleştirilen iç ve dış paydaş analizleri ile Önem–Performans Analizi (IPA) bulguları; paydaşlarla iletişim, kurumlar arası koordinasyon ve işbirliği mekanizmalarının Ajansın bölgesel kalkınma üzerindeki etki üretme kapasitesini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle paydaş beklentilerinin yüksek olduğu alanlarda koordinasyon ve iletişim süreçlerinin güçlendirilmesi, Ajans faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması açısından kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda Amaç 1 kapsamında belirlenen hedefler; paydaşlarla düzenli ve yapılandırılmış iletişim kanallarının oluşturulmasını, işbirliği alanlarının geliştirilmesini, paydaş görüş ve geri bildirimlerinin karar alma süreçlerine sistematik biçimde yansıtılmasını ve dijital iletişim araçlarının daha etkin kullanılmasını amaçlamaktadır.

Bu amaç çerçevesinde yürütülecek faaliyetler; Ajansın paydaş odaklı çalışma anlayışını güçlendirmeyi, kurumlar arası işbirliği ve koordinasyonu artırmayı ve bölgesel kalkınma süreçlerinde ortak aklın daha etkin ve kapsayıcı biçimde kullanılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Böylece Ajansın bölgesel kalkınma politikalarının oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde kolaylaştırıcı ve bütünleştirici rolünün güçlendirilmesi amaçlanmaktadır

Hedef 1.1: Ajansın iç ve dış paydaşlarıyla iletişim ve koordinasyon mekanizmalarının sistematik hale getirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının iç ve dış paydaşlarıyla yürüttüğü iletişim ve koordinasyon süreçlerinin kurumsal bir çerçeveye oturtularak planlı, düzenli ve izlenebilir bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır. Ajansın faaliyet alanlarının genişliği ve paydaş yapısının çeşitliliği dikkate alındığında, iletişim ve koordinasyonun tanımlı süreçler ve standartlar çerçevesinde yürütülmesi, kurumsal etkinliğin artırılması açısından önem arz etmektedir.

Bu kapsamda hedef; Ajansın paydaşlarıyla gerçekleştirdiği toplantı, istişare ve bilgilendirme faaliyetlerinin belirli bir plan dahilinde yürütülmesini, iletişim kanallarının açık ve erişilebilir olmasını ve paydaşlarla kurulan ilişkilerin süreklilik arz etmesini öngörmektedir. İç paydaşlar açısından birimler arası iletişim ve koordinasyonun güçlendirilmesi, bilgi akışının daha etkin hale getirilmesi ve ortak çalışma kültürünün desteklenmesi hedeflenmektedir. Dış paydaşlar açısından ise Ajansın bölgesel kalkınma süreçlerindeki rolünün daha görünür hale getirilmesi ve paydaşlarla düzenli etkileşimin sağlanması amaçlanmaktadır.

Hedef 1.1 doğrultusunda geliştirilecek sistematik iletişim ve koordinasyon mekanizmaları; paydaş beklentilerinin daha doğru ve zamanında tespit edilmesine, Ajans faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına ve karar alma süreçlerinin daha sağlıklı işlemesine katkı sağlayacaktır. Bu sayede Ajansın paydaş odaklı, şeffaf ve katılımcı yönetim anlayışı güçlendirilerek bölgesel kalkınma süreçlerinde bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi hedeflenmektedir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Düzenli iç ve dış paydaş koordinasyon toplantılarının gerçekleştirilmesi	Gerçekleştirilen koordinasyon toplantısı sayısı
Paydaş iletişimi ve koordinasyonuna yönelik standart uygulama çerçevesinin oluşturulması	Oluşturulan standart uygulama çerçevesi sayısı
Paydaş iletişim ve koordinasyon süreçlerinin izlenmesine yönelik uygulamaların geliştirilmesi	Hazırlanan paydaş iletişim ve koordinasyon planı / raporu sayısı

Tablo 6: Hedef 1.1. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 1.2: Kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği düzeyinin artırılması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınma sürecinde yer alan temel aktörlerle kurduğu işbirliği ilişkilerinin güçlendirilmesini ve daha yapılandırılmış bir çerçevede yürütülmesini amaçlamaktadır. Bölgesel kalkınmanın çok boyutlu yapısı, farklı paydaşların bilgi, deneyim ve kaynaklarının ortak hedefler doğrultusunda bir araya getirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda Ajansın, paydaşlarla kurduğu işbirliklerini sistematik ve sürdürülebilir hale getirmesi önem taşımaktadır.

Hedef 1.2 doğrultusunda; kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışma alanlarının belirlenmesi, bu alanlara yönelik işbirliği modellerinin geliştirilmesi ve ortak faaliyetlerin teşvik edilmesi amaçlanmaktadır. İşbirliklerinin yalnızca proje bazlı değil, aynı zamanda politika geliştirme, bilgi paylaşımı ve kapasite artırımını gibi alanları da kapsayacak şekilde çeşitlendirilmesi hedeflenmektedir.

Bu hedef kapsamında geliştirilecek işbirliği mekanizmaları; bölgesel kalkınma faaliyetlerinde kaynakların daha etkin kullanılmasına, mükerrer çalışmaların azaltılmasına ve paydaşlar arasında sinerji oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Böylece Ajansın bölgesel kalkınma süreçlerindeki kolaylaştırıcı ve bütünleştirici rolü güçlendirilerek, paydaşların ortak hedefler doğrultusunda daha etkin biçimde hareket etmeleri desteklenecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve ortak çalışma alanlarının belirlenmesi	Belirlenen işbirliği alanı sayısı
Ortak proje ve faaliyetlere yönelik işbirliği protokollerinin geliştirilmesi	İmzalanan işbirliği protokolü sayısı
Bölgesel düzeyde ortak çalışma ve işbirliği platformlarının desteklenmesi	Desteklenen işbirliği platformu sayısı

Tablo 7: Hedef 1.2. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 1.3: Paydaş görüş ve geri bildirimlerinin karar alma süreçlerine düzenli olarak yansıtılması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının yürüttüğü faaliyetlerin, paydaşların ihtiyaç, beklenti ve önerileri doğrultusunda şekillendirilmesini ve karar alma süreçlerinin daha katılımcı bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır. Bölgesel kalkınma politikalarının etkinliği, yalnızca teknik analizlere değil, aynı zamanda uygulamanın doğrudan muhatabı olan paydaşların geri bildirimlerinin dikkate alınmasına bağlıdır. Bu çerçevede paydaş görüşlerinin sistematik biçimde toplanması, analiz edilmesi ve karar süreçlerine entegre edilmesi önem taşımaktadır.

Hedef 1.3 kapsamında; Ajansın iç ve dış paydaşlarından düzenli aralıklarla geri bildirim alınması, bu geri bildirimlerin belirli yöntemler çerçevesinde değerlendirilmesi ve elde edilen bulguların Ajansın planlama, uygulama ve izleme süreçlerinde girdi olarak kullanılması hedeflenmektedir. Böylece paydaş katkısının yalnızca danışma düzeyinde kalmayıp, kurumsal karar alma mekanizmalarına somut biçimde yansıtılması amaçlanmaktadır.

Bu hedef doğrultusunda oluşturulacak geri bildirim mekanizmaları; Ajans faaliyetlerinin paydaş beklentileriyle uyumunun artırılmasına, uygulama süreçlerinde ortaya çıkabilecek sorunların erken aşamada tespit edilmesine ve kurumsal öğrenmenin güçlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca paydaşların sürece aktif katılımının teşvik edilmesiyle Ajansın şeffaf, katılımcı ve hesap verebilir yönetim anlayışı pekiştirilecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
İç ve dış paydaşlara yönelik geri bildirim ve değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi	Gerçekleştirilen geri bildirim çalışması sayısı
Paydaş görüşlerinin analiz edilerek karar alma süreçlerinde kullanılması	Analizi yapılan paydaş görüşü sayısı
Paydaş geri bildirim sonuçlarının ilgili birimlerle paylaşılması	Paylaşılan geri bildirim değerlendirme raporu sayısı

Tablo 8: Hedef 1.3. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 1.4: Paydaşlara yönelik bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerinin planlı ve erişilebilir biçimde yürütülmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının faaliyetleri, destek programları ve uygulama süreçlerine ilişkin bilgilendirme ve rehberlik çalışmalarının bütüncül, planlı ve erişilebilir bir çerçevede yürütülmesini amaçlamaktadır. Ajansın sunduğu destek ve hizmetlerden paydaşların etkin biçimde yararlanabilmesi, doğru, güncel ve anlaşılır bilgilere zamanında erişebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerinin sistematik hale getirilmesi önem taşımaktadır.

Hedef 1.4 kapsamında; Ajans faaliyetleri ve destek mekanizmalarına ilişkin bilgilendirme çalışmalarının düzenli olarak gerçekleştirilmesi, paydaşların ihtiyaç duyduğu konularda rehber doküman ve içeriklerin hazırlanması ve bu içeriklerin güncel tutulması hedeflenmektedir. Ayrıca farklı paydaş gruplarının özellikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak bilgilendirme yöntemlerinin çeşitlendirilmesi ve erişilebilirliğin artırılması amaçlanmaktadır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek planlı bilgilendirme ve rehberlik faaliyetleri; paydaşların Ajans faaliyetlerine ilişkin farkındalığını artıracak, başvuru ve uygulama süreçlerinde karşılaşılan sorunların azaltılmasına katkı sağlayacak ve Ajans–paydaş etkileşimini güçlendirecektir. Böylece Ajansın destek ve hizmetlerinin etkinliği artırılarak bölgesel kalkınma süreçlerine sağlanan katkının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Destek programları ve Ajans faaliyetlerine yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin düzenlenmesi	Gerçekleştirilen bilgilendirme faaliyeti sayısı
Paydaşlara yönelik rehber doküman ve bilgilendirme içeriklerinin hazırlanması	Hazırlanan rehber doküman sayısı
Bilgilendirme ve rehberlik içeriklerinin periyodik olarak güncellenmesi	Güncellenen bilgilendirme içeriği sayısı

Tablo 9: Hedef 1.4. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 1.5: Paydaş yönetimi süreçlerinde dijital iletişim ve bilgi paylaşım araçlarının etkin kullanımının artırılması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının paydaş yönetimi süreçlerinde dijitalleşmeden daha etkin biçimde yararlanmasını ve iletişim ile bilgi paylaşımının hızını, erişilebilirliğini ve sürekliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren ve çok sayıda paydaşla etkileşim halinde bulunan Ajans için dijital iletişim araçlarının etkin kullanımı, kurumsal etkileşimin güçlendirilmesi açısından önemli bir imkân sunmaktadır.

Hedef 1.5 kapsamında; paydaşlarla iletişim ve bilgi paylaşımında kullanılan dijital araçların sistematik biçimde değerlendirilmesi, mevcut dijital kanalların etkinliğinin artırılması ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeni dijital uygulamaların devreye alınması hedeflenmektedir. Bu süreçte, dijital iletişim araçlarının yalnızca bilgilendirme amacıyla değil, aynı zamanda etkileşim ve geri bildirim mekanizmalarını destekleyecek şekilde kullanılması amaçlanmaktadır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; Ajansın paydaşlarla daha hızlı, şeffaf ve erişilebilir bir iletişim kurmasına katkı sağlayacak, bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ve paydaş yönetimi süreçlerinin etkinliğini artıracaktır. Böylece Ajansın paydaş odaklı ve yenilikçi yönetim anlayışının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Dijital iletişim ve bilgi paylaşım araçlarının paydaş yönetimi süreçlerine entegrasyonu	Entegre edilen dijital paydaş aracı sayısı
Paydaşlara yönelik dijital iletişim kanallarının etkin kullanımının sağlanması	Aktif kullanılan dijital iletişim kanalı sayısı
Dijital paydaş iletişim araçlarının kullanımının izlenmesi ve geliştirilmesi	Kullanımı izlenen dijital paydaş aracı sayısı

Tablo 10: Hedef 1.5. Faaliyet Ve Performans Göstergeleri



8.2. Amaç 2: Araştırma, Planlama ve Bölgesel Politika Geliştirme

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınma sürecinde yönlendirici ve politika üretici rolünü etkin biçimde sürdürebilmesi, güçlü bir araştırma, analiz ve planlama altyapısına sahip olmasına bağlıdır. Bu kapsamda Amaç 2; Ajansın bölgesel kalkınmaya ilişkin karar alma ve uygulama süreçlerini destekleyecek nitelikte veri temelli, kanıta dayalı ve bütüncül politika üretme kapasitesini güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Yapılan GZFT, PESTEL ve paydaş analizleri; Ajansın araştırma ve planlama alanında önemli bir kurumsal birikime sahip olduğunu, ancak değişen ekonomik, sosyal, çevresel ve mekânsal koşullar doğrultusunda bu kapasitenin sürekli güncellenmesi ve sistematik biçimde geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bölgesel kalkınmanın dinamik yapısı, politika ve stratejilerin güncel verilerle desteklenmesini ve analiz sonuçlarının karar alma süreçlerine etkin biçimde yansıtılmasını zorunlu kılmaktadır.

Amaç 2 kapsamında Ajans; bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel yapısına ilişkin düzenli araştırma ve analizler gerçekleştirmeyi, bölge planı ve tematik strateji belgelerinin hazırlanması ve güncellenmesi süreçlerini güçlendirmeyi ve geliştirilen politika önerilerinin uygulanabilirliğini artırmayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede araştırma ve planlama faaliyetlerinin yalnızca mevcut durumu tespit eden çalışmalar olmaktan çıkarılarak, politika geliştirme ve uygulama süreçlerine yön veren stratejik araçlar haline getirilmesi hedeflenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda belirlenecek hedefler ve yürütülecek faaliyetler; Ajansın bölgesel politika geliştirme kapasitesini artırmayı, ulusal plan ve programlarla uyumlu, bölgenin ihtiyaçlarına duyarlı ve sonuç odaklı stratejilerin oluşturulmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Böylece Ajansın bölgesel kalkınma süreçlerinde bilgi üreten, yönlendiren ve politika geliştiren kurumsal rolünün güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Hedef 2.1: Bölgenin ekonomik, sosyal, çevresel ve mekânsal yapısına ilişkin araştırma ve analiz kapasitesinin güçlendirilmesi.

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının faaliyetleri, destek programları ve uygulama süreçlerine ilişkin bilgilendirme ve rehberlik çalışmalarının bütüncül, planlı ve erişilebilir bir çerçevede yürütülmesini amaçlamaktadır. Ajansın sunduğu destek ve hizmetlerden paydaşların etkin biçimde yararlanabilmesi, doğru, güncel ve anlaşılır bilgilere zamanında erişebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerinin sistematik hale getirilmesi önem taşımaktadır.

Hedef 1.4 kapsamında; Ajans faaliyetleri ve destek mekanizmalarına ilişkin bilgilendirme çalışmalarının düzenli olarak gerçekleştirilmesi, paydaşların ihtiyaç duyduğu konularda rehber doküman ve içeriklerin hazırlanması ve bu içeriklerin güncel tutulması hedeflenmektedir. Ayrıca farklı paydaş gruplarının özellikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak bilgilendirme yöntemlerinin çeşitlendirilmesi ve erişilebilirliğin artırılması amaçlanmaktadır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek planlı bilgilendirme ve rehberlik faaliyetleri; paydaşların Ajans faaliyetlerine ilişkin farkındalığını artıracak, başvuru ve uygulama süreçlerinde karşılaşılan sorunların azaltılmasına katkı sağlayacak ve Ajans–paydaş etkileşimini güçlendirecektir. Böylece Ajansın destek ve hizmetlerinin etkinliği artırılarak bölgesel kalkınma süreçlerine sağlanan katkının güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Bölgenin ekonomik, sosyal, çevresel ve mekânsal yapısına yönelik tematik ve sektörel analiz çalışmalarının yürütülmesi	Gerçekleştirilen analiz / araştırma çalışması sayısı
Bölgesel kalkınmaya ilişkin öncelikli alanlarda veri temelli araştırmaların yapılması	Hazırlanan veri temelli araştırma raporu sayısı
Araştırma ve analiz çıktılarının kurumsal bilgi havuzunda düzenli olarak güncellenmesi	Güncellenen araştırma / analiz içeriği sayısı

Tablo 11: Hedef 2.1 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 2.2: Bölge planı ve tematik strateji belgelerinin hazırlanması ve güncellenmesi süreçlerinin etkinliğinin artırılması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınmaya yön veren temel plan ve strateji belgelerini daha etkin, bütüncül ve güncel bir yaklaşımla ele almasını amaçlamaktadır. Bölge planı ve tematik strateji belgeleri, Ajansın faaliyetlerinin çerçevesini belirleyen ve bölgesel kalkınma politikalarına yön veren temel referans dokümanlar niteliğindedir. Bu nedenle söz konusu belgelerin hazırlanması ve güncellenmesi süreçlerinin yalnızca mevzuat gereği yürütülen çalışmalar olarak değil, bölgenin değişen ihtiyaçlarına cevap verebilen dinamik süreçler olarak ele alınması önem taşımaktadır.

Hedef 2.2 kapsamında; bölge planı ve tematik strateji belgelerinin hazırlanması ve güncellenmesi süreçlerinde analiz ve araştırma çıktılarının daha etkin kullanılmasının sağlanması, planların uygulanabilirliğinin ve yönlendirici niteliğinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca bu belgelerin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve izlenmesi yoluyla planlama süreçlerinin süreklilik ve tutarlılık içinde yürütülmesi hedeflenmektedir.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; Ajansın planlama kapasitesini güçlendirecek, bölgesel önceliklerin daha net biçimde ortaya konulmasını sağlayacak ve Ajans faaliyetlerinin ulusal plan ve programlarla uyumunu pekiştirecektir. Böylece bölge planı ve strateji belgelerinin, bölgesel kalkınma sürecinde daha etkin bir yönlendirme aracı olarak kullanılması hedeflenmektedir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Bölge planı ve tematik strateji belgelerinin hazırlanması ve/veya güncellenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi	Hazırlanan / güncellenen bölge planı ve strateji belgesi sayısı
Plan ve strateji belgelerinin analiz, veri ve araştırma çıktılarıyla desteklenmesi	Analiz ve veri girdisi kullanılan plan / strateji belgesi sayısı
Plan ve strateji belgelerine ilişkin izleme ve değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi	İzleme ve değerlendirmesi yapılan plan / strateji belgesi sayısı

Tablo 12: Hedef 2.2 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 2.3: Araştırma ve analiz çıktılarının bölgesel politika önerilerine dönüştürülmesinin sağlanması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının yürüttüğü araştırma ve analiz çalışmalarının, karar alma ve uygulama süreçlerini besleyen somut politika önerilerine dönüştürülmesini amaçlamaktadır. Bölgesel kalkınma sürecinde üretilen veri, analiz ve raporların yalnızca mevcut durumu ortaya koyan çalışmalar olarak kalmaması; politika geliştirme süreçlerine yön veren, uygulanabilir ve yol gösterici araçlar haline gelmesi büyük önem taşımaktadır.

Hedef 2.3 kapsamında; Ajans tarafından hazırlanan araştırma, analiz ve raporların sistematik biçimde değerlendirilmesi, bu çalışmaların bölgesel öncelikler ve ihtiyaçlar doğrultusunda politika önerileriyle ilişkilendirilmesi ve geliştirilen önerilerin ilgili karar alma mekanizmalarına girdi sağlaması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, araştırma ve planlama faaliyetleri ile uygulama süreçleri arasındaki bağın güçlendirilmesini amaçlamaktadır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; Ajansın bölgesel politika üretme kapasitesini artıracak, geliştirilen strateji ve programların daha güçlü bir analitik zemine dayanmasını sağlayacak ve bölgesel kalkınma müdahalelerinin etkililiğini artıracaktır. Böylece Ajansın, yalnızca analiz yapan değil, aynı zamanda analizlerden hareketle politika geliştiren ve yönlendiren kurumsal rolü pekiştirilecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Araştırma ve analiz çalışmalarına dayalı politika önerisi geliştirme çalışmalarının yürütülmesi	Hazırlanan politika önerisi dokümanı / notu sayısı
Geliştirilen politika önerilerinin plan, program ve karar alma süreçlerine girdi sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması	Karar alma süreçlerine girdi olarak sunulan politika önerisi sayısı
Politika önerilerinin ilgili paydaşlar ve karar vericilerle paylaşılmasına yönelik bilgilendirme ve istişare faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Gerçekleştirilen politika paylaşım / istişare faaliyeti sayısı

Tablo 13: Hedef 2.3 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 2.4: Araştırma, planlama ve politika geliştirme süreçlerinde kullanılan veri altyapısının geliştirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının araştırma, planlama ve politika geliştirme faaliyetlerinde kullandığı veri altyapısının daha bütüncül, güncel ve erişilebilir hale getirilmesini amaçlamaktadır. Bölgesel kalkınmaya yönelik alınan kararların niteliği, kullanılan verinin doğruluğu, güncelliği ve kapsamıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle veri altyapısının güçlendirilmesi, Ajansın analiz ve politika üretme kapasitesinin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Hedef 2.4 kapsamında; Ajans bünyesinde kullanılan veri setlerinin düzenli olarak güncellenmesi, farklı kaynaklardan elde edilen verilerin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi ve araştırma-planlama süreçlerinde kullanılabilirliğinin artırılması hedeflenmektedir. Ayrıca kurumsal veri yönetimi anlayışının güçlendirilmesi yoluyla bilgiye erişimin kolaylaştırılması ve kurumsal hafızanın desteklenmesi amaçlanmaktadır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; Ajansın analiz ve planlama faaliyetlerinin kalitesini artıracak, karar alma süreçlerini daha sağlam bir veri zemini üzerine oturtacak ve bölgesel politika geliştirme süreçlerinin etkinliğini güçlendirecektir. Böylece Ajansın veri temelli, kanıta dayalı ve sürdürülebilir bir planlama yaklaşımı benimsemesi desteklenecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Araştırma, planlama ve politika geliştirme süreçlerinde kullanılan veri setlerinin güncellenmesi ve düzenlenmesi	Güncellenen veri seti sayısı
Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin bütüncül biçimde değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi	Entegre edilen veri kaynağı sayısı
Kurumsal veri yönetimi ve paylaşımına yönelik uygulamaların geliştirilmesi	Geliştirilen veri yönetimi / paylaşım uygulaması sayısı

Tablo 14: Hedef 2.4 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 2.5: Araştırma ve planlama çalışmalarının sonuçlarının paydaşlar ve karar vericilerle paylaşılmasına yönelik mekanizmaların güçlendirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen araştırma, analiz ve planlama çalışmalarının çıktı ve sonuçlarının, ilgili paydaşlar ve karar vericilerle daha sistematik, düzenli ve etkili biçimde paylaşılmasını amaçlamaktadır. Üretilen bilgi ve analizlerin bölgesel kalkınma süreçlerinde gerçek bir etki yaratabilmesi, bu çıktıların doğru aktörlere, doğru zamanda ve uygun yöntemlerle aktarılmasına bağlıdır.

Hedef 2.5 kapsamında; Ajans tarafından hazırlanan araştırma ve planlama çalışmalarının karar alma süreçlerine girdi sağlayacak şekilde sunulması, paydaşların bilgilendirilmesi ve istişare süreçlerinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarının yalnızca raporlanmasıyla yetinilmeyerek, politika yapıcılar ve uygulayıcılar için anlaşılır, erişilebilir ve kullanılabilir hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu hedef doğrultusunda geliştirilecek paylaşım ve bilgilendirme mekanizmaları; Ajansın bilgi üretme kapasitesinin görünürlüğünü artıracak, paydaşlar arasında ortak anlayış ve farkındalık oluşmasına katkı sağlayacak ve araştırma–planlama çalışmalarının bölgesel politika ve uygulamalara daha etkin biçimde yansıtılmasını destekleyecektir. Böylece Ajansın bölgesel kalkınma süreçlerinde bilgi üreten ve yönlendiren kurumsal rolü daha da güçlenecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Araştırma ve analiz çalışmalarına dayalı politika önerisi geliştirme çalışmalarının yürütülmesi	Hazırlanan politika önerisi dokümanı / notu sayısı
Geliştirilen politika önerilerinin plan, program ve karar alma süreçlerine girdi sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması	Karar alma süreçlerine girdi olarak sunulan politika önerisi sayısı
Politika önerilerinin ilgili paydaşlar ve karar vericilerle paylaşılmasına yönelik bilgilendirme ve istişare faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Gerçekleştirilen politika paylaşım / istişare faaliyeti sayısı

Tablo 15: Hedef 2.5 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

8.3. Amaç 3: Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının görev ve sorumluluklarını etkin, verimli ve sürdürülebilir bir biçimde yerine getirebilmesi; güçlü bir kurumsal yapı, nitelikli insan kaynağı ve etkin işleyiş süreçlerine sahip olmasına bağlıdır. Bu kapsamda Amaç 3; Ajansın kurumsal kapasitesini bütüncül bir yaklaşımla güçlendirmeyi, insan kaynağının yetkinlik düzeyini artırmayı ve kurumsal işleyişin etkinliğini geliştirmeyi hedeflemektedir.

İç paydaş analizleri, GZFT çalışmaları ve Önem-Performans Analizi (IPA) sonuçları; Ajansın sahip olduğu nitelikli insan kaynağı ve esnek kurumsal yapının önemli bir avantaj sunduğunu, buna karşın kurum içi iletişim, birimler arası koordinasyon, kurumsal bilgi yönetimi ve süreçlerin standardizasyonu gibi alanlarda gelişim ihtiyacı bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular doğrultusunda kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, Ajansın stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir öncelik olarak değerlendirilmiştir.

Amaç 3 kapsamında Ajans; insan kaynakları yönetimi ve kurumsal öğrenme süreçlerini geliştirmeyi, kurum içi iletişim ve koordinasyonu güçlendirmeyi, iş süreçlerini etkinlik ve verimlilik odaklı olarak gözden geçirmeyi ve kurumsal bilgi, izleme ve raporlama kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, kurumsal hafızanın güçlendirilmesini ve Ajansın değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayabilen bir yapıya kavuşmasını desteklemektedir.

Bu amaç doğrultusunda belirlenecek hedefler ve yürütülecek faaliyetler; Ajansın kurumsal yapısını daha sağlam, hesap verebilir ve sürdürülebilir hale getirmeyi, insan kaynağının motivasyon ve yetkinliğini artırmayı ve kurumsal performansın bütüncül biçimde güçlendirilmesini hedeflemektedir. Böylece Ajansın bölgesel kalkınma süreçlerindeki etkinliği ve kurumsal itibarı daha da pekiştirilecektir.

Hedef 3.1: Kurum içi iletişim ve birimler arası koordinasyonun güçlendirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının kurumsal işleyişinde etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla kurum içi iletişim kanallarının güçlendirilmesini ve birimler arası koordinasyonun daha sistematik hale getirilmesini amaçlamaktadır. Ajansın farklı birimleri arasında sağlıklı bilgi akışı ve etkin koordinasyon, hem günlük operasyonların etkin yürütülmesi hem de stratejik karar alma süreçlerinin başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

İç paydaş analizi ve Önem-Performans Analizi (IPA) bulguları; kurum içi iletişim ve birimler arası koordinasyonun çalışanlar açısından yüksek önem düzeyine sahip olduğunu, ancak mevcut uygulamaların bu beklentiyi tam olarak karşılamadığını göstermiştir. Bu durum, kurumsal süreçlerde zaman kaybına, bilgi tekrarına ve koordinasyon eksikliğine yol açabilecek riskler barındırmaktadır. Bu nedenle iletişim ve koordinasyon süreçlerinin kurumsal bir çerçeveye oturtulması öncelikli bir gelişim alanı olarak değerlendirilmiştir.

Hedef 3.1 kapsamında; birimler arası bilgi paylaşımının artırılması, ortak çalışma kültürünün güçlendirilmesi ve iletişim süreçlerinin daha planlı ve izlenebilir hale getirilmesi hedeflenmektedir. Bu doğrultuda geliştirilecek uygulamalar, Ajansın kurumsal kapasitesini destekleyecek, çalışanlar arasındaki etkileşimi güçlendirecek ve kurumsal hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; Ajansın iç işleyişinde bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesine katkı sağlayacak, kurumsal uyum ve koordinasyonu artırarak Ajansın stratejik amaçlarını daha etkin biçimde gerçekleştirmesine destek olacaktır.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Birimler arası düzenli koordinasyon ve bilgilendirme toplantılarının gerçekleştirilmesi	Gerçekleştirilen birimler arası toplantı sayısı
Kurum içi iletişim ve koordinasyon süreçlerine yönelik uygulama ve yöntemlerin geliştirilmesi	Geliştirilen kurum içi iletişim / koordinasyon uygulaması sayısı
Kurum içi bilgi paylaşımını destekleyici araç ve mekanizmaların etkin kullanımının sağlanması	Aktif kullanılan kurum içi bilgi paylaşım aracı sayısı

Tablo 16: Hedef 3.1 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 3.2: İnsan kaynağının mesleki gelişim ve yetkinlik düzeyinin artırılması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının sahip olduğu nitelikli insan kaynağının bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesini ve kurumsal hedeflerle uyumlu biçimde güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Ajansın bölgesel kalkınmaya yönelik görevlerini etkin şekilde yerine getirebilmesi, çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin güncel tutulmasına ve kurumsal ihtiyaçlara uygun biçimde geliştirilmesine bağlıdır.

İç paydaş analizleri ve Önem-Performans Analizi (IPA) sonuçları; eğitim ve mesleki gelişim alanının çalışanlar tarafından yüksek önem atfedilen ancak geliştirmeye açık bir alan olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, insan kaynağına yönelik planlı ve sistematik gelişim faaliyetlerinin kurumsal performans üzerinde doğrudan etki yaratma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Hedef 3.2 kapsamında; Ajans personelinin görev alanlarıyla uyumlu teknik, yönetsel ve kişisel gelişim eğitimlerine erişiminin artırılması, kurumsal öğrenme kültürünün desteklenmesi ve mesleki gelişimin süreklilik arz edecek şekilde ele alınması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, personelin motivasyonunu ve kuruma bağlılığını güçlendirmenin yanı sıra Ajansın değişen mevzuat, politika ve uygulamalara daha hızlı uyum sağlamasına katkı sunacaktır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; Ajansın insan kaynağı kapasitesini güçlendirecek, kurumsal uzmanlık düzeyini artıracak ve Ajansın bölgesel kalkınma süreçlerinde etkinliğini ve kurumsal sürdürülebilirliğini destekleyecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Ajans personeline yönelik hizmet içi eğitim, seminer ve çalıştayların planlı biçimde yürütülmesi	Gerçekleştirilen eğitim / seminer / çalıştay sayısı
Personelin görev alanlarıyla uyumlu teknik ve yönetsel eğitimlere katılımının desteklenmesi	Eğitime katılan personel sayısı
Kurum içi bilgi ve deneyim paylaşımını güçlendirmeye yönelik uygulamaların yürütülmesi	Gerçekleştirilen bilgi paylaşımı / deneyim aktarımı faaliyeti sayısı

Tablo 17: Hedef 3.2 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 3.3: Kurumsal iş süreçlerinin etkinlik ve verimlilik odaklı olarak iyileştirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının kurumsal işleyişinde yer alan süreçlerin gözden geçirilerek daha etkin, verimli ve standart bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır. Ajansın görev alanının genişliği ve yürüttüğü faaliyetlerin çeşitliliği, iş süreçlerinin açık, tanımlı ve birbirini tamamlayan bir yapıda yürütülmesini gerekli kılmaktadır.

İç paydaş analizleri ve kurumsal değerlendirmeler; bazı süreçlerde iş yükü dağılımı, görev tanımları ve uygulama yöntemleri açısından iyileştirme potansiyeli bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda süreçlerin sadeleştirilmesi, mükerrer uygulamaların azaltılması ve iş akışlarının daha net hale getirilmesi, kurumsal performansın artırılması açısından önemli görülmektedir.

Hedef 3.3 doğrultusunda; Ajans bünyesindeki temel iş süreçlerinin analiz edilmesi, ihtiyaç duyulan alanlarda süreç iyileştirme çalışmalarının yapılması ve standart uygulamaların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışmalar, kurumsal kaynakların daha etkin kullanılmasına, hizmet sunumunun hızlanmasına ve kurumsal işleyişte tutarlılığın sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

Bu hedef sayesinde Ajansın kurumsal kapasitesi güçlendirilerek, faaliyetlerin daha planlı, izlenebilir ve sonuç odaklı bir çerçevede yürütülmesi desteklenecek; böylece Ajansın bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşma kapasitesi artırılabilecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Ajans bünyesindeki temel iş süreçlerinin analiz edilmesi ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi	Analizi yapılan iş süreci sayısı
İş süreçlerine ilişkin standart uygulama ve iş akışlarının geliştirilmesi	Oluşturulan / güncellenen iş akışı ve standart uygulama sayısı
Süreç iyileştirme çalışmalarının kurum genelinde uygulanmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi	Uygulanan süreç iyileştirme çalışması sayısı

Tablo 18: Hedef 3.3 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 3.4: Kurumsal bilgi yönetimi, dokümantasyon ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının yürüttüğü faaliyetler kapsamında üretilen bilgi, belge ve deneyimlerin sistematik biçimde kayıt altına alınmasını, düzenli olarak güncellenmesini ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Kurumsal bilgi yönetimi; sürekliliğin sağlanması, kurumsal öğrenmenin desteklenmesi ve geçmiş deneyimlerden etkin biçimde yararlanılması açısından kritik öneme sahiptir.

Ajansın görev alanlarının çeşitliliği ve proje bazlı çalışma yapısı, bilgi ve dokümantasyonun kişilere bağlı olmaksızın kurumsal düzeyde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda bilgiye erişimin kolaylaştırılması, dokümanların standart bir yapı içerisinde saklanması ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesi, kurumsal verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir gelişim alanı olarak değerlendirilmektedir.

Hedef 3.4 doğrultusunda; Ajans bünyesinde üretilen raporlar, analizler, proje dokümanları ve kurumsal yazışmaların düzenli ve erişilebilir bir yapıya kavuşturulması, bilgi paylaşımının kurumsal araçlar üzerinden yürütülmesi ve kurumsal bilgi yönetimi anlayışının güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, yeni personelin kuruma uyum sürecini kolaylaştıracak ve kurumsal bilgi kaybı riskini azaltacaktır.

Bu hedef kapsamında yürütülecek çalışmalar; Ajansın kurumsal kapasitesini destekleyecek, bilgiye dayalı karar alma süreçlerini güçlendirecek ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sunacaktır.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Ajans bünyesinde üretilen rapor, analiz, proje ve kurumsal dokümanların sistematik biçimde sınıflandırılması ve arşivlenmesi	Sınıflandırılan ve arşivlenen doküman sayısı
Kurumsal bilgi ve dokümantasyona erişimi kolaylaştıracak uygulama ve araçların geliştirilmesi	Geliştirilen kurumsal bilgi yönetimi uygulaması / aracı sayısı
Kurumsal bilgi ve dokümantasyonun güncel tutulmasına yönelik periyodik çalışmaların yürütülmesi	Güncellenen kurumsal doküman / içerik sayısı

Tablo 19: Hedef 3.4 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 3.5: Kurumsal izleme, değerlendirme ve raporlama kapasitesinin geliştirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının yürüttüğü faaliyetlerin, destek programlarının ve kurumsal süreçlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasına yönelik kapasitesinin güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Etkin bir izleme ve değerlendirme sistemi, kurumsal performansın ölçülmesi, öğrenme süreçlerinin desteklenmesi ve geleceğe yönelik kararların daha sağlıklı biçimde alınması açısından temel bir araçtır.

İç paydaş analizleri ve kurumsal değerlendirmeler; izleme, değerlendirme ve raporlama faaliyetlerinin Ajansın hesap verebilirlik, şeffaflık ve sonuç odaklılık ilkeleri açısından kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu kapsamda söz konusu süreçlerin yalnızca mevzuat gereği yürütülen faaliyetler olarak değil, kurumsal gelişimi destekleyen ve karar alma süreçlerine girdi sağlayan mekanizmalar olarak ele alınması gerekmektedir.

Hedef 3.5 doğrultusunda; Ajans bünyesinde yürütülen faaliyet ve programlara ilişkin izleme ve değerlendirme çalışmalarının sistematik hale getirilmesi, raporlama süreçlerinin standartlaştırılması ve elde edilen bulguların kurumsal öğrenme ve iyileştirme süreçlerinde kullanılması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, Ajansın faaliyetlerinin etkinliğinin ve etkililiğinin daha net biçimde ortaya konulmasına katkı sağlayacaktır.

Bu hedef kapsamında yürütülecek çalışmalar; Ajansın kurumsal performans yönetimi kapasitesini güçlendirecek, karar alma süreçlerini destekleyecek ve Ajansın hesap verebilir, şeffaf ve sonuç odaklı yönetim anlayışını pekiştirecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Ajans faaliyetleri ve programlarına yönelik izleme ve değerlendirme çalışmalarının sistematik biçimde yürütülmesi	İzleme ve değerlendirmesi yapılan faaliyet / program sayısı
Kurumsal izleme ve değerlendirme sonuçlarının raporlanmasına yönelik standart raporlama araçlarının geliştirilmesi	Geliştirilen standart raporlama aracı / formatı sayısı
İzleme ve değerlendirme bulgularının kurumsal öğrenme ve iyileştirme süreçlerinde kullanılmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi	Kurumsal değerlendirme toplantısı / çalışma sayısı

Tablo 20: Hedef 3.5 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

8.4. Amaç 4: Destek Programlarının Etkinliği ve Finansman Kaynakları

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınmaya sağladığı en somut katkı alanlarından biri, yürüttüğü destek programları ve bölgeye yönlendirdiği finansman kaynaklarıdır. Bu kapsamda Amaç 4; Ajans tarafından uygulanan destek mekanizmalarının etkinliğini artırmayı, bu desteklerin bölge planı hedefleriyle uyumunu güçlendirmeyi ve bölgesel kalkınmaya tahsis edilen finansman kaynaklarının çeşitliliğini ve etkililiğini artırmayı hedeflemektedir.

Dış paydaş analizleri ve Önem–Performans Analizi (IPA) bulguları; Ajansın destek programlarının tasarımı ve teknik kapasitesinin paydaşlar nezdinde güçlü algılandığını, buna karşın desteklerin bölgesel etkisinin daha görünür ve ölçülebilir hale getirilmesine yönelik beklentilerin öne çıktığını ortaya koymuştur. Bu durum, destek programlarının yalnızca uygulama ve bütçe boyutuyla değil, sonuç ve etki odaklı bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Amaç 4 kapsamında Ajans; destek programlarının uygulanmasına ilişkin süreçlerin kalitesini ve şeffaflığını güçlendirmeyi, desteklenen projelerin bölge planı öncelikleriyle uyumunu izlemeyi ve programların çıktı ve sonuçlarının sistematik biçimde değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bununla birlikte, ulusal ve uluslararası finansman kaynaklarının bölgeye kazandırılmasına yönelik çalışmaların artırılması yoluyla bölgesel kalkınmaya yönlendirilen mali kaynakların çeşitlendirilmesi hedeflenmektedir.

Bu amaç doğrultusunda belirlenecek hedefler ve yürütülecek faaliyetler; kamu kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasına katkı sağlamayı, destek programlarının bölgesel kalkınma üzerindeki etkisini güçlendirmeyi ve Ajansın finansman yönetimi ve yönlendirme kapasitesini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Böylece Ajansın destek mekanizmaları, bölgesel ihtiyaçlara daha duyarlı, sonuç odaklı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulacaktır.

Hedef 4.1: Destek programlarının bölge planı öncelikleriyle uyumunun güçlendirilmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının yürüttüğü destek programlarının uygulama süreçlerinin kalite, tutarlılık ve etkinlik açısından güçlendirilmesini ve programların çıktı ve sonuçlarının daha sistematik biçimde izlenmesini amaçlamaktadır. Destek programlarının bölgesel kalkınmaya katkısının artırılması, yalnızca sağlanan mali destek miktarıyla değil, uygulama süreçlerinin niteliği ve elde edilen çıktılarla yakından ilişkilidir.

Hedef 4.1 kapsamında; destek programlarının uygulama aşamalarında standartların geliştirilmesi, izleme ve değerlendirme mekanizmalarının güçlendirilmesi ve uygulama sürecinde elde edilen bulguların iyileştirme çalışmalarına girdi sağlaması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, programların yalnızca mevzuata uygun biçimde yürütülmesini değil, aynı zamanda öğrenen ve gelişen bir uygulama yapısının oluşturulmasını amaçlamaktadır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; destek programlarının uygulama kalitesini artıracak, süreçlerde karşılaşılan sorunların erken aşamada tespit edilmesine imkân tanıyacak ve programların daha sonuç odaklı bir anlayışla yürütülmesini destekleyecektir. Böylece Ajansın destek mekanizmalarının etkinliği güçlendirilerek kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasına katkı sağlanacaktır.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Destek programlarının uygulama süreçlerine ilişkin rehber, prosedür ve standartların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	Güncellenen uygulama rehberi / prosedür sayısı
Uygulama sürecinde elde edilen izleme ve değerlendirme bulgularının iyileştirme çalışmalarına girdi sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması	İyileştirme önerisi geliştirilen destek programı sayısı

Tablo 21: Hedef 4.1 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 4.2: Destek programlarına yönelik başvuru, değerlendirme ve sözleşme süreçlerinin etkinliğinin artırılması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen destek programlarına ilişkin başvuru, değerlendirme ve sözleşme süreçlerinin daha etkin, şeffaf ve öngörülebilir bir yapıya kavuşturulmasını amaçlamaktadır. Destek programlarının başarısı, yalnızca uygulama aşamasına değil, başvurudan sözleşmeye kadar uzanan tüm sürecin sağlıklı ve zamanında işlemesine bağlıdır. Bu nedenle söz konusu süreçlerin etkinliğinin artırılması, hem paydaş memnuniyeti hem de kurumsal performans açısından önem taşımaktadır.

Hedef 4.2 kapsamında; başvuru süreçlerinin paydaşlar açısından daha anlaşılır ve erişilebilir hale getirilmesi, değerlendirme süreçlerinin mevzuat ve belirlenen kriterler çerçevesinde tutarlı ve zamanında yürütülmesi ve sözleşme aşamasının etkin biçimde tamamlanması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, süreçlerde yaşanabilecek gecikmelerin ve belirsizliklerin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; destek programlarının yönetim kalitesini artıracak, paydaşların sürece olan güvenini güçlendirecek ve Ajansın destek mekanizmalarının daha etkin işlemesini sağlayacaktır. Böylece başvuru, değerlendirme ve sözleşme süreçleri, bölgesel kalkınma hedeflerine hizmet eden bütüncül bir program yönetimi anlayışıyla yürütülecektir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Destek programlarına ilişkin başvuru süreçlerinin açık, anlaşılır ve erişilebilir biçimde yürütülmesine yönelik düzenlemelerin yapılması	Sınıflandırılan ve arşivlenen doküman sayısı

Tablo 22: Hedef 4.2 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 4.3: Destek programlarına ilişkin çıktı ve sonuçların görünürlüğünün ve kullanımının artırılması

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından uygulanan destek programları kapsamında elde edilen çıktı ve sonuçların daha görünür hale getirilmesini ve bu bilgilerin kurumsal öğrenme, program iyileştirme ve politika geliştirme süreçlerinde daha etkin biçimde kullanılmasını amaçlamaktadır. Destek programları sonucunda ortaya çıkan çıktı ve kazanımların sistematik biçimde derlenmesi ve paylaşılması, Ajansın kurumsal hafızasının güçlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Hedef 4.3 kapsamında; desteklenen projelerden elde edilen çıktı ve sonuçların derlenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi, bu bilgilerin raporlama ve bilgilendirme faaliyetlerinde kullanılması ve elde edilen deneyimlerin gelecek program ve uygulamalara girdi sağlaması hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, destek programlarının yalnızca uygulama süreciyle sınırlı kalmamasını, aynı zamanda kurumsal öğrenmeyi destekleyen bir araç haline gelmesini amaçlamaktadır.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; destek programlarının bölgesel kalkınmaya katkısının daha görünür hale gelmesine, paydaşlara yönelik bilgilendirme ve şeffaflığın güçlendirilmesine ve Ajansın destek mekanizmalarının sonuç odaklı bir bakış açısıyla geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Desteklenen projeler kapsamında elde edilen çıktı ve sonuçların derlenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi	Çıktı ve sonuçları derlenen destek programı / proje sayısı
Destek programlarına ilişkin çıktı ve sonuçların raporlar, yayınlar ve bilgilendirme materyalleri aracılığıyla paylaşılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi	Hazırlanan rapor / bilgilendirme dokümanı sayısı
Destek programlarından elde edilen çıktı ve sonuçların gelecek program ve uygulamalara girdi sağlamasına yönelik değerlendirme çalışmalarının yapılması	Program tasarımında kullanılan çıktı-sonuç değerlendirmesi sayısı

Tablo 23: Hedef 4.3 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Hedef 4.4: Ulusal ve uluslararası finansman kaynaklarına erişime yönelik çalışmaların yürütülmesi

Bu hedef; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınmaya yönlendirilen mali kaynakların çeşitlendirilmesi ve artırılması amacıyla, ulusal ve uluslararası finansman mekanizmalarına erişim kapasitesinin güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Bölgesel kalkınma hedeflerinin sürdürülebilir biçimde desteklenebilmesi, yalnızca Ajansın kendi kaynaklarıyla değil, farklı finansman araçlarının etkin biçimde kullanılmasıyla mümkündür.

Hedef 4.4 kapsamında; ulusal ve uluslararası fon programlarının sistematik biçimde izlenmesi, bu kaynaklara yönelik bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi ve Ajansın paydaşlarıyla birlikte finansman fırsatlarından yararlanmasına katkı sağlayacak çalışmaların gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, Ajansın bölgesel aktörler için bir "finansman yönlendirici ve kolaylaştırıcı" rol üstlenmesini desteklemektedir.

Bu hedef doğrultusunda yürütülecek çalışmalar; bölge paydaşlarının farklı finansman kaynaklarına erişim kapasitesini artıracak, Ajansın ulusal ve uluslararası programlardaki görünürlüğünü güçlendirecek ve bölgesel kalkınmaya yönlendirilen kaynakların çeşitlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Böylece Ajansın finansman yönetimi ve kaynak mobilizasyonu kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Faaliyet	Performans Göstergesi
Ulusal ve uluslararası fon ve finansman programlarının düzenli olarak izlenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi	İzlenen ulusal / uluslararası finansman programı sayısı
Bölge paydaşlarına yönelik finansman kaynakları hakkında bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Gerçekleştirilen bilgilendirme / rehberlik faaliyeti sayısı
Ulusal ve uluslararası finansman kaynaklarına erişimi desteklemeye yönelik işbirliği ve ortaklık geliştirme çalışmalarının yürütülmesi	Geliştirilen işbirliği / ortaklık girişimi sayısı

Tablo 24: Hedef 4.4 Faaliyet Ve Performans Göstergeleri

Faaliyetler	2026				2027				2028				2029				2030			
	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Düzenli iç ve dış paydaş koordinasyon toplantılarının gerçekleştirilmesi																				
Paydaş iletişimi ve koordinasyonuna yönelik standart uygulama çerçevesinin oluşturulması																				
Paydaş iletişim ve koordinasyon süreçlerinin izlenmesine yönelik uygulamaların geliştirilmesi																				
Kurum ve kuruluşlarla işbirliği ve ortak çalışma alanlarının belirlenmesi																				
Ortak proje ve faaliyetlere yönelik işbirliği protokollerinin geliştirilmesi																				
Bölgesel düzeyde ortak çalışma ve işbirliği platformlarının desteklenmesi																				
İç ve dış paydaşlara yönelik geri bildirim ve değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi																				
Paydaş görüşlerinin analiz edilerek karar alma süreçlerinde kullanılması																				
Paydaş geri bildirim sonuçlarının ilgili birimlerle paylaşılması																				
Destek programları ve Ajans faaliyetlerine yönelik bilgilendirme faaliyetlerinin düzenlenmesi																				
Paydaşlara yönelik rehber doküman ve bilgilendirme içeriklerinin hazırlanması																				
Bilgilendirme ve rehberlik içeriklerinin periyodik olarak güncellenmesi																				
Dijital iletişim ve bilgi paylaşım araçlarının paydaş yönetimi süreçlerine entegrasyonu																				
Paydaşlara yönelik dijital iletişim kanallarının etkin kullanımının sağlanması																				
Dijital paydaş iletişim araçlarının kullanımının izlenmesi ve geliştirilmesi																				

Faaliyetler	2026				2027				2028				2029				2030			
	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Bölgenin ekonomik, sosyal, çevresel ve mekânsal yapısına yönelik tematik ve sektörel analiz çalışmalarının yürütülmesi																				
Bölgesel kalkınmaya ilişkin öncelikli alanlarda veri temelli araştırmaların yapılması																				
Araştırma ve analiz çıktılarının kurumsal bilgi havuzunda düzenli olarak güncellenmesi																				
Bölge planı ve tematik strateji belgelerinin hazırlanması ve/veya güncellenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi																				
Plan ve strateji belgelerinin analiz, veri ve araştırma çıktılarıyla desteklenmesi																				
Plan ve strateji belgelerine ilişkin izleme ve değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi																				
Araştırma ve analiz çalışmalarına dayalı politika önerisi geliştirme çalışmalarının yürütülmesi																				
Geliştirilen politika önerilerinin plan, program ve karar alma süreçlerine girdi sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması																				
Politika önerilerinin ilgili paydaşlar ve karar vericilerle paylaşılmasına yönelik bilgilendirme ve istişare faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi																				
Araştırma, planlama ve politika geliştirme süreçlerinde kullanılan veri setlerinin güncellenmesi ve düzenlenmesi																				
Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin bütüncül biçimde değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi																				
Kurumsal veri yönetimi ve paylaşımına yönelik uygulamaların geliştirilmesi																				
Ajans bünyesindeki temel iş süreçlerinin analiz edilmesi ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi																				
İş süreçlerine ilişkin standart uygulama ve iş akışlarının geliştirilmesi																				

Faaliyetler	2026				2027				2028				2029				2030			
	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Süreç iyileştirme çalışmalarının kurum genelinde uygulanmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi																				
Ajans bünyesinde üretilen rapor, analiz, proje ve kurumsal dokümanların sistematik biçimde sınıflandırılması ve arşivlenmesi																				
Kurumsal bilgi ve dokümantasyona erişimi kolaylaştıracak uygulama ve araçların geliştirilmesi																				
Kurumsal bilgi ve dokümantasyonun güncel tutulmasına yönelik periyodik çalışmaların yürütülmesi																				
Ajans faaliyetleri ve programlarına yönelik izleme ve değerlendirme çalışmalarının sistematik biçimde yürütülmesi																				
Kurumsal izleme ve değerlendirme sonuçlarının raporlanmasına yönelik standart raporlama araçlarının geliştirilmesi																				
İzleme ve değerlendirme bulgularının kurumsal öğrenme ve iyileştirme süreçlerinde kullanılmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi																				
Destek programlarının uygulama süreçlerine ilişkin rehber, prosedür ve standartların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi																				
Uygulama sürecinde elde edilen izleme ve değerlendirme bulgularının iyileştirme çalışmalarına girdi sağlamasına yönelik çalışmaların yapılması																				
Destek programlarına ilişkin başvuru süreçlerinin açık, anlaşılır ve erişilebilir biçimde yürütülmesine yönelik düzenlemelerin yapılması																				
Desteklenen projeler kapsamında elde edilen çıktı ve sonuçların derlenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi																				
Destek programlarına ilişkin çıktı ve sonuçların raporlar, yayınlar ve bilgilendirme materyalleri aracılığıyla paylaşılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi																				

Faaliyetler	2026				2027				2028				2029				2030			
	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4	Ç1	Ç2	Ç3	Ç4
Destek programlarından elde edilen çıktı ve sonuçların gelecek program ve uygulamalara girdi sağlamasına yönelik değerlendirme çalışmalarının yapılması																				
Ulusal ve uluslararası fon ve finansman programlarının düzenli olarak izlenmesine yönelik çalışmaların yürütülmesi																				
Bölge paydaşlarına yönelik finansman kaynakları hakkında bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi																				
Ulusal ve uluslararası finansman kaynaklarına erişimi desteklemeye yönelik işbirliği ve ortaklık geliştirme çalışmalarının yürütülmesi																				
Kurumsal Stratejik Plan ilerleme raporlarının hazırlanması ve düzenli olarak paylaşılması.																				

Şekil 17: Faaliyet Zaman Çizelgesi

9. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı'nın etkin biçimde uygulanabilmesi, belirlenen amaç, hedef ve faaliyetlerin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesiyle mümkündür. Bu kapsamda Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Stratejik Plan'da yer alan tüm amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyini izlemek ve gerekli iyileştirmeleri zamanında yapmak üzere sistematik bir izleme ve değerlendirme yaklaşımı benimsemektedir.

İzleme ve değerlendirme süreci; Stratejik Plan kapsamında tanımlanan performans göstergeleri esas alınarak yürütülecek olup, faaliyetlerin planlanan takvim, çıktı ve süreçlere uygunluğu düzenli olarak takip edilecektir. Bu süreçte elde edilen bulgular, Ajansın kurumsal öğrenme kapasitesini güçlendirmek ve uygulama süreçlerini geliştirmek amacıyla kullanılacaktır.

Stratejik Plan'ın uygulanmasına ilişkin ilerleme, yıllık ilerleme raporları aracılığıyla izlenecektir. Bu raporlar; her takvim yılı sonunda hazırlanarak, ilgili yıl içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler, performans göstergelerine ilişkin gerçekleştirmeler ve varsa sapmalar hakkında değerlendirmeler içerecektir. Yıllık ilerleme raporları, Stratejik Plan hedeflerine ulaşma düzeyinin izlenmesine ve gerekli görülen alanlarda düzeltici ve önleyici tedbirlerin alınmasına imkân sağlayacaktır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bulgular; Ajansın üst yönetimi ve ilgili birimleri tarafından değerlendirilecek, ihtiyaç duyulması halinde faaliyet ve uygulama süreçlerinde güncellemeler yapılacaktır. Böylece Stratejik Plan, statik bir belge olmaktan ziyade, uygulama sürecinde sürekli gözden geçirilen ve geliştirilen dinamik bir yönetim aracı olarak ele alınacaktır.

Bu çerçevede yürütülecek izleme ve değerlendirme faaliyetleri; Stratejik Plan'ın şeffaflık, hesap verebilirlik ve sonuç odaklılık ilkeleri doğrultusunda etkin biçimde uygulanmasını güvence altına alacaktır.

SONUÇ

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı, Ajansın bölgesel kalkınma sürecindeki rolünü güçlendirmeyi, kurumsal kapasitesini geliştirmeyi ve yürütülen faaliyetlerin bölgesel kalkınma hedefleriyle uyumunu artırmayı amaçlayan kapsamlı ve bütüncül bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Plan, bölgenin sosyo-ekonomik yapısı, gelişim dinamikleri ve karşı karşıya bulunduğu yapısal sorunlar dikkate alınarak, ulusal kalkınma politikaları ve bölgesel planlama çerçevesiyle uyumlu biçimde hazırlanmıştır.

Stratejik Plan'ın hazırlanma sürecinde; Ajansın iç ve dış paydaşlarıyla yürütülen anketler, değerlendirme toplantıları ve analiz çalışmaları yoluyla çok paydaşlı bir yaklaşım benimsenmiştir. GZFT ve PESTEL analizleri ile Ajansın güçlü ve gelişime açık yönleri, karşı karşıya bulunduğu fırsat ve riskler bütüncül biçimde ele alınmış; ayrıca önem-performans analizleri sayesinde kurumsal işleyişe ilişkin öncelikli müdahale alanları somut biçimde ortaya konulmuştur. Bu analizler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde temel referans noktalarını oluşturmuştur.

Plan kapsamında belirlenen stratejik amaçlar; işbirliği ve paydaş yönetiminin güçlendirilmesi, araştırma ve bölgesel politika geliştirme kapasitesinin artırılması, kurumsal yapının ve insan kaynağının geliştirilmesi ile destek programlarının etkinliğinin artırılması olmak üzere dört ana eksenle yapılandırılmıştır. Her bir amaç altında tanımlanan hedefler, faaliyetler ve performans göstergeleri; Ajansın görev, yetki ve sorumluluk alanlarıyla uyumlu, uygulanabilir ve ölçülebilir nitelikte kurgulanmıştır. Bu yapı, Stratejik Plan'ın yalnızca niyet beyanı niteliğinde kalmamasını, somut uygulamalara yön veren bir yönetim aracı olarak kullanılmasını hedeflemektedir.

Stratejik Plan, Ajansın kurumsal kapasitesini geliştirmeye yönelik faaliyetlerin yanı sıra, bölgesel kalkınma süreçlerine yön veren politika ve programların kalitesini artırmayı da amaçlamaktadır. Araştırma, analiz ve raporlama faaliyetleriyle desteklenen veri temelli yaklaşım sayesinde, Ajansın bölgesel politika üretme ve uygulama kapasitesinin güçlendirilmesi öngörülmektedir. Aynı zamanda paydaşlarla kurulan işbirliği ve koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesi yoluyla, bölgesel kalkınma süreçlerinde ortak aklın ve katılımcılığın daha etkin biçimde kullanılması hedeflenmektedir.

Destek programlarına ilişkin hedefler çerçevesinde; program uygulama kalitesinin artırılması, başvuru ve değerlendirme süreçlerinin etkinleştirilmesi, çıktı ve sonuçların görünürlüğünün artırılması ve ulusal-uluslararası finansman kaynaklarına erişimin güçlendirilmesi öncelikli alanlar olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını desteklerken, Ajansın bölgesel kalkınmaya sağladığı katkının daha görünür ve ölçülebilir hale gelmesini amaçlamaktadır.

Stratejik Plan'ın uygulanma sürecinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri ile yıllık ilerleme raporları önemli bir rol oynayacaktır. Performans göstergeleri aracılığıyla hedeflere ulaşma düzeyi düzenli olarak takip edilecek; elde edilen bulgular doğrultusunda gerekli görülen alanlarda düzeltici ve geliştirici önlemler hayata geçirilecektir. Bu yaklaşım, Stratejik Plan'ın değişen koşullara uyum sağlayabilen, öğrenen ve gelişen bir yapı içerisinde uygulanmasını mümkün kılacaktır.

Sonuç olarak, 2026–2030 Kurumsal Stratejik Planı; Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansının kurumsal kapasitesini güçlendiren, paydaşlarla birlikte değer üreten ve bölgesel kalkınma süreçlerine yön veren stratejik bir ereve sunmaktadır. Planın etkin biçimde uygulanmasıyla birlikte Ajansın bölgesel kalkınmadaki koordinasyon ve yönlendirme rolünün güçlenmesi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine daha güçlü katkı sağlanması ve bölge illerinin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin artırılmasına yönelik çalışmaların daha bütüncül bir yaklaşımla yürütülmesi hedeflenmektedir.

KAYNAKÇA

Devlet Planlama Teşkilatı. (2008). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013): Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara.

Halkier, H., Danson, M., & Damborg, C. (1998). Regional development agencies in Europe. Psychology Press.

Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. Journal of Economic Perspectives, 8(1), 3–22. <https://doi.org/10.1257/jep.8.1.3>

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2024). 2024–2028 Stratejik Plan. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/stratejik-planlar/mu0801012103>

Tennessee Valley Authority. (1933). Tennessee Valley Authority Act. <https://www.archives.gov/milestone-documents/tennessee-valley-authority-act>

Türkiye Cumhuriyeti. (2006). 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun. Resmî Gazete, 25 Ocak 2006.

Türkiye Cumhuriyeti Bakanlar Kurulu. (2008). Kalkınma ajanslarının kurulmasına ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı. Resmî Gazete, 27062, 22 Kasım 2008.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı. (2018). 4 No.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar Hakkında). Resmî Gazete, 30479, 15 Temmuz 2018.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2002). İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS).





Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Ocak, 2026

Lalapağa Mh. Şehit Hurşit Yeşilyurt Sk. No:1 25100

Yakutiye/ERZURUM

ISBN: 978-625-92919-2-5