



TR21 TRAKYA BÖLGESİ STRATEJİ PLANI

İçindekiler

ŞEKİL LİSTESİ	3
TABLO LİSTESİ	3
1. PLANLAMA YAKLAŞIMI	5
2. MEVCUT DURUM ANALİZİ	7
2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi ve Türkiye	7
2.2. TR21 Bölge Planı ve Bölge Gelişme Vizyonu	9
2.3. Ajans Kaynakları	10
2.3.1. Fiziksel Yapı	10
2.3.2. Teşkilat Yapısı	12
2.3.3. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	17
2.3.4. İnsan Kaynakları	20
2.3.5. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi	22
3. PAYDAŞ ANALİZLERİ	23
3.1. İç Paydaş Anketi	23
3.2. Dış Paydaş Anketi	33
4. MİSYON-VİZYON-TEMEL İLKELER	43
5. STRATEJİLER	44

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Organizasyon Şeması.....	13
Şekil 2 Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı,%	20
Şekil 3 Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı,%	21
Şekil 4 Personelin Tecrübe Süresine Göre Dağılımı.....	21
Şekil 5 Personelin Uzmanlık Alanına Göre Dağılımı, kişi	21

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Mevcut Teknolojik Donanımlar.....	18
Tablo 2 Kurum Bünyesinde Bulunan İnternet Siteleri.....	19
Tablo 3 Personelin Birimlere Göre Dağılımı (kişi).....	22
Tablo 4 Yardımcı Personelin Birimlere Göre Dağılımı (Kişi).....	22
Tablo 5 Soru 1. Aşağıda belirtilen hususlara katılım düzeyinizi işaretleyiniz.....	23
Tablo 6 Soru 2. 2023 Yılı Trakya Bölge Planı hedefleri doğrultusunda Ajansın kalkınma politikaları bölge ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için nasıl geliştirilmelidir? En önemli gördüğünüz, en fazla 3 tane seçeneği işaretleyiniz.	24
Tablo 7 Soru 3. Aşağıdaki alanlardan hangilerinin Ajansın çalışma programında öncelikli olarak yer alması gerektiğini düşünüyorsunuz? En fazla 5 tanesini işaretleyiniz.....	25
Tablo 8 Soru 4. Sektörel Politikalar kapsamında öncelikler neler olmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	25
Tablo 9 Soru 5. Ajansın Kurumsal yapısının güçlendirilmesi için neler yapılmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	26
Tablo 10 Soru 6. Bölgede kurumsal yapının güçlendirilmesi için hangi çalışmalar yapılmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	27
Tablo 11 Soru 8. Diğer Ajanslarla ortak çalışma geliştirilmeli midir, geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorsanız hangi alanlarda geliştirilmelidir? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	27
Tablo 12 Soru 13. Planlama Programlama ve Koordinasyon Biriminin öncelikli olarak hangi çalışmalarını yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	28

Tablo 13 Soru 14. Program Yönetim Biriminin öncelikli olarak hangi çalışmaları yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	29
Tablo 14 Soru 15. İzleme ve Değerlendirme Biriminin öncelikli olarak hangi çalışmaları yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz. En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	29
Tablo 15 Soru 16. Yatırım Destek Ofislerinin öncelikli olarak hangi çalışmaları yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	30
Tablo 16 Soru 17. Destek Hizmetleri Birimi'nin faaliyet alanlarıyla ilgili etkinlik derecesini seçiniz. (1 En Zayıf 5 En Yüksek)	31
Tablo 17 Soru 19. Proje Teklif Çağrılarına ilişkin görüşleriniz nelerdir? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	31
Tablo 18 Soru 26. Ajansta çalışmanın teşvik edilmesi ve motivasyonun artırılması için neler yapılmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.	32
Tablo 19 Soru 9. Ajansımızla ilgili bilgileri genellikle hangi kaynaklardan edirsiniz? Bu kaynaklar hakkındaki görüşleriniz nedir?	34
Tablo 20 Soru 10. Ajansımızın hizmetlerini görev/yetki/sorumluluklarını düşündüğünüzde Ajansımızı nasıl değerlendirirsiniz?	34
Tablo 21 Soru 11. Ajansımızın başarılı/başarısız bulduğunuz yönlerini belirtiniz.	35
Tablo 22 Soru 12. Lütfen aşağıdaki yargıların doğruluğunu verilen ölçek doğrultusunda belirleyiniz.	35
Tablo 23 Soru 13. Ajansımızın sunduğu size göre en önemli 5 hizmeti seçiniz. (En fazla 5 seçenek işaretleyiniz)	37
Tablo 24 Soru 15. Trakya Kalkınma Ajansının 2023 yılı hedefleri ne olmalıdır? (Lütfen en önemli 3 tanesini işaretleyiniz).....	38
Tablo 25 Soru 16. Trakya Kalkınma Ajansının çalışmalarında benimsemesi gereken en önemli 5 temel değeri önem sırasına göre işaretleyiniz. (5 en önemli değer, 1 en az önemli değer).....	38
Tablo 26 Soru 17. Önümüzdeki dönemde proje teklif çağrılarının hangi konuda olması gerektiği düşünüyorsunuz, işaretleyiniz. (En fazla 3 seçim yapınız.)	39
Tablo 27 İşletme Türüne göre Soru 17'ye verilen cevapların sıralamaları	41
Tablo 28 Soru 18. Aşağıdaki alanlarının hangilerinin Ajansın mali destek konuları dışında faaliyet alanlarında öncelikli olarak yer alması gerektiğini düşünüyorsunuz? 5 tanesini işaretleyiniz.	41
Tablo 29 İşletme Türüne göre Soru 18'e verilen cevapların sıralamaları	42

KURUMSAL STRATEJİK PLAN

1. PLANLAMA YAKLAŞIMI

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun amacı, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve malî kontrolü düzenlemektir. Bu kanuna göre, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin stratejik plan ve buna bağlı olarak, performans programı ve bütçe hazırlamaları gerekmektedir. Kalkınma ajansları için böyle bir zorunluluk bulunmamasıyla birlikte, bölgesel kalkınmada çok önemli roller üstlenen TRAKYAKA'nın kaynakların etkin ve verimli kullanımı bakımından geleceğe dönük kurumsal amaç ve hedeflerini vizyoner bir bakış açısıyla belirlediği stratejik plan hazırlaması kaçınılmaz hale gelmiştir.

Trakya Kalkınma Ajansı, stratejik plan hazırlıklarını dış ve iç paydaşların görüşünü alarak katılımcı bir yöntemle yürütmüştür. Stratejik plan hazırlık çalışmaları Planlama Programlama ve Koordinasyon Birimi (PPKB) koordinasyonunda yürütülmüştür. Ajans personelinin bir kısmı Ajansın kuruluşundan bugüne kadar stratejik planlama eğitimleri almıştır. Bununla beraber yürütülen çalışmalar ve çalıştaylarda katılımcılara stratejik planlama kavramı hakkında bilgiler aktarılmıştır.

Ajans katılımcılığı temin etmek üzere, Ajans stratejik plan hazırlık sürecine ilişkin iç ve dış paydaş anketi tasarlanarak, paydaş analizi çerçevesinde belirlenen paydaşlara uygulanmış ve geliştirilmeye açık alanlar ile gelecekte Ajansın öncelikle ele alacağı konular belirlenmiştir. İç ve dış paydaş anketleri uygulamasında, bilgi iletişim teknolojileri aktif olarak kullanılmıştır. İç ve dış paydaş anketleri analiz edilmiş, sonuçları tüm Ajans personeli ile paylaşılarak, ilgili stratejilerin belirlenmesine girdi teşkil etmiştir.

Bununla birlikte Ajans tüm Ajans personelinin katılımı ile bir çalıştay organize ederek bu çalıştay kapsamında strateji ve eylemlerin belirlenmesine yönelik bildirimler almıştır. Yine bu çalışmada Ajans paydaşlarından, misyon, vizyon ve performans göstergelerine ilişkin çeşitli dönüşler alınmıştır.

Yapılan anketler ve çalıştay sonrasında hazırlanan taslak plan Ajans paydaşları ile paylaşılarak son görüş ve öneriler alınarak Ajans Yönetim Kurulu onayına sunulmuştur.

Söz konusu stratejik plan TR21 Trakya Bölge Planı ile uyumlu bir şekilde hazırlanmış olup, Bölge Planı ile benzer şekilde 2023 yılını kapsayacak bir vadede hazırlanmıştır. Zaman içerisinde yaşanacak gelişmeler doğrultusunda Stratejik Plan üzerinde revizelere gidilebilecektir.

2. MEVCUT DURUM ANALİZİ

2.1. Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi ve Türkiye

Bölgesel kalkınma kuruluşlarının dünyada yapısal dönüşümleri de içeren hatırı sayılır bir tarihi bulunmaktadır. Bu tür kuruluşların ilk örnekleri Avrupa'da 2. Dünya Savaşı sonrasında yeniden yapılmak, Kuzey Amerika'da 60'lar ve 70'lerdeki sanayisizleşme sorununu çözmek, Doğu Asya'da 80'ler ve 90'larda hızlı kentleşme ve sanayileşmeyi yönetmek, Latin Amerika, Güney Asya, Afrika ve Doğu Avrupa'da ise 2000'lerde ekonomik bütünleşmeyi sağlamak amacıyla kurulmuştur.

Türkiye'de ABD ve Avrupa'ya göre oldukça sonra kurulan kalkınma ajansları için aşağıdaki tabloda özetlenen ve yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi olan diğer ülke uygulama deneyimleri göz önüne alınarak iyi örneklerden oluşan karma bir model benimsenmiştir. Bu örneklerin çoğuna kıyasla Türkiye modelinde ajansların işlevlerinin oldukça geniş tanımlandığı görülmektedir. Dünyadaki diğer örnekler ile karşılaştırıldığında Türkiye'deki kalkınma ajansı deneyimi oldukça yenidir. Türkiye'nin uzun bir planlı kalkınma ve planlama deneyimi olmakla birlikte Ajansların kurulması 2000'li yıllardan sonradır. Bölge bazında kurulan çok işlevli ajansların Türkiye'deki ilk örnekleri İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları olup 2006 yılında kurulmuşlardır. 2010 yılı itibarıyla Türkiye'nin bütün düzey 2 bölgelerinde birer ajans kurulmuş bulunmaktadır. Türkiye'deki kalkınma ajansları gerek faaliyet türü gerekse temel işlevleri itibarıyla dünyadaki diğer örneklerin bir sentezi niteliğine sahiptir.

Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının kuruluşu, koordinasyonu ve görevlerini düzenleyen ve 15.07.2018 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan 4 No'lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 16. Bölümünde; Kalkınma Ajanslarının misyonunu kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalara uyumlu olarak bölgesel ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak olarak sıralamaktadır. Ajansın görev ve yetkileri ise şu şekilde tanımlanmıştır:

- a) Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
- b) Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek.
- c) Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
- ç) Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plân ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
- d) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.
- e) Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
- f) Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.
- g) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
- ğ) Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.
- h) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.
- ı) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

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

2.2. TR21 Bölge Planı ve Bölge Gelişme Vizyonu

2014-2023 TR21 Trakya Bölge Planı, Trakya Bölgesi'nin 2014-2023 yıllarını kapsayan on yıl içerisinde sosyal, ekonomik ve beşeri gelişimini ele alan, katılımcılık esasları çerçevesinde hazırlanmış, çok yönlü araştırma ve bilimsel verilerle güçlendirilmiş bir strateji belgesidir. Planın tüm aşamaları şeffaflık, yönetim, bilimsellik ve işbirliği ilkeleri takip edilerek oluşturulmuştur.

Plan, Trakya Bölgesi için “Yüksek katma değerli üretim yapısıyla doğal ve kültürel değerlerini koruyarak gelişen, işbirliği ve yenilik kültürünün egemen olduğu, yaşam ve refah seviyesi yüksek TRAKYA” vizyonu ile yola çıkmaktadır. Planın temel felsefesi ise üç ana gelişme eksenine üzerine inşa edilmiştir. Bu eksenler “İnsan ve Toplum”, “Yaşam ve Çevre” ve “Üretim ve Ekonomi”dir. Bu üç eksen yukarıdaki vizyona ulaşmak için ortaya konmuş yirmi bir adet öncelik ve bu öncelikler çerçevesinde belirlenmiş doksan dört adet politikadan oluşmaktadır.

VİZYON		
“Yüksek katma değerli üretim yapısıyla doğal ve kültürel değerlerini koruyarak gelişen, işbirliği ve yenilik kültürünün egemen olduğu, yaşam ve refah seviyesi yüksek TRAKYA”		
İNSAN VE TOPLUM	YAŞAM VE ÇEVRE	ÜRETİM VE EKONOMİ
1- Bölgenin Eğitim ve Bilimsel Altyapıyı Desteklenerek Yenilik Merkezi Olması Sağlanacaktır.	7-Bölge Genelinde Yerleşimler Arası İşlevsel ve Mekânsal Bütünleşme Sağlanacaktır	12-Orta ve Yüksek Teknolojiye Sahip Katma Değerli Üretime Geçiş Sağlanacaktır
2-İşbirliği Kültürü ve Sosyal Dayanışmanın Geliştirilecektir	8-Bölge Genelinde Yaşam Kalitesi Geliştirilecektir	13-Çevreye Duyarlı Üretimin Altyapısı Geliştirilecektir
3-Girişimcilik Kültürü Geliştirilecektir	9-Doğal Kaynakların Korunarak Sürdürülebilir Yönetimi Sağlanacaktır	14-Entegre ve İşbirlikçi Üretime Geçiş Desteklenecektir
4-Bölgesel Düzeyde İstihdam Edilebilirlik Geliştirilecektir	10-Doğal Afet Yönetiminde Etkinlik Arttırılacaktır	15-Kobi ve Esnaf sanatkarların Kurumsal ve Yönetimsel Kapasitelerinin Geliştirilmesine Yönelik Tedbirler Alınacaktır.
5-Yoksullukla Mücadele Edilerek, Etkin Sosyal Hizmet Sunumu Sağlanacaktır	11-Kültürel ve Tarihi Dokunun Korunarak Geliştirilmesi Sağlanacaktır	16-Tarımda Çeşitlilik ve Katma Değer Artışı Sağlanacaktır
6-Kamusal Hizmetlerin Etkinliği ve Erişilebilirliği Arttırılacaktır		17-Bölgenin Güneydoğu Avrupa'nın Lojistik Üssü Haline Getirilmesine Yönelinde Altyapı ve Girişimlerin Desteklenmesi

		<p>18-Turizmin bölgesel işbirlikleri çerçevesinde sürdürülebilir gelişimi sağlanacaktır</p> <p>19-Enerji Üretim ve Kullanımında Etkinliğin Sağlanmasına Yönelik Tedbirler Alınacaktır</p> <p>20-Yatırım İmkânlarının Etkin Tanıtımı Yapılacak ve Yatırım Sürecini Desteklenecektir</p> <p>21-İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Erişebilirliklerinin ve Entegrasyon Kabiliyetlerinin Arttırılması</p>
--	--	--

2.3. Ajans Kaynakları

2.3.1. Fiziksel Yapı

Trakya Kalkınma Ajansı 12 Mayıs 2014 tarihi itibari ile kiralama yoluyla temin edilen Hürriyet Mahallesi Elif Hanım Sok. Dinçgül Özçakı İş Merkezi No: 9 Süleymanpaşa'da bulunan yeni hizmet binasına taşınmıştır. Yeni hizmet binası 1400 metrekare kapalı, 200 metrekare açık alan olmak üzere toplam 1600 metrekarelik bir kullanım alanına sahiptir.



Bina bünyesinde Ajans içinde hizmet veren birimlerin kullandığı toplam 10 ofis, 100 kişilik bir konferans salonu, 5 toplantı odası ve 2 görüşme odası bulunmaktadır.



Bina bünyesinde 2 depo, 1 sistem odası, 2 arşiv ve 1 mescit bulunmaktadır. Bina 24 saat yüksek çözünürlüklü kameralarla izlenmekte ve alarm sistemi ile korunmaktadır. Her katın giriş kapısı kart veya parmak iziyle açılabilen donanıma sahiptir.



Ayrıca çatı katında binanın üç cephesine de hakim olan 200 metrekarelik bir seyir terası bulunmaktadır.



Edirne Yatırım Destek Ofisi Ekim 2019 itibariyle faaliyetlerini Edirne Valiliği bahçesinde bulunan Kuzey Köşkü isimli binada sürdürmektedir.

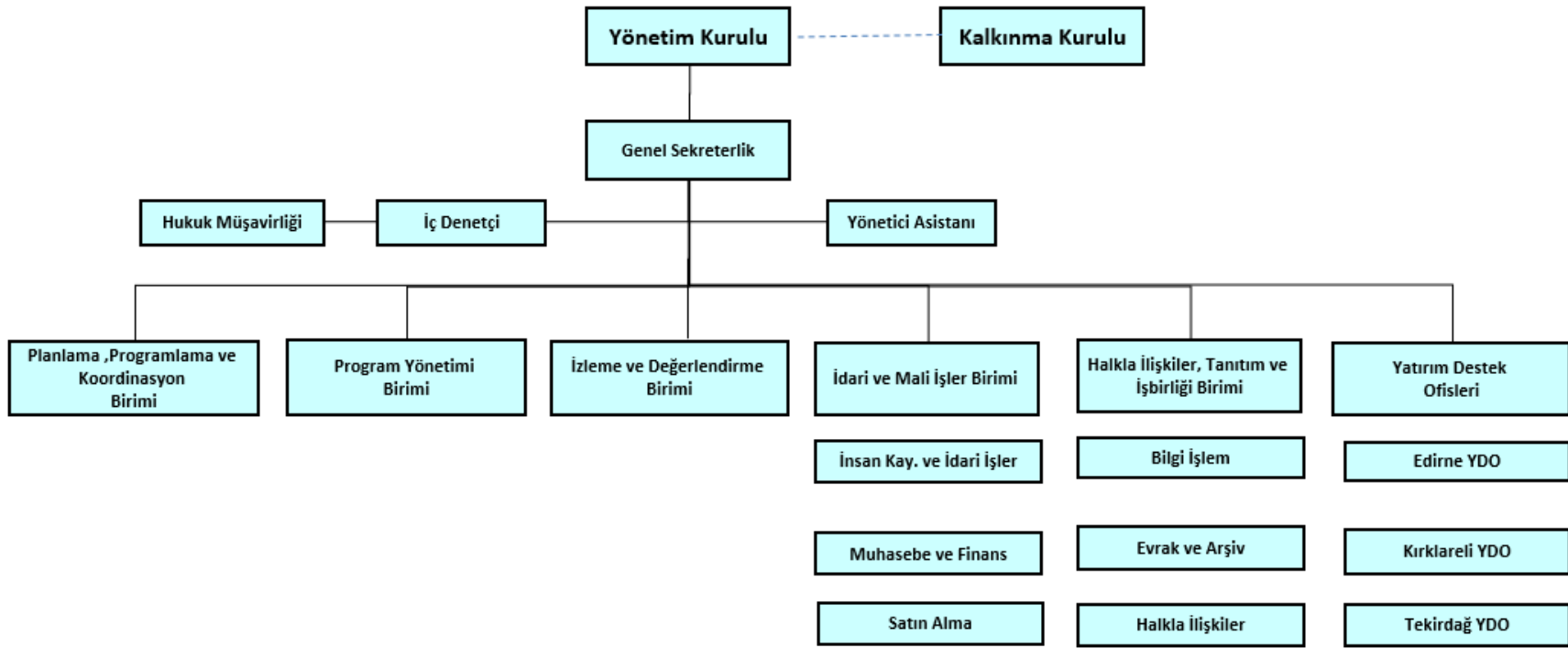
Kırklareli Yatırım Destek Ofisi ise Camikebir Mahallesi, Yayla Meydanında bulunan Dodođlu Konağı'nda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Ajansa ait bir adet Opel marka makam aracı ve dört adet Renault marka hizmet aracı ile Edirne ve Kırklareli Yatırım Destek Ofislerinde kullanılan pazarlık usulü ihale ile kiralanan Renault marka iki adet hizmet aracı bulunmaktadır.

2.3.2. Teşkilat Yapısı

4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 190. maddesine göre Trakya Kalkınma Ajansı'nın teşkilat yapısı Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlik'ten oluşmaktadır. Aynı kararnamenin ilgili maddelerine göre Yönetim Kurulu karar organı, Kalkınma Kurulu danışma organı, Genel Sekreterlik icra organıdır.

Ajans'ın bölge illerindeki Yatırım Destek Ofisleri 2010 yılı sonuna doğru faaliyete geçmiş olup Ajans 2011 yılından beri "Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi", "Program Yönetimi Birimi", "İzleme ve Değerlendirme Birimi" ve "Destek Hizmetleri Birimi" adlı 4 merkezi çalışma birimi kurulmuş, 01.01.2016 itibari ile Halkla İlişkiler, Tanıtım ve İşbirliği Birimi kurulmuş, Destek Hizmetleri Biriminin ismi de İdari ve Mali İşler Birimi olarak değiştirilmiştir.



Şekil 1: Organizasyon Şeması

2.3.2.1. Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, Ajansın karar organıdır. Yönetim Kurulu birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ve her ilden birer kişi olmak kaydıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Ancak, birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde, yönetim kurulunda yer alacak temsilci Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yönetim Kurulu tarafından belirlenir.

Trakya Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu; Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerinin valileri, Tekirdağ Büyükşehir Belediye başkanı ve diğer illerin Belediye başkanları, Edirne ve Kırklareli il genel meclisi başkanları ile illerin ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşmaktadır.



Ajansı, Yönetim Kurulu başkanı temsil eder. Yönetim Kurulunun başkanı validir. Yönetim Kurulu ilk toplantısında üyeleri arasından bir başkan vekili seçer.

4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 193. maddesi uyarınca Ajansımız Yönetim Kurulu Başkanlığı görevi 2019 Temmuz-2020 Temmuz aylarında Edirne Valisi tarafından yürütülmüş olup 2020 yılı Temmuz ayı itibari ile Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini Kırklareli Valisi tarafından yürütülmektedir.

4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 194. maddesinde Yönetim Kurulu'nun görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- ❖ Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın onayına sunmak,
- ❖ Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek,
- ❖ Yıllık mali raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak,
- ❖ Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek,
- ❖ Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek,
- ❖ Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek,
- ❖ Genel Sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak,
- ❖ Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek,
- ❖ Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek,
- ❖ Genel Sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak,
- ❖ Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında Genel Sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek,
- ❖ Gerekli gördüğü hallerde yukarıda sayılan yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla Genel Sekretere devretmek.

2.3.2.2. Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik Ajansın icra organıdır. Genel Sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri Genel Sekreterdir. Genel Sekreter Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreterliğe bağlı mevcut birimler:

- ❖ Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi

- ❖ Program Yönetim Birimi
- ❖ İzleme ve Değerlendirme Birimi
- ❖ İdari ve Mali İşler Birimi
- ❖ Halkla İlişkiler, Tanıtım ve İşbirliği Birimi
- ❖ Edirne Yatırım Destek Ofisi
- ❖ Kırklareli Yatırım Destek Ofisi
- ❖ Tekirdağ Yatırım Destek Ofisi

4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesininin 196. maddesinde Genel Sekreter'in görev ve yetkileri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak,

- ❖ Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve Yönetim Kuruluna sunmak,
- ❖ Ajans gelirlerini toplamak, belirlenecek usûl ve esaslar ile bütçe ve Yönetim Kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak,
- ❖ Yönetim Kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek,
- ❖ Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak,
- ❖ Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek malî destek sağlamak üzere Yönetim Kuruluna öneri götürmek,
- ❖ Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak,
- ❖ Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek,
- ❖ Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- ❖ Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek,
- ❖ Personelin işe alınması ve işine son verilmesini Yönetim Kuruluna teklif etmek,
- ❖ Ajans Genel Sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurtdışı temaslarda bulunmak,
- ❖ Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek,
- ❖ Yönetim Kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.

2.3.3. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Trakya Kalkınma Ajansı, faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürmek amacı ile bilgi ve iletişim teknolojilerinden azami ölçüde faydalanmaktadır.

Ajans merkez binasında kullanılan elektronik cihazların güç iletişimi doğal afet şartlarına göre tasarlanmış olup, bu kapsamda tüm sunucular ana sistemden ayrılmış korumalı elektrik, iklimlendirme, güvenlik (Yangın&Kilit) ve su baskını koruma düzeneğine sahiptir.

İş akışının sürekliliğini sağlamak, siber saldırı veya herhangi bir nedenle bilgi akışının kesintiye uğramasını engellemek için bilgi teknolojileri sürekli güncel tutulmakta ve siber güvenlik kapsamında öngörülen yenilemeler yapılmaktadır.

İnternet sayfalarımızda ve sosyal medyada haberler, duyurular, destek programları ve sosyal medya bilgilendirmeleri sürekli ve anlık olarak güncellenmekte ve CRM paydaş yönetim sistemi vasıtasıyla aylık 20 binin üzerinde kişiye bilgi işlem bünyesinde yazılımı tasarlanmış olan elektronik posta robotuyla haber bülteni, etkinlik gönderimi yapılmaktadır.

Trakya Bölge hafızası kapsamında bölgede yer alan gazeteler, bilgi işlem bünyesinde hazırlanan alt yapı ve iletişim düzeneği vasıtasıyla elektronik ortamdan aktarılmakta ve saklanmaktadır.

Ajansın internet erişimi 1 adet 30 Mbps yükleme ve indirme hızında limitsiz güvenli bağlantıya sahip metro internet paketi ve fiber optik bağlantı altyapısıyla donanımsal bütünlük koruma cihazı kontrolünde akıllı kablolu ve kablosuz dağıtıcılar üzerinden sağlanmaktadır. Misafirler için internet erişimi bilgi işlem bünyesinde yazılımı geliştirilen cep telefonu sms teyit sistemiyle sağlanmakta ve kontrol edilmektedir.

Merkezin ve yatırım destek ofislerinin elektronik posta hizmetleri sistem odasında barındırılan sekiz çekirdekli sunucu üzerinde, sanallaştırma teknolojisi kullanılarak son sürüm e-posta sunucu ve kullanıcı yönetim sunucusuyla sağlanmaktadır. Bilgi güvenliği ve yedekleme altyapısı için sunucuya bağlı 8 GBps bağlantı hızı olan, Raid 5 data güvenliği yapılandırılmış Fiber Channel Storage ve ikinci sunucu üzerinde cluster yapıya sahip yedek domain, posta sunucu ve veritabanı sunucularından oluşan ileri düzeyde sistem yapılandırması kullanılmaktadır.

Yerel ağda bilgi, belge paylaşımı için Storage Sunucu ve bir adet IP telefon iletişim sunucusu loglama düzeneğiyle kullanılmaktadır.

Kurum içerisindeki tüm bilgisayarlar kurulan etki alanına dâhil edilmiş olup uzak noktalar (Edirne, Kırklareli) ile sürekli irtibat için posta sunucusu üzerinde internet tabanlı erişim, Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) e-imza ve IP telefonlar kullanılarak sağlanmaktadır. Uzak nokta Yatırım Destek Ofisleriyle belge paylaşımı için NAS üzerinde FTP yapılandırılmıştır. Tüm sunucu ve istemci bilgisayarlar güncellenen anti virüs programlarıyla korunmakta ve Ajans merkezi dış erişimleri güvenlik sertifikalı donanımsal güvenlik duvarı ile izlenmektedir.

Ajans ve Yatırım Destek Ofisleri hizmet binalarının güvenliği düzenli olarak kayıt işlevi gerçekleştiren Ajans içi ve dışında olmak üzere dijital kameralarla ve kapı açılışları harekete duyarlı alarm ve parmak izi / personel kart mesai takip okuyucularla sağlanmaktadır. Kurum dış iletişimi İngilizce ve Türkçe karşılmalı IP Dijital santral aracılığıyla, Yatırım Destek Ofisleri iletişimi (Edirne-Kırklareli) dahili dijital santrale bağlı IP telefonlar ile internet üzerinden sağlanmaktadır.

Ajans Merkezimizde ve Yatırım Destek Ofislerinde bulunan taşınabilir bilgisayarların donanım ve yazılımla ilgili bakım işlemleri düzenli olarak bilgi işlem bünyesinde yürütülmekte olup, en son sürüm uygulama yazılımları ve işletim sistemleri kullanılmaktadır.

Elektronik Belge Yönetim Sistemi üzerinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye genelinde diğer Kalkınma Ajansları ve geçiş işlemini sağlamış kurumlar ile e-transfer resmi yazışmaları başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.

Ajans merkezi ve Yatırım Destek Ofislerinde bilgisayar ile uzaktan çalışma, görüntülü konferans yapmak için gerekli donanım ve yazılımlar bulunmaktadır.

Ajansın mevcut internet sitelerinin güvenlik güncelleştirmeleri anlık olarak takip edilmekte ve yedekleme işlemleri yürütülmektedir. (Tablo2)

Tablo 1 Mevcut Teknolojik Donanımlar

Cihaz	Adet
Dizüstü Bilgisayar	66
Masaüstü Bilgisayar	2
Terminal Bilgisayar (Laptop)	15
Domain sunucu	1+1 sanal
Posta Sunucu (Sanal)	1+1 sanal
Web Sunucu (Sanal)	1
MySQL Data Sunucu (Sanal)	2
Güç Kaynağı	4
İp iletişim Sunucusu	1
Renkli Lazer Yazıcı	10
Siyah Lazer Yazıcı	11
Renkli Mürekkep Püskürtmeli	1
Yedek Sunucu	1
Faks Makinesi	4
Projeksiyon Cihazı	9
LCD Televizyon	3
LCD Monitör	49

Merkezi DVR(Görüntü kaydetme&Güvenlik Kamera) Sistemi il başına	1
Cep Telefonu	3
IP Telefon	63
IP Telefon Analog Geçiş Santrali	1
Fotoğraf Makinesi	7
Hızlı Doküman Tarayıcı	4
Akıllı Ağ Dağıtıcı	5
Güvenlik Duvarı ve Raporlayıcı	1
Kablosuz Ağ Dağıtıcı	9
Parmak İzi /Kart Okuyucu	5
Mikrotik	1
Tablet PC	2
Dokunmatik Bilgisayar (KIOSK)	1
360 derece web konferans sistemi	1
Merkezi alarm sistemi il başına (Tekirdağ-Edirne-K.eli)	1

Tablo 2 Kurum Bünyesinde Bulunan İnternet Siteleri

Sıra	Alan & Site Adı
1	kayitlcalisiyorum.xyz
2	trakyadisticaret.org
3	investinedirne.org
4	investinkirklareli.org
5	investintekirdag.org
6	investintrakya.org
7	investintrakya.org.tr
8	investintekirdag.org.tr
9	investinkirklareli.org.tr
10	investinedirne.org.tr
11	trakyagirisim.com
12	trakyagirisim.net
13	trakyagirisim.org
14	trakyaka.org.tr
15	kirklareli.com.tr
16	trakyaturizmrotasi.com
17	rotamiztrakya.com
18	trakyaka.gov.tr
19	kayitlcalisiyorum.com
20	kayıtlıçalışıyorum.com

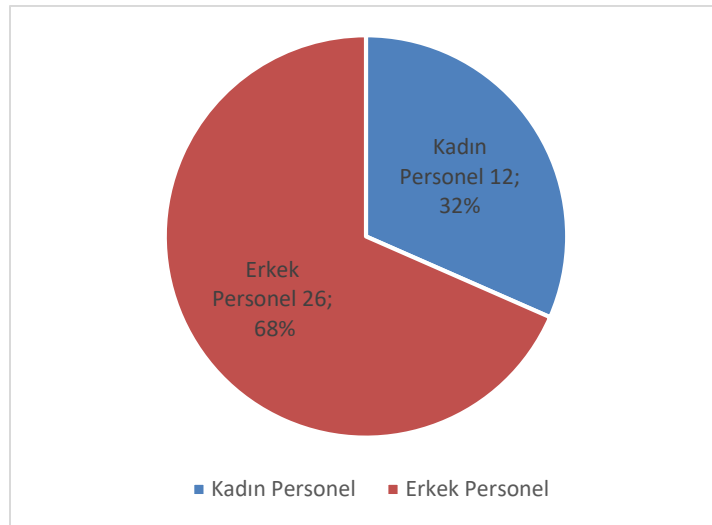
2.3.4. İnsan Kaynakları

Ajansımızda personel istihdamı 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği hükümleri çerçevesinde her yıl Yönetim Kurulu tarafından yapılan değerlendirme ile belirlenen İnsan Kaynakları politikasına göre yapılmakta olup Ajans personel kadrosu 2020 yılı Ekim ayı sonu itibari ile 1 genel sekreter, 32 uzman, 6 destek personeli ve 22 yardımcı personelden oluşmaktadır.

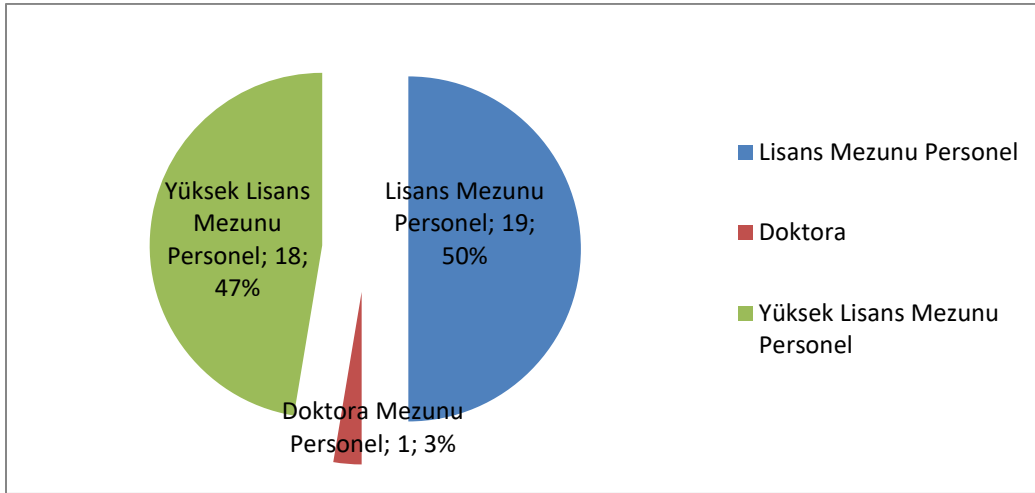
Ajansta farklı alanlardan 38 kişi uzman ve destek personeli olarak istihdam edilmiştir. Personel seçiminde tecrübeli ve daha az tecrübeli kişilerin harmonisi sağlanmıştır. Kamu kesiminde deneyim kazanmış kişilerin yanı sıra özel sektör deneyimine sahip kişilerde Ajans bünyesinde bulunmaktadır.

Ajans personelinin % 97'si 5 yıl ve üzerinde tecrübeye sahipken, personelin % 50'si yüksek lisans ve üzerinde dereceye sahiptir.

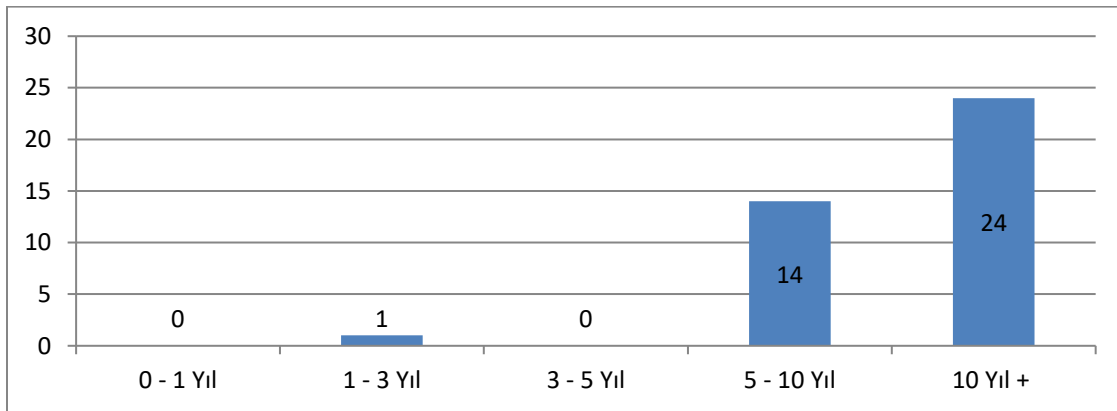
Ajans personelinin 5'i ikinci yabancı dili akıcı bir şekilde konuşabilmektedir. Ajans'ta İngilizcenin yanı sıra Almanca, İspanyolca, Fransızca ve Çince dilleri de konuşulmaktadır.



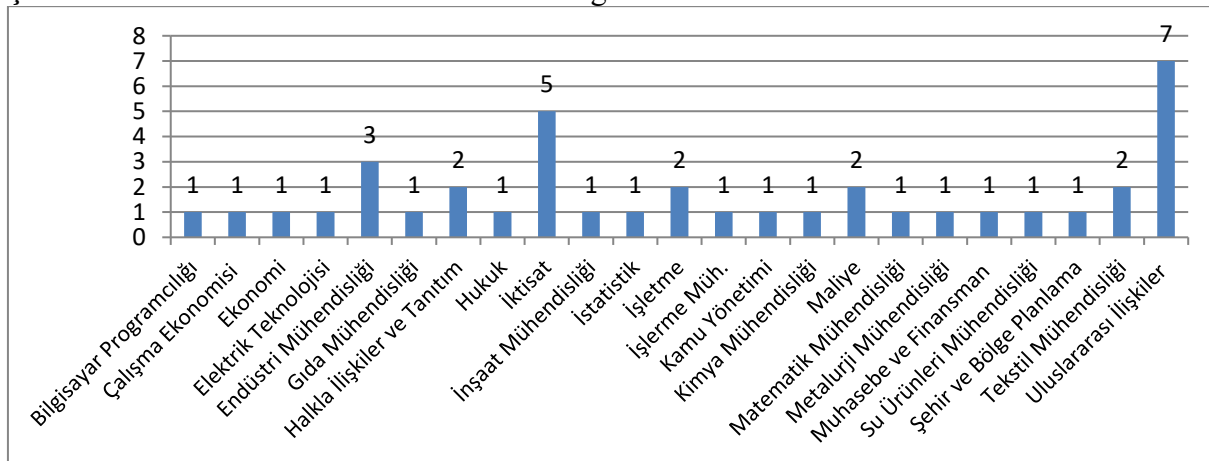
Şekil 2 Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı,%



Şekil 3 Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı,%



Şekil 4 Personelin Tecrübe Süresine Göre Dağılımı



Şekil 5 Personelin Uzmanlık Alanına Göre Dağılımı, kişi

Tablo 3 Personelin Birimlere Göre Dağılımı (kişi)

Birimler	GS /Birim Başkanı / Koordinatör	İç Denetçi	Uzman Personel	Destek Personel	Toplam
Genel Sekreterlik	1				1
PPKB	1		6		7
PYB	1		5		6
İDB	1		4		5
İdari ve Mali İşler	1			3	4
Halkla İlişkiler	1			3	4
Tekirdağ YDO	1		4		5
Kırklareli YDO	1		2		3
Edirne YDO	1		2		3
Hukuk İşleri	1				1
Toplam	10	0	23	6	39

Tablo 4 Yardımcı Personelin Birimlere Göre Dağılımı (Kişi)

Birimler	İdari	Servis	Şoför	Toplam
Genel Sekreterlik	1		1	2
PPKB				
PYB				
İDB	2			2
İdari ve Mali İşler	4	4	1	9
Halkla İlişkiler	2			2
Tekirdağ YDO	1			1
Kırklareli YDO	3			3
Edirne YDO	3			3
Toplam	16	4	2	22

2.3.5. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi

İç kontrol, yönetim hedeflerinin gerçekleşme yolunda olduğu konusunda yeterli güvence sağlamakta yararlanan bir yönetim aracıdır. İç kontrol sisteminin temelini; faaliyet süreçlerinin tanımlanması, bu süreçlere ilişkin risklerin belirlenmesi, önleyici, tespit edici ve düzeltici her türlü kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanması, bilgi ve iletişimin sağlanması ile sistemin gözetimi oluşturmaktadır.

03.08.2009 tarih ve 27308 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği’nin “Mali Yönetim Yeterliği” başlıklı 4/5 inci maddesinde, Ajansın mali yönetim yeterliği tespit edilirken Yeterlik Komisyonu’nca esas alınacak kriterler sayılmış olup, bu kriterlerden biri de, “iç kontrol ve risk değerlendirmesi yapabilme kapasitesidir.” olarak belirlenmiştir.

4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 203. maddesi “Malî Saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğu” başlığı altında belirtilen sorumluluklar kapsamında Ajansımızda hâlihazırda, harcama yetkilisi, gerçekleştirme görevlisi ve muhasebe yetkilisi görev yapmaktadır.

İç kontrol sisteminin tesisine yönelik olarak İç Denetim Rehberi, İç Denetim Yönergesi, 2012-2014 Yılları İç Denetim Planı, 2012 Yılı İç Denetim Programı, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Komisyonu Görev ve Sorumlulukları Hakkında Yönerge hazırlanmış olup İç Denetçi istihdamı gerçekleşmesi durumunda iç kontrol sisteminin kurulmasında ve işleyişinde önemli ilerlemeler sağlanacağı değerlendirilmektedir.

3. PAYDAŞ ANALİZLERİ

3.1. İç Paydaş Anketi

İç paydaş analizi kapsamında 06.03.2015-17.04.2015 tarihleri arasında 39 çalışanın katıldığı bir anket çalışması internet üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu anket çalışması ile Ajansın Kurumsal Stratejik Planlama çalışmaları kapsamında, çalışanların müşterek ihtiyaçlarının belirlenmesi, beklentilerin karşılanma oranlarının ölçülmesi, kurumun güçlü ve zayıf taraflarının belirlenmesi, iyileştirmeye açık alanların tespiti, var olan politikaların/programların etkinliklerinin ölçümü amaçlanmıştır. Çalışanlarla yapılan bu anket çalışması sonucuna göre çalışanların ajansa yönelik görüş ve önerileri şu şekilde oluşmuştur;

Tablo 5 Soru 1. Aşağıda belirtilen hususlara katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Ajans malzeme ve ekipmanları çalışmalarımız için yeterlidir
2	Ajansın temizliğinden memnunum
3	Ajansta taşıt sıkıntısı bulunmamaktadır
4	Ajans hizmet binası çalışma şartları bakımından uygundur
5	Ajansta çalıştığım birimden memnunum
6	Çalıştığım birim ile aldığım eğitim ve önceki işlerimden olan tecrübelerimin yeterince ilgili
7	Ajansta çalışmaktan keyif alıyorum

8	Çalışma arkadaşlarımdan memnunum
9	Ajansın bana sonraki hayatım için önemli tecrübe kattığını düşünüyorum.
10	Ajansın çalışma koşullarından memnunum
11	Yetkim dâhilindeki karar alma süreçlerinde, kararlarıma önem veriliyor
12	Ajansın eğitim faaliyetlerinden memnunum
13	Ajansın sosyal haklarından memnunum
14	Ajansın maaş politikalarından memnunum
15	Ajansın çalışanlar için sosyal aktiviteleri yeterlidir
16	Ajansın performans değerlendirme sisteminden memnunum

Ajans çalışanlarının ajansın malzeme ve ekipmanlarından, ajans hizmet binasının temizliğinden, ajansın taşıt miktarından ve hizmet binası ile çalıştıkları birimden memnun oldukları görülmektedir. Bununla beraber çalışanların ajansın performans değerlendirme sisteminden, sosyal aktivitelerinden, maaş politikalarından, sosyal haklarından ve eğitim faaliyetlerinden daha az memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 6 Soru 2. 2023 Yılı Trakya Bölge Planı hedefleri doğrultusunda Ajansın kalkınma politikaları bölge ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için nasıl geliştirilmelidir? En önemli gördüğünüz, en fazla 3 tane seçeneği işaretleyiniz.

Sıra	Cevap
1	Yatırım destek ve tanıtım faaliyetleri geliştirilmelidir.
2	Kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, üniversite ve özel sektör işbirliğini sağlamaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
3	Yeni mali ve teknik destek mekanizmalarının geliştirilmedi
4	Trakya Bölge Planı'nın uygulanma programı hazırlanıp Ajans bizzat bu programın uygulanmasına yönelik faaliyetler yapılmalıdır.
5	Yatırım ortamını iyileştirici önlemler alınması için çalışmalar yapılmalıdır.
6	Yeni bölgesel ekonomik ve sosyal strateji ve analiz çalışmaları öncelikli olmalıdır.
7	Kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
8	Mali destek programlarına ağırlık verilmelidir.
9	Diğer

Ajans çalışanları kalkınma politikalarının bölge ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için yatırım destek ve tanıtım faaliyetlerinin, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, üniversite ve özel sektör işbirliğini sağlamaya yönelik faaliyetlerin ve yeni mali ve teknik destek mekanizmalarının geliştirilmesini önermektedirler. Bununla beraber çalışanlar mali destek programlarının, kamu

kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerinin geliştirilmesi faaliyetlerinin bölge ihtiyaçlarının karşılanması bakımından daha az öncelikli olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 7 Soru 3. Aşağıdaki alanlardan hangilerinin Ajansın çalışma programında öncelikli olarak yer alması gerektiğini düşünüyorsunuz? En fazla 5 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Turizmin geliştirilmesi
2	Kırsal kalkınmaya yönelik politikalar
3	Sanayi sektörüne yönelik politikalar
4	Eğitim ve insan kaynaklarının geliştirilmesi
5	Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal politikalar
6	Tarım sektörüne yönelik politikalar
7	Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi
8	Kentsel altyapının geliştirilmesi
9	Ekolojik dengelerin ve çevrenin korunması
10	Hizmet sektörüne yönelik politikalar
11	Diğer

Ajans çalışanları tarafından turizmin geliştirilmesi, kırsal kalkınmaya yönelik politikalar, sanayi sektörüne yönelik politikalar, eğitim ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, dezavantajlı gruplara yönelik sosyal politikaların çalışma programında öncelikli olarak yer alması önerilirken hizmet sektörüne yönelik politikalar, ekolojik dengelerin ve çevrenin korunması, kentsel altyapının geliştirilmesi gibi politikaların çalışma programında daha az yer alması önerilmektedir.

Tablo 8 Soru 4. Sektörel Politikalar kapsamında öncelikler neler olmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Ar-Ge ve İnovasyona yönelik faaliyetlerin teşvik edilmesi
2	Kooperatifçiliğin özendirilmesi
3	Çevre dostu büyüme ve yenilenebilir enerji kaynakları yatırımı
4	Girişimciliğe destek olunması
5	KOBİ'lerin kurumsal kapasitelerinin artırılması
6	Kümelenme faaliyetlerinin planlanması ve destek verilmesi
7	Yatırım altyapısı ve fizibilite çalışmalarına destek verilmesi
8	Hibe verilmesi yoluyla desteklerin devam etmesi

9	Devlet teşviklerinin tanıtımı ve etkinleştirilmesi
10	Sektörel analizlerin yapılması
11	Diğer

Ajans çalışanları Ar-Ge ve İnovasyona yönelik faaliyetlerin teşvik edilmesi, kooperatifçiliğin özendirilmesi, çevre dostu büyüme ve yenilenebilir enerji kaynakları yatırımı gibi faaliyetlerin sektörel politikalar kapsamında öncelikli olmasını önerirken sektörel analizlerin yapılması, devlet teşviklerinin tanıtımı ve etkinleştirilmesi ile hibe verilmesi yoluyla desteklerin devam etmesi faaliyetlerini sektörel politikalar kapsamında daha az öncelikli olduğunu düşünmüşlerdir.

Tablo 9 Soru 5. Ajansın Kurumsal yapısının güçlendirilmesi için neler yapılmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Mevcut personel kapasitesi eğitimlerle güçlendirilmelidir.
2	Ajans faaliyetlerine ilişkin düzenli olarak genel etki analizi yapılmalıdır.
3	İnsan Kaynakları yönetimi (iş analizleri, insan kaynakları planlaması, çalışan takibi vb.) düzenlenmelidir.
4	Yurt dışı seyahatlerle deneyim paylaşımı yapılmalıdır.
5	Diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkiler güçlendirilmelidir.
6	Finansal kaynaklar (Ajans bütçesi) güçlendirilmelidir.
7	Diğer
8	Personel sayısı artırılmalıdır.

Ajans çalışanları ajansın kurumsal yapısının güçlendirilmesi için mevcut personel kapasitesinin eğitimlerle güçlendirilmesi, ajans faaliyetlerine ilişkin düzenli olarak genel etki analizi yapılması ve insan kaynaklarının düzenlenmesi gerektiğini düşünürken personel sayısının artırılması ve finansal kaynakların güçlendirilmesi faaliyetlerini diğer faaliyetlere göre kurumsal yapının güçlendirilmesinde daha az önemli görmüşlerdir.

Tablo 10 Soru 6. Bölgede kurumsal yapının güçlendirilmesi için hangi çalışmalar yapılmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Kurumlar arasında işbirliği ağları oluşturulmalı ve ortak çalışmaları teşvik edilmelidir.
2	İyi uygulama örnekleri bölgede tanıtılmalıdır (örnek girişimci, sivil toplumcu, aktivist, bilim kadını/adamı, siyasetçi, kamu personeli)
3	Düzenli eğitimler ve farkındalık artırma çalışmaları yapılmalıdır.
4	Kurumlarla birlikte çalışılarak proje tasarlanması ve yazımında teknik destek verilmelidir.
5	Nitelikli insan kaynaklarının bölgede kalması ve yeni insan kaynağının bölgeye çekilmesi için çalışılmalıdır.
6	Sektör platformları kurulmalıdır.
7	Kamu kurumları ve STK'lar kendi çalışmaları ile ilgili Ajansla daha yoğun deneyim paylaşımı yapmalıdır.
8	Mali destek programları bu konuda daha kapsamlı kullanılmalıdır.
9	Diğer

Ajans çalışanları bölgede kurumsal yapının güçlendirilmesi için kurumlar arası işbirliklerinin ve ortak çalışmaların teşvik edilmesinin, iyi uygulama örneklerinin tanıtılması ile düzenli eğitimlerin ve farkındalık artırma çalışmalarının yapılmasının gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla beraber çalışanlar mali destek programlarının kurumsal yapının güçlendirilmesinde kullanılmasını, Kamu kurumları ve STK'ların kendi çalışmaları ile ilgili Ajans ile daha yoğun deneyim paylaşımını ve sektör platformlarının kurulmasını bu konuda daha az öncelikli olarak görmekteyler.

Tablo 11 Soru 8. Diğer Ajanslarla ortak çalışma geliştirilmeli midir, geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorsanız hangi alanlarda geliştirilmelidir? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Turizmin geliştirilmesi
2	Eğitim ve insan kaynaklarının geliştirilmesi
3	Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi
4	Sanayi sektörüne yönelik politikalar
5	Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal politikalar (kadın, genç, yaşlı, yoksul, işsiz vb.)
6	Tarım sektörüne yönelik politikalar
7	Kentsel altyapının geliştirilmesi

8	Ekolojik dengelerin ve çevrenin korunması
9	Hizmet sektörüne yönelik politikalar
10	Kırsal kalkınmaya yönelik politikalar
11	Diğer

Ajans çalışanları turizmin geliştirilmesi, eğitim ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi alanlarında diğer ajanslar ile ortak çalışma geliştirilmesi gerektiğini düşünürken bu konuda kırsal kalkınmaya yönelik politikalar, hizmet sektörüne yönelik politikalar ile ekolojik dengelerin ve çevrenin korunması alanındaki ortak çalışmalar ajans çalışanları tarafından daha az tercih edilmiştir. Ajans çalışanlarının yarısından fazlası Ajans misyonunun ve vizyonunun değiştirilmemesi gerektiğini düşünmektedir.

Tablo 12 Soru 13. Planlama Programlama ve Koordinasyon Biriminin öncelikli olarak hangi çalışmaları yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Trakya Bölge Planı çerçevesinde kısa vadeli uygulama programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.
2	Mevcut durum analizi düzenli bir şekilde yapılmalıdır.
3	İşbirliği platformları kurulmasına aracılık etmeli
4	Bölge planı hedefleri çerçevesinde yeni mali destek programları geliştirmeli.
5	Uygulanmış olan mali destek programlarının etki değerlendirilmesinin yapılması için İDB ile birlikte çalışılmalıdır.
6	Ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği çalışmaları yürütülmelidir.
7	Sektör çalışmaları düzenlenmeli ve sektör ziyaretlerinin düzenli periyotlar halinde gerçekleştirilmelidir.
8	Bölgede yönetişime dayalı karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
9	Stratejik analiz çalışmaları yapılmalıdır.
10	Kalkınma Kurulunun organize edilmesi ve etkin bir şekilde çalıştırılmasına önem verilmelidir.
11	Diğer
12	Kalkınma alanında gelişmelerin takip edilmesi için periyodik yayınlar yapılmalıdır.

Ajans çalışanları, Planlama, Programlama ve Koordinasyon biriminin Trakya Bölge Planı çerçevesinde kısa vadeli uygulama programlarının hazırlanması ve uygulanması, mevcut durum analizinin düzenli bir şekilde yapılması, işbirliği platformları kurulmasına aracılık edilmesi

çalışmalarını yapması gerektiğini düşünmektedir. Bununla beraber kalkınma alanında gelişmelerin takip edilmesi için periyodik yayınların yapılması, kalkınma kurulunun organize edilmesi ve etkin bir şekilde çalıştırılması ile stratejik analiz çalışmaları yapılması faaliyetlerini birim için daha az öncelikli görmektedirler.

Tablo 13 Soru 14. Program Yönetim Biriminin öncelikli olarak hangi çalışmaları yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	AB fonlarına yönelik kurumsal kapasite artırımına yönelik faaliyetler düzenlenmelidir.
2	PCM konusunda bölgede kamu kurumları ve sivil toplum örgütlerinin kapasitesinin artırılması için çalışmalıdır.
3	Mali destek programlarının başvuru sürecinin iyileştirilmesine odaklanmalı.
4	Mali destek programlarının daha etkin tanıtımına odaklanmalı.
5	Bağımsız değerlendirme sürecinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yürütmeli.
6	Diğer

Ajans çalışanları Program Yönetimi Biriminin AB fonlarına yönelik kurumsal kapasite artırımına yönelik faaliyetleri, PCM konusunda bölgede kamu kurumları ve sivil toplum örgütlerinin kapasitesinin artırılması faaliyetlerini öncelikli olarak gerçekleştirmesi gerektiğini düşünmektedirler. Çalışanlar birimin öncelikli faaliyetleri olarak bağımsız değerlendirme sürecinin iyileştirilmesi ve mali destek programlarının daha etkin tanıtımına yönelik faaliyetleri daha az tercih etmişlerdir.

Tablo 14 Soru 15. İzleme ve Değerlendirme Biriminin öncelikli olarak hangi çalışmaları yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz. En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Program Değerlendirme faaliyetleri ve etki an. düzenli olarak yapılmalı, etki değ. raporları oluşturulmalıdır.
2	Mali destek programlarının tasarlanmasında yer almalıdır.
3	Yararlanıcıların karşılaştıkları bürokratik sıkıntıları aşmak daha etkin çalışmalıdır.
4	Projelerin teknik kontrolünü yapmalıdır (performans göstergelerinin gerçekleştirilmesi)

5	Sözleşme fesihleri ile sözleşme imzalamama oranlarının düşürülmesine yönelik çalışmalar yürütmeli,
6	Projelerin mali kontrolünü yapmalıdır.
7	Diğer

Ajans çalışanları İzleme ve Değerlendirme biriminin program değerlendirme faaliyetleri ve etki analizini düzenli olarak yapması ve etki değerlendirme raporlarını oluşturması, mali destek programlarının tasarlanması faaliyetlerini öncelikli olarak yapması gerektiğini düşünmektedirler. Bunun yanında projelerin mali kontrolünün yapılması ve sözleşme fesihleri ile sözleşme imzalamama oranlarının düşürülmesine yönelik faaliyetleri ise birim faaliyeti olarak en az öncelikli olarak görmektedirler.

Tablo 15 Soru 16. Yatırım Destek Ofislerinin öncelikli olarak hangi çalışmaları yürütmesi gerektiğini düşünüyorsunuz? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Yatırımcının önündeki engellerin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılarak bunların giderilmesi yönünde faaliyetler yapılmalıdır.
2	İle yatırım çekilmesi için kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır.
3	Sektör odaklı yabancı yatırım çekme çalışmaları yapılmalıdır.
4	Bölgede girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
5	İlin yatırım ortamının tanıtımını yapılmalıdır.
6	Uluslararası fuarlara katılım sağlanmalıdır.
7	Mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi verilip, yatırımcının başvuruları
8	Girişimciler ile özel sektörün kapasitesinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve farkındalık faaliyetleri düzenlenmelidir.
9	Coğrafi Bilgi Sistemleri kullanılarak yatırım süreçlerini desteklenmelidir.
10	Diğer
11	Ulusal fuarlara katılım sağlanmalıdır.
12	YDO'ların diğer Ajans faaliyetlerine daha fazla destek olmaları sağlanmalıdır.

Ajans çalışanları Yatırım Destek Ofislerinin yatırımcının önündeki engellerin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılarak bunların giderilmesi yönünde faaliyetler ve yatırım çekilmesi için

kapsamlı çalışmalar ile sektör odaklı yabancı yatırım çekme çalışmalarını öncelikli olarak yürütmesi gerektiğini düşünmektedirler. Çalışanlar YDO'ların diğer Ajans faaliyetlerine daha fazla destek olmaları, ulusal fuarlara katılım sağlamaları ve CBS kullanılarak yatırım süreçlerinin destekleme faaliyetlerini YDO faaliyetleri arasında daha az öncelikli olarak görmüşlerdir.

Tablo 16 Soru 17. Destek Hizmetleri Birimi'nin faaliyet alanlarıyla ilgili etkinlik derecesini seçiniz. (1 En Zayıf 5 En Yüksek)

Sıra	Cevaplar
1	Bilgi İşlem
2	Yönetici Asistanlığı
3	Satın Alma
4	Basın ve Halkla İlişkiler
5	Genel İdari Hizmetler
6	Muhasebe
7	Evrak ve Arşiv
8	İnsan Kaynakları

Ajans çalışanları Destek Hizmetleri Biriminden sırasıyla Bilgi İşlem, Yönetici Asistanlığı ve Satın Alma, Basın ve Halkla İlişkiler, Genel İdari Hizmetler, Muhasebe, Evrak ve Arşiv ve İnsan Kaynakları faaliyetlerine ortalama olarak en yüksek etkinlik derecesini vermişlerdir.

Tablo 17 Soru 19. Proje Teklif Çağrularına ilişkin görüşleriniz nelerdir? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Daha odaklı program konularının belirlenmesi
2	Güdümlü proje desteklerine ağırlık verilmesi
3	Hibe yerine KOBİ'lere faiz desteği veya faizsiz kredi verilmesi
4	Proje teklif çağrısı bütçelerinin artırılması
5	İllere göre programların farklılaştırılması
6	Kalkınma öncelikleri bazında (tarım, turizm, sanayi vs.) yapılan ilçe gruplarına göre programların farklılaştırılması (yapılacak o
7	Diğer kurumların hâlihazırda verdiği destek konularında Ajansın destek vermemesi
8	Kamu kurumları yerine KOBİ'ler ve STK'lara destek verilmesi
9	Aşamalı proje teklif çağrılarının yapılması
10	Diğer
11	Gelişmişlik durumuna göre ilçelerin ek puan alması (yapılacak olan SEGE benzeri çalışması sonuçlarına göre gelişmişlik durumu beli)
12	KOBİ'ler yerine kamu kurumları ve STK'lara yönelik desteklerine ağırlık verilmesi
13	Mevcut uygulamaların olduğu gibi devam etmesi

Ajans çalışanları Proje Teklif Çağruları konusunda daha odaklı program konularının belirlenmesi, güdümlü proje desteklerine ağırlık verilmesi, hibe yerine KOBİ'lere faiz desteği veya faizsiz kredi verilmesi konularını önemli görürken mevcut uygulamaların olduğu gibi devam etmesi, KOBİ'ler yerine kamu kurumları ve STK'lara yönelik desteklere ağırlık verilmesi ve gelişmişlik durumuna göre ilçelerin ek puan alması uygulamalarına daha az önem verilmesini önermişlerdir.

Ajans çalışanlarının “20-) Proje teklif çağrılarının Bölge kalkınması açısından ne kadar etkili ve etkin olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna 5’li likert ölçeğine göre verdikleri puanların ortalaması 2,61 olarak gerçekleşmiştir. 5’li likert ölçeğinin orta noktasının 3 olduğu düşünüldüğünde çalışanların ortalama olarak proje teklif çağrılarının bölge kalkınması açısından etkili ve etkin olmadığını düşündükleri görülmektedir.

Ajans çalışanlarının “22-) Teknik destek programının ne kadar etkili ve etkin olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna 5’li likert ölçeğine göre verdikleri puanların ortalaması 2,85 olarak gerçekleşmiştir. Yine 5’li likert ölçeğinin orta noktasının 3 olduğu düşünüldüğünde çalışanların ortalama olarak teknik destek programının da bölge kalkınması açısından etkili ve etkin olmadığını düşündükleri görülmektedir.

Ajans çalışanlarının “24-) Doğrudan faaliyet desteği programının ne kadar etkili ve etkin olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna 5’li likert ölçeğine göre verdikleri puanların ortalaması 2,95 olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde 5’li likert ölçeğinin orta noktasının 3 olduğu düşünüldüğünde çalışanların ortalama olarak Doğrudan faaliyet desteği programının bölge kalkınması açısından etkili ve etkin olmadığı konusunda kararsıza yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 18 Soru 26. Ajansta çalışmanın teşvik edilmesi ve motivasyonun artırılması için neler yapılmalıdır? En önemli gördüğünüz en fazla 3 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar
1	Mesleki gelişime yönelik eğitim olanakları geliştirilmelidir.
2	Performansa dayalı değerlendirme sistemi etkinleştirilmelidir.
3	Personelin mali hakları iyileştirilmelidir.
4	Ajans personelinin yüksek lisans, doktora vb. çalışmalarına yönelik teşvik yapılmalıdır.
5	Personelin sosyal hakları iyileştirilmelidir.

6	Yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim kanalları çeşitlendirilmelidir.
7	Yöneticilerin başarılı çalışmaları daha çok takdir etmeleri gerekmektedir.
8	Başarılı bulunan fikirler ödüllendirilmelidir.
9	Diğer

Ajans çalışanları ajansta çalışmanın teşvik edilmesi ve motivasyonun artırılması için mesleki gelişime yönelik eğitim olanaklarının geliştirilmesini, performansa dayalı değerlendirme sisteminin etkinleştirilmesini ve personelin mali haklarının iyileştirilmesini önermiştir. Soru 26'da, başarılı bulunan fikirler ödüllendirilmelidir, yöneticilerin başarılı çalışmaları daha çok takdir etmeleri gerekmektedir ile yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişim kanalları çeşitlendirilmelidir seçeneklerinin daha az tercih edildiği görülmektedir.

3.2. Dış Paydaş Anketi

Trakya Kalkınma Ajansı kurumsallaşma sürecini ve bölgesel kalkınma faaliyetlerini stratejik bir plan dahilinde yürütmek üzere 2015-2023 Kurumsal Stratejik Plan hazırlıklarına başlamıştır. Bu doğrultuda Ajans, paydaşları nezdinde nasıl algılandığını ortaya koymak ve Ajansa ilişkin paydaşlarının görüş ve beklentilerini belirlemek amacıyla dış paydaş anketi oluşturmuştur.

- Kamu Kurumu
- Belediye
- Oda, Borsa
- STK (Dernek-Vakıf-Kooperatif vb.)
- Eğitim Kurumu (ilk, orta, lise düzeyi)
- Üniversite (Fakülte, MYO vb.)
- Özel Sektör/İşletme

olarak sınıflandırılan paydaşlar için hazırlanan dış paydaş anketi resmi yazı, e-mail vs. ile Ajans paydaşlarına bildirilmiş ve söz konusu anket 06.03.2015-27.03.2015 tarihleri arasında internet üzerinden 387 kurum-kuruluş tarafından doldurulmuştur. Paydaşlarla yapılan bu anket çalışması sonucuna göre paydaşların ajansa yönelik görüş ve önerileri şu şekilde olmuştur;

Tablo 19 Soru 9. Ajansımızla ilgili bilgileri genellikle hangi kaynaklardan edirsiniz? Bu kaynaklar hakkındaki görüşleriniz nedir?

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	Web Sayfası	356	31
2	Ajansımız Toplantı ve Etkinlikleri	336	51
3	Ajansımız Yayınları	333	54
4	Yazılı Medya	323	64
5	Görsel Medya	314	73
6	Sosyal Medya	317	70

Ajans paydaşlarının Ajans hakkında bilgileri ağırlıklı olarak web sayfasından, Ajans toplantı ve etkinlikleri ile ajans yayınlarından sağladıkları, sosyal medya, görsel medya ve yazılı medya'dan ise daha az bilgi aldıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 20 Soru 10. Ajansımızın hizmetlerini görev/yetki/sorumluluklarını düşündüğünüzde Ajansımızı nasıl değerlendirirsiniz?

İşletme Türü	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı	Ortalama
Belediye	24	1	4,08
Oda, Borsa	9	0	3,89
STK (Dernek-Vakıf-Kooperatif vb.)	18	1	3,89
Kamu Kurumu	168	3	3,76
Tüm Kurumlar	378	9	3,75
Eğitim Kurumu (ilk, orta, lise düzeyi)-Üniversite (Fakülte, MYO vb.)	71	3	3,73
Özel Sektör/İşletme	83	0	3,64
Diğer	5	1	3,40

Ajansın hizmetleri, görev, yetki ve sorumlulukları düşünüldüğünde 1 (çok başarısız) ile 5 (çok başarılı) arası 5'li likert ölçeğine göre verilen tüm cevapların ortalamasının başarılıya yakın bir seviye olan 3,75'e geldiği görülmektedir. İşletme türlerine göre ortalamalara bakıldığında sırasıyla belediye, oda ve borsa ile STK'ların en başarılı gördükleri diğer işletme türleri, özel sektör/işletme ve eğitim kurumu-üniversitelerin Ajansı nispeten daha az başarılı gördükleri görülmektedir.

Tablo 21 Soru 11. Ajansımızın başarılı/başarısız bulduğunuz yönlerini belirtiniz.

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	Yeniliğe ve Değişime Açık Olması	365	22
2	Personel Kalitesi	365	22
3	Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Olumlu Kurum İmajının Varlığı	361	26
4	Teknolojik İmkânlar	360	27
5	Çalışanlar Tarafından Benimsenmiş Güçlü ve Açık Kurum Kültürünün Varlığı	355	32
6	Paydaşlarıyla İlişkilerinin Yeterli Olması	365	22
7	Tarafsız ve Şeffaf Bir Kurum Olması	359	28
8	Tanıtım ve Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Yeterli Olması	361	26
9	Bürokrasi ve Kırtasiyeciliğin Fazla Olmaması	359	28

Ajans paydaşlarının ajansın yeniliğe ve değişime açık olması, personel kalitesi, kurumsal yönetim anlayışı ve olumlu kurum imajının varlığı yönlerini başarılı, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin fazla olmaması, tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yeterli olması ve tarafsız ve şeffaf bir kurum olması cevap seçeneklerini en az tercih ederek bu yönlerini ise diğer seçeneklere göre daha az başarılı bulduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 22 Soru 12. Lütfen aşağıdaki yargıların doğruluğunu verilen ölçek doğrultusunda belirleyiniz.

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	Ajansın Trakya Bölgesi için önemli bir kurum olduğunu düşünüyorum.	359	28
2	Ajans tarafından daha fazla mali destek sağlanması gerektiğine inanıyorum.	355	32
3	Kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında iş birliğinin sağlanması için daha fazla çaba harcanması gerektiğine inanıyorum.	352	35
4	Ajans koordinasyonunda hazırlanan plan ve stratejilerin hayata geçirilmesi gerektiğine inanıyorum.	354	33
5	Ajans kaynaklarının daha etkin ve yerinde kullanımının sağlanması gerekmektedir.	354	33
6	Ajans tarafından gerçekleştirilen eğitimlerin ve bilgilendirme toplantılarının faydalı olduğuna inanıyorum.	358	29
7	Ajans koordinasyon ve işbirliğine açık bir kurumdur.	357	30
8	Ajans ile ilgili soru ve sorunlar için ajansın ilgili birimine kolay erişilebilir.	355	32
9	Ajans mevzuatla belirlenen görev yetki ve sorumluluklarının dışına çıkmaz	352	35
10	Ajans diğer kurum ve kişilerle iletişim kurmada başarılıdır.	355	32

11	Ajans kurumsal ve idari anlamdaki sorumluluklarını yerine getirme konusunda başarılıdır.	354	33
12	Ajans paydaşlarının görüşlerini ifade edebilecekleri ortamların oluşmasını sağlayan bir kurumdur.	351	36
13	Ajans Trakya Bölgesi'nin ulusal ve uluslararası düzeyde iş ve yatırım olanaklarının tanıtımına yönelik başarılı çalışmalar yapmaktadır.	355	32
14	Ajans kamu, özel s. ve STK ve yerel yön. arasında işbir.oluş. yönelik başarılı faaliyetlerde bulunmaktadır.	356	31
15	Ajansla sunduğu hizmetlerde iyi bir işbirliği içindeyiz	358	29
16	Ajans ile sürdürdüğüm ilişkilerde beklentilerim dikkate alınıyor.	353	34

Ajans paydaşları;

- Ajansın Trakya Bölgesi için önemli bir kurum olduğunu düşünüyorum,
- Ajans tarafından daha fazla mali destek sağlanması gerektiğine inanıyorum,
- Kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında iş birliğinin sağlanması için daha fazla çaba harcanması gerektiğine inanıyorum,

yargılarına en fazla puan vererek bu yargılara daha fazla katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla beraber;

- Ajans ile sürdürdüğüm ilişkilerde beklentilerim dikkate alınıyor,
- Ajansla sunduğu hizmetlerde iyi bir işbirliği içindeyiz,
- Ajans kamu, özel s. ve STK ve yerel yön. arasında işbir.oluş. yönelik başarılı faaliyetlerde bulunmaktadır,

yargılarına ise en az puan vererek bu yargılara daha az katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 23 Soru 13. Ajansımızın sunduğu size göre en önemli 5 hizmeti seçiniz. (En fazla 5 seçenek işaretleyiniz)

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	Hibe destekleri	387	0
2	Proje hazırlama eğitimleri	387	0
3	Bölgenin mevcut durum analizleri	387	0
4	Teknik Destek	387	0
5	Kamu-özel sektör-sivil toplum kuruluşları işbirlikleri	387	0
6	Doğrudan faaliyet desteği (DFD)	387	0
7	Bölgenin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımı	387	0
8	Çalıştay, seminer, konferans, toplantı vb. organizasyon çalışmaları	387	0
9	İşbirliği ve ortaklık geliştirme	387	0
10	Yatırım sorunlarının tespiti ve strateji geliştirme	387	0
11	Sektörel araştırma raporları	387	0
12	Ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği çalışmaları	387	0
13	Yatırım danışmanlığı hizmetleri	387	0
14	Güdümlü proje desteği	387	0
15	Kalkınma kurulu toplantıları	387	0
16	Diğer	387	0

Ajans paydaşlarının “Ajansımızın sunduğu size göre en önemli 5 hizmeti seçiniz.” sorusunda en fazla aşağıdaki 5 hizmeti tercih ettikleri görülmektedir;

- Hibe destekleri
- Proje hazırlama eğitimleri
- Bölgenin mevcut durum analizleri
- Teknik Destek
- Kamu-özel sektör-sivil toplum kuruluşları işbirlikleri

Ajans paydaşları aynı soruda en az aşağıdaki 5 hizmeti tercih etmişlerdir;

- Kalkınma kurulu toplantıları
- Güdümlü proje desteği
- Yatırım danışmanlığı hizmetleri

- Ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği çalışmaları
- Sektörel araştırma raporları

Tablo 24 Soru 15. Trakya Kalkınma Ajansının 2023 yılı hedefleri ne olmalıdır? (Lütfen en önemli 3 tanesini işaretleyiniz)

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	İstihdamı artırmak	387	0
2	Ulusal ve Uluslararası alanda Bölgenin tanıtımını yapmak	387	0
3	Eğitim ve insan kaynakları yapısını güçlendirmek	387	0
4	Çevreye duyarlı politikalar geliştirmek	387	0
5	Kurum ve kuruluşlarla işbirliklerini geliştirmek.	387	0
6	Yatırım ortamını geliştirici faaliyetler yürütmek	387	0
7	Bölgede ileri teknoloji kullanımını güçlendirmek	387	0
8	Dezavantajlı kesimlere yönelik faaliyetler geliştirmek	387	0
9	Dış ticareti geliştirmek.	387	0
10	Göç'e yönelik politikalar geliştirmek	387	0
11	Diğer	386	1

Paydaşlar istihdamı arttırmak, ulusal ve uluslararası alanda Bölgenin tanıtımını yapmak, eğitim ve insan kaynakları yapısını güçlendirmek, çevreye duyarlı politikalar geliştirmek, kurum ve kuruluşlarla işbirliklerini geliştirmek hedeflerini en çok tercih ederek Trakya Kalkınma Ajansının 2023 yılı hedefleri olarak önermişlerdir.

Tablo 25 Soru 16. Trakya Kalkınma Ajansının çalışmalarında benimsemesi gereken en önemli 5 temel değeri önem sırasına göre işaretleyiniz. (5 en önemli değer, 1 en az önemli değer)

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	Güvenilirlik	366	21
2	Çözüm odaklılık	363	24
3	Sürdürülebilirlik	362	25
4	Şeffaflık	367	20
5	Yönlendirici ve öncü olmak	366	21

Ajans paydaşları önem sırasına göre güvenilirlik, çözüm odaklılık, sürdürülebilirlik, şeffaflık, yönlendirici ve öncü olmak değerlerini Ajansın çalışmalarında benimsemesi gereken değerleri olarak önermişlerdir.

Tablo 26 Soru 17. Önümüzdeki dönemde proje teklif çağrılarının hangi konuda olması gerektiği düşünüyorsunuz, işaretleyiniz. (En fazla 3 seçim yapınız.)

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler	387	0
2	Sosyal kalkınmaya yönelik (Cinsiyet ve fırsat eşitliği, eğitim vb.)	387	0
3	Tarıma ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler	387	0
4	İnsan Kaynaklarının geliştirilmesine yönelik destekler	387	0
5	Altyapıyı geliştirmeye yönelik destekler	387	0
6	Girişimcilik	387	0
7	Sanayi ve hizmet sektörüne yönelik destekler	387	0
8	İşbirliklerinin geliştirilmesine yönelik destekler	387	0

Ankete katılan paydaşların tümüne bakıldığında gelecek dönemde proje teklif çağrılarının çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler, sosyal kalkınmaya yönelik ve tarıma ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler konusunda olması gerektiği önerilmiştir. Bununla beraber paydaşların işletme türüne göre ayırma gidildiğinde önerdikleri desteklerin farklılaştığı görülmektedir. Buna göre önümüzdeki dönemde proje teklif çağrılarının hangi konuda olması gerektiğini düşünüyorsunuz sorusuna verilen cevaplara göre Kamu Kurumları sırasıyla;

- Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler
- Sosyal kalkınmaya yönelik (Cinsiyet ve fırsat eşitliği, eğitim vb.)
- Tarıma ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler

Belediyelerin;

- Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler
- Altyapıyı geliştirmeye yönelik destekler
- Tarıma ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler

Oda ve Borsaların;

- Sanayi ve hizmet sektörüne yönelik destekler
- Tarıma ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler
- İşbirliklerinin geliştirilmesine yönelik destekler

STK (Dernek-Vakıf-Kooperatif vb.)'ların;

- Sosyal kalkınmaya yönelik (Cinsiyet ve fırsat eşitliği, eğitim vb.)
- Tarıma ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler
- Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler

Eğitim Kurumu (ilk, orta, lise düzeyi)-Üniversite (Fakülte, MYO vb.);

- Sosyal kalkınmaya yönelik (Cinsiyet ve fırsat eşitliği, eğitim vb.)
- Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler
- Altyapıyı geliştirmeye yönelik destekler

Özel Sektör/İşletmeler;

- Sanayi ve hizmet sektörüne yönelik destekler
- Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler
- Girişimcilik

Diğer katılımcıların;

- Sanayi ve hizmet sektörüne yönelik destekler
- Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler
- Girişimcilik

'e yönelik destekler konusunda olması gerektiğini önermişlerdir.

Tablo 27 İşletme Türüne göre Soru 17'ye verilen cevapların sıralamaları

Cevaplar	Kamu Kurumu	Belediye	Oda, Borsa	STK (Dernek-Vakıf-Kooperatif vb.)	Eğitim Kurumu (ilk, orta, lise düzeyi)- Üniversite (Fakülte, MYO vb.)	Özel Sektör/İşletme	Diğer
Çevreyi korumaya ve geliştirmeye yönelik destekler	1	1	8	3	2	2	2
Sosyal kalkınmaya yönelik (Cinsiyet ve fırsat eşitliği, eğitim vb.)	2	4	7	1	1	8	8
Tarıma ve kırsal kalkınmaya yönelik destekler	3	3	2	2	4	4	6
İnsan Kaynaklarının geliştirilmesine yönelik destekler	4	6	4	6	5	5	7
Altyapıyı geliştirmeye yönelik destekler	5	2	6	7	3	7	5
Girişimcilik	6	7	5	4	6	3	3
Sanayi ve hizmet sektörüne yönelik destekler	7	8	1	8	8	1	1
İşbirliklerinin geliştirilmesine yönelik destekler	8	5	3	5	7	6	4

Tablo 28 Soru 18. Aşağıdaki alanlarının hangilerinin Ajansın mali destek konuları dışında faaliyet alanlarında öncelikli olarak yer alması gerektiğini düşünüyorsunuz? 5 tanesini işaretleyiniz.

Sıra	Cevaplar	Cevaplayan Sayısı	Cevaplamayan Sayısı
1	Eğitim ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	387	0
2	Ekolojik dengelerin ve çevrenin korunması	387	0
3	Tarım	387	0
4	Kırsal Kalkınma	387	0
5	Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal politikalar (kadın, genç, yaşlı, yoksul vb.)	387	0
6	Girişimcilik	387	0
7	Kentsel Altyapının geliştirilmesi	387	0
8	Hizmet Sektörünün gelişimi	387	0
9	Turizm	387	0
10	Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	387	0
11	Sanayi politikaları	387	0
12	Diğer	387	0

Ajans paydaşları ajansın mali destek konuları dışında öncelikli faaliyet alanı olarak Eğitim ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, ekolojik dengelerin ve çevrenin korunması, tarım, kırsal kalkınma ve

dezavantajlı gruplara yönelik sosyal politikalar konularının yer almasını önermişlerdir. Bir önceki soruya benzer şekilde paydaşların cevaplarının tablo 27’den görüleceği üzere işletme türüne göre farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 29 İşletme Türüne göre Soru 18’e verilen cevapların sıralamaları

Cevaplar	Kamu Kurumu	Belediye	Oda, Borsa	STK (Dernek-Vakıf-Kooperatif vb.)	Eğitim Kurumu (ilk, orta, lise düzeyi)-Üniversite (Fakülte, MYO vb.)	Özel Sektör/İşletme	Diğer
Eğitim ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi	1	8	10	1	1	1	1
Dezavantajlı gruplara yönelik sosyal politikalar (kadın, genç, yaşlı, yoksul vb.)	2	6	11	3	4	11	6
Ekolojik dengelerin ve çevrenin korunması	3	3	9	10	2	4	3
Tarım	4	5	1	7	3	7	9
Kırsal Kalkınma	5	4	6	4	7	5	7
Girişimcilik	6	11	2	8	5	2	5
Kentsel Altyapının geliştirilmesi	7	1	5	9	9	6	8
Hizmet Sektörünün gelişimi	8	9	3	6	6	8	4
Turizm	9	2	8	5	8	10	12
Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	10	7	7	2	10	9	10
Sanayi politikaları	11	10	4	11	11	3	2
Diğer	12	12	12	12	12	12	11

4. MİSYON-VİZYON-TEMEL İLKELER

MİSYON :

Trakya Bölgesinde; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır.

VİZYON

Trakya Bölgesinin kalkınması yolunda, uzman, yenilikçi ve koordinatör bir Ajans

TEMEL İLKELER

- ❖ Katılımcılık
- ❖ Şeffaflık
- ❖ Hesap verebilirlik
- ❖ Verimlilik
- ❖ Sonuç odaklılık
- ❖ İşbirlikçilik
- ❖ Yenilikçilik
- ❖ Güvenilirlik
- ❖ Esneklik
- ❖ Tarafsızlık
- ❖ Dinamiklik
- ❖ Birleştiricilik
- ❖ Öncülük

5. STRATEJİLER

AMAÇ 1: BÖLGESEL, ULUSAL VE ULUSLARASI İŞBİRLİĞİ MEKANİZMALARI OLUŞTURULARAK, ETKİN YÖNETİMLERİ SAĞLANACAKTIR.

Ajansın temel görevleri arasında Trakya Bölgesi'nin ulusal ve uluslararası işbirliği mekanizmaları ile iletişim kurularak kalkınması ve gelişimine katkı sunmak gelmektedir. Topyekûn kalkınma kavramı, bölgede bulunan tüm aktörlerin aktif olarak görev aldığı ve gelişim yolunda ortak çaba gösterdiği bir anlayışa işaret etmektedir. Trakya Bölgesi'nin topyekûn kalkınması için ilgili paydaşların hepsine ayrı ayrı görevler düşmektedir. Ajansın temel amacı bu paydaşların ortak hareket etmesine ön ayak olmak ve her aktörün belirtilen amaç doğrultusunda sorumluluklarını icra etmelerini sağlamaktır. Ayrıca, sergilenen yeni işbirliği hamleleri ile var olan çabalara yenileri eklenecek, bölgesel kalkınma ivme kazanacaktır. Bu kapsamda Trakya Kalkınma Ajansı (Trakyaka), hem bölge içinde hem komşu bölgeler arasında hem de uluslararası arenada bölgenin diyalog ve işbirliğini güçlendirmeyi kendisine amaç edinmiştir.

Bölge içinde var olan işbirliği mekanizmalarının hızlandırılması ve yeni işbirliği alanlarının oluşturulması adına faaliyetlerine devam eden Ajans, geçen süreçte birçok çalışmaya imza atmıştır. Bu çalışmalar arasında yer alan sektör/tema bazlı platformların oluşturulması, orta ve uzun vadede kalkınmanın önündeki engelleri kaldıracak bir hamle olarak görülmektedir. Örneğin, bölge çaplı kurulan turizm platformu ile TR21 Bölgesi'nde faaliyet gösteren turizmcilerin ticari ve stratejik işbirliği sağlanmaktadır. Platform, bilgi alışverişinin artması, yeni pazarlara açılma, ortak reklam ve pazarlama faaliyetleri, ortak turizm politikası belirleme, eksikliklerin giderilmesi ve zayıf yönlerin güçlendirilmesi açısından oldukça olumlu sonuçlar vermektedir. Turizm platformunun etkinliği daha da arttırılacak ve turizm sektöründe işbirliğinin geliştirilmesi sağlanacaktır.

Benzer şekilde Trakya Bölgesi'nde girişimciliğin geliştirilmesi, kamu yatırımlarının etkin takibi, süt ürünleri, tarım makineleri, bağcılık gibi sektörlerde rekabetçiliğin artırılması alanlarında kurulan işbirliği platformları kalkınma için büyük katkı sunmaktadır. Bu yüzden Trakyaka, bahsi geçen sektörlerde kurmuş olduğu mekanizmaları daha da güçlendirecek ve yeni işbirliği alanlarının kurulmasına öncü olacaktır.

Kurulacak olan işbirliği alanları ile üç ana aktör olan kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplumun uyumlu hareket etmesi sağlanacaktır. Bu aktörlere bilgi ve uzmanlık desteği verecek olan üniversiteler ise bu birleşimin olmazsa olmaz yapı taşlarından birisidir. Kamu otoritesinin karar alırken özel sektör ve sivil toplum kuruluşu temsilcilerinin görüşlerinden yararlanmaması ve buna benzer iletişim kopuklukları ortak hareket etme kültürünün önüne set çekmektedir. Ortak hareket kültürü olmadan kalkınmanın

gerçekleştirilmesi mümkün gözükmemektedir. Bölgede topyekûn kalkınmanın önündeki engelleri kaldırmakla yükümlü olan TrakyaKa, kurmuş olduğu her işbirliği mekanizmasında yukarıda bahsedilen üç temel aktörden temsilcilerin bulunmasına özellikle dikkat etmektedir. Bu dikkat ilerde de sürecektir.

TrakyaKa, işbirliği alanları içerisinde üniversitelerin yerini önemsemektedir. Ajans, yürüttüğü çalışmalarda gerek bölge üniversiteleri gerekse dışarıdan gelenler olmak üzere, üniversitelerin bilgi ve uzmanlıklarından üst düzeyde yararlanmaktadır. Bu tutum gelecekteki faaliyetlerde de artarak devam edecektir.

Bölgede üretim kalitesi ve rekabetçiliğin artırılmasında kümelenme çalışmaları önemli rol oynamaktadır. Kümelenme, en yalın haliyle bir bölgede belli bir sektörde faaliyet gösteren firmaların ve onların tedarikçilerinin karşılıklı çıkarlar doğrultusunda birlikte karar alma ve hareket etme kapasitelerinin arttırılması anlamını taşımaktadır. Kavramın sahibi olan Harvardlı profesör Michael Porter'a göre kümelenme sayesinde ortaya çıkan ve uzaktaki rakiplerin kopyalayamayacağı bilgi birikimi, ikili ilişkiler ve motivasyon gibi kavramlar rekabet avantajını arttıracaktır. TrakyaKa, Trakya Bölgesi'nde potansiyel taşıyan sektörlerde (süt ve süt ürünleri, tarım makineleri ve şarapçılık) kümelenme çalışmalarına öncülük etmektedir. Bu çalışmalar kapsamında ortak üretim, satış, pazarlama gibi faaliyetlere dönük stratejiler belirlenmiş ve ilgili firmaların işbirliği içerisinde hareket etmeleri desteklenmiştir. İleriki yıllarda, devam eden çalışmalar olgunlaştırılacak ve başka sektörlerde yeni kümelenme çalışmalarının başlamasına öncülük edilecektir. Ajansın gelecek faaliyetleri içinde kümelenme büyük yer tutmaya devam edecektir.

TrakyaKa'nın bölge aktörlerini bir araya getirdiği diğer bir platform da kalkınma kuruldur. Kalkınma kurulu, kamu, özel sektör ve STK temsilcilerini ajans çatısı altında toplayan bir danışma organıdır. Daha önce kolay kolay bir araya gelemeyen kesimlerin kalkınma kurulunda bir arada olması ve kurulun ortak hareket zeminine uygunluğu, kurulu işbirliği açısından stratejik hale getirmektedir.

Kalkınma kurulundan şimdiye dek sınırlı ölçüde istifade edilmiştir. Ancak gelecekte hayata geçirilecek olan yeni stratejiler ile kalkınma kurulu, bölge içinde etkin işbirliği sağlamada önemli rol oynayacaktır. Kalkınma kurulu üyelerinin uzmanlıklarından yararlanmak, sosyal ve bürokratik etkinliklerini kullanmak ve kurulu etkin bir danışma organı haline getirmek ajansın hedefleri arasında yer almaktadır.

TrakyaKa, Trakya Bölgesi'nin dışa açılan yüzüdür. Günümüzün küresel dünyasında kalkınma, ulusal sınırların dışında faaliyetler yürütmeyi zorunlu kılmaktadır. Sadece bölge veya ülke içinde devam eden çalışmalar bölgenin dış dünyaya adapte olmasına ve yeni gelişmeleri takip etmesine yeterli gelmemektedir. Bu yüzden TrakyaKa'nın uluslararası platformlarda sürdüreceği işbirliği ve ortaklık faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda TrakyaKa'nın Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) ve Dünya Yatırım Destek Ajansları Birliği (WAIPA) gibi uluslararası kuruluşlara üye olması ve buralarda aktif şekilde

temsil edilmesi sağlanacaktır. Bu platformlarda sürdürülecek çalışmalar ile bölgenin kalkınma dinamizmine hız kazandırılması amaçlanmakta, bölgeye bilgi ve uzmanlık transferinin önünün açılması sağlanmaktadır. Ayrıca bölgenin işbirliği yaptığı bölgeler ile olumlu bir rekabet içine girmesi bölgesel gelişmeyi teşvik edecektir.

TrakyaKa hale hazırda içerde ve dışarda bazı işbirliği ağlarına üyedir. Örneğin ajans, EURODESK'in bölgedeki temas noktasıdır. Ajans, Balkanlar Kümelenme Ağı'nın üyesidir. Ayrıca komşu kalkınma ajansları ile de temaslarını sürdüren ajans, gelecekte bu temas ve işbirliklerini artırmayı hedeflemektedir. Yurtdışında faaliyet gösteren ve yararlı olduğu düşünülen yeni ağların bulunması ve buralarda kurumun temsil edilmesi düşünülmektedir. Bu sayede, bölgenin yurtdışı fon ve hibe kaynaklarından yararlanmasının önü açılacaktır.

Hedef 1 : Sektörel ve tematik işbirliği platformları oluşturularak ve sürdürülebilir yönetimi sağlanacaktır.

Eylem 1: Turizm platform, yeni işim girişim projesi, İl yatırım komitesi gibi mevcut oluşumların Ajans koordinasyonunda etkin yönetilmesi sağlanacaktır.

Eylem 2: Trakya Bölge Planı doğrultusunda, belirlenen alanlarda yeni işbirliği mekanizmaları geliştirilecektir.

Eylem 3: Bölge genelinde hali hazırda var olan “İl Planlama Kurulu”, “İl İstihdam Kurulu” gibi platform ve kurullarda Ajansın etkinliği arttırılacaktır.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sektörel çalışmalar kapsamında kurulan platform sayısı	4	1	1	1	1	-	-	-	-
Düzenlenen platform toplantı sayısı	16	18	20	22	24	24	24	24	24
Düzenlenen işbirliği organizasyonu sayısı	6	7	8	9	10	10	10	10	10
Kurulan platformlarla yapılan ortak faaliyet sayısı	6	7	8	9	10	10	10	10	10

Hedef 3: Kalkınma kurulunun etkinliği arttırılacaktır.

Eylem 1: Kalkınma Kurulu üyelerinin Ajans koordinasyonunda yapılan çalışmalara etkin katılımı özendirilecektir.

Eylem 2: Kalkınma Kurullarının danışma ve denetim fonksiyonlarının geliştirilmesine yönelik komisyonlar oluşturulacaktır.

Performans Göstergesi:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Düzenlenen Kalkınma Kurulu sayısı	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Kalkınma Kurulu'na katılım oranı	60	65	70	75	80	80	80	80	80
Yönetim Kurulu'na sunulan öneri sayısı	4	2	2	2	2	2	2	2	2
Kalkınma Kurulu bünyesinde faaliyete geçen komisyon sayısı	-	2	2	2	2	2	2	2	2

Hedef 4: Ajansın bölgesel, ulusal ve uluslararası ağlara dahil olması sağlanarak bu yapılardaki etkinliği arttırılacaktır.

Eylem 1: Ajansın EURODA, WAIPA da etkinliği arttırılacaktır.

Eylem 2: Diğer kalkınma ajansları ile işbirliği çalışmaları hızlandırılacaktır.

Eylem 3: Yurtiçi ve yurtdışı fon ve hibelerden yararlanmaya yönelik olarak işbirliği çalışmaları yürütülecektir.

Eylem 4: Bölgenin uluslararasılaştırılmasına yönelik olarak başta Türkiye'nin yurtdışı temsilcilikleri olmak üzere diğer yapılarla işbirlikleri güçlendirilecektir.

Eylem 5: EURODESK ve Avrupa İşletmeler Ağı ile işbirlikleri geliştirilecektir.

Eylem 6: Bölgenin kalkınmasına yönelik işbirliği yapılacak yeni ağlar araştırılarak bu ağlara dahil olunması yönünde çalışmalar yürütülecektir.

Performans Göstergesi:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bölgesel, ulusal ve uluslararası kuruluşlarla yapılan protokol sayısı	12	2	2	2	2	2	2	2	2
Yürütülen ulusal ve uluslararası proje sayısı	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Bölgesel, ulusal ve uluslararası kurumlar ile ortaklaşa gerçekleştirilen faaliyet sayısı	30	3	3	3	3	3	3	3	3
EURODESK temas noktası olarak gerçekleştirilen faaliyet sayısı	4	1	1	1	1	1	1	1	1

AMAÇ 2: MALİ DESTEK PROGRAMLARININ ETKİNLİĞİNİ VE TANIRILILIĞI ARTTIRILARAK YENİ MALİ DESTEK PROGRAMLARI GELİŞTİRİLECEKTİR.

Kalkınma Ajanslarının kuruluş kanununda belirtildiği üzere bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olması Ajansın görev ve yetkileri arasındadır. Kalkınma Ajansları toplam bütçelerinin ve çalışan personelinin çok önemli bir kısmını mali desteklerin yönetiminde kullanmaktadır. Ajansımız tarafından yapılan dış paydaş analizi anketi sonuçlarına göre Ajansın Bölgede sunduğu en önemli hizmet sıralamasında ilk sırada hibe destekleri, ikinci sırada proje hazırlama eğitimleri ve dördüncü sırada teknik destek yer almaktadır. Bu sonuçlar Ajansın bölgede görünen yüzünün destekler olduğunu göstermektedir. Mali destek programlarının tanınırlığını ve etkisini artırmak kaynakların verimli kullanımına ve Ajansın Bölgede dış paydaşlar nezdinde tanınırlığına önemli katkı sağlayacaktır.

Ajans bugüne kadar birçok programa mali ve teknik destek sağlamış olup Ajans çalışanları projenin değişik safhalarında görev almaları nedeniyle farklı tecrübeler edinmişlerdir. Ajans içinde birimler arası toplantılar yapılarak farklı birimlerin bugüne kadar elde ettiği tecrübelerin programlara yansıtılması sağlanacaktır.

Ajans kurulduğu günden bu yana mali destek programını yürütmüştür. Doğrudan faaliyet desteği ve teknik destek ise daha sonra hayata geçirilmiştir. 2015 yılı içerisinde Edirne ilinin turizm açısından gelişmesine önemli katkı sunulması beklenen Ajansın destek sağlayacağı ilk güdümlü projenin sözleşmesinin imzalatılması planlanmaktadır. Söz konusu proje diğer iller için de örnek olmuş olup Kırklareli ilinde bir güdümlü projenin gerçekleştirilmesi amacıyla Kırklareli Valiliği öncülüğünde güdümlü proje çalışmaları devam etmektedir. Önümüzdeki yıllarda bu desteklerin yanında proje ve faaliyet destekleme yönetmeliğine

uygun olarak faizsiz kredi ve faiz desteğinin hayata geçirilmesi, girişimcilere yönelik yeni programlar açılması planlanmaktadır.

2015 yılında bölge genelinde işletmelerin atıklarının diğer işletmelerce hammadde olarak kullanılmasına yönelik olarak endüstriyel simbiyoz potansiyelinin araştırılması ve bölgede önem arz eden süt ve süt ürünleri ile tarım makinaları sektörlerinde kümelenme analizleri yapılmıştır. Bölgede gerek atıkların kullanımını gerekse kümelenme çalışmalarını hızlandırmak amaçlı belirlenen sektörlerle yönelik önümüzdeki yıllarda yeni programların mali destek programları kapsamında yürütülmesi planlanmaktadır.

Geçmişte uygulanan mali destek programlarının tanıtımı ile ilgili olarak yapılan değerlendirme anketinde katılımcıların %77'si bilgilendirme toplantılarında sunulan bilgilerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu rakamın daha da yukarı çıkaracak şekilde bilgilendirme araçlarının çeşitlendirilmesi ve yeni enstrümanlar kullanılarak potansiyel yararlanıcıların bilgiye hızlı ve tatmin edici düzeyde erişiminin sağlanması planlanmaktadır. Özellikle KOBİ'lere yönelik destek programlarının tanıtımının daha etkin sağlanması amacıyla KOBİ'lerle yakın olarak çalışan dernekler, odalar vb. kurumlarla işbirliği geliştirilecektir.

Sağlanan mali destekler ile Ajans Bölgede KOBİ'lerin yeni yatırım yapmasını, ek istihdam oluşturmasını, ihracat yapmasını veya mevcut ihracatını artırmayı, yeni ürünler üretmeyi verimliliğini artırmayı; kamu kurum ve kuruluşlarında, sivil toplum kuruluşlarında kurumsal kapasiteyi artırmayı, hizmet kalitesini geliştirmeyi, nihai olarak Bölgenin sosyo-ekonomik gelişmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir. Ajans tarafından destek sağlanan projelerle istihdam, yatırım, ihracat, ithalat, turizm ve diğer yönlerden bölge kalkınması bakımından doğurduğu etki ve sonuçlarının analiz edilmesi Ajansın görevleri arasındadır. Bu analiz mali desteklerin Bölgeye sağladığı katkının bilinmesi ve geçmişte uygulanan programların tasarımının kalitesini ölçmek ve gelecekte programların daha kaliteli şekilde tasarlanması ve yürütülmesi açısından son derece gereklidir. Söz konusu etki analizinin düzenli olarak yapılabilmesi için toplanması gereken veriler birimler arası işbirliği yapılarak belirlenecek ve toplanan veriler düzenli olarak analiz edilerek izlenecektir. Mevcut durumda İzleme ve Değerlendirme Biriminin yürütmüş olduğu izleme faaliyetlerinin bu etki analizine daha fazla katkı sunacak şekilde etkinleştirilmesi sağlanacaktır.

Mali destek programlarına başvurular Proje Döngüsü Yönetimi metodolojisine uygun olarak yazılmış projeler ile yapılmaktadır. Programların etkinliğini artırmak için potansiyel başvuru sahiplerine ulaşmak kadar başvuru sahiplerinin proje yazma ve yürütmelerine yönelik kapasitelerinin gelişiminin sağlanması da önem arz etmektedir. Ajans, Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği Destek Yönetimi Kılavuzuna uygun olarak potansiyel başvuru sahiplerine yönelik eğitimler düzenlemeye devam edecektir.

Hedef 1 : Mali destek programlarının tasarımda kurum içi ve bölgesel işbirlikleri geliştirilecektir.

Eylem 1: Mali Destek Programlarının tasarım sürecine yönetim kurulunun etkin katılımı sağlanacaktır.

Eylem 2: Ajans içi birimler arasında görüş alış veriş etkinleştirilecektir.

Eylem 3: İhtiyaç duyulması halinde tematik ve sektörel alanlarda odak grup toplantıları yapılacaktır.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MDP tasarımı süresince Ajans içi gerçekleştirilen toplantı sayısı	10	2	2	2	2	2	2	2	2
MDP tasarım sürecinde YK ile gerçekleştirilen toplantı sayısı	5	1	1	1	1	1	1	1	1
Odak grup toplantı sayısı	50	2	2	2	2	2	2	2	2

Hedef 2 : Mali destek mekanizmalarının çeşitliliğini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Eylem 1: Faizsiz kredi ve faiz desteğinin uygulanmasına yönelik çalışmalar başlatılacaktır

Eylem 2: Girişimciliğe yönelik tematik program tasarımı yürütülecektir.

Eylem 3: Endüstriyel simbiyoz, kümelenme vb. gibi Bölge içi işbirliklerine dayalı projeleri özendirici program tasarımları gerçekleştirilecektir.

Eylem 4: Gündümlü proje desteğinin Bölgesel öncelikler doğrultusunda hayata geçirilmesine hız verilecektir.

Desteklenen proje sayısı	53	55	55	55	60	60	60	60	60
Dağıtımı yapılan rehber-broşür sayısı	10.000	12.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
STK'lara özel yapılan bilgilendirme toplantı sayısı	-	3	3	3	3	3	3	3	3

Hedef 4 : Mali destek programlarının etki analizleri düzenli olarak yapılacaktır

Eylem 1: Destek programlarının etkilerini belirlemeye yönelik olarak birimler arası işbirliği halinde kriter setleri belirlenecektir

Eylem 2: İlgili kriter setleri düzenli olarak izlenerek raporlanacaktır.

Eylem3: Projelerin izleme faaliyetlerinde etkinlik artırılarak bu faaliyetler etki analizi çalışmalarını destekler mahiyette yürütülecektir.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MDP etki değerlendirme raporu sayısı	0	2	3	3	3	3	3	3	3
Gerçekleştirilen izleme ziyareti sayısı	927	250	320	320	320	320	320	320	320

Hedef 5 : Bölge paydaşlarının mali destek mekanizmalarından yararlanmalarına yönelik olarak proje kültürünü geliştirici çalışmalar yapılacaktır.

Eylem 1: Bölge paydaşlarına yönelik olarak süreklilik arz eden program yönetimi eğitimleri verilecektir.

Eylem 2: Başarılı projelerin yaygınlaştırılmasına yönelik olarak farkındalık faaliyetleri yürütülecektir.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Proje teklif çağruları kapsamında düzenlenen proje hazırlama ve yönetimi eğitim sayısı	18	16	15	15	15	15	15	15	15
Proje hazırlama ve yönetimi eğitimine katılan katılımcı sayısı	587	550	550	550	550	550	550	550	550
Başarılı proje sayısı/Başvuru yapılan proje sayısı	107/304	110/300	115/300	120/300	125/300	130/300	135/300	140/300	145/300

AMAÇ 3: AJANS KURUMSAL KAPASİTENİN GELİŞTİRİLEREK, BÖLGE PLANI HEDEFLERİ DOĞRULTUSUNDA UZMANLAŞMA SAĞLANACAKTIR.

Hedef 1 : İnsan kaynakları politikası performans odaklı yürütülecektir

Eylem 1: Performans ölçümleri düzenli olarak gerçekleştirilerek raporlanacaktır.

Eylem 2: Ajans içi verim ve performansı güçlendirici tedbirler alınacaktır.

Eylem 3: Personel eğitim planlaması yapılacak ve izlenecektir.

Eylem 4: İnsan kaynaklarının Bölge planı hedefleri doğrultusunda uzmanlaşmasına yönelik gerekli tedbirler alınacaktır

Eylem 5: İletişim ve takım çalışması becerilerinin geliştirilmesi sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gerçekleştirilen performans değerlendirmesi sayısı	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Personel ortalama performans oranı sayısı	75	75	76	76	77	77	78	79	80
Ajans personeli başına yıllık eğitim günü sayısı	9,73	10	10	10	10	10	10	10	10
Uluslararası eğitimlere katılan personel sayısı	25	20	10	10	10	10	10	10	10
Personele yönelik düzenlenen sosyal aktivite sayısı	10	5	3	3	3	3	3	3	3

Hedef 2 : Kurumsallaşma süreci hızlandırılacaktır

Eylem 1: Personelin mevzuatı içselleştirmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Eylem 2: Birimler arasında etkin iletişim kanalları kurulacaktır.

Eylem 3: Birim iş akış süreçlerinin güncelleştirilerek içselleştirilmesine yönelik gerekli tedbirler alınacaktır.

Eylem 4: Ajans kalite yönetim sistemi oluşturulacaktır.

Eylem 5: Kurum afet acil yardım planı oluşturularak içselleştirilecektir.

Eylem 6: İç ve dış denetim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılarak Ajansın deneti sonuçları doğrultusunda iyileştirilmesine yönelik gerekli tedbirler alınacaktır.

Eylem 7: Kurumsal iletişim stratejisi geliştirilerek güncelliği sağlanacaktır.

Eylem 8: Yönetim kurulu, kalkınma kurulu ve genel sekreterlik arasındaki bağlar ve etkileşim güçlendirilecektir.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kurum genel toplantı sayısı	8	4	3	3	3	3	3	3	3
Uygulanan ajans memnuniyet anketi oranı sayısı	1	-	1	-	1	-	1	-	1
Birimler arası toplantı sayısı	10	-	-	-	-	-	-	-	-
Alınan kalite yönetim sistemi belgesi sayısı	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Web ortamında yayınlanan haber sayısı	636	120	120	125	125	130	130	130	130
Kurumsallaşmaya yönelik oluşturulan strateji belge sayısı	12	-	2	1	1	-	-	-	-

Hedef 3 : Dış paydaş etkileşimi geliştirilecektir

Eylem 1: Kurumun dış paydaşlarla iletişim kanallarının sayısı ve etkinliği arttırılacaktır.

Eylem 2: Ajansın faaliyet alanlarında bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanması sağlanacaktır.

Eylem 3: Bölgede Ajans algısının geliştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Eylem 4: Sosyal medya etkin bir şekilde kullanılacaktır.

Eylem 5: Ajans tanıtım materyallerinin güncelliği sağlanacaktır.

Eylem 6: Ajans bültenleri düzenli olarak hazırlanarak paydaşlara iletilecektir.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Paydaş veri tabanında kayıtlı paydaş sayısı	8000	8250	8500	8800	9100	9500	9900	10400	11000

Ajansın dış paydaşlarla iletişiminde kullandığı kanal sayısı	8	8	8	8	9	9	9	10	10
Dış paydaş memnuniyet anketi oranı	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bilgi edinmede cevap verilen paydaş sayısı	75	100	130	160	200	240	280	330	380
Ajans bülten sayısı	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Bölgesel düzeyde imzalanan işbirliği protolü sayısı	3	4	5	6	6	6	7	7	8
Ulusal ve uluslararası düzeyde imzalanan işbirliği protokollü sayısı	-	-	1	1	1	2	2	2	3

AMAÇ 4: YATIRIM DESTEK FAALİYETLERİNİN ETKİNLİĞİ ARTTIRILACAKTIR

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunda yatırım destek faaliyetleri ile ilgili Ajansın görevleri arasında;

- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak,
- Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek,
- Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,

maddeleri bulunmaktadır. Bununla beraber yukarıdaki kanunu dayanak alarak hazırlanan Yatırım Destek Ofisleri(YDO) yönetmeliğinde YDO'nun görev ve yetkileri arasında;

- İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin analiz, rapor ve strateji çalışmaları yapmak/yaptırmak,
- İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin envanter çalışmaları yürütmek,
- Yatırımcılara bilgi sağlamak ve onları yönlendirmek,
- İş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak,

- Yatırımları izlemek,
- İlin iş ve yatırım ortamını tanıtmak ve ile yatırımcı çekmek,
- Devlet yardımlarına ilişkin olarak, ilgili mevzuatta belirtilen iş ve işlemleri yapmak,
- Yatırımcıların izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini, ilgili makam ve merciler nezdinde sonuçlandırmak üzere ajans yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek,
- Bilgilendirme ve raporlama çalışmaları yapmak,
- Kanununun 4 üncü maddesine dayanılarak çıkarılan düzenlemelerde belirtilen iş ve işlemleri yapmak,

maddeleri sayılmıştır. 2014-2016 yılları Orta Vadeli Programında ise;

- İş ve yatırım ortamını daha da geliştirmek,
- Ulusal ve uluslararası doğrudan yatırımların artırılması,
- Yatırımcılara ve işletmelere yönelik bürokratik ve hukuki süreçlerin iyileştirilmesi,
- Yatırımcılara uygun nitelikte yatırım yeri tahsisi yapabilmek için hazine arazileri başta olmak üzere yatırıma elverişli yerlerin/arazilerin envanterinin çıkarılması ve tahsis süreçlerinin etkinleştirilmesi,

gibi konulara önem verilmektedir.

TR21 Trakya Bölgesinde özellikle mevcut sanayi işletmelerinin ıslah OSB kapsamında düzenli bir yapıya ulaşması sonucunda bölgedeki OSB sayısı toplamda 17 OSB'ye ulaşmıştır. Bu 17 OSB'de ortalama doluluk oranının %40'lar civarında olduğu görülmektedir. Buna göre TR21 Trakya Bölgesinde mevcut OSB'ler içerisinde yer alan işletmelerin 2 katı kadar yatırım potansiyeli bulunmaktadır. Bu potansiyelin kullanılabilmesi için Ajansın uluslararası doğrudan yatırımlar ile yerli yatırım sürecinin geliştirilmesi, yatırımcıların desteklenmesi ve bölge yatırım imkânlarının ulusal ve uluslararası ölçekte tanıtılması büyük önem taşımaktadır.

Ajansımız tarafından yapılan "Trakya Bölgesi Girişimcilik Oranı ve Profili Tespiti Araştırması" sonuçlarına göre Trakya Bölgesi'nde yeni bir iş kurmak potansiyel girişimcilerce ülke geneline benzer şekilde "zor/çok zor" olarak belirtildiği ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber yapılan çalışmada ülke genelindeki potansiyel girişimci oranı %9 civarında iken Trakya Bölgesinde bu oran %2,5'tur. Bu durum bölgede girişimcilik kültürünün gelişmeye ihtiyacı olduğu sonucunu doğurmakta ve Bölgenin kalkınması için çalışan Trakya Kalkınma Ajansının Girişimcilik ekosistemini geliştirici faaliyetler yürütmesini zorunlu kılmaktadır.

Yukarıda zikredilen kanun ve yönetmeliklerde belirtilen görev ve yetkileri yerine getirmek, orta vadeli programın önceliklerini gerçekleştirmek ve bölgenin kalkınmasını sağlamak suretiyle yaşayanların refah seviyesini yükseltmek amacıyla Ajans aşağıdaki hedefler altındaki eylemleri gerçekleştirmeyi planlamaktadır.

Hedef 1 : Bölgenin yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik gerekli tedbirler alınacaktır

Eylem 1: Organize sanayi bölgeleri başta olmak üzere bölgenin altyapı eksiklikleri tespit edilerek giderilmesine yönelik faaliyetler yürütülecektir.

Eylem 2: Yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik insan kaynakları ve know-how eksikleri tespit edilerek bunların giderilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir.

Eylem 3: Yatırımcıların izin ve ruhsat süreçlerinde bürokrasinin en aza indirilmesine yönelik olarak tek elden takip sistemi il yatırım komitelerinin desteği ile Ajans koordinesinde sağlanacaktır.

Eylem 4: Bölge ve iller bazında yatırıma uygun arazi veri tabanı hazırlanarak güncel tutulacaktır.

Eylem 5: Yatırımcıya yol gösteren yatırım süreçleri “investin” sitelerinde güncel tutulacaktır.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum (2010-2015)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bölgenin yatırım olanaklarının analizine yönelik çalışma sayısı	18	6	6	6	6	9	9	9	12
Bölge için önem arz eden sektörlerle ilgili hazırlanan çalışma sayısı	12	3	3	3	6	6	9	9	9
Yatırımcılara, yatırım süresince yapılacak yönlendirme sayısı	42	18	20	23	25	25	28	30	33
Takip edilen izin ve ruhsat sayısı	-	3	5	6	7	8	9	10	12
Verilecek yatırım destek ve danışmanlık hizmet sayısı	1.500	400	420	440	460	490	540	590	690

Bölgenin iş ve yatırım imkanları ile ilgili hazırlanan tanıtıcı materyal sayısı	16	3	3	6	6	9	9	9	12
---	----	---	---	---	---	---	---	---	----

Hedef 2 : Mevcut girişimci ve yatırımcılara destek olunacaktır.

Eylem 1: Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaç ve sorunları belirlenerek bunların giderilmesine yönelik faaliyetler yürütülecektir.

Eylem 2: İşletmelerin eğitim ihtiyaçları analiz edilecek bu ihtiyaca yönelik gerekli tedbirler alınacaktır.

Eylem 3: Teşvik belgesi izleme ve kapama işleri etkin bir şekilde devam ettirilecektir.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Yatırımcılara kılavuz niteliğinde hazırlanacak doküman sayısı	38	6	6	7	9	12	12	15	15
Bilgi talep eden yatırımcı/girişimcilere yönelik bilgilendirme sayısı	1500	400	420	440	460	490	540	590	690
Teşvik belgeleri ile ilgili yürütülecek izleme sayısı	2472	620	630	640	630	640	630	640	630
Yatırım kültürünü artırıcı faaliyet/toplantı sayısı	76	15	18	20	25	30	32	32	35

Hedef 3 : Girişimcilik ekosistemini geliştirici faaliyetler yürütülecektir.

Eylem 1: Girişimcilik kültürünü geliştirici eğitim ve farkındalık faaliyetleri yürütülecektir.

Eylem 2: KOSGEB ile işbirliği halinde girişimcilik eğitimlerine devam edilecektir.

Eylem 3: Girişimcilere yönelik danışmanlık ve melek yatırım fonksiyonlarının bölgede geliştirilecektir.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Girişimcilik kültürünü yaygınlaştıracak faaliyet sayısı	8	12	16	18	20	22	30	35	40
Düzenlenen girişimcilik eğitimi sayısı	22	20	20	20	22	22	25	25	25
Girişimcilik mali destek programına başvuran kişi sayısı	-	45	55	65	79	85	100	110	120
Yatırım amaçlı danışmanlık hizmeti verilen kişi sayısı	103	120	130	150	180	200	210	220	250
Bilgi talep eden girişimcilere yönelik bilgilendirme sayısı	103	120	130	150	180	200	210	220	250

Hedef 4 : Bölgenin yatırım ortamını tanıtıcı faaliyetler yürütülecektir.

Eylem 1: Bölge Planı ve yatırım strateji planları çerçevesinde belirlenen sektörlerde yatırımcı çekmeye yönelik yurtiçi ve yurtdışında tanıtım faaliyetler yürütülecektir.

Eylem 2: Bölge yatırım ortamını tanıtmak üzere Bölge içine yurtdışından yatırım heyetleri getirilecektir.

Eylem 3: Yatırım ortamının tanıtımına yönelik materyal sayısı artırılarak güncel tutulacaktır.

Eylem 4: Yatırım ortamının tanıtımına yönelik kanal sayısı artırılarak etkin yönetimi sağlanacaktır.

Performans Göstergeleri:

	Mevcut Durum	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bölgesel tanıtım amaçlı olarak katılım sağlanan ulusal fuar sayısı	8	5	6	6	9	9	10	12	15
Bölgesel tanıtım amaçlı olarak katılım sağlanan uluslararası fuar sayısı	5	3	3	3	5	5	6	6	6
Bölgenin yatırım potansiyeli konusunda yapılan araştırma/üretilen doküman sayısı	18	6	6	6	6	9	9	9	12
Hazırlanan tanıtım materyali sayısı	18	6	6	6	6	9	9	9	12
Bölge dışında gerçekleştirilen tanıtım faaliyeti sayısı	12	9	9	10	12	14	16	18	20
Bölge tanıtım organizasyonu vasıtasıyla Bölge'ye getirilen potansiyel yatırımcı sayısı	10	1	2	3	4	4	5	5	5