



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



BEBKA
Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı

2020-2024 **STRATEJİK PLAN**

bebka.org.tr

The background of the entire page is a light gray, semi-transparent image showing a pair of hands holding a white document or folder. The hands are positioned in the lower half of the frame, with fingers visible. The document appears to have some text or a logo on it, but it is too faint to read. The overall aesthetic is clean and professional.

—2020-2024—
**STRATEJİK
PLAN**





Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA)
Altınova Mah. İstanbul Cad. 424/4 Buttim İş Merkezi
Buttim Plaza Kat: 6 16250 Osmangazi/Bursa TÜRKİYE
T. 0224 211 13 27 F. 0224 211 13 29
www.bebka.org.tr BEBKA
© 2020

"Bu plan, 26 Ağustos 2020 tarih ve 131 sayılı Ajans Yönetim Kurulu Kararı ile onaylanan Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı Stratejik Plan (2020-2024) çalışmasıdır. Söz konusu çalışmaya katkı sunan kişilerin bilgileri Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) kapsamında gizli tutulmuştur."

"Özel ve tüzel kişiler tarafından çoğaltılamaz, dağıtılamaz ve satılamaz. Kaynak gösterilmek kaydı ile Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı yayınları üçüncü kişilerce kullanılabilir."

Yayına Hazırlayanlar:

İsmail GERİM (Genel Sekreter), Jülide ALAN (Birim Başkanı), Mustafa KURU (Uzman), Yasemin HATİPOĞLU (Uzman), Nalan TEPE ŞENÇAYIR (Uzman)

Stratejik Plan, 2020-2024
Ağustos 2020, Bursa
T.C. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı – BEBKA

52 sayfa

Grafik Tasarım:

Sinerji Grafik Görsel Sanatlar Yayıncılık San. Tic. Ltd.
Üçevler Mah. Üçevler Cad. No:31 Nilüfer/BURSA
T. +90 (224) 252 52 24
sinerji@sinerjigrup.com



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	vi
YÖNETİCİ ÖZETİ	vii
1. MEVCUT DURUM ANALİZİ	1
1.1. Kurumsal Tarihçe	1
1.1.1. Kalkınma Ajanslarının Tanımı	1
1.1.2. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Süreci	1
1.1.3. Kalkınma Ajansları Mevzuatı	2
1.1.4. Kalkınma Ajanslarının Hukuki Statüsü ve İdari Teşkilat İçindeki Yeri	4
1.2. BEBKA Kurumsal Yapı	5
1.3. Personel Yapısı	7
1.4. Fiziksel Yapı	8
1.5. Mali Yapı	8
1.6. Bilgi İşlem ve Teknolojik Kaynaklar	9
1.7. Üst Ölçekli Politika ve Planlar	10
2. PAYDAŞ ANALİZİ	14
2.1. Paydaşların Tespiti	14
2.2. Dış Paydaşların Değerlendirilmesi	15
2.3. Dış Paydaşlara Yönelik Ürün ve Hizmetler	17
2.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi	19
2.4.1. Dış Paydaşlar	19
2.4.2. İç Paydaşlar:	24
3. GÜÇLÜ VE GELİŞİME AÇIK YÖNLER, FIRSAT VE TEHDİTLER ANALİZİ	27
4. GELECEĞE BAKIŞ	28
4.1. MİSYON	28
4.2. VİZYON	28
4.3. TEMEL İLKE VE DEĞERLER	28
4.4. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER	29
5. UYGULAMA VE İZLEME, DEĞERLENDİRME	38

Şekiller

Şekil 1.	BEBKA Yönetim Şeması.....	5
Şekil 2.	Planlama Hiyerarşisi ve Bölge Planları.....	10
Şekil 3.	Ajansın Stratejik Hedefleri.....	30

Grafikler

Grafik 1.	Eğitim Durumuna Göre Personel Dağılımı.....	7
Grafik 2.	İş Tecrübesine Göre Personel Dağılımı.....	7
Grafik 3.	BEBKA denildiği zaman aklınıza gelen ilk kavram nedir?.....	20
Grafik 4.	Ajansın Bölgedeki Önemi.....	20
Grafik 5.	Ajansın Yatırım Ortamına Katkısı.....	21
Grafik 6.	Ajansın Mali Desteklerinin Etkinliği.....	21
Grafik 7.	Ajans Desteklerinin Bilinirliği.....	22
Grafik 8.	Ajans Uzmanlarının İlgi ve Desteği.....	22
Grafik 9.	Ajans Desteklerinin Uygulanması.....	23
Grafik 10.	Ajansın Odaklanması Gereken Alanlar.....	23
Grafik 11.	Ajansın Kuruluş Amacı.....	24
Grafik 12.	Ajansın Etkinliği.....	25
Grafik 13.	Ajansın Hizmet Kalitesi.....	25
Grafik 14.	Ajansın İmajı.....	26

Tablolar

Tablo 1.	Son Üç Yıla Ait Gelirler.....	8
Tablo 2.	Son Üç Yıla Ait Giderler.....	9
Tablo 3.	Ürün ve Hizmetlerimiz.....	17

Haritalar

Harita 1.	İBBS Düzey Kalkınma Ajansları Haritası.....	2
Harita 2.	Bursa Eskişehir Bilecik Bölgesi ve Yakın Çevre.....	6



KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE	Araştırma Geliştirme
AB	Avrupa Birliği
B2B	Business to Business
BEBKA	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
BGUS	Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi
BKK	Bakanlar Kurulu Kararı
EURADA	European Association of Development Agencies
EUROSTAT	European Community Statistical Office
GİTES	Girdi Tedarik Sistemi
GZFT	Güçlü Zayıf Fırsat ve Tehdit
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance
İBBS	İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
KAYS	Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KKYDP	Kırsal Kalkınma Yatırımları Destekleme Programı
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KVKK	Kişisel Verileri Koruma Kanunu
NUTS	The Nomenclature of Territorial Units for Statics
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
SAR	Satın Alma Rehberi
SOGEP	Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı
PCM	Project Cycle Management
PUR	Proje Uygulama Rehberi
STK	Sivil Toplum Kuruluşları
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgesi
UBTYS	Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi
VPN	Virtual Private Network



ÖNSÖZ

Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) Bursa Eskişehir ve Bilecik illerinde kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında iş birliğini geliştirerek kalkınmaya yön veren, yerel sorunlara yine yerel odaklı çözümler sunan, kaynakların yerinde ve etkin kullanımıyla sürdürülebilir kalkınmaya hizmet eden bir kurumdur.

BEBKA, kuruluşundan itibaren yaptığı araştırma, analiz, planlama, tanıtım, proje ve faaliyet destekleme çalışmaları ile bölgesel kalkınmada öncü bir kurum olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. 2014-2023 Bölge Planı'nda ortaya konan strateji ve öncelikler çerçevesinde bölgedeki sektörel ve tematik sorunlara çözümler sunacak proje ve faaliyetleri destekleyen BEBKA, kuruluşundan itibaren turizm, sanayi, çevre, kırsal kalkınma konuları başta olmak üzere 21 başlıkta mali destek programı ilan etmiştir. Mali destek programlarıyla gerçekleşen 358 proje ile 139 milyon TL hibe sağlanmış, güdümlü proje desteğiyle birlikte 231 milyon TL'lik yatırım gerçekleşmiştir. Bölgemizdeki kurumsal kapasiteyi güçlendirme amacıyla verdiğimiz proje yazma eğitimlerine 4500 kişi katılmış ayrıca teknik destek programlarıyla 414 adet eğitim/danışmanlık faaliyeti desteklenmiştir. Önümüzdeki yıllarda bölgenin uluslararası rekabet gücünü artıracak stratejik alanlarında Ajansımızın mali ve teknik destek programları uygulanmaya devam edilecektir.

Kurumsal stratejik plan ile Ajansın bugüne kadar yaptığı çalışmaların paydaşlar vasıtasıyla değerlendirme imkanı bulunmuş ve geleceğe ilişkin stratejiler yine paydaşların katkısıyla belirlenmiştir. Önümüzdeki beş yıl için rehber niteliğinde olacak stratejik plan çalışması kapsamında öncelikle mevcut durum analizi gerçekleştirilmiştir. Ajansımızın kurumsal yapısı ile sahip olduğu mali ve beşeri kaynakları ortaya konmuştur. Paydaşlara yönelik geliştirilen ürün ve hizmetler analiz edilmiş; bu ürün ve hizmetlere ilişkin paydaşlarımızın görüşleri geniş katılımı yapılan anket çalışmaları ile değerlendirilmiştir. BEBKA personelinin Ajansın iş ve işlemlerine ilişkin yaptığı değerlendirmeler alınmış ve iş süreçleri gözden geçirilmiştir. Tüm personelin katılımı ile yapılan Stratejik Plan çalıştaylarında Ajansın vizyon, misyon, çalışma ilkeleri ile hedef ve stratejiler belirlenmiştir. Önümüzdeki beş yıla ilişkin stratejik hedefler ölçülebilir performans göstergeleri ile takip edilebilir hale getirilmiştir. İzleme ve değerlendirme süreçleri 2024 yılı sonuna kadar devam edecek olup her yıl, Stratejik Plan Üst Kurulu tarafından hedeflerin gözden geçirilmesi sağlanacaktır.

Yaptığımız çalışmalarda bizleri her zaman destekleyen başta Sayın Valilerimiz olmak üzere değerli Yönetim Kurulu üyelerimize, bu strateji belgesinin hazırlanmasında görüş ve önerileriyle katkı veren tüm paydaşlarımıza teşekkürü bir borç biliriz.

BEBKA Genel Sekreterliği

YÖNETİCİ ÖZETİ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde uygulamaya geçirilen stratejik planlama süreci; kamu yönetimlerinin orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, mali disiplin ve hesap verebilirliğin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Gelişen ve hızla büyüyen dış çevrede sınırlı kaynaklarımızın doğru alanlara yönlendirilmesi ve organizasyonların bu doğrultuda planlı çalışması önem arz etmektedir.

Kalkınma Ajansı olarak her ne kadar 5018 sayılı Kanuna tabi olmadığımızdan dolayı stratejik plan yapma zorunluluğu bulunmasa da kurumsal stratejik hedefler belirlemek ve bu hedefler doğrultusunda kaynaklarımızı yönlendirmek amacıyla plan çalışması başlatılmıştır. Bu kapsamda stratejik planlama çalışma ekibi kurulmuş ve 2020-2024 yıllarını kapsayan Kurumsal Stratejik Plan paydaşlarımızın da öneri ve katkılarıyla hazırlanmıştır. Planlama sürecinde "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunda" yer alan usul ve esaslar temel alınmıştır. Bu kapsamda tüm Ajans personelinin katıldığı Uygulamalı Stratejik Plan eğitimi alınmış ve tüm personelin stratejik planlama kapasitesi artırılmıştır. Uygulamalı eğitimde kurumsal karne yaklaşımı (Balanced Scorecard) detaylı anlatılmış bu yaklaşımla Ajansın vizyon ve hedefleri çalışılmıştır. Hazırlık çalışmalarının tamamlanmasının ardından Mevcut Durum Analizi çalışmaları başlamıştır. Paydaş Analizi, Mevzuat Analizi, Kaynak Analizi, GZFT Analizi gibi analiz çalışmaları bu kapsamda yürütülmüştür. Paydaş beklentilerini alabilmek için iç ve dış paydaşlara yönelik online anket çalışmaları yapılmıştır. Dış paydaş anketini kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından 747 kişi yanıtlamıştır. Anket yanıtları değerlendirilmiş, mevcut durum analizi ve hedeflerin belirlenmesine katkı sağlanmıştır. Tüm Ajans personelinin katılımıyla stratejik plan çalışmaları yapılmıştır. Çalıştaylarda grup çalışmaları yürütülmüş, amaç, hedef ve stratejiler ortak akıl ile belirlenmiştir.



Stratejik Plan Çalıştayı, 13.12.2019, Bursa

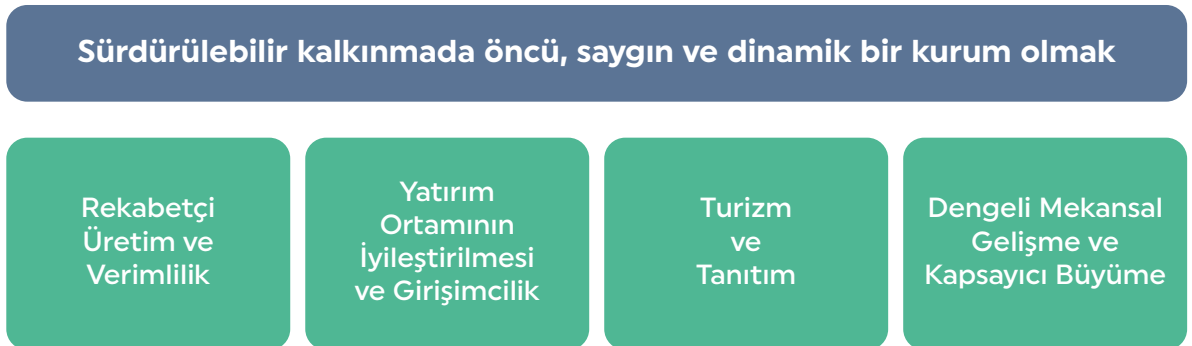


2020-2024 Kurumsal Stratejik Planlama Süreci



Çalıştaylarda ortaya çıkan stratejiler, üst ölçekli planlar ve Ajansın mevcut sonuç odaklı program hedefleri kapsamında gözden geçirilmiştir. Rekabetçilik ve Verimlilik, Girişimcilik, Turizm ve Tanıtım, Dengeli Mekansal Gelişme şeklinde belirlenen odak alanlarda 5 (beş) yıllık hedefler, hedefler altında faaliyetler ve yıl bazında performans göstergeleri belirlenmiştir. Stratejik Plan çalışmalarına yön vermek amacıyla birim yöneticilerinden oluşan Stratejik Planlama Üst Kurulu her yıl bir araya gelerek hedeflere ulaşma konusunda performans göstergeleri vasıtasıyla değerlendirme yapacaktır.

Ajansın Vizyon ve Odak Alanları



2020-2024 BEBKA Kurumsal Stratejik Plan Hedefleri

1. REKABETÇİ ÜRETİM VE VERİMLİLİK
1.1. Ulaşım sistemleri, savunma sanayi ve makine sektörlerinde rekabetçiliğin, yerli ve/veya milli üretimin desteklenmesi, ileri malzeme, nanoteknoloji, mekatronik, kompozit, teknik tekstil gibi akıllı uzmanlaşma alanlarında ihtisaslaşmanın teşvik edilmesi
1.2. Ar-Ge, yenilik, dijitalleşme ve verimlilik odaklı teknik altyapı, kurumsal kapasite ve iş birliklerinin geliştirilmesi
1.3. Bölgede kaynak verimliliğe geçişin hızlandırılması/ yaygınlaştırılması ve bu alanda yatırımların teşvik edilmesi
1.4. Nitelikli İşgücünün Geliştirilmesi
2. YATIRIM ORTAMININ İYİLEŞTİRİLMESİ VE GİRİŞİMCİLİK
2.1. Girişimcilik Ekosisteminin Geliştirilmesi
2.2. TR41 Bölgesi Yatırım İmkânlarının Etkin Tanıtımının Yapılması
3. TURİZM VE TANITIM
3.1. Bölgenin turizm potansiyeli odağında markalaşmasının sağlanması, marka değerlerinin tanınırılığının artırılması ile bölgeye nitelikli ziyaretçi ve yatırımcı çekilmesi
3.2. Turizmde ürün ve hizmet çeşitliliğinin (kültür, agroturizm, ekoturizm, yayla turizmi, gastronomi, doğa, termal, sağlık vb.) artırılması ve yaygınlaştırılması
4. DENGELİ MEKANSAL GELİŞME VE KAPSAYICI BÜYÜME
4.1. Kırsal alanlarda ekonomik faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve yenilikçi uygulamalarla sürdürülebilir kırsal kalkınmanın sağlanması
4.2. Kapsayıcı büyüme politikalarının hayata geçirilerek sosyal kalkınmanın sağlanması
4.3. Sürdürülebilir Kentleşmeye Katkı Sağlanması
5. KURUMSAL GELİŞİM
5.1. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi
5.2. Ajansın Fiziki İmkânlarının Geliştirilmesi
5.3. Ajansın Yerel, Ulusal ve Uluslararası Alanda Bilinirliğinin Artırılması



1. MEVCUT DURUM ANALİZİ

1.1. Kurumsal Tarihçe

1.1.1. Kalkınma Ajanslarının Tanımı

Kalkınma ajansları, bölgeler arası gelişmişlik farklarının dengeli bir yapıya kavuşturulması, bölgesel ve yerel kalkınmanın hızlandırılması ile sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması yönünde uygulanan bir politika aracıdır. Günümüzde başta Avrupa olmak üzere dünyada, hukuki ve kurumsal yapıları, görev ve yetkileri, faaliyet alanları ve işlevleri çok farklı olabilen, birbirinden çok değişik özellikler gösteren "Kalkınma Ajansı" olarak tanımlanan kurum bulunmaktadır.

Ajansımızın da üye olduğu Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği (European Association of Development Agencies- EURADA) bölgesel kalkınma ajansı, "sektörel ya da genel olarak kalkınma problemlerini tanımlayan, bu problemlerin çözümleri için bir dizi fırsat ya da yöntem seçen ve problem çözümlerinin en iyi biçimde olması için projeleri destekleyen bir operasyonel yapı" olarak tanımlamaktadır.

1.1.2. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Süreci

Ülkemizde Kalkınma ajanslarının kuruluşunu ve hukuki yapısını şekillendiren en önemli etken AB üyelik süreci olsa da 1963-1967 yıllarını kapsayan ilk ulusal kalkınma planında ülkemizde kalkınma ajansları benzeri kurumsal yapıların oluşturulmasına yönelik öngörüler yer almaktadır. 2001-2005 yılları için hazırlanan 8. Kalkınma planında ise kalkınma ajansı şeklinde yerel bir kurumsal yapıya ihtiyaç tekrar ifade edilmiştir.

Bu süreçte bölgesel hedeflerin gerçekleşmesi için sağlıklı ve karşılaştırılabilir verilere ihtiyaç duyulduğundan Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (EUROSTAT) tarafından kısaca NUTS (The Nomenclature of Territorial Units for Statistics) olarak ifade edilen İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS) geliştirilmiş ve buna dayalı bölge sistemi oluşturulmuştur.

2006 yılında 26074 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanuna dayanarak 26 Düzey 2 seviyesinde kalkınma ajansları kurulmuştur. Bu kapsamda öncelikle 06.07.2006 tarihli ve 26220 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2006/10550 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Çukurova Kalkınma Ajansı ile İzmir Kalkınma Ajansı kurulmuştur. 22.11.2008 tarihli ve 27062 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile sekiz Düzey-2 Bölgesinde; 25.07.2009 tarihli ve 27299 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile de ülke sınırlarını tamamlayan BEBKA'nın da içinde bulunduğu diğer on altı Düzey-2 bölgesinde kalkınma ajansları kurulması kararlaştırılmıştır.



- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği
- Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esasları (2009/15433 sayılı BKK eki)
- Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofislerinin Görev ve Yetkilerine İlişkin Usul ve Esaslar
- Kalkınma Ajansları Çalışma Programı Hazırlama Usul ve Esasları
- Kalkınma Ajansları Mal, Hizmet, Yapım İşi Satın Alma İhale Usul ve Esasları
- Kalkınma Ajansları Mali Desteklerinden Yararlanan Kamu İdarelerine Tahsis Edilen Kaynakların Aktarımı, Kullanımı, Muhasebeleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar
- Mali Desteklerin Programlarının Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar
- Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu ve ekleri
- Kalkınma Ajansları Satın Alma Rehberi (SAR- Destek Yönetim Kılavuzu eki)
- Kalkınma Ajansları Proje Uygulama Rehberi (PUR- Destek Yönetim Kılavuzu eki)

Bunun yanı sıra ikincil mevzuat ihtiyacı bulunan diğer hususlarda Ajans Yönetim Kurulu tarafından onaylanan ve aşağıda sıralanan yönerge, rehber, usul ve esaslar hazırlanmıştır;

- Arşiv Yönergesi
- İç Denetim Rehberi
- Bilgi Edinme Başvuruları Hakkında Yönerge
- Bilgi Teknolojileri Güvenlik Politikası Hakkında Yönerge
- Disiplin Yönergesi
- Elektronik Posta Kullanım Usul ve Esasları
- Etik Davranış İlkeleri Hakkında Yönerge
- Evrak Kayıt ve Haberleşme Kodları Hakkında Yönerge
- Faaliyet Raporlarının Hazırlanmasına İlişkin Yönerge
- Harcırak Yönergesi
- Hata Hile Usulsüzlük Yolsuzluk ve Şikayetlerde İzlenecek Usul ve Esaslar Hakkında Yönerge
- İç Denetim Yönergesi
- İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Komisyonunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge
- İzleme ve Değerlendirme Biriminin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge
- İmza Yetkilileri ve Vekaletler Hakkında Yönerge
- İnsan Kaynakları Çalışma Esasları Hakkında Yönerge
- İstatistiki Veri Tabanı Oluşturulması ve Kullanımı Hakkında Yönerge
- İzin Yönergesi
- Muhasebe ve Satınalma Uygulamaları Yönergesi
- Paydaş Bilgi Sistemi Kullanımı Hakkında Yönerge
- Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Yönerge
- Resmi Yazışma Yönergesi
- Risk Yönetimi Hakkında Yönerge
- Staj Yönergesi
- Taşınır Mal Kayıt ve Kullanımı Hakkında Yönerge
- Taşıt Kullanımı Hakkında Yönerge

1.1.4. Kalkınma Ajanslarının Hukuki Statüsü ve İdari Teşkilat İçindeki Yeri

Kalkınma ajanslarının Türk idari teşkilat yapısının geleneksel örgütlenme modellerinden oldukça farklı oluşu birçok tartışmayı beraberinde getirmiştir. 5018 sayılı kanuna tabi olmayan kalkınma ajanslarının, 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi hükümleri çerçevesinde merkezden yönetim kuruluşları olmadığı görülmektedir. 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 186'ncı maddesinde "...Ajanslar tüzel kişiliği haiz ve bu Bölümde düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tâbidir." ifadesine yer verilmekle birlikte, kalkınma ajanslarının hukuki statüsüne ve kamu tüzelkişisi olup olmadıkları hususlarına yer verilmemiştir. Ancak, 23.02.2008 tarih ve 26796 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Anayasa Mahkemesi kararında (Esas Sayısı: 2006/61, Karar Sayısı: 2007/91) "26 adet Düzey-2 İstatistiki Bölge Birimi esas alınarak Bakanlar Kurulu kararıyla kurulması ve kaldırılması öngörülen kalkınma ajanslarının, tüzel kişiliğinin niteliği Yasa'da açıkça belirtilmemekle birlikte, kurulması ve kaldırılması, kamu gücü ve yetkilerin kullanılması, usul ve ayrıcalıklar getirilmesi, gelirleri, merkezi idare ile olan bağlantıları göz önünde bulundurulduğunda birer kamu tüzel kişisi olduğu kuşkusuzdur." denilerek ajansların kamu tüzel kişiliği olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu bakımdan Kalkınma Ajanslarının kamu hukuku tüzel kişiliği olduğu tartışmasızdır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ulusal düzeyde koordinasyonu sağlasa da, Ajanslar Bakanlığın taşra teşkilatı olmadığı gibi, bağlı ve ilgili kuruluşu da değildir. Anayasanın 123'üncü maddesi gereği İdare, kuruluş ve görevleriyle bir bütün olup, İdarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanmaktadır. Merkezden yönetim kapsamında değerlendirilmesi mümkün olmayan ajansların, yerinden yönetim birimleri olup olmadıklarına bakıldığında, bilindiği üzere yerinden yönetim; yer bakımından yerinden yönetim (mahalli idareler) ve hizmet bakımından yerinden yönetim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ajanslar, hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşlarının taşıması gereken unsurları taşıyan, merkezi yönetimin vesayet yetkisinde olan ve faaliyetleri kamu hizmeti niteliğinde olan kendine özgü (sui generis) kuruluşlardır.

4 sayılı Cumhurbaşkanlığının Kararnamesi'nin 186'ncı Maddesi gereğince Kalkınma Ajansları, Kararnamesinin ilgili bölümde düzenlenmemiş bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tâbidir. Özel hukuk hükümlerine tabi kılınması, ajansların kamu tüzel kişiliği vasfını etkilememekte olup, yalnızca uyuşmazlığa uygulanacak hükümlerin ve uyuşmazlığın görüleceği yargı yerinin tespitinde önem arz etmektedir.

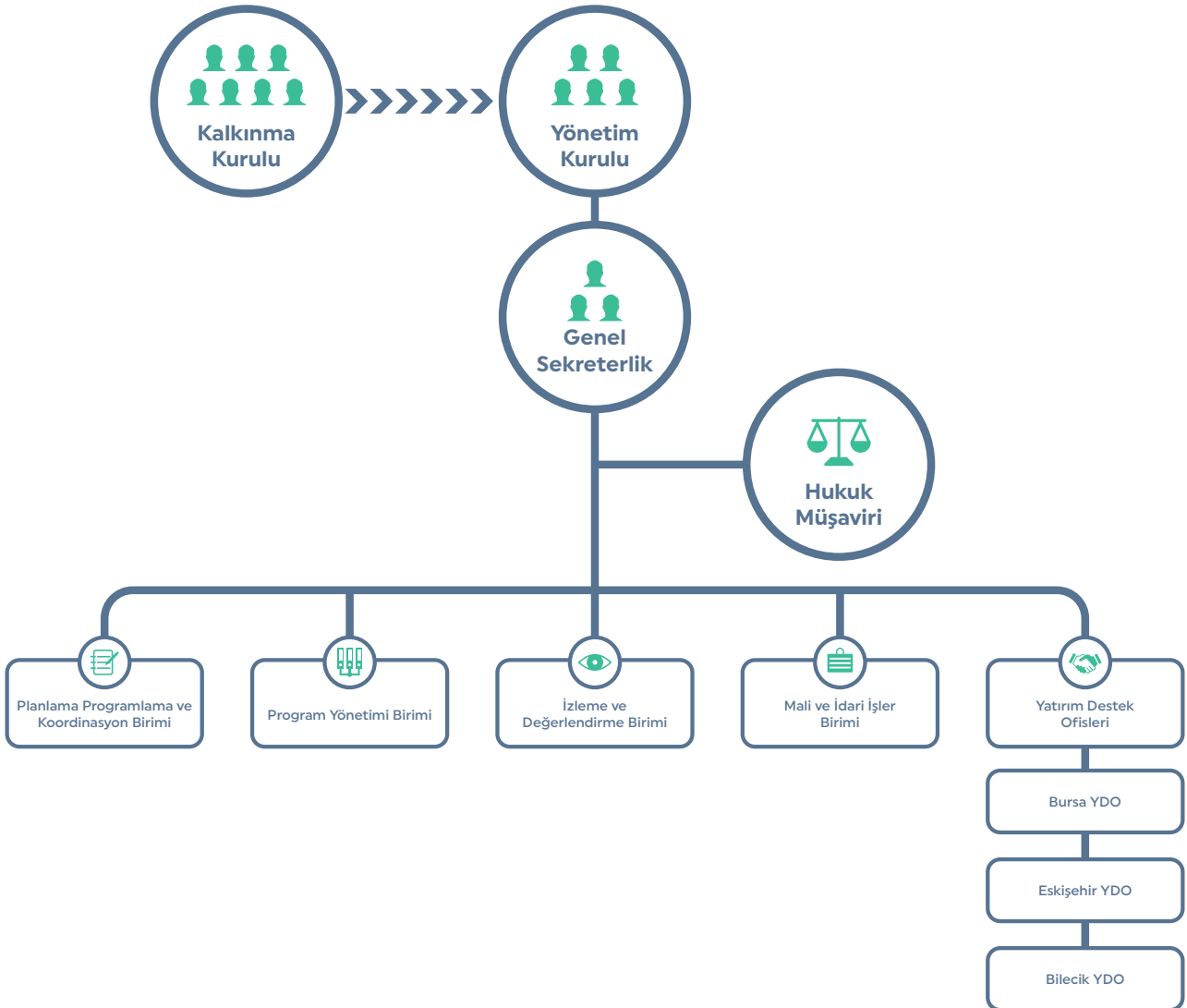
Kanunun gerekçesinde ifade edildiği üzere Ajanslar; yerel-bölgesel potansiyeli, dinamikleri ve özgünlükleri ortaya çıkararak bunları en iyi şekilde değerlendirip planlayabilecek; Potansiyeli ve dinamikleri rekabetçi, katılımcı, esnek, aksiyona dayalı bir yaklaşımla harekete geçirebilecek ve ulusal, uluslararası pazarlarda ekonomik, sosyal, kültürel birer değer haline dönüştürebilecek; Bütün kurum, kuruluş ve şahıslara sağladığı idari, mali, teknik desteklerle başta girişimciler olmak üzere bütün kesimlerde bir kalkınma bilinci ve ivmesi oluşturabilecek; Yenilikçi, rekabete dayalı kaynak tahsisi mekanizması, etkin izleme ve değerlendirme işlevleri ile kalkınma planları, bölgesel gelişme planları ve programların uygulama kapasitesini geliştirecek ve Hem ulusal, hem de bölgesel-yerel düzeyde, başta istihdam ve gelir olmak üzere ekonomik ve sosyal göstergelerin iyileştirilmesine, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılmasına ve dolayısıyla ülkenin genel refah ve istikrarına olumlu katkılar sağlayacak, kamu-özel sektör ortaklığı anlayışına uygun bir yapıda küçük, etkin, çekirdek bir teknik kadroyla çalışan, destek hizmetlerinin hemen hemen tamamını maliyet etkin bir yöntemle hizmet satın alması ile temin

eden, oluşan yeni şartlara çabuk adapte olabilen esnek yapılı ve teknik kapasitesi yüksek kurumlar olarak tasarlanmış olup, bu çerçevede Ajansımızın hizmetlerinden kurulu bulunduğu TR 41 düzey iki bölgesindeki tüm paydaşlarımız faydalanmaktadır.

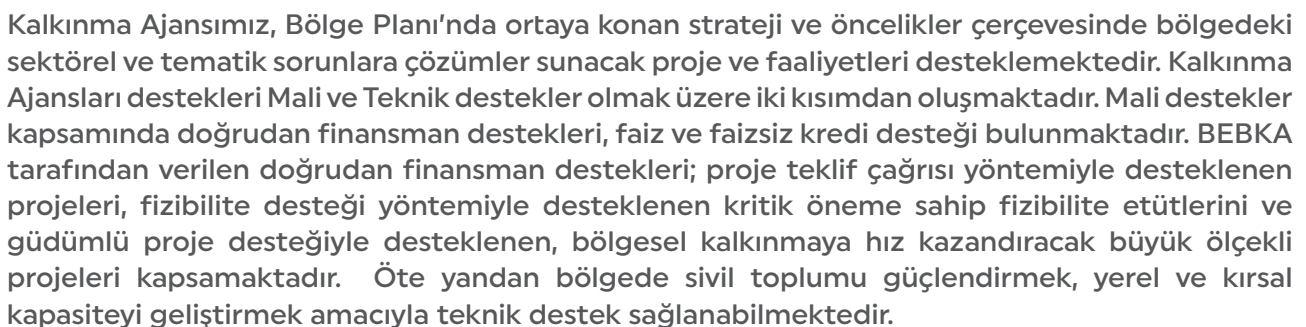
1.2. BEBKA Kurumsal Yapı

Kalkınma Ajansımızın teşkilat yapısı; Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu danışma organı, Yönetim Kurulu karar organı, Genel Sekreterlik ise icra organıdır. Düzey 2 Bölgesindeki illerin (Bursa, Eskişehir, Bilecik) Valileri, Belediye Başkanları, İl Genel Meclisi Başkanları ve Sanayi ve Ticaret Odası Başkanlarından oluşan yönetim kuruluyla en üst düzeyde temsili; bölgedeki üniversite, kamu kurumu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları temsilcileriyle geniş bir iş birliği, katılım ve danışma ağını; alanında yetkin ve deneyimli uzman personeliyle güçlü bir icra organını bünyesinde barındıran etkin bir yönetim yapısına sahiptir. BEBKA organizasyon şeması aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

Şekil 1. BEBKA Yönetim Şeması



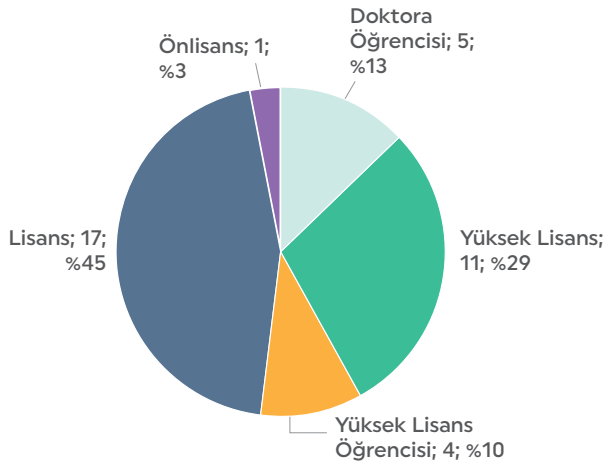
Harita 2. Bursa Eskişehir Bilecik Bölgesi ve Yakın Çevre



1.3. Personel Yapısı

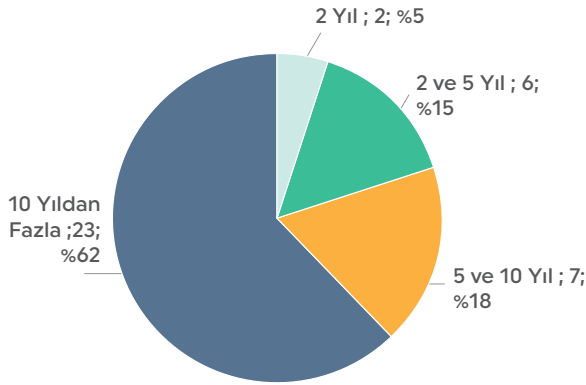
30 Haziran 2020 itibarıyla Ajansımızda Genel Sekreter hariç olmak üzere, **33 uzman, 5 (beş) destek personeli** olmak üzere toplam **38 personel** görev yapmaktadır. 696 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında, danışma/santral/haberleşme, temizlik ve şoförlük hizmetleri için Bursa da 7 (yedi) kişi, Bilecik ve Eskişehir de birer kişi sürekli işçi olarak istihdam edilmektedir. Ajansımızda mühendislikten sosyal bilimlere kadar çeşitli alanlarda farklı disiplinlerden mezun personel olup, ayrıca yüksek lisans derecesine sahip olan ve lisansüstü eğitime devam eden personel de bulunmaktadır.

Grafik 1. Eğitim Durumuna Göre Personel Dağılımı



17 personel lisans, 1 personel ön lisans ve 11 personel yüksek lisans derecesine sahiptir. 4 personel yüksek lisans eğitime, 5 personel ise doktora eğitime devam etmektedir.

Grafik 2. İş Tecrübesine Göre Personel Dağılımı



Deneyim süresi 2 yıldan az personel sayısı 2, deneyim süresi 2-5 yıl olan personel sayısı 6, deneyim süresi 5-10 yıl olan personel sayısı 7 ve deneyim süresi 10 yıldan fazla olan personel sayısı 23'tür.

1.4. Fiziksel Yapı

Ajansın merkez ofisi Bursa'dadır. Eskişehir ve Bilecik'te Yatırım Destek Ofisleri (YDO) faaliyetlerine devam etmektedir. Bursa YDO da Merkez ofis ile aynı yerde yatırımcılara hizmet vermektedir.



Bursa Merkez Ofisi:

Altınova Mah. İstanbul Cad. 424/4 Buttım Plaza
 Kat:6 No:601 Osmangazi



Eskişehir Yatırım Destek Ofisi:

Hoşnudiye Mah. 732. Sok. No:44/4 Efe Plaza B Blok
 Kat 2 Tepebaşı



Bilecik Yatırım Destek Ofisi:

Bilecik 1. Organize Sanayi Bölgesi Gazi Bulvarı
 No:2 Bilecik Ticaret ve Sanayi Odası Binası

Ajansın faaliyetlerinde ekonomik verimliliği sağlamak ve görünürlüğünü artırmak amacıyla yeni bir hizmet binası ihtiyacı değerlendirilmiş ve 26 Aralık 2017 tarihli Yönetim Kurulu Kararı'na istinaden 06.02.2018 tarihinde Bursa Organize Sanayi Bölgesi ile yer tahsis protokolü yapılmıştır. Söz konusu protokol ile Organize Sanayi Bölgesi içerisinde 3742 m2 alan hizmet binası yapılması amacıyla Ajansımıza tahsis edilmiştir. Söz konusu alan içerisinde yapılması planlanan Ajans Hizmet Binası için mimari ve uygulama projeleri hazırlanmış olup inşaat yapım işi ihalesi gerçekleştirilmiştir. Ajans Hizmet Binasının 2021 yılında tamamlanması planlanmaktadır.

1.5.Mali Yapı

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanunun 19 ncu Maddesinde belirtildiği üzere Ajans Gelirleri; Merkezi Bütçeden aktarılan paylar, Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlardan sağlanan kaynaklardan, faaliyet gelirlerinden, yerel yönetimler ve ticaret sanayi odalarından aktarılan paylardan oluşmaktadır.

Tablo 1. Son Üç Yıla Ait Gelirler

GELİR KALEMİ	2016	2017	2018
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	15.712.815,00	15.929.434,00	14.495.872,00
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	237.077,62	327.940,46	375.095,67
Belediyelerden Aktarılan Paylar	10.404.371,34	15.633.520,35	11.659.475,53
Ticaret ve Sanayi Odalarından Aktarılan Paylar	710.521,04	735.294,63	847.962,19
Faaliyet Gelirleri	1.226,21	740,50	8.794,09
Önceki Yıllardan Devreden Gelirler	530.610,57	3.687.715,28	757.526,42
Diğer Gelirler	3.426.868,21	3.848.588,44	6.798.038,64
TOPLAM	31.023.490,02	40.163.233,66	34.942.764,54



5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanunun 20 nci maddesinde belirtildiği üzere Ajans Giderleri iki ana başlıkta toplanmaktadır. Bunlar Genel Hizmetler ve Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleridir. Genel Hizmetler başlığı altında Yönetim Hizmetleri, İzleme, Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri, Plan, Program ve Proje Geliştirme Hizmetleri, Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri, Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri yer almaktadır.

Tablo 2. Son Üç Yıla Ait Giderler

GİDER KALEMLERİ	2016	2017	2018
Genel Yönetim Hizmetleri	7.485.960,23	6.337.492,79	8.779.094,74
İzleme, Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	195.722,71	9.813,23	20.829,35
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	97.678,76	10.410,36	359.135,48
Araştırma Geliştirme Hizmetleri	4.120.614,41	2.194.529,07	1.094.362,54
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	1.670.415,21	1.960.019,01	2.583.836,58
Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri	16.681.314,84	21.779.162,46	7.812.161,77
TOPLAM	30.251.706,16	32.291.426,92	20.649.420,46

Ajansın gelir- gider tabloları incelendiğinde, gelirlerinin giderlerini karşıladığı ve bütçe fazlası verdiği görülmektedir. 2018 yıl sonu itibarıyla Ajansımızın nakit finansman kaynağı 77.747.291,17 TL'dir. Bu nedenle ajansımızın gelecek vizyonunu gerçekleştirmek için yeterli maddi kaynağı olduğu değerlendirilmektedir.

1.6. Bilgi İşlem ve Teknolojik Kaynaklar

Ajans, mevzuatla belirlenen ve gelecekte de üstlenmesi muhtemel faaliyetleri yerine getirebilmek için bünyesinde gelişmiş bilgi sistemleri barındırmakta ve bilişim alt yapısını sürekli geliştirmektedir. Faaliyete başladığı 2010 yılı içerisinde ilk personel alımını takiben temin edilen bilgisayar donanım ve yazılım ürünleri ile ofis ekipmanları ve iletişim cihazları ihtiyaç doğrultusunda sürekli güncellenmekte ve yenilenmektedir.

Mevcut yapıda 2 (iki) adet fiziksel sunucu üzerinde Sanallaştırma Teknolojisi kullanılarak ihtiyaç duyulan sanal sunucular oluşturulmuştur. Dizin Hizmetleri, Anti-virüs, Yedekleme Sunucusu, Güvenlik Duvarı Yazılımı Ajans bünyesinde kullanılmaktadır. Bilecik ve Eskişehir YDO ofislerinde güvenlik duvarı cihazı ve yazılımı kurulmuş olup Ajans merkez binasıyla aralarında bu güvenlik duvarı üzerinden Sanal Özel Ağ (VPN) kurulmuştur. Ajans merkez hizmet binasında kesintisiz 20Mbps, Eskişehir ve Bilecik YDO sırasıyla 10 – 15 Mbps metro internet erişim altyapısı mevcuttur. Böylelikle kurumsal hizmetler internet üzerinden aksamadan verilmektedir.

Ajansın iletişim hizmetleri 5 adet "pbx" dış telefon hattı ve bir adet faks hattı ile sağlanmaktadır. Ajansın www.bebka.org.tr tr domain adresi üzerinde yayınlanmakta olan resmi internet sitesi bulunmakta ve bilgi işlem sorumlusu personel tarafından sürekli olarak güncellenmektedir.

1.7. Üst Ölçekli Politika ve Planlar

5449 sayılı Kanunda, ajansların oluşturulmasının temel gerekçelerinden biri de “Ulusal kalkınma plânı ve programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak,” olarak ifade edilmiştir.

Bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek üzere kalkınma ajansları tarafından hazırlanan Bölge Planı, hiyerarşik olarak ulusal düzeyde hazırlanan kalkınma planlarının hemen altında yer alan ve bölgelerin gelecek hedeflerini içeren bir strateji belgesidir. Bölge planı, bölgesel kalkınmaya hizmet eden tüm çalışmaları yönlendirip bölgesel gelişmeyi koordine eden bir politika belgesi olması açısından da önemli bir konuma sahiptir.

Türkiye’deki planlama hiyerarşisine bakıldığında Bölge Planlarının yerel ölçekte en üst sırada konumlandığı görülmektedir. 3194 sayılı İmar Kanunu gereği Bölge Planlarından sonra Çevre Düzeni Planları ve sonrasında da İmar Planları (Nazım İmar Planları ve Uygulama İmar Planları) bulunmaktadır. Farklı düzeylerde hazırlanan fiziksel planların birbirleri ile uyumunu ifade eden **“kademeli birliktelik ilkesi”** gereği tüm makro ve yerel planların (Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi, Bölge Planları, Çevre Düzeni Planları ve İmar planları gibi) birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir.

İmar Kanununun “Planların hazırlanması ve yürürlüğe konulması” başlıklı 8 inci maddesinde, bölge planları sosyo-ekonomik gelişme eğilimlerini, yerleşmelerin gelişme potansiyelini, sektörel hedefleri, faaliyetlerin ve alt yapıların dağılımını belirlemek üzere hazırlandığı ifade edilmiştir.

Şekil 2. Planlama Hiyerarşisi ve Bölge Planları



Kaynak: 2017 Yılı Kalkınma Ajansları Sayıştay Denetim Raporu



2014-2023 TR41 Bölge Planı ve Üst Politika Belgelerinin Analizi

Kalkınma Ajansları tarafından 2014-2023 yıllarını kapsayan ve bölgesel kalkınmayı amaçlayan yol haritası niteliğinde bölge planları hazırlanmıştır. Ajansımız da ulusal üst ölçekli planlarla uyumlu olarak Bölge Planı çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmiş, planın hazırlanması sürecinde Ajansımız tarafından araştırma, tespit, analiz ve değerlendirme çalışmaları yapılmıştır. Mevcut durum tespitine yönelik literatür taraması yapılarak tüm ilgili verilerin toplanması, iller bazında bir araya getirilerek derlenmesi ve analiz edilmesi sağlanmıştır. Bölge planı kapsamında analizlere ek olarak katılımcılık esaslı saha çalışmaları, çalıştaylar ve toplantılar düzenlenerek bölgeye özgü öncelikler, tedbirler ve vizyon belirlenmiştir.

23 Temmuz 2019 tarihli Resmi Gazete 'de yayınlanarak yürürlüğe giren On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) uzun vadeli bir perspektifle ülkemizin kalkınma vizyonunu ortaya koyan, milletimizin temel değerlerini ve beklentilerini karşılamayı hedefleyen, ülkemizin uluslararası konumunu yükseltmek ve halkımızın refahını artırmak için temel yol haritası niteliğindedir.

“Daha fazla değer üreten, daha adil paylaştan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye” vizyonunu ortaya koyan Planın hedefi eğitim hamlesiyle beşeri sermayenin artırılması ve milli teknoloji hamlesiyle teknoloji ve yenilik kabiliyetinin artırılmasıdır.

Planın temel amaçları:

- **Ekonomik refahla** birlikte, vatandaşların mutlu, sağlıklı, güvenli yaşam sürebilmeleri
- Temel hak ve özgürlüklerin adil ve hızlı çalışan bir **hukuk sistemiyle** korunması
- Öngörülebilirliği yüksek kamu politikalarıyla, fırsat eşitliğine dayalı, kolay erişilebilir ve vatandaş odaklı **kamu hizmetleri** sunulması
- **İnsan odaklı kalkınma** anlayışıyla bireylerin üreterek gelir elde edebilmesi
- **Yeni bilgi ve teknolojilere** uyum sağlama becerilerinin geliştirilmesi
- **Sosyo-ekonomik yaşama** daha aktif katılım sağlayabileceği ortamların oluşturulması;
- **Toplumsal refahın** yaygınlaştırılması doğrultusunda şehirlerin ve kırsal alanların daha iyi iş fırsatları ve yaşam ortamları sunabilir hale getirilmesi olarak belirlenmiştir.

On Birinci Kalkınma Planında önümüzdeki yıllarda çalışmalarımıza yön verecek kalkınma ajanslarına ilişkin maddeler aşağıda sıralanmıştır:

- Kalkınma ajansları bölgesel gelişme hedefleri ve kentlerin ekonomik beklentilerine uygun olarak **sanayi alanlarının** belirlenmesi ve geliştirilmesinde aktif rol alacaktır.
- Kalkınma ajansı destekleri, yerel düzeydeki kurumların kapasitesinin geliştirilmesi, özel sektörün kurumsallaşması, sürdürülebilirliği ve verimliliğinin artırılması amacıyla **yönetim danışmanlığı** alanına odaklanacaktır.
- Kalkınma Ajansları **destekleri** yeniden yapılandırılarak kurumsallaşma, yenilik yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, kurumsal kaynak planlaması, e-ticaret, dijital dönüşüm, dış ticaret ve **yalın üretim, temiz üretim, enerji verimliliği ile endüstriyel simbiyoz** gibi konulara öncelik verilecektir.
- Kalkınma ajansları sonuç odaklı programlar ve bölgeye özel yenilikçi destek mekanizmaları ile daha **odaklı ve etkili destekler** sağlayacaktır.

- Kırsal kalkınma desteklerinde hedef birliğini sağlamaya yönelik Kırsal Kalkınma Yatırımları Destekleme Programı (KKYDP), Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı Kırsal Kalkınma Destek Programı (IPARD), Kalkınma Ajanslarının **kırsal destekleri** ve diğer ilişkili destek programları arasında tamamlayıcılığın tesisi için bu desteklerin uygulanmasına ilişkin genel esas ve usuller gözden geçirilecektir.
- Kalkınma Ajansları tarafından, bölgelerin ihtiyaç ve öncelikleri doğrultusunda, **ekonomik ve sosyal uyuma yönelik fonlar** ile diğer uluslararası kaynakların etkin bir şekilde kullanılması eğitim, danışmanlık ve tanıtma faaliyetleri ile desteklenecektir. Kalkınma Ajanslarının uluslararası kaynak kullanımının artırılması sağlanacaktır.
- Büyüme potansiyeli taşıyan şirketlere sermaye katkısı yapılarak bölgelerin gelişmesine ve rekabet güçlerinin yükseltilmesine katkı sağlayacak **bölgesel girişim sermayesi** uygulaması pilot olarak belirlenecek illerde başlatılacak ve bölge planlarında belirlenen önceliklerle uyumlu olarak yürütülecektir.
- İlgili Bakanlıklarda yatırımlara ilişkin izin, lisans, ruhsat gibi işlemlere dair başvuruları alacak ve bu süreçleri koordine edecek, yatırımcı taleplerini değerlendirecek ve çözüm önerileri geliştirecek, Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisiyle temas sağlayacak "Yatırım Koordinasyon Birimleri" oluşturulacaktır. Bu birimler yerelde **Kalkınma Ajansları ile iş birliği** geliştirecektir.
- İllerin ve bölgelerin öne çıkan **yatırım fizibiliteleri** Kalkınma Ajanslarının da katkısı alınarak belirlenecek ve bu yatırımların hayata geçirilmesi için Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi ile iş birliği içinde yatırımcılara tanıtımı yapılacaktır.

Bölgesel gelişme alanındaki diğer üst ölçekli strateji belgesi 2013-2023 dönemini kapsayan, ulusal kalkınma hedefleri ve yeni bölgesel kalkınma politikalarının ortaya konduğu Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisidir. Strateji Belgesinde bölgesel gelişme politikasının genel amaçları bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılması, bölgelerin rekabet gücünün yükseltilmesi ile ekonomik ve sosyal bütünlüğü ve dış dünyayla ilişkilerin güçlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. **Aynı belgeye göre, bölgesel politikaların ulusal kalkınma hedeflerine katkısı ise üç şekilde olacaktır.**

1. Kalkınmayı hızlandırıcı mekânsal organizasyon,
2. Ulusal ve bölgesel düzeyde daha etkili çok sektörlü koordinasyon mekanizmaları,
3. Sektörel politikalara yerel ve mekânsal önceliklerin daha etkili bir şekilde sızması

BGUS mekânsal amaçlarında **Bursa'nın "Metropolitan Alanlar", Eskişehir'in "Büyüme Odakları" Bilecik'in ise "Yapısal Dönüşüm İlleri"** kapsamına girdiği değerlendirilerek buna uygun politikalar bölge planımızda geliştirilmiştir.



Bursa Eskişehir Bilecik 2014-2023 Bölge Planını hazırlarken plan kararlarını etkileyecek ve hazırlık aşamasında değerlendirilen üst ölçekli sektörel ve tematik politika, plan ve strateji belgeleri aşağıda yer almaktadır.

- 2023 İhracat Stratejisi ve Eylem Planı
 - Girdi Tedarik Stratejisi (GİTES) 2013-2015
 - Türkiye Sanayi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2010-2014)
 - Mesleki ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2013-2017)
 - Ulusal İstihdam Stratejisi (2012-2023)
 - Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (UBTYS) 2011-2016
 - Türkiye Otomotiv Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2011-2014)
 - Türkiye Makine Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2011-2014)
 - Türkiye Seramik Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2012-2016)
 - Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planı (2014-2016)
 - Türkiye Turizm Stratejisi 2023
 - KOBİ Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2013
 - Verimlilik Stratejisi ve Eylem Planı (2014-2017)
 - Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2023)
 - Bütünleşik Kentsel Gelişme Stratejisi ve Eylem Planı (2010-2023)
 - Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023
 - Ulaştırma Kıyı Yapıları Master Plan Çalışması Sonuç Raporu (2010)
 - Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Stratejik Plan (2013-2015)
 - Ulusal Çevre Stratejisi ve Eylem Planı
 - Avrupa Birliği Entegre Çevre Uyum Stratejisi (UÇES)
 - Ulusal Havza Yönetim Stratejisi ve Eylem Planı (2012-2023)
 - Ulusal İklim Değişikliği Strateji Belgesi (2010-2020)
 - Enerji Verimliliği Strateji Belgesi (2012-2023)
 - Birleşmiş Milletler Binyıl Kalkınma Hedefleri (2012)
 - Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi (2013)
 - Özel Yetenekli Bireyler Strateji ve Uygulama Planı (2013 – 2017)
 - Türkiye’de Yaşlıların Durumu ve Yaşlanma Ulusal Eylem Planı
 - Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetle Mücadele Ulusal Eylem Planı (2007-2010)
 - Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı (2008-2013)
 - Türkiye Obezite (Şişmanlık) ile Mücadele ve Kontrol Programı (2010-2014)
 - Avrupa Konseyi Özürlüler Eylem Planı (2006 – 2015)
 - Ulaşılabilirlik Stratejisi ve Ulusal Eylem Planı (2010-2011)
 - Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi
 - Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Stratejik Planı 2013-2017
- Bu katılımcı ve teknik çalışmalar sonunda, Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerinden oluşan TR41 Bölgesi için hazırlanan 2014-2023 Bölge Planının vizyonu “Kuruluştan kurtuluşa, geçmişin mirasını değer katarak geleceğe taşıyan, **uluslararası düzeyde rekabetçi; sürdürülebilir üretim, yenilik ve yaşam merkezi**” olarak belirlenmiştir.

Bu vizyona erişilmesini sağlayacak üç temel gelişme eksenini ise; **Uluslararası Alanda Yüksek Rekabet Gücü, Beşerî Gelişme ve Sosyal İçerme, Dengeli Mekânsal Gelişme ve Sürdürülebilir Çevre** olarak belirlenmiştir. Bu gelişme eksenlerinin altında yer alan öncelik ve tedbirler, bölgenin gelişmesi için plan dönemi boyunca yapılacak faaliyetler ve ulaşılması amaçlanan hedefler için yol gösterici olacaktır. Mevcut küresel ve ulusal temel eğilimler çerçevesinde hazırlanan TR41 Bölgesi 2014-2023 dönemi Bölge Planı, önümüzdeki dönemde yaşanması muhtemel gelişmeler de dikkate alınarak hazırlanmıştır. Ortaya konan gelişme eksenleri, öncelik ve tedbirler yoğun ve detaylı çalışmalar sonucunda ortak akılla oluşturulmuştur.

2. PAYDAŞ ANALİZİ

2.1. Paydaşların Tespiti

Dış Paydaşlar:

BEBKA koordinasyonunda, ilgili tüm yerel paydaşların katılımı ile oluşturulan Bursa Eskişehir Bilecik 2014-2023 Bölge Planı, **Uluslararası Alanda Yüksek Rekabet Gücü, Beşerî Gelişme ve Sosyal İçerme ve Dengeli Mekânsal Gelişme ve Sürdürülebilir Çevre** olmak üzere üç gelişme ekseninde öncelikler ve bu önceliklere ait tedbirleri içeren yol gösterici bir plan niteliğindedir. Bölge planında belirlenen gelişme politikalarının hayata geçirilmesinde dış paydaşlar ile olan iş birliği ve eşgüdüm büyük öneme sahiptir. Kamu kesimi, özel sektör, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek ve her alanda bölgeler arası/bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak BEBKA'nın kanunla belirlenmiş temel görevlerindendir. Dış paydaşlar, bölgeye yönelik kalkınma stratejilerinin belirlenmesinde, BEBKA tarafından yürütülen çalışmalarda, yapılan çalışmaların etkinliği ve yaygınlaşması açısından büyük öneme sahiptir. Dış paydaşlar, aşağıda görüldüğü üzere yedi başlıkta belirlenmiştir:

- Kamu Kurum/Kuruluşları
 - o Valilikler
 - o Kaymakamlıklar
 - o İl-İlçe Müdürlükleri
- Yerel Yönetimler
 - o Belediyeler
 - o İl Özel İdareleri
- Üniversiteler
- Kamu Kurumu Niteliğindeki Kurum / Meslek Kuruluşları
 - o Ticaret Sanayi Odaları
 - o Borsalar
 - o Esnaf ve Sanatkarlar Odaları
 - o Organize Sanayi Bölgeleri
 - o Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
 - o Teknoloji Transfer Ofisi
 - o Meslek Kuruluşları
- Sivil Toplum Kuruluşları, Birlik ve Kooperatifler
- Özel Sektör
- Medya

2.2. Dış Paydaşların Değerlendirilmesi

Kamu Kurum/Kuruluşları:

Valilikler, Kaymakamlıklar, İl ve İlçe Müdürlüklerini içeren kamu kurum ve kuruluşları BEBKA'nın kalkınmaya yönelik çalışmalarını yürütmekte en önemli role sahip dış paydaşlar arasındadır. Merkezi düzeyde yapılanmış ve ulusal stratejiler çerçevesinde faaliyetlerini yürütmekte olan Bakanlıkların taşra teşkilatlarından oluşan kamu kurum ve kuruluşları, BEBKA tarafından koordine edilen öncelikli alanlarda hazırlanan stratejik plan, master plan ve sektörel analizler gibi çalışmalarda, eğitim, sağlık, çevre, sosyal kalkınma gibi alanlarda iş birliği kurulan önemli paydaşlar arasında yer almaktadır. Aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşları BEBKA tarafından sunulan mali destek programları, teknik destek ve fizibilite desteği programlarından destek alarak proje uygulayan paydaşlar olabilmektedir. Ulusal düzeyde belirlenen stratejilerin bölgesel ve il düzeyinde hayata geçirilmesi için gerekli iş birliği geliştirilebilmektedir.

Yerel Yönetimler:

Büyükşehir Belediyesi, İl, ilçe ve belde belediyeleri, il özel idareleri yerel yönetimler kapsamında yer almaktadır. Yerel yönetimler, bölge kalkınması için öncelikli alanlarda BEBKA tarafından yürütülen veya koordine edilen stratejik plan, master plan, analiz ve araştırma çalışmaları kapsamında iş birliği yapılan, görüş ve bilgi paylaşımı için önem arz eden dış paydaşlardır. Aynı zamanda, mali destek programları, teknik destek ve fizibilite desteği olmak üzere destek programlarından da faydalanarak bölge için kendi projelerini de geliştirebilmektedirler. Yerel yönetimler bölge kalkınmasına yönelik vizyonu doğrultusunda özellikle çevre, altyapı, ekonomik, sosyal ve kırsal kalkınma gibi konularda yürütülen faaliyetlerde önemli role sahip paydaş konumundadır.

Üniversiteler:

Ajansımız kurulduğu günden itibaren üniversitedeki bilimsel potansiyelin, sanayiye aktararak ekonomik değere dönüşmesine katkıda bulunmak ve bölgedeki firmaları Ar-Ge, inovasyon çalışmalarına yönlendirerek, üniversitedeki akademisyen ile sanayici iş birliğini tesis etmede katalizör görevini yerine getirmek amacıyla çeşitli çalışmalar yürütmektedir.

Bölgemizde yer alan üniversiteler bilimsel ve eğitim altyapıları, Ar-Ge odakları ile Ajansımızın önemli paydaşları arasında yer almaktadır. Sürdürülebilir kalkınma anlayışı içerisinde Ajansımız bölge üniversiteleriyle ortak ve iş birliği içinde öncelikle girişimcilik alanında programlar, etkinlikler ve çalışmalar yürütmektedir. Üniversiteler ayrıca BEBKA tarafından sunulan çeşitli destek programlarından destek alarak proje de uygulayıcıları da olabilmektedir.

Kamu Kurumu Niteliğindeki Kurum / Meslek Kuruluşları:

Ticaret ve Sanayi Odaları, Borsalar, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri (OSB'ler), Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB'ler) ve Meslek Kuruluşlarından oluşan Kamu Kurumu niteliğindeki Kurum ve Kuruluşlar, bölgemizin kalkınması için sanayinin gelişimi, nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi, mesleki eğitim, işgücünün geliştirilmesi gibi alanlarda yürütülen faaliyetler, analizler ve araştırmalara yönelik önem arz eden dış paydaşlardır. Belirlenen öncelikli konularda vizyon, çerçeve, strateji belirlenmesi, paydaşların katkıları ile programların hayata geçirilmesi, özel sektör temsilcilerinin çalışmalar hakkında bilgilendirilmesi ve çalışmalara katılım süreçlerinde iş birliği önem arz etmektedir.

BEBKA tarafından bu alanlarda yürütülen faaliyetlerde iş birliği kurulan, faaliyetlerin uygulanmasında ve yaygınlaştırılmasında katkı sağlayan bu dış paydaşlar aynı zamanda BEBKA tarafından sunulan mali destek programları, teknik destek ve fizibilite desteği programlarına da başvuru yaparak kendi projelerini geliştirebilmektedirler.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK'lar):

Sivil toplumun kurumsallaşmış yapıları olan STK'lar; üçüncü sektör, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi çeşitli isimlerle adlandırılmaktadır. STK'ların kapsamı geniş değerlendirildiğinde vakıflar ve derneklerin yanı sıra birlikler ve kooperatifler gibi birçok örgütü içermektedir. Sosyal sermayenin gelişmesinde en önemli unsurlardan olan STK'lar toplum inşası ve toplumu güçlendirme stratejilerinin parçasıdır. Ulusal düzeyde, STK'lar hizmet sunumlarında ve karar alma süreçlerinde daha fazla yer almaktadırlar. BEBKA tarafından sunulan çeşitli destek programlarından destek alarak proje de uygulayan sivil toplum kuruluşlarına BEBKA'nın önde gelen bir paydaşı olarak özel önem verilmektedir.

Özel Sektör:

Sürdürülebilir kalkınmanın önemli aktörlerden biri olan özel sektör, istihdam ve gelir yaratarak ekonomik kalkınmaya katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle BEBKA için bölgede kendi sektörlerinde öncü kuruluşların bulunması ve bunlarla iletişimin ve etkileşimin sürekliliği kritik önem arz etmektedir. Ajansımız bölgenin ve ülkenin ekonomisi için önemli unsurlardan olan bu paydaşlara yönelik çeşitli destek programları hazırlamakta, katalizör görevi görerek diğer paydaşlar ile iş birliği kurmaları için çalışmalar yürütmekte ve gelişimlerine katkı sunmak için birçok faaliyet, eğitim ve etkinlik düzenlemektedir. Özel sektör, BEBKA tarafından sunulan mali destek programları, teknik destek ve fizibilite desteği programlarından destek alarak proje uygulayan paydaşlar da olabilmektedir. Ayrıca Ajansımız tarafından sektörel analiz ve araştırmalar yapılarak sonuçları paylaşılmakta ve bu böylece bu paydaşlar bilgi anlamında da desteklenmektedir. Bununla birlikte BEBKA Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla bölgenin yatırım ortamını tanıtmak, yeni yatırımcı çekme ve bölgedeki özel sektör firmaları ile iş birliği ve ortaklıklar kurulması için çalışmalar yürüterek bölgenin sektörel ve ekonomik gelişimine katkı sağlamaktadır.

Medya:

TR41 Bölgesi'nde faaliyet gösteren yerel gazeteler, yerel televizyon kanalları, radyo kanalları ve internet siteleri başta olmak üzere tüm medya kuruluşları BEBKA'nın halka doğru tanıtılması, Ajans çalışmalarının, etkinliklerin ve destek programlarının paydaşlara duyurulması ve paydaş beklentilerinin belirlenmesi konusunda aktif rol oynamaktadır. Bölge Planı'nda da yer alan hedef ve stratejiler ile Kurumsal Stratejik Planda yer alan tedbirlerin medya kanallarında yer alması tüm paydaşların bilgilendirilmesi ve yapılan çalışmaların genele doğru bir şekilde yayılmasını sağlayacaktır. Etiğe ve şeffaflığa öncelik veren bir kamu kurumu olarak Ajansımızın itibar yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi ve paydaşlara doğru mesajların iletilmesi açısından medya kuruluşlarına özel önem verilmektedir. Bu paydaşlar ayrıca BEBKA tarafından sunulan teknik destek gibi çeşitli destek programlarına da başvuru yaparak kendi projelerini geliştirebilmektedirler.



2.3. Dış Paydaşlara Yönelik Ürün ve Hizmetler

- Ajansın üç ana fonksiyonu planlama, yönlendirme ve destekleme fonksiyonlarıdır. Bölgenin uzun erimli sektörel ve tematik stratejik hedeflerini katılımcı bir anlayışla hazırlayarak **planlama fonksiyonu**, kurumlar arası eşgüdümü sağlayarak hazırlanan analiz ve sektörel raporlar ile düzenlenen konferans, çalıştay ve yatırım destek faaliyetleriyle **yönlendirme fonksiyonunu**, kurum ve kuruluşlara sağlanan mali ve teknik destekler ile de **destekleme fonksiyonunu** yerine getirmektedir. Bu üç fonksiyon altında BEBKA'nın ürün ve hizmetleri birim bazında aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3. Ürün ve Hizmetlerimiz

Ürün / Hizmet	Yapılan Çalışmalar	İlgili Birimler
Planlar, Raporlar, Sektörel Araştırma ve Analizler	Bölge Planı, Faaliyet Raporları, Ajans Çalışma Programı Araştırma, Analiz ve Çalıştay Raporları	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi Yatırım Destek Ofisleri
Çalıştay, Konferans ve Kapasite Geliştirme Faaliyetleri	Ajansın Faaliyet alanı kapsamında çalıştay, konferans, seminer ve toplantı gibi etkinlikler düzenlemek	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi Yatırım Destek Ofisleri
Destek/Hibeler (Mali Destek Programları, Teknik Destek, Fizibilite Desteği, Gündümlü Proje Desteği)	Mali Destek Programları Tasarımı Mali ve Teknik Destek ile Gündümlü Proje Destek Programlarının Yürütülmesi Bilgilendirme Toplantıları Proje Yazma Eğitimleri (PCM)	Planlama, Programlama ve Koordinasyon Birimi, Program Yönetimi Birimi
İzleme ve Etki Değerlendirme Faaliyetleri	Mali, Teknik Destek Programları ile Gündümlü Proje Desteklerinin Uygulanması Programların Etki Değerlendirmelerinin Yapılması	İzleme ve Değerlendirme Birimi
Yatırım Destek Teşvik ve Tanıtım Faaliyetleri	Bölgenin ve Yatırım Ortamının Tanıtılması Yatırımcı Bilgilendirme ve Yatırım Takibi Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Devlet Teşvikleri ve Destek Programları Hakkında Yatırımcıların Bilgilendirilmesi	Yatırım Destek Ofisleri

Ürün/Hizmet1: Planlar, Raporlar, Sektörel Araştırma ve Analizler:

BEBKA tarafından bölgenin yapısını ve sahip olduğu ekonomik, sosyal, kültürel ve mekansal dinamikleri etkin olarak belirlemek amacı ile çeşitli araştırma ve analiz çalışmaları yapmaktadır. Söz konusu çalışmalar üniversiteler ve diğer uzmanlaşmış kurumlar ile kurulan iş birlikleri ile yürütülmektedir. Bölgenin yapısını, potansiyelini ve sektörel ihtiyaçları doğru olarak tespit etmek, bunlar üzerinden bölge kalkınması için oluşturulacak plan ve politikalarda etkinlik ve tutarlılığı sağlamak açısından bu çalışmalar önem taşımaktadır. Yapılan sektörel ve tematik analizler ayrıca Ajansın odak alanlarına yoğunlaşmakta ve mali destek programlarının altyapısını oluşturmaktadır. Mali destek programları da bu alanlara yönelik olarak planlanmaktadır. Bununla birlikte Ajans, mevzuatta da belirtilen faaliyet raporu ve çalışma planı gibi dokümanlar yanında çeşitli paydaş gruplarına yönelik düzenlediği çalıştay ve toplantı gibi etkinlikler sonrasında sonuç raporları hazırlamaktadır. Yapılan çalışmaların takip edilmesi, paydaşların bu çalışmalar hakkında detaylı bir şekilde bilgilendirilmesi amacıyla şeffaflık ilkesi gereği sözü edilen tüm bu çalışmalara ait dokümanlar üçüncü şahıslara açık olarak kurum web sitesinde yayınlanmaktadır.

Ürün/Hizmet2: Çalıştay, Konferans ve Benzeri Faaliyetler:

BEBKA çalıştay, konferans, sempozyum, eğitim ve benzeri faaliyetler düzenleyerek bölgesel gelişmeyi ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için yaptığı çalışmalar, sunduğu mali destekler ve bölge tanıtımının yapılması gibi konularda yürüttüğü faaliyetler ile ilgili yerel paydaşları ile iletişim kurmaktadır. Sözü edilen faaliyetler aracılığıyla bu yerel aktörlerle iş birliği yapmakta, çalışmaları hakkında bilgi vermekte, onların görüşlerini almakta, eğitim vermekte ve yönlendirme yapmaktadır. Böylece Ajansın çalışmaları bölge geneline yayılmakta ve paydaşlarla kurulan çift taraflı etkileşim sonucu paylaşılan ve toplanan bilgiler ile sürdürülebilir kalkınma hedefi kapsamında sinerji oluşturulmaktadır.

Ürün/Hizmet3: Destek / Hibeler (Mali Destek Programları, Teknik Destek, Fizibilite Desteği, Gündümlü Proje Desteği):

Mali destek programları, Bölge planı öncelikleri çerçevesinde, bölgenin ekonomik, sosyal, kırsal ve yerel kalkınması, kamu, özel sektör ve sivil toplum arasında iş birliğinin geliştirilmesi, rekabet gücü ve yenilik kapasitesinin artırılması, iş ve yatırım imkanlarının geliştirilmesi gibi bölge için önem arz eden konularda projelerin desteklendiği destek programıdır. Teknik destek programı, Ajansın, yerel ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunabilecek, kâr amacı gütmeyen Kurum ve Kuruluşların kurumsal nitelikli ve kapasite geliştirici faaliyetlerine sağladığı destek türüdür. Fizibilite desteği ise Ajansın, bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılmasına, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesine, bölgenin yenilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik projelerin fizibilite çalışmalarına verdiği mali destektir. Destek türlerine göre, öncesinde yapılan saha araştırmaları, ihtiyaçların tespiti doğrultusunda destek alanları ve öncelikleri belirlenmekte ve belirlenen bu amaç ve önceliklere göre projeler desteklenmektedir. Mali destek programlarının duyurulmasını takiben bölgede farklı yerlerde herkesin katılımına açık proje yazma eğitimleri düzenlenmektedir. Bu eğitimlerde destek programlarının içeriğine göre Kamu Kurum, Kuruluşları, STKlar, meslek kuruluşları, özel sektör ve ilgili diğer paydaşlar bu eğitimlere katılabilmektedir.

Ürün/Hizmet4: İzleme ve Etki Değerlendirme Faaliyetleri:

BEBKA tarafından verilen destek ve hibelere yönelik sözleşme imzalama ve proje uygulama eğitimleri verilmektedir. Bu eğitimlerin ana amacı yararlanıcıların projelerini daha iyi yürütülebilmesi için detaylı bilgi alınmasının sağlanmasıdır. Sözleşme, uygulama süreçlerine yönelik bu eğitimler kapsamında raporlamalar ve görünürlük gibi süreçler de aktarılır. BEBKA tarafından, desteklenen proje ve faaliyetlerin istihdam, yatırım, ihracat, ithalat, turizm gibi konularda bölge kalkınması açısından doğurduğu etki ve sonuçları değerlendirmek amacıyla etki değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu değerlendirme sürecinde desteklenen projelerin sahibi olan Kurum, Kuruluş ve işletmeler ile iş birliği halinde, projeler incelenerek belirtilen alanlarda bölgeye sağlanan katkı analiz edilerek değerlendirilmektedir.

Ürün/Hizmet5: Yatırım Destek Teşvik ve Tanıtım Faaliyetleri:

Yatırım Destek Teşvik ve Tanıtım Faaliyetleri BEBKA tarafından Bursa, Eskişehir ve Bilecik Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla yerine getirilmektedir. Sözü edilen bölge illerinde özel kesimdeki yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde sonuçlandırmak üzere yatırımcıya hizmet sunulmaktadır. Ayrıca illerdeki yatırımları izlemek, ilgili mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek ve yol göstermek konusunda yatırımcıya hizmet sağlanmaktadır. Yatırım Destek Teşvik ve Tanıtım kapsamındaki diğer faaliyetler bölgenin ve yatırım ortamının tanıtılması, Yatırım Ortamının İyileştirilmesi amacıyla yatırım alanlarının araştırılması, raporlanması ve tanıtımı, özel sektörün ihtiyaç duyduğu konularda yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik araştırmaların yapılması, Devlet Teşvikleri ve Destek Programları Hakkında Yatırımcıların Bilgilendirilmesi ve Yatırımlarda Devlet Yardımları (Hazine Teşvikleri) ile ilgili işlemleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı adına yürütülmesidir.

2.4. Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

2.4.1. Dış Paydaşlar

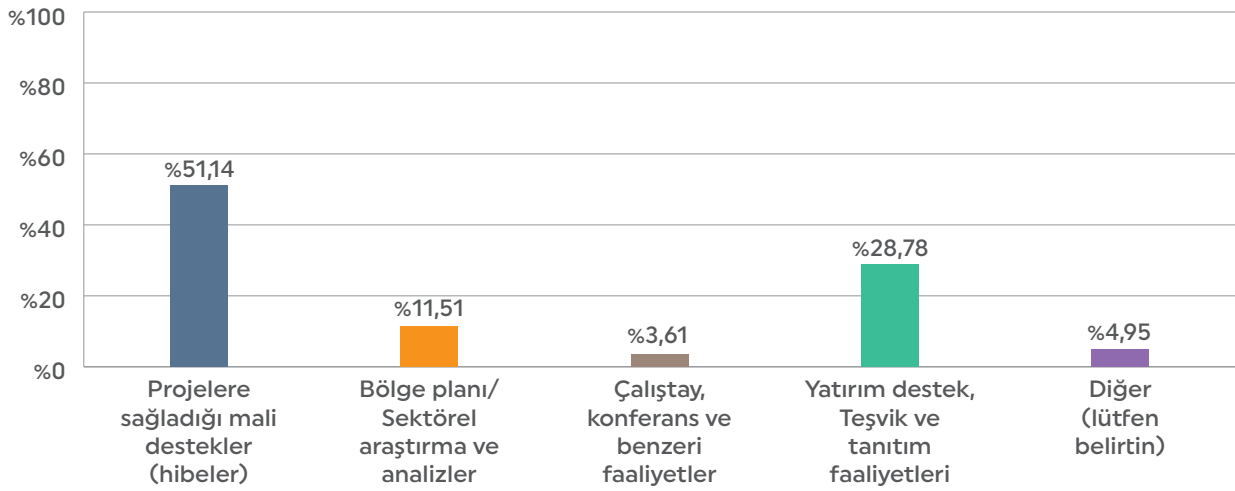
BEBKA faaliyetlerinin yerindelik ve etkinliğine yönelik algı düzeyinin ölçülmesi ve gelecek faaliyetlerinin paydaşların iş birliğinde tasarlanması amacıyla paydaş anketi gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasında BEBKA'nın tanınırlığı ve bilinirliğine ilişkin algıyı ölçmeye ilişkin sorular yanında BEBKA faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, Ajans çalışanlarının paydaş taleplerinin yerine getirilmesi hususundaki yetkinliği ve yeterliliğini ölçen sorular yanında Ajansın gelecek dönemde odaklanması gereken konulara da yer verilmiştir.

Anket karma bir yapı arz etmekte ve kimi zaman beşli likert ölçeği ile hazırlanan sorular, kimi zaman ise birden farklı seçeneğin tercih edilebildiği sorulardan oluşmuştur. Tüm paydaşlara yönelik olarak hazırlanan anketin örneklemine dahil edilen tüm alt paydaşlara eşit oranda yer verilmesine özen gösterilmiştir. İnternet üzerinden online olarak gerçekleştirilen anket Şubat 2019 tarihinde başlatılmış ve 1 (bir) ay süreyle katılımcıların görüşlerine açık kalmıştır. Kurum ve kuruluşlara resmi yazışma ile duyurulan anket aynı zamanda sosyal medya ve web sitesi aracılığıyla duyurulmuştur.

Katılımcı Profili: Geçersiz ve tamamlanmayanlar elendiğinde BEBKA paydaş anketine toplamda 747 kişi katılım sağlamıştır. Ankete katılan kişilerin %23,83'ü Valilikler, Kaymakamlıklar, İl ve İlçe Müdürlüklerinden oluşan Kamu Kurum/Kuruluşlarıdır. Katılımcıların %7,63'ü yerel yönetimler, %10,31'i üniversiteler, %10,44'ü Ticaret ve Sanayi Odaları, Borsalar, Esnaf ve Sanatkarlar Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri (OSB'ler), Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB'ler) ve Meslek Kuruluşlarından oluşan Kamu Kurumu Niteliğindeki Kurum / Meslek Kuruluşları, %4,68'i Sivil Toplum Kuruluşları, %14,19'u Özel Sektör ve %28,92'si bölgedeki eğitim kurumları, okullar ve bölge halkından oluşan diğer paydaşlardan oluşmaktadır.

Paydaş Anketi sonuçları:

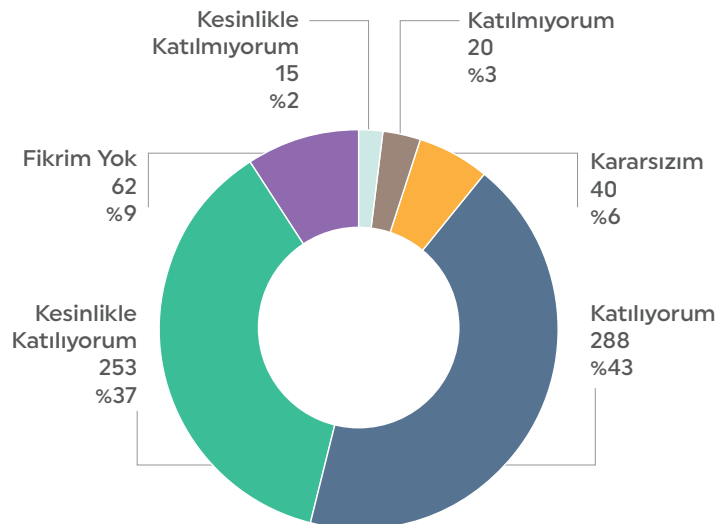
Grafik 3. BEBKA denildiği zaman aklınıza gelen ilk kavram nedir?



"BEBKA denildiği zaman aklınıza gelen ilk kavram nedir?" sorusuna yanıt olarak öncelikle %51,14 oranında projelere sağladığı mali destekler, %28,78 oranında yatırım destek, teşvik ve tanıtım, %11,51 oranında bölge planı, sektörel araştırmalar ve analizler olarak yanıt verilmiştir.

Grafik 4. Ajansın Bölgedeki Önemi

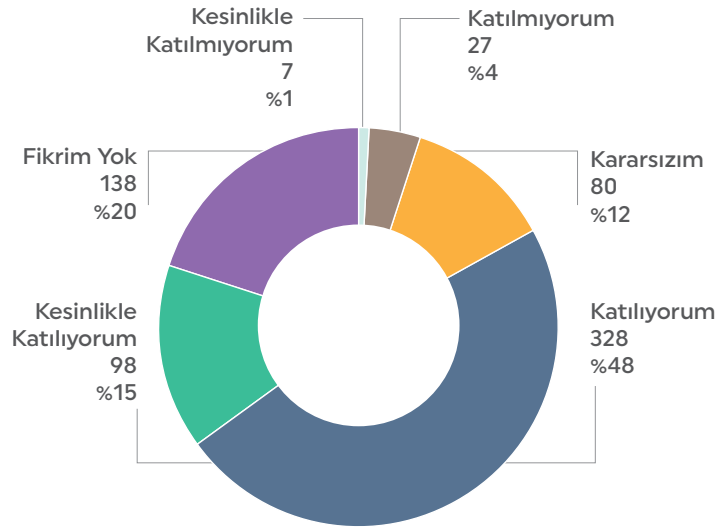
Ajansın bölgemiz için önemli bir kurum olduğunu düşünüyorum



"Ajansın bölgemiz için önemli bir Kurum olduğunu düşünüyorum." ifadesine yönelik %43 katılıyorum, %37 kesinlikle katılıyorum, %6 kararsızım, %3 katılmıyorum, %2 kesinlikle katılmıyorum ve %9 fikrim yok olarak yanıt vermiştir. Bu sonuca göre ankete katılım sağlayan **paydaşların toplamda %79'luk gibi büyük bir oranda Ajansının bölge için önemli bir kurum olduğunu teyit etmesi** çok olumlu bir sonuç olup, fikrim yok olarak cevap veren paydaşlara yönelik Ajansın tanıtılmasına ve toplamda %5 oranda olumsuz yanıt veren paydaşlara yönelik sorun tespiti ve düzeltmeye yönelik bir strateji izlenebileceği görülmektedir.

Grafik 5. Ajansın Yatırım Ortamına Katkısı

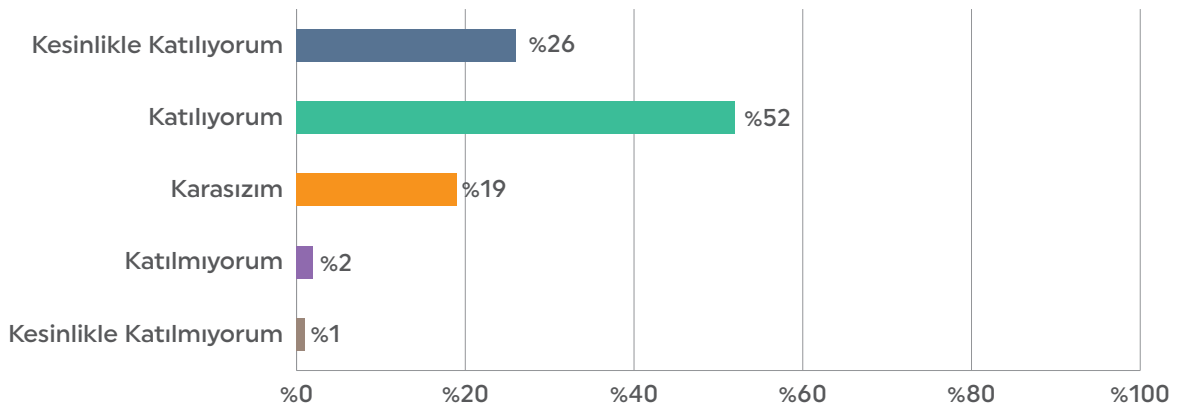
Ajans iş ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik başarılı çalışmalar yapmaktadır



"Ajans iş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik başarılı çalışmalar yapmaktadır." ifadesine %48 katılıyorum, %20 fikrim yok ve %15 kesinlikle katılıyorum olarak yanıt vermiştir. Bu sonuca ankete katılım sağlayan paydaşların toplamda **%62'sinin Ajansın Yatırım Destek Ofisleri aracılığıyla yürüttüğü yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik faaliyetlerini başarılı bulması** Ajansın ilk yıllarına oranla mali ve teknik destekler dışındaki fonksiyonlarının bilinirliğindeki ve başarısındaki artışı göstermektedir.

Grafik 6. Ajansın Mali Desteklerinin Etkinliği

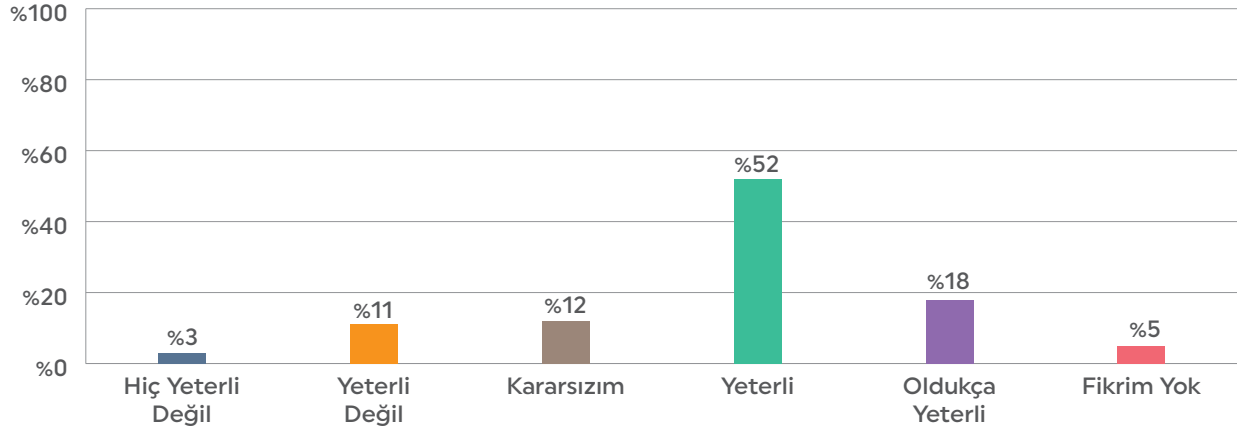
Ajans tarafından sağlanan mali desteklerin faydalı olduğuna inanıyorum



"Ajans tarafından sağlanan mali desteklerin faydalı olduğuna inanıyorum." ifadesine yönelik, %52 katılıyorum, %26 kesinlikle katılıyorum ve %19 oranında kararsızım olarak yanıt vermiştir.

Grafik 7. Ajans Desteklerinin Bilinirliği

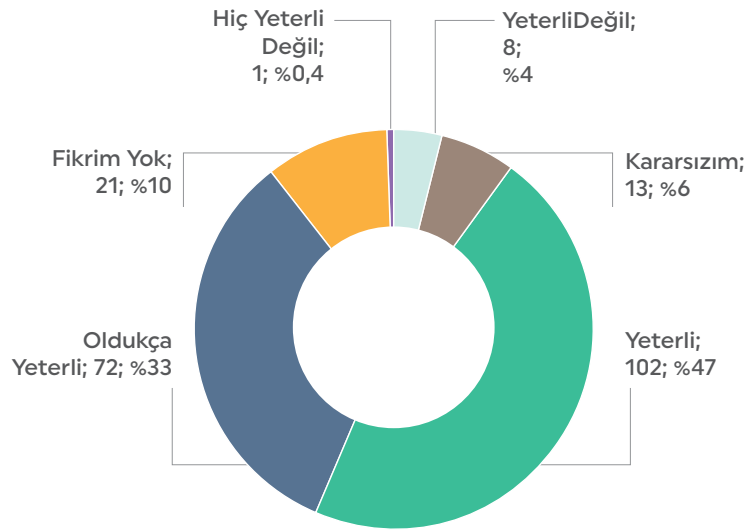
Programların tanıtım ve duyuru süreci



Programların tanıtım ve duyuru sürecine yönelik %52 yeterli, %18 oldukça yeterli ve %5 oranında ise fikri olmadığı ifade edilmiştir.

Grafik 8. Ajans Uzmanlarının İlgi ve Desteği

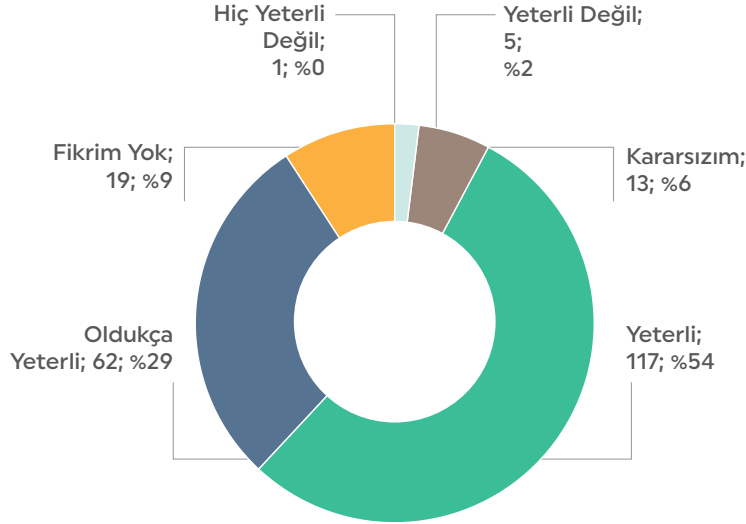
Ajans iş ve yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik başarılı çalışmalar yapmaktadır



Ajans uzmanlarının proje başvuru sürecinde ilgi ve desteği hakkında %47 yeterli, %33 oldukça yeterli ve %10 oranında ise fikri olmadığı ifade edilmiştir.

Grafik 9. Ajans Desteklerinin Uygulanması

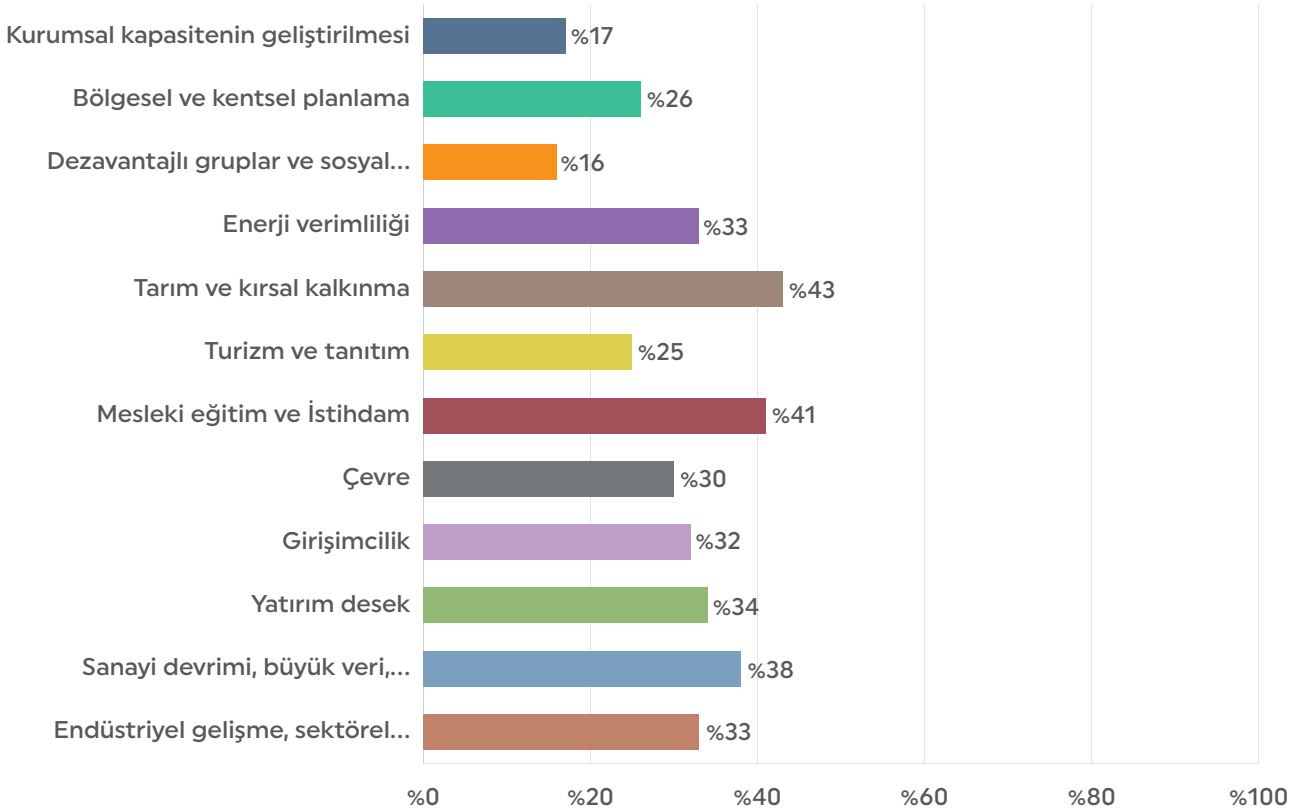
Destek alan projelerin uygulama ve izleme süreci.



Destek alan projelerin uygulama ve izleme sürecine yönelik ise %54 yeterli, %29 oldukça yeterli, %9 oranında ise fikri olmadığı belirtilmiştir.

Grafik 10. Ajansın Odaklanması Gereken Alanlar

Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı önümüzdeki 5 yıl süresince en çok hangi alanlara odaklanmalıdır?



Önümüzdeki beş yıl için BEBKA'dan odaklanılması istenen alanlar arasında tarım ve kırsal kalkınma %43, mesleki eğitim ve istihdam %41, sanayi devrimi/dijital dönüşüm %38, yatırım destek %34 ve sektörel uzmanlaşma %33 ile ilk sıralarda gelmektedir. Bu veriler de Ajansın gelecek dönemlerde yürüteceği çalışmalara yönelik paydaş beklentilerinin tespiti ve öncelikli odak alanlarının belirlenmesi açısından önem arz etmektedir.

2.4.2. İç Paydaşlar

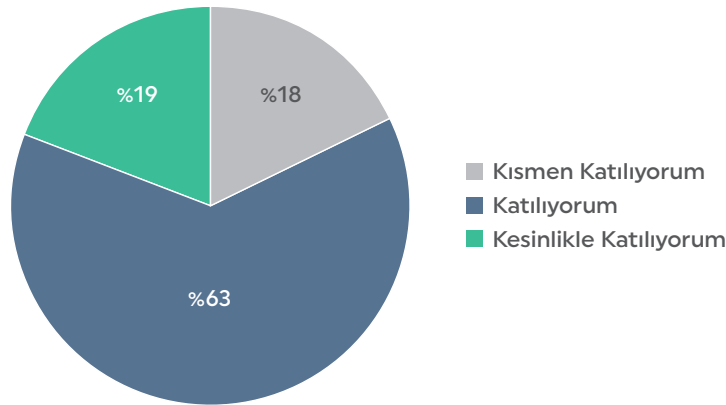
BEBKA'nın iç paydaşları Yönetim kurulu ve BEBKA personelinden oluşmaktadır. İç paydaş analizinde BEBKA personeline yönelik 15 başlıktan oluşan iç paydaş anketi çalışması yapılmıştır.

İç Paydaş Anketi Sonuçları:

Kurumsal imaj ile ilgili çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Grafik 11. Ajansın Kuruluş Amacı

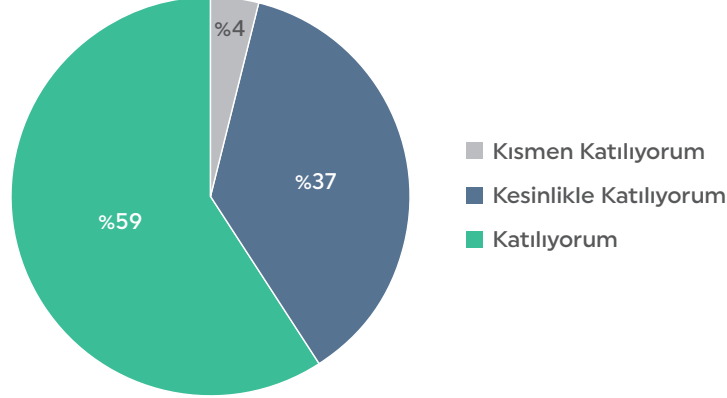
Ajansımızın kuruluş amacı, kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler arasında koordinasyonu sağlayarak bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır.



"Ajansımızın kuruluş amacı, kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversiteler arasında koordinasyonu sağlayarak bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır" ifadesine yönelik %63 katılıyorum, %19 kesinlikle katılıyorum ve %18 oranında ise kısmen katılıyorum olarak ifade edilmiştir.

Grafik 12. Ajansın Etkinliği

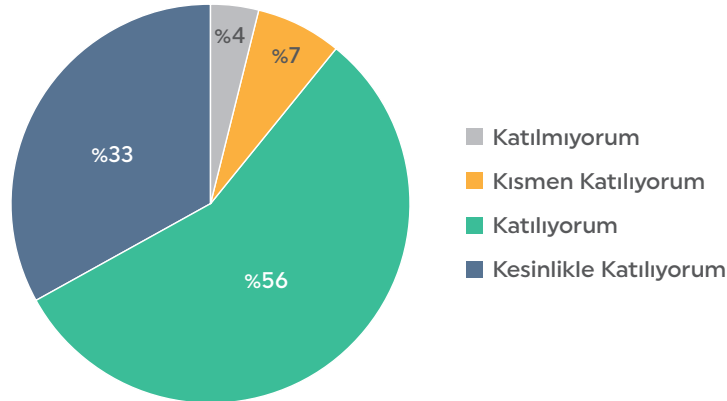
Ajansımız, yerel sorunlara çözüm üretir ve kaynakların etkin ve yerinde kullanılmasını sağlar.



"Ajansımız, yerel sorunlara çözüm üretir ve kaynakların etkin ve yerinde kullanılmasını sağlar" ifadesine yönelik %59 katılıyorum, %37 kesinlikle katılıyorum ve %4 oranında ise kısmen katılıyorum olarak ifade edilmiştir.

Grafik 13. Ajansın Hizmet Kalitesi

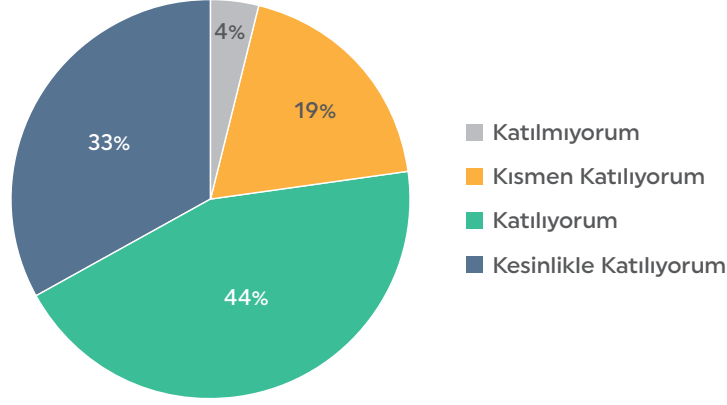
Ajansımız hizmet kalitesine ve paydaş memnuniyetine önem vermektedir.



"Ajansımız hizmet kalitesine ve paydaş memnuniyetine önem vermektedir" ifadesine yönelik %56 katılıyorum, %33 kesinlikle katılıyorum, %7 kısmen katılıyorum ve %4 oranında ise katılmıyorum olarak ifade edilmiştir.

Grafik 14. Ajansın İmajı

Ajansımız, çalışma arkadaşlarımız başta olmak üzere, bölgedeki kamu kurumlarının, özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının ve üniversitelerin gözünde saygın ve güvenilir bir imaja sahiptir.



"Ajansımız, çalışma arkadaşlarımız başta olmak üzere, bölgedeki kamu kurumlarının, özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının ve üniversitelerin gözünde saygın ve güvenilir bir imaja sahiptir" ifadesine yönelik %44 katılıyorum, %19 kısmen katılıyorum, %33 kesinlikle katılıyorum ve %4 oranında ise katılmıyorum olarak ifade edilmiştir.

BEBKA personelinin kurumsal yapı ile personel memnuniyet oranının arttırılması ile ilgili önerileri;

- o Personel istihdamın arttırılması
- o Performans yönetim sisteminin daha etkin bir şekilde yürütülmesi
- o Kurumsal değer ve aidiyet duygusunun arttırılması
- o Yetenek yönetimi çalışmasına önem verilmesi
- o Karar alma süreçlerinin hızlandırılması
- o Bilgi akışı ve iletişimin arttırılması
- o Çalışan memnuniyetine yönelik aktivitelerin arttırması
- o Uzun vadeli stratejik insan kaynakları planlarının yapılması
- o Kurum kültürü çalışmalarının tamamlanması
- o Kişisel ve mesleki eğitimlerinin arttırılması

3. GÜÇLÜ VE GELİŞİME AÇIK YÖNLER, FIRSAT VE TEHDİTLER ANALİZİ

Tüm Ajans personelinin katılım sağladığı Stratejik Plan çalıştayında Ajansın "Güçlü" ve "Gelişmeye Açık Yönleri" ayrıca "Fırsat ve Tehditler" katılımcı bir yöntemle belirlenmeye çalışılmıştır. Stratejik Plandaki stratejiler Ajansın güçlü yönlerinin kullanılarak fırsatların değerlendirilmesi ve gelişmeye açık yönlerin iyileştirilmesi üzerine kurulmuştur.

GÜÇLÜ YÖNLER

- Farklı mesleki disiplinlerden, yabancı dil donanımlı, veri-analiz-raporlama, proje yönetimi, denetim vb. konularda tecrübe sahibi nitelikli insan kaynağı
- Gelişmelere hızlı cevap verebilen esnek ve dinamik kurum anlayışı
- İletişimi kuvvetli, diğer kurumlar ile güçlü iş birliği kuran yapı
- Özel sektör, kamu ve diğer kurumlar arası koordinasyon kabiliyeti/tecrübesi
- Özerk bütçe yapısı ve kullanma esnekliği
- Yerelde sahiplenmeyi artıracak güçlü Yönetim Kurulu yapısı



FIRSATLAR

- Bölgenin stratejik konumu sebebi ile sektör ve iş birliği olanaklarının fazla olması
- Ülke politikalarında öne çıkan sektörlerin bölgede olması (teknoloji hamlesi)
- Bölgenin genç ve nitelikli iş gücü
- Ajansın bölgede tanınır hale gelmesiyle yeni projelerin geliştirilebilecek olması
- Ajanslar arası iş birliği ve iletişimin gelişerek artması
- Yeni destek mekanizmalarının uygulamaya geçmesi (Bölgesel Girişim Sermayesi, Faiz Desteği vb.)
- Bölgenin yerli ve yabancı yatırımlar açısından cazibe merkezi oluşu

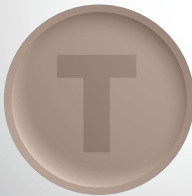
GELİŞİME AÇIK YÖNLER

- Personel sayısının az olması, kritik pozisyonlarda yedek personel olmaması
- Ajansın mevzuatta tanımlanan kuruluş amacı, görev ve yetkileri ile uygulama araçlarının yetersiz oluşu
- Birimler arası iş yükü ve uzmanlaşma olanaklarının eşit olmaması, birimler arasında eğitim olanaklarının eşit olmaması
- Birimler arası iletişim eksikliği, birlikte iş yapma kültürünün zayıflığı
- Kurumun fiziksel şartlarının uygun bir çalışma ortamı sunamaması
- Kalkınma Ajanslar Yönetim Sisteminin (KAYS) Ajansın ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmaması



TEHDİTLER

- Ajans Bölge Planının bölgedeki paydaşlar üzerinde bağlayıcılığının olmaması
- Mali destekler ve yatırım destek alanında diğer kurumlarla yetki ve hizmet çakışması
- Paydaş beklentilerinin yüksek oluşu ve farklı kesimlere hizmet vermede odaklanma sorunu
- Ajansın mali destek uygulama araçlarında değişiklik ve belirsizlikler
- İkincil mevzuatların yetersiz oluşu, yönergeler ile mevzuat yetersizliğinin giderilmeye çalışması ve Ajanslar arası farklı uygulamalar





4.4. STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

Ajansın 2020-2024 hedeflerine ulaşabilmesi için 5 (beş) stratejik tema belirlenmiştir.

Sürdürülebilir kalkınmada öncü, saygın ve dinamik bir kurum olmak

1.
Rekabetçi
Üretim ve
Verimlilik

2.
Yatırım
Ortamının
İyileştirilmesi
ve Girişimcilik

3.
Turizm
ve
Tanıtım

4.
Dengeli Mekansal
Gelişme ve
Kapsayıcı Büyüme

5. Kurumsal Gelişim

REKABETÇİ ÜRETİM VE VERİMLİLİK

HEDEF	FAALİYET
1.1 Ulaşım sistemleri, savunma sanayi ve makine sektörlerinde rekabetçiliğin, yerli ve/veya milli üretimin desteklenmesi, ileri malzeme, nanoteknoloji, mekatronik, kompozit, teknik tekstil gibi akıllı uzmanlaşma alanlarında ihtisaslaşmanın teşvik edilmesi	1.1.1. Seramik Sektörüne Yönelik Kapasite Geliştirme Faaliyetleri
	1.1.2. Eskişehir'de Yerli Tedarikçi Buluşmaları
	1.1.3. Yenilik ve Verimlilik Mali Destek Programları
	1.1.4. Yenilik ve Verimlilik Alanlarında Güdümlü Proje Geliştirilmesi
	GÖSTERGE
	2019
	2020
	2021
	2022
	2023
	2024
	Yerli otomobile yönelik komponent üretmek üzere yeni yatırım kararı alan toplam firma sayısı
	0
	2
	4
	6
	8
	10
	Düzenlenen Yerli Tedarikçi Buluşmaları Sayısı
	0
	2
	5
	5
	5
	5
	Seramik Sektöründe Kapasite Geliştirme Faaliyetlerine Katılan Kişi sayısı
	0
	0
	25
	25
	25
	25
	Yenilik ve Verimlilik Alanlarındaki Güdümlü Projelere Verilen Destek Tutarı
	19.7
	19,7
	19,84
	26
	34
	34
	Yenilik ve Verimlilik Alanlarında Güdümlü Proje ile Kurulan Merkez Sayısı
	2
	2
	3
	3
	4
	4

*Yıllar bazında değerler kümülatiftir. 2019 yılı baz yıldır.

HEDEF	FAALİYET						
1.2 Ar-Ge, yenilik, dijitalleşme ve verimlilik odaklı teknik altyapı, kurumsal kapasite ve iş birliklerinin geliştirilmesi	1.2.1. Bölgesel Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri Buluşmaları						
	1.2.2. Yönetim Danışmanlığı Programları						
	1.2.3. Ar-Ge ve İnovasyon Turları						
	1.2.4. Kamuda Değişim ve Dijital Dönüşüm Seminerleri						
	1.2.5. Eskişehir Ar-Ge Merkezleri Raporu						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	İhracata yeni başlayan firma sayısı	0	10	35	75	100	125
	Ar-Ge ve İnovasyon Turları Katılımcı Sayısı	36	36	46	56	76	90
	Yönetim Danışmanlığı Programlarından Faydalanan Firma sayısı	0	36	136	236	356	486
	Yönetim Danışmanlığı Verilen eğitimler (Adam/saat)	0	300	2300	4500	6800	9300
	Bölgesel Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri Buluşmaları Toplantıları Katılımcı Sayısı	0	0	20	40	60	80

*Yıllar bazında değerler kümülatiftir. 2019 yılı baz yıldır.

HEDEF	FAALİYET						
1.3 Bölgede kaynak verimliliğe geçişin hızlandırılması/ yaygınlaştırılması ve bu alanda yatırımların teşvik edilmesi	1.3.1. Bursa Endüstriyel Simbiyoz Olanaklarının Araştırılması Projesi						
	1.3.2. Bilecik Endüstriyel Simbiyoz Olanaklarının Araştırılması Projesi						
	1.3.3. Eskişehir Endüstriyel Simbiyoz Olanaklarının Araştırılması Projesi						
	1.3.4. Tekstil Sektöründe Sürdürülebilirlik Faaliyetleri ve Dijital Dönüşüm Seminerleri						
	1.3.5. Atıl Kamu ve Özel Sektör Tesislerinin Tespiti Envanter Çalışması						
	1.3.6. Yenilik ve Verimlilik Mali Destek Programları						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Azaltılan Atık Ürün Miktarı (ton/yıl)	7480	10.195	10.195	10.195	10.195	10.195
	Tasarruf edilen su oranı (%)	0	0	13	13	13	13
	Tasarruf edilen enerji oranı (%)	0	5	5	5	5	5
	Atıktan Elde Edilen Ürün Sayısı	2	6	7	8	9	10
	Çalıştay ve toplantılara katılan kişi sayısı	800	820	900	925	925	925
	Kaynak Verimliliği Çalışmaları Kapsamında Ziyaret edilen Firma Sayısı	117	127	177	227	227	227
	Temiz Üretim Etüdü Yapılan Firma Sayısı	2	2	3	8	8	8
	Yalın Üretim Etüdü Yapılan Firma Sayısı	0	0	4	8	12	15

*Yıllar bazında değerler kümülatiftir. 2019 yılı baz yıldır.



HEDEF	FAALİYET						
1.4 Nitelikli İşgücünün Geliştirilmesi	1.4.1. Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi Mali Destek Programının Uygulanması						
	1.4.2. Teknik Destekler						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Kapsamında Kurulan Atölye Sayısı	0	0	66	66	66	66
	Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Kapsamında kurulan Atölyelerden Faydalanan Kişi Sayısı	0	0	9795	9795	9795	9795
	Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Kapsamında Desteklenen Kurum Sayısı	0	123	123	123	123	123
Teknik Desteklerden Faydalanan Kişi Sayısı		1914	9500	9500	9500	9500	9500

*Yıllar bazında değerler kümülatiftir. 2019 yılı baz yıldır.

YATIRIM ORTAMININ İYİLEŞTİRİLMESİ VE GİRİŞİMCİLİK

HEDEF	FAALİYET						
2.1 Girişimcilik Ekosisteminin Geliştirilmesi	2.1.1. Bölgede girişimcilik ekosisteminin analiz edilmesi, yatırım ve finansman modellerinin geliştirilmesi						
	2.1.2. Bölgedeki girişimcilik ekosisteminde yer alan paydaşların kapasitelerinin geliştirilmesi						
	2.1.3. Bölgede mentorluk ve eğitimler yoluyla hızlı büyüme potansiyeline sahip teknoloji odaklı ve yenilikçi girişimcilerin desteklenmesi						
	2.1.4. Bölgede sosyal girişimcilik konusunda bilinirlik ve farkındalık oluşturulması ve yeni sosyal girişimler kurulmasına yönelik faaliyetlerin desteklenmesi						
	2.1.5. Tekstil sektöründe girişimcilik kapasitesinin geliştirilerek üniversite-sanayi-özel sektör iş birliklerinin hayata geçirilmesi						
	2.1.6. Girişimcilik kültürünün toplumun geneline yayılması, çocuk ve genç girişimciliğinin geliştirilmesi						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Girişimcilik Programları kapsamında yeni kurulan firma sayısı	3	4	10	20	30	50
	Girişimcilik Programları kapsamında yatırım alan firma sayısı	1	1	4	7	10	15
	Girişimcilik programları kapsamında verilen eğitim (adam/saat)	3.200	7600	12.000	16.400	20.800	25.200
	Sosyal Girişimcilik Hızlandırıcı Programı kapsamında kurulan sosyal girişim sayısı	0	0	2	5	10	15
	Yazılım ve Kodlama eğitimi alan genç sayısı	0	90	150	200	250	300

*Yıllar bazında değerler kümülatiftir. 2019 yılı baz yıldır.



HEDEF	FAALİYET						
2.2 TR41 Bölgesi Yatırım İmkânlarının Etkin Tanıtımının Yapılması	2.2.1. Yatırım Destek Web Sitelerinin Güncel Tutulması						
	2.2.2. Yerli ve Yabancı Yatırımcılara Bölgedeki Yatırım Yerleri ve Olanaklarına ilişkin bilgi ve danışmanlık verilmesi						
	2.2.3. İkili Görüşmeler(B2B) ve Tanıtım Toplantıları Düzenlenmesi						
	2.2.4. Hedef Ülkelerle İş birliği Faaliyetleri Düzenlenmesi						
	2.2.5. Yatırım Yeri Envanterinin Güncel Tutulması						
	2.2.6. Teşvik sistemine ilişkin gerekli bilgilendirme ve izleme çalışmalarının yapılması						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Güncellenen yatırım ortamı kitabı	2	3	4	6	8	10
	Farklı Dillerde Hazırlanan Tanıtıcı Materyal Sayısı	11	16	22	30	40	50
	Düzenlenen İkili Görüşme sayısı	260	360	610	950	1300	1600
	Bölgeye çekilen yeni yatırım miktarı	22	32	55	80	105	130
	Düzenlenen Fuar Sayısı/ Tanıtım Etkinliği Sayısı	1	4	8	13	18	24
	Bilgi ve danışmanlık verilen yatırımcı sayısı	17	29	45	65	95	130
	Yeni Geliştirilen Uluslararası Ortaklıklar	0	3	6	9	11	14

*Yıllar bazında değerler kümülatiftir. 2019 yılı baz yıldır.

TURİZM VE TANITIM							
HEDEF	FAALİYET						
3.1 Bölgenin turizm potansiyeli odağında markalaşmasının sağlanması, marka değerlerinin tanınırlığının artırılması ile bölgeye nitelikli ziyaretçi ve yatırımcı çekilmesi	3.1.1. Bursa Turizm Tanıtım ve Marka Stratejisinin Geliştirilmesi						
	3.1.2. Bursa ve Eskişehir Sağlık Turizmi Rehberleri Çalışması						
	3.1.3. Eskişehir Merkez ve İlçeleri için Turizm Kaynaklarının / Temalarının Mekânsal Analizi ile Turizm Stratejisi						
	3.1.4. Yöresel ve Coğrafi İşaretleli Ürünler Zirvesi						
	3.1.5. Yöresel ve coğrafi işaretleli ürünlerimiz için etkili pazarlama stratejilerinin tartışılması						
	3.1.6. İllerin Tanıtımına Yönelik Dijital Platform Ara yüzlerinin Analizi ve Tasarımı						
	3.1.7. Fam Trip ve Info Turlar Düzenlenmesi						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Ortalama geceleme sayısında artış	4.187.299	0	%5	%10	%20	30%
	Konaklama tesislerine giriş yapan yerli ve yabancı turist sayısındaki artış	2.414.826	0	%5	%10	%20	30%
3.2 Turizmde ürün ve hizmet çeşitliliğinin (kültür, agroturizm, ekoturizm, yayla turizmi, gastronomi, doğa, termal, sağlık vb.) artırılması ve yaygınlaştırılması	3.2.1. Bölgedeki Somut Kültür Envanterinin Çıkarılması						
	3.2.2. Kurumlar Arası İş birliği ve Koordinasyonun Artırılmasına Yönelik Çalışmalar Yapılması						
	3.2.3. Hedef Pazar Analizlerinin Hazırlanması						
	3.2.4. Turizm, turizm altyapısının geliştirilmesi ve turizm tanıtım mali destek programları						
	3.2.5. Teknik destek programları						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Alternatif turizm ürünlerine yönelik hizmet veren yeni kurulan tesis sayısı	0	1	4	8	13	17
	Turizm hizmet kalitesi konusunda verilen eğitim (adam/saat)	0	20	100	200	350	500
	Kültür envanteri sayısı	1	1	2	3	4	5
	Restore edilen/yeniden işlev kazandırılan kültür mirası sayısı	0	1	3	6	9	12

*Yıllar bazında değerler kümülatiftir. 2019 yılı baz yıldır.



DENGELİ MEKANSAL GELİŞME VE KAPSAYICI BÜYÜME

HEDEF	FAALİYET						
4.1 Kırsal alanlarda ekonomik faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ve yenilikçi uygulamalarla sürdürülebilir kırsal kalkınmanın sağlanması	4.1.1. Bölgede kırsal kalkınma alanında öncelikli ihtiyaç alanlarının tespitine yönelik çalışmalar yapılması						
	4.1.2. Kırsal Kalkınmaya Yönelik Teknik Geziler Düzenlenmesi						
	4.1.3. Üreticilere Yönelik Eğitimler						
	4.1.4. Akıllı/İyi Tarım ve Hayvancılık Uygulamaları ile Kırsal Kalkınma Yönetim Danışmanlığı Programı						
	4.1.5. Kırsalda Ekonomik Kalkınma Mali Destek Programı						
	4.1.6. Teknik Destek Programları						
	4.1.7. Kırsalda kurulacak yeni yatırımlara yönelik fizibilite desteği						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	TR41 Bölgesinin tarım ve hayvancılık sektöründeki ihracat miktarının artışı	110.434.083	%1	%4	%9	%15	22%
	Yeni kurulacak kırsalda faaliyette bulunan kooperatif, birlik, dernek, şirket oluşumu	0	1	2	3	5	7
	Üreticilere Yönelik düzenlenen eğitim sayısı	0	0	1	2	3	4
	Akıllı/İyi Tarım ve Hayvancılık Uygulamaları ile Kırsal Kalkınma Yönetim Danışmanlığı Programı kapsamında gerçekleştirilen bilgilendirme toplantısı sayısı	0	2	5	8	13	19
	Akıllı/İyi Tarım ve Hayvancılık Uygulamaları ile Kırsal Kalkınma Yönetim Danışmanlığı Programı kapsamında gerçekleştirilen Kırsal Kalkınma eğitimleri sayısı	0	2	5	8	13	19
	Kırsalda tarımsal sanayiye geliştirme amaçlı kurulan yeni tesis sayısı	0	2	5	10	16	20

HEDEF	FAALİYET						
4.2 Kapsayıcısı büyüme politikalarının hayata geçirilerek sosyal kalkınmanın sağlanması	4.2.1. Bursa İli Sosyal Analiz Çalışması						
	4.2.2. Eskişehir İli Sosyal Analiz Çalışması						
	4.2.3. Bilecik İli Sosyal Analiz Çalışması						
	4.2.4. Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programının Yürütülmesi (SOGEP)						
	4.2.5. Teknik Destekler						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Sosyal Analiz Sayısı	0	0	1	2	3	3
	Dezavantajlı Gruplarda Yeni İstihdam	0	15	410	425	425	425
	Dezavantajlı Gruplara Verilen Eğitim/Danışmanlık Sayısı	4	28	28	28	28	28
	Sosyal Girişimci Sayısı	2	3	7	11	15	20
4.3 Sürdürülebilir Kentleşmeye Katkı Sağlanması	4.3.1. Uluslararası İyi Uygulama Örnekleri ve Projelerle İlgili Paydaşlarla İş birliği ve Katkı Sağlanması						
	4.3.2. Afet ve acil durumlara karşı toplumsal farkındalık artırılması ve yerel düzeyde acil durum yönetiminden sorumlu birimlerin kapasitelerinin artırılması						
	4.3.3. Deprem Bilincinin Artırılmasına Yönelik Ulusal Konferans Düzenlenmesi						
	4.3.4. Acil durum ve acil durum sonrası yeniden yapılanma planlarının oluşturulması						
	4.3.5. Kent İçi Sanayi Alanlarının Dönüşümü Model Çalışması						
	4.3.6. Mali ve Teknik Destekler						
	4.3.7. Akıllı ve Sürdürülebilir Şehirler Çalıştayı						
	4.3.8. Sürdürülebilirlik Konferansı Düzenlenmesi						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Konferans/eğitim/bilgilendirme toplantısı sayısı	0	0	3	4	5	5
	Konferans/eğitim/bilgilendirme toplantılarına katılımcı sayısı	0	0	60	160	360	360
	Yeni Geliştirilen veya Destek Verilen Model/Strateji/Plan Sayısı	1	1	4	5	5	5



KURUMSAL GELİŞİM							
HEDEF	FAALİYET						
5.1 Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	5.1.1. Sürekli öğrenme kültürünün geliştirilmesi için kurum içi ve dışında personelin eğitim faaliyetlerine katılımını teşvik edilmesi						
	5.1.2. Personelin yerel, ulusal ve/veya uluslararası toplantı, seminer, konferans, panel vb. faaliyetlere katılımı desteklenmesi						
	5.1.3. Personel Performansının Artırılmasına Yönelik Faaliyetler Gerçekleştirilmesi						
	5.1.4. Takım çalışmasının güçlendirilmesine yönelik eğitim ve aktivitelerin yapılması,						
	5.1.5. Çalışan memnuniyet anketinin iki yılda bir düzenlenmesi ve sonuçlarının kurum içinde paylaşılması,						
	5.1.6. Personel Performans Yönetim Sistemini İyileştirilmesi						
	5.1.7. BEBKA kurum içi öneri sisteminin geliştirilmesi						
	5.1.8. Yeni personele yönelik oryantasyon ve işe alıştırma faaliyetlerinin yapılması						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Personel başına eğitim (gün/yıl)	5	6	6	7	7	10
5.2 Ajansın Fiziki İmkanlarının Geliştirilmesi	5.2.1. Ajans binası inşaatı Ajansın görev alanı ve ihtiyaçları doğrultusunda tamamlanması						
	5.2.2. Personel ihtiyaçları doğrultusunda gerekli araç ve gereçlerin temini sağlanması						
	5.2.3. Evrak ve arşiv sisteminin geliştirilmesi						
	5.2.4. Bilgi işlem altyapısının geliştirilmesi						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Yeni Ajans Binasının Faaliyete Geçmesi	-	-	1	1	1	1

HEDEF	FAALİYET						
5.3 Ajansın Yerel, Ulusal ve Uluslararası Alanda Bilinirliğinin Artırılması	5.3.1. Basın ve Medya kuruluşları ile iletişim artırılması						
	5.3.2. Medya takip sistemi kullanımının sürekliliğinin sağlanması						
	5.3.3. Web sitesi, sosyal medya vb. iletişim araçlarının etkin şekilde kullanılması						
	5.3.4. Ulusal ve Uluslararası Kurum ve Kuruluşlarla iletişim ve bağların güçlendirilmesi						
	GÖSTERGE	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Web sitesi görüntülenme sayıları	62927	65000	67500	68000	68500	70000
	Ulusal ve yerel basında yer alma	2353	2500	2650	2750	3000	3500

5. UYGULAMA VE İZLEME, DEĞERLENDİRME

Kurumsal stratejik planımız; Kalkınma Planı ve Bölge Planı ile uyumlu olarak hazırlanmış olup, plandaki hedeflere ulaşılması için azami hassasiyet gösterilecektir.

Uygulama döneminde planın etkinliğini ölçmek ve hedeflerden sapma yaşanmasının önüne geçmek için, Mali ve İdari İşler Birimi koordinasyonunda birim başkanları ve yatırım destek ofisi koordinatörlerinin katılımıyla stratejik plan izleme komisyonu oluşturulacaktır. Bu komisyon her yıl Ocak ayında toplanarak bir önceki yıl yapılan çalışmaları ve hedefler konusundaki ilerlemeyi tespit ederek bir rapor halinde Genel Sekretere sunacaktır.

Ayrıca günün değişen koşulları ve ajans içi veya dışından kaynaklanabilecek etkenler nedeniyle stratejik planda güncellemeler yapılması gerekebilecektir. Bu nedenle hedeflerde ve/veya hedeflere ulaşma noktasında stratejik planda yapılması gereken değişiklikler bu komisyon aracılığı ile değerlendirilecek ve Genel Sekreterlik tarafından gerekli önlemlerin alınması sağlanacaktır. Bu şekilde stratejik planın sürekli güncel, uygulanabilir ve etkili olması mümkün olacaktır.



Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı

Altınova Mah. İstanbul Cad. 424/4 Buttim İş Merkezi
Buttim Plaza Kat: 6 16250 Osmangazi/Bursa TÜRKİYE
Tel: 0 224 211 13 27 Faks: 0 224 211 13 29

"Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılamaz"

 @tcbebk

 /bebka

 /bebka

bebka.org.tr