



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



2021 YILI FAALİYET RAPORU

TRA2 Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars)

Ağrı

Iğdır

Ardahan

Kars



Ebu'l Menûçehr Camii

SUNUŞ



Serhat Kalkınma Ajansı, kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı, görev ve yetkilerini içeren 4 nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde öngörüldüğü üzere yaptığı çalışmalar ile TRA2 Bölgesi'nin kalkınması yolunda önemli bir aktör olarak görevini sürdürmektedir. 2021 yılında Ajans, TRA2 Bölgesi'nin potansiyelini harekete geçirmek suretiyle ulusal ve bölgesel gelişmeler doğrultusunda çalışmalarına yön vererek faaliyetlerini yürütmüştür.

Genç işsizliği sorunu ile mücadele kapsamında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı arasında protokol düzenlenerek Çalışan ve Üreten Gençler Programı (CUGP) ilan edilmiştir. Bölgemizde yaşayan gençlerin istihdamına yönelik etkin politikalar geliştirilmesi ve uygulanması için illerimizde tekstil ve çağrı merkezi sektörlerine yönelik işyerleri oluşturulması amacıyla çalışmalara başlanmıştır. Bu kapsamda 4 tanesi merkez ilçe olmak üzere toplam 11 ilçede 64.200 m² alana 89.660.000 TL yatırım yapılması sağlanacak olup 5.800 kişilik istihdam yaratılacaktır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP) kapsamında, 2021 yılında ilgili kurum ve kuruluşlar ile işbirliği halinde çalışmalar devam etmiştir. Paydaş kurumlardan proje önerileri alınarak 5 SOGEP projesinin sözleşme

işlemleri tamamlanmıştır. Sözleşmesi imzalanan 5 SOGEP projesi ile Bölgeye 8.350.510 TL yatırım yapılması sağlanacaktır.

Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Programı-01 (REKAP-01), Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı ile İmalat Sanayinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı'na hizmet edecek şekilde 17.06.2021 tarihinde ilan edilmiştir. Hedef grubunda Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ile kâr amacı güden kooperatifler ve birlikler bulunan destek programı kapsamında 4 ilden 31 adet proje başvurusu alınmıştır. Başarılı bulunan 16 projeden 14 projenin sözleşme işlemleri tamamlanarak firmalara 6 milyon TL destek sağlanmıştır.

2019 ve 2020 yıllarına ait izleme süreçleri devam eden; Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programları ve SOGEP projelerinin uygulama süreçleri COVID-19 pandemisi önlemleri kapsamında takip edilmiş, kaynakların yerinde ve etkin kullanılması için gerekli çalışmalar yapılmıştır.

Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Fonu (IPA) ile finanse edilen ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından uygulanan Rekabetçi Sektörler Operasyonel Programı (CISOP) kapsamında Tarihi Kimliği İle Kars Kenti Projesi destek almaya hak kazanmıştır. 2021 yılında projenin inşaat bileşeni kapsamında Haydar Aliyev Caddesi üzerinde bulunan 22 adet tescilli (yedi tanesi kamu binası olmak üzere) ve 10 adet tescilsiz bina için cephe iyileştirme çalışmaları başlamıştır.

Kafkas Masası Çalışmaları kapsamında, TRA2 Bölgesi'ne sınır ve yakın coğrafya olan ülkeler hakkında bilgi birikiminin sağlanması ve ticari ilişkilerin belirlenmesi amacıyla; Azerbaycan, Nahçıvan, Gürcistan ve İran raporları büyük ölçüde tamamlanmıştır. Bölgemizin tanıtımına ve turizm potansiyelinin değerlendirilmesine yönelik çeşitli çalışmalara pandemi tedbirleri kapsamında devam edilmiş, birçok tanıtım faaliyeti Ajans eliyle gerçekleştirilmiştir. TRA2 Bölgesi'nin potansiyelini yatırımcılara tanıtmak ve Bölgeye yatırımcı çekmek için Yatırım Destek Ofisleri (YDO'lar) tarafından 2021 yılında, Ajans destekleri ve diğer kurumların sağladığı destekler hakkında toplam 997 paydaşa danışmanlık ve rehberlik hizmeti verilmiştir.

Ajansımız tarafından yürütülen sonuç odaklı programlar ve yerel kalkınma fırsatları kapsamında TRA2 Bölge Planı'nda öngörülen amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla; yerel, ulusal ve uluslararası paydaşlarla işbirliği faaliyetlerinin sürdürülmesi hususuna özel önem verilmektedir. Bu kapsamda, bölgede önem arz eden plan, program ve projelerin takip edilmesi

ve bu çalışmalara azami düzeyde katkı sağlanmasına çalışılmaktadır. Kalkınmaya etki edebilecek türde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılmasına, bölge yatırım ve tanıtım imkanlarının artırılması ile yatırım faaliyetlerinin izlenmesi ve yönlendirilmesi çalışmalarına katkı sunmaya ve yn vermeye gelecekte de devam edilecektir.

Çalışmalarda emeği geçen mesai arkadaşlarıma, TRA2 Bölgesi'nin kalkınması hedefine yönelik çalışmalara katkı sağlayan, bizlerle işbirliği yapan tüm kurum ve kuruluşlara ve Yönetim Kurulu yelerimize teşekkür eder, 2021 Yılı Faaliyet Raporumuzu kamuoyunun kıymetli takdirlerine sunarım.

Nurullah KARACA

Genel Sekreter V.

İçindekiler

SUNUŞ.....	1
I. GENEL BİLGİLER.....	11
A.VİZYON VE MİSYON	12
B.YETKİ, GÖREV VE SORUMLULUKLAR.....	12
C. AJANSA İLİŞKİN BİLGİLER.....	14
1. Fiziksel Yapı	14
2. Teşkilat Yapısı.....	16
• Kalkınma Kurulu	16
• Yönetim Kurulu	17
• Genel Sekreterlik	19
1. Hukuk Müşavirliği (HM)	22
2. Yönetim Hizmetleri Birimi (YHB)	23
3. Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi (SYB)	25
4. İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB)	26
5. Yatırım Destek Ofisleri (YDO).....	28
6. İç Denetim	30
• Bilgi Teknolojileri	30
• İnsan Kaynakları.....	31
<i>İnsan Kaynakları Politikası.....</i>	<i>31</i>
<i>Personel İstatistikleri</i>	<i>31</i>
<i>Personel Hareketliliği</i>	<i>35</i>
• Sunulan Hizmetler	36
II. AMAÇ VE HEDEFLER.....	36
A. AJANSIN AMAÇ VE HEDEFLERİ	36
B.TEMEL POLİTİKALAR VE ÖNCELİKLER	40
III. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER.....	41
1. Bütçe Uygulama Sonuçları.....	41
2.Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar	43
3. Mali Denetim Sonuçları	44
B. PERFORMANS BİLGİLERİ.....	46
1. Sonuç Odaklı Program 1 (TSOP).....	46
1.1. Genel Bilgiler	46

1.2.Kapsam Takibi	48
1.3.Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	57
1.3.1.Sonuç Göstergeleri	57
1.3.2.Çıktı Göstergeleri	57
1.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)	59
1.5.Değerlendirme	59
1.6.İyileştirme Önerileri	60
2. Sonuç Odaklı Program 2 (KSOP)	61
2.1. Genel Bilgiler	61
2.2. Kapsam Takibi	62
2.3.Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	72
2.3.1.Sonuç Göstergeleri	72
2.3.2. Çıktı Göstergeleri	72
2.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)	73
2.5.Değerlendirme	74
2.6.İyileştirme Önerileri	74
3. Sonuç Odaklı Program 3 (İSOP)	76
3.1. Genel Bilgiler	76
3.2.Kapsam Takibi	77
3.3.Sonuç ve Çıktı Göstergeleri	84
3.3.1.Sonuç Göstergeleri	84
3.3.2.Çıktı Göstergeleri	84
3.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)	86
3.5.Değerlendirme	86
3.6.İyileştirme Önerileri	87
4.Yerel Kalkınma Fırsatları	88
4.1. Kapsam Takibi	88
4.2.Çıktı Göstergeleri	91
4.2.1.Çıktı Göstergeleri	91
5.Kurumsal Gelişim	92
5.1.Kapsam Takibi	92
IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ	95
A.ÜSTÜNLÜKLER	95

B.ZAYIFLIKLAR.....	95
C.DEĞERLENDİRME	96
V. ÖNERİ VE TEDBİRLER.....	96

Tablolar

Tablo 1: Ajans Hizmet Binası ve Yatırım Destek Ofisleri

Tablo 2: 2021 Yılı Yönetim Kurulu İstatistikleri

Tablo 3: HM Personel Bilgileri

Tablo 4: YHB Personel Bilgileri

Tablo 5: SYB Personel Bilgileri

Tablo 6: İDB Personel Bilgileri

Tablo 7: YDO Personel Bilgileri

Tablo 8: Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı

Tablo 9: Unvana Göre Personel Sayıları

Tablo 10: TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Gelişme Eksenleri ve Öncelikleri

Tablo 11: 2021 Yılı Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi (TL)

Tablo 12: 2021 Yılı Gider Bütçesi Gerçekleşmesi (TL)

Grafikler

Grafik 1: Ajans Personelinin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı

Grafik 2: Uzman Personelin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı

Grafik 3: Ajans Personelinin Cinsiyet Durumu

Grafik 4: Uzman Personelin Eğitim Durumu

Şekiller

Şekil 1: Ajans Organizasyon Şeması

Kısaltmalar

AB	:Avrupa Birliği
CUGP	:Çalışan ve Üreten Gençler Programı
DAİB	:Doğu Anadolu İhracatçılar Birliği
DAKA	:Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
DAP	:Doğu Anadolu Projesi
DAP BKİ	:Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi
DDK	:Devlet Denetleme Kurulu
GPD	:Güdümlü Proje Desteği
HM	:Hukuk Müşavirliği
IPA	:AB Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı
İSOP	:İmalat Sanayinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı
İDB	:İzleme ve Değerlendirme Birimi
İŞKUR	:Türkiye İş Kurumu
KAGM	:Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü
KAYS	:Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSOP	:Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı
KSS	:Küçük Sanayi Sitesi
KUZKA	:Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
MDP	:Mali Destek Programı
NACE	:Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması
OSB	:Organize Sanayi Bölgesi
SERKA	:Serhat Kalkınma Ajansı
SGK	:Sosyal Güvenlik Kurumu
SOP	:Sonuç Odaklı Program
STK	:Sivil Toplum Kuruluşu
SYB	:Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi
TD	:Teknik Destek
TCDD	:Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları

TGA	:Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı
TİM	:Türkiye İhracatçılar Meclisi
TOBB	:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSOP	:Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaması Sonuç Odaklı Programı
TSO	:Ticaret ve Sanayi Odası
TRA2 Bölgesi	:Kars, Ardahan, Iğdır, Ağrı illerini kapsayan Düzey 2 Bölgesi
TÜBİTAK	:Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜRSAB	:Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
UDEMY	:Yetişkinlere ve Öğrencilere Yönelik Bir Çevrim İçi Öğrenme Platformu
UNESCO	:Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
YDO	:Yatırım Destek Ofisi
YHB	:Yönetim Hizmetleri Birimi
YKF	:Yerel Kalkınma Fırsatları

I. GENEL BİLGİLER

T.C. Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA), TRA2 (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) Bölgesi'nde faaliyet göstermek üzere 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un 3. maddesine istinaden 14.07.2009 tarih ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur. Ajansın kurumsallaşma süreci ilk Genel Sekreterin 2 Şubat 2010 tarihinde atanması ile başlamıştır. Geline aşamada kurumsallaşma faaliyetleri hız kazanmış, yatırım destek ofisleri dört ilde faaliyetlerini aktifleştirmiş ve kontrol sistemleri geliştirilerek Ajans mali yönetim yeterlilik sürecinden geçmiştir. Bölgenin önceliklerini ve yol haritasını belirlemek amacıyla, 2013 yılında 2014-2023 Bölge Planı hazırlanmış ve Bölgesel Gelişme Kurulu'nun 30.12.2014 tarih ve 2014/1 sayılı kararı ile onaylanmıştır. Bölge Planının amaç ve hedeflerine uygun olarak mali destek programlarına çıkılmıştır. Bu kapsamda, 2011 yılından bu yana İktisadi Gelişme Mali Destek Programları, Örnek Kombine Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi Mali Destek Programları, Kurumsal Kapasitenin ve Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi Mali Destek Programları, Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programları, Turizm Yatırımlarının Desteklenmesi (TURDES) Mali Destek Programı, Rekabet Edebilirliğin Artırılması Programı (REKAP), Fizibilite Desteği Programları ile Teknik Destek Programları yürütülmüştür.

Kalkınma Ajanslarının bölgelerindeki önemli sektörlerde üretim ve/veya istihdam kapasitesi oluşturması, katma değeri artırması ve sektörlerin gelişimine yönelik kurumsal yapıları tesis etmesi amacıyla 2018 yılında Sonuç Odaklı Program (SOP) sistemine geçilmiştir. Üç yıllık kurgulanan sonuç odaklı programların süresinin 2020 yılında dolması, ancak 2020 yılının pandemi yılı olması nedeniyle sonuç odaklı programların 2021 yılında tekrar gözden geçirilmesine karar verilmiştir. Ajans; geçmiş yıllardaki tecrübeleri, üst ölçekli planlar, Bölge Planı ve sektörel araştırma raporlarını dikkate alarak 2021 yılında o zamana kadar uygulamakta olduğu bazı sonuç odaklı programların devam etmesine bazılarının ise değiştirilmesine karar vererek üç yeni sonuç odaklı program kurgulamıştır. Bu sonuç odaklı programlar; Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaşması (TSOP), Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi (KSOP) ile İmalat Sanayinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması (İSOP) Sonuç Odaklı Programıdır.

Ajansımız 2021 yılında, COVID-19 salgını tedbirleri kapsamında yürüttüğü sonuç odaklı program ve yerel kalkınma fırsatı çalışmalarına devam etmiştir. TRA2 Bölge Planı'nda öngörülen amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla; yerel, ulusal ve uluslararası paydaşlarla işbirliği faaliyetlerinin sürdürülmesi hususuna özel önem verilmiştir. Tanıtım organizasyonu

içeren faaliyetlerin büyük kısmı devam etmiş, büyük ölçekli kamu yatırımlarının takibi, Bölgenin yatırım potansiyeli ile kaynaklarının tespitine yönelik faaliyetler ise büyük ölçüde tamamlanmıştır.

A.VİZYON VE MİSYON

TRA2 Bölgesi'nin vizyonu 2014-2023 Bölge Planı'nda ***“Doğal zenginliğiyle tanınmış, turizm ve tarımsal ürünleriyle markalaşmış, sınırları aşan kültürel mirasın imkânlarından yararlanmış, rekabet gücü yüksek işletmeleriyle ülkenin Kafkasya ve Orta Asya'ya açılan ticaret ve lojistik merkezi bir Serhat Bölgesi”*** şeklinde tanımlanmıştır.

Bölgenin bu vizyona ulaşılması için faaliyetlerini sürdüren SERKA'nın kurumsal vizyonu ise ***“Bölgesindeki aktörlerle güçlü bir etkileşime sahip, güven inşa etmiş, bilgi merkezi olmuş, yetişmiş insan kaynakları ile öngörü gücü yüksek, kalkınmada lider bir SERKA”*** olarak tanımlanmıştır.

Bölgenin ve kurumsal vizyonun gerçekleştirilmesinde, SERKA'nın misyonu ise; ***“Bölgenin vizyonuna ulaşma hedefi ve katılımcılık ilkesi doğrultusunda, bölgenin sosyo-ekonomik yapısının gelişmesi için gerekli plan, program ve faaliyetleri başarıyla uygulamak”***tır.

B.YETKİ, GÖREV VE SORUMLULUKLAR

15.07.2018 tarihli ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 4 sayılı, Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 188. maddesine göre kalkınma ajanslarının görev ve yetkilerini şu şekilde belirlemiştir:

- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek veya Ajans personel sayısının yeterli olmadığı durumda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile izlemesini ve değerlendirmesini yaptırmak ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek,
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik girişim sermayesi fonlarına katılım sağlamak,

- Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak,
- Bölge plan ve programlarını dikkate alarak kapsamı ve usulleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmek üzere bölgelerindeki diğer projeleri izlemek,
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek,
- Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak,
- 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,
- Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği 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 iş gücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla iş birliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,
- Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,
- Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

C. AJANSA İLİŞKİN BİLGİLER

1. Fiziksel Yapı

Serhat Kalkınma Ajansı, 2011 yılından itibaren Ortakapı Mahallesi Atatürk Caddesi No: 69 Merkez/Kars adresindeki ana hizmet binasında hizmet vermektedir. Kars şehir merkezinde ve eski Orduevi olarak bilinen Baltık mimari tarzı tescilli bir bina olan Ajans hizmet binası Hazine Taşınmazlarının İdaresi Hakkında Yönetmeliğin 12. Maddesi uyarınca ihale edilerek 27.05.2010 tarihinde imzalanan kira sözleşmesi ile 49 yıl süreyle Ajansa tahsis edilmiştir. 2010 yılı ikinci yarısında gerekli onarım işleri yapılmış, 2011 yılı başı itibarıyla de kullanıma açılmıştır.

Genel Sekreterlik, ana hizmet birimleri ve destek birimlerinin çalışma ofisleri, Yönetim Kurulu Başkanı çalışma odası ile Kars Yatırım Destek Ofisi ana hizmet binasında bulunmaktadır. Binada bir toplantı salonu, bir adet bilgilendirme odası, bir adet 65 kişilik konferans salonu, bir adet arşiv, mutfak, kafeterya ve bir adet depo mevcuttur. Ana hizmet binası bodrum, zemin ve birinci kattan oluşmaktadır ve yaklaşık 1.300 m² kullanım alanına sahiptir.



Tablo 1 - Ajans Hizmet Binası ve Yatırım Destek Ofisleri

No	Birim	Türü	Adres
1	Serhat Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği (SERKA)	Kiralık Hizmet Binası	Ortakapı Mahallesi Atatürk Caddesi No: 69 Merkez/KARS
2	Ağrı Yatırım Destek Ofisi (YDO)	Kiralık Hizmet Binası	Fırat Mahallesi Yaşar Kemal Caddesi Ağrı Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) Yeni Bina Kat:3 Merkez/AĞRI
3	Ardahan Yatırım Destek Ofisi (YDO)	Kiralık Hizmet Binası	Karagöl Mahallesi Kongre Caddesi İskan Sokak No: 64 Kat: 2 No:1 Ticaret ve Sanayi Odası Hizmet Binası Merkez/ARDAHAN
4	Iğdır Yatırım Destek Ofisi (YDO)	Kiralık Hizmet Binası	Cumhuriyet Mahallesi 503. Sokak Ağgül İş Merkezi No: 11 Kat:3/17 Merkez/IĞDIR

2. Teşkilat Yapısı

4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 190. Maddesine göre, SERKA'nın teşkilat yapısı Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır

- **Kalkınma Kurulu**

Kalkınma Kurulu, Ajansın danışma organı olup, bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; Bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek ve Ajansı yönlendirmek üzere kurulmuştur.

Kalkınma Kurulunun görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir:

- Tek ilden oluşan bölgelerde Yönetim Kurulunda yer alacak özel kesim veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek,
- Ajansın çalışma programı taslağı, yıllık faaliyet raporları ile Sayıştay ve mali yönetim yeterliği denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve Yönetim Kuruluna önerilerde bulunmak,
- Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunmak,
- Toplantı sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.

Ancak 19.08.2016 tarihli ve 29806 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan kalkınma kurulu üye listelerine ilişkin tablonun yürürlükten kaldırılması hakkında 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı’na istinaden tek ilden oluşan bölgelerde faaliyet gösteren kalkınma ajansları dışında kalkınma kurulu faaliyetleri durdurulmuştur. 2021 yılında kalkınma kurulu üyeliklerine yönelik öneriler hazırlanarak Bakanlıkla paylaşılmıştır

- **Yönetim Kurulu**

Ajansın karar organı olan ve 17 üyeye sahip Yönetim Kurulu, TRA2 Bölgesi illerinin; valileri, il belediye başkanları, il genel meclis başkanları ve il ticaret ve sanayi odası başkanları ile Ajans Genel Sekreterinden oluşmaktadır. Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir:

- Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 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,
- Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek,
- Genel Sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifleri onaylamak,
- Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek,
- Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek,

- Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında Genel Sekreter'in yetkili olacağı sınırları tespit etmek,
- Ajansın denetimi sonucunda oluşturulan raporları görüşmek, değerlendirmek ve raporlarda yer alan bulgulara ilişkin gerekli tedbirleri almak.



Yönetim Kurulu, üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanmaktadır. Kurul, katılanların oy çokluğu ile karar almaktadır.

4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 193. Maddesine göre, birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı ilk yıl Ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre Bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Başkanlığı görevi 26.07.2020 tarihinden itibaren bir yıl süreyle Iğdır Valisi Sn. Hüseyin Engin SARIİBRAHİM tarafından yürütülmüş olup 10.07.2020 tarihli 74. Olağan Yönetim Kurulunda alınan karar ile **26.07.2021** tarihinden itibaren bir yılılığına **Kars Valisi Sn. Türker ÖKSÜZ'e** devredilmiştir. Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu, 2021 yılında 5 toplantı gerçekleştirmiştir.

Tablo 2 - 2021 Yılı Yönetim Kurulu Toplantı İstatistikleri

Toplantı No	Tarih	Yer	Katılımcı Sayısı
2021-1	27.01.2021	Ağrı	9
2021-2	12.04.2021	Ardahan	12
2021-3	17.06.2021	Iğdır	15
2021-4	19.08.2021	Kars	11
2021-5	03.11.2021	Ağrı	8

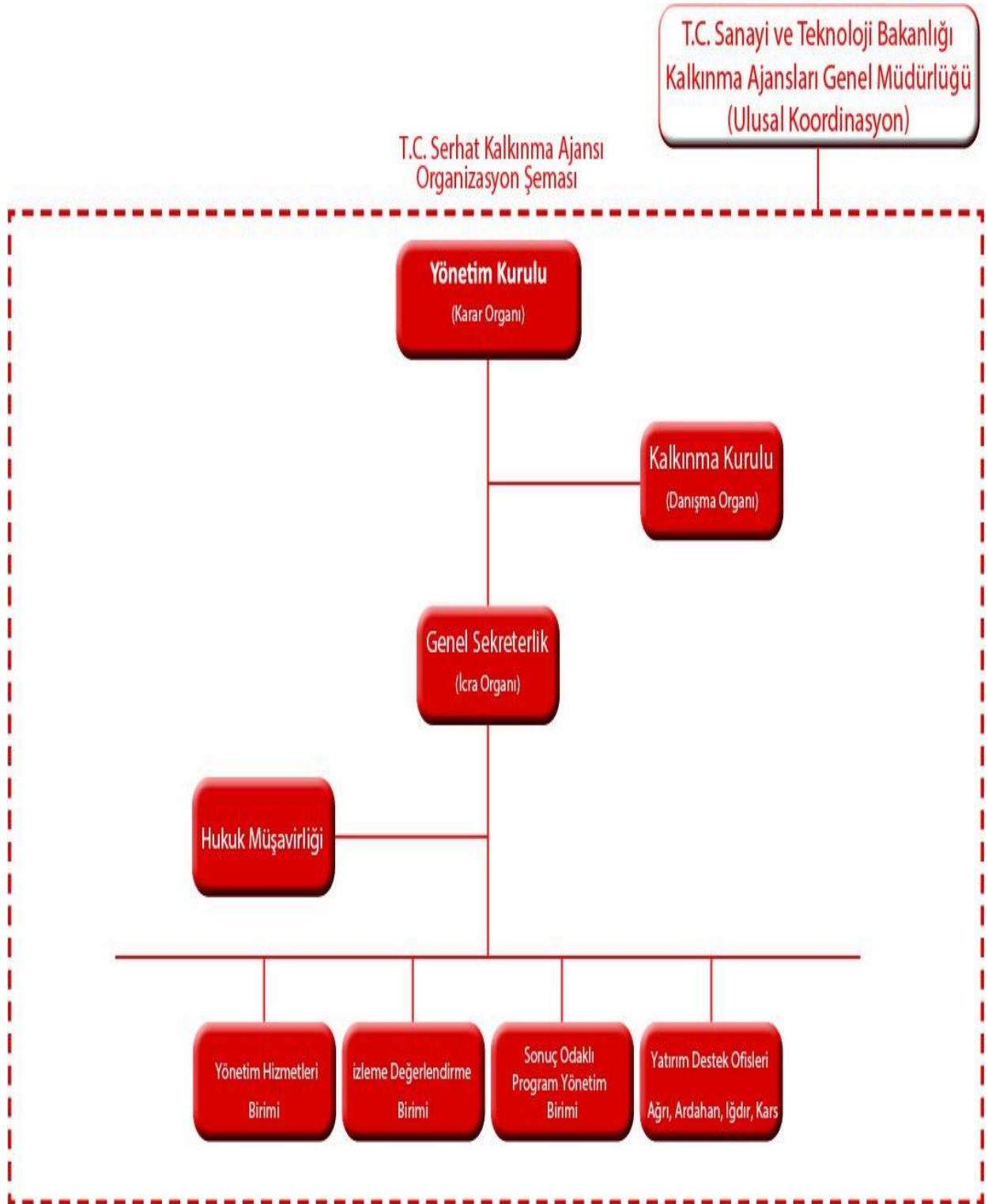
- **Genel Sekreterlik**

Genel Sekreterlik, Ajansın icra organıdır. Genel Sekreter; Genel Sekreterliğin, çalışma birimlerinin ve YDO'ların en üst amiri olup Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. 4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 196. Maddesine göre Genel Sekreterin görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir:

- Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak,
- Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve Yönetim Kuruluna sunmak,
- Ajans gelirlerini toplamak, belirlenecek usul 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,
- Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu kalkınma kurulu ile yönetim kuruluna sunmak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek,
- Çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki iş bölümünü belirlemek,
- Ajansın doğrudan veya bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşlarla birlikte proje geliştirmesini sağlamak ve bu 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 yurt 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 yurt dışı temaslarda bulunmak,
- Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek,
- Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.

Şekil 1- Ajans Organizasyon Şeması



1. Hukuk Müşavirliği (HM)

31.12.2021 tarihi itibarıyla Hukuk Müşavirliğinde 1 personel görev yapmaktadır.

Tablo 3- HM Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Muzaffer KIRSÜLEYMANOĞLU	Hukuk Müşaviri	Marmara Üniversitesi	Hukuk

Hukuk Müşavirliğinin görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir;

- Genel Sekreterlik birimlerinden ve YDO'lardan intikal ettirilen ve hukuki, mali, idari ve cezai sonuç hâsıl edilebilecek tüm konular hakkında hukuki görüş bildirmek,
- Hukuki ihtilaflara meydan vermemek için, Ajansın menfaatlerini koruyucu ve anlaşmazlıklara çözüm getirici hukuki tedbirleri zamanında almak,
- Ajans adına akdedilecek sözleşme ve anlaşmaların, hukuki ihtilaf doğurmayacak şekilde ve Ajans menfaatleri doğrultusunda düzenlenmesine yardımcı olmak ve diğer birimler tarafından düzenlenenleri inceleyerek görüş bildirmek,
- Ajans tarafından istenilen kanun, tüzük, yönetmelik, protokol, genelge vb. hazırlamak veya diğer birimler tarafından hazırlananları inceleyerek görüş bildirmek,
- Ajans personeli hakkında veya diğer konularda düzenlenen ve Genel Sekreter tarafından havale edilen inceleme ve soruşturma raporlarını inceleyerek mevzuatın gerektirdiği takibat ve işlemleri ifa etmek,
- Ajans faaliyetlerine ilişkin kanun, tüzük, yönetmelik ve sair mevzuatı incelemek ve değişiklikleri takip etmek,
- Ajans adına ihtarname, ihbarname düzenlemek, adli ve idari yargı mercileri ile icra daireleri ve noterden Ajansa yapılacak tebliğlere cevap vermek,
- Uhdesinde bulunan dava dosyalarının düzenli şekilde dosyalanması, takibi ve sonuçlandırılmalarını sağlamak, kontrolünü yapmak,
- Genel Sekreterlikçe verilecek ek ve benzeri görevleri üstlenmek ve çağrıldığı toplantılarda hazır bulunmakla mükelleftir.

2. Yönetim Hizmetleri Birimi (YHB)

31.12.2021 tarihi itibarı ile Yönetim Hizmetleri Biriminde 1 birim başkanı ve 7 destek personel görev yapmaktadır.

Tablo 4- YHB Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Nesim KARAKURT	Birim Başkanı	Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi	Siyaset Bilimi
Burhan ÇALIŞKAN	Bütçe ve Muhasebe Yetkilisi	Anadolu Üniversitesi	İşletme
Ferhat TAŞ	Satın Alma Sorumlusu	Anadolu Üniversitesi	İşletme
Sezer İLGAR	Muhasebe ve İnsan Kaynakları Sor.	Atatürk Üniversitesi	İşletme
Kayhan KARACA	İnsan Kaynakları, Yazı İşleri, Arşiv ve Özel Güvenlik Sorumlusu	Kafkas Üniversitesi	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
Doğan ARSLAN	Bilgi İşlem Sorumlusu	Ege Üniversitesi	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği

Cengizhan BÜYÜKYURT	Bilgi İşlem Sorumlusu	Kafkas Üniversitesi	Bilgi Teknolojileri ve Programlama
M. Mukadder YARDIMCIEL	Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu	Ankara Üniversitesi	İletişim Fakültesi

Ajansın tüm birimlerinin faaliyetlerinin etkin, sürekli ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi ve ilgili mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesi Yönetim Hizmetleri Biriminin sorumluluğundadır. Yönetim Hizmetleri Birimi; İdari İşler Servisi, Satın Alma Servisi, Bütçe ve Muhasebe Servisi, Bilgi/Belge ve Arşiv Servisi, İnsan Kaynakları Servisi, Bilgi İşlem Servisi, Özel Güvenlik ve Tanıtım ve Halkla İlişkiler Servisi olmak üzere toplam sekiz servisten oluşmaktadır.

- Ajansın gelir ve gider hesaplarının, satın alma ve ödeme işlemlerinin mevzuat hükümleri çerçevesinde yerine getirilmesi,
- Harcama programlarının konsolide edilerek dönem bazında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na gönderilmesi,
- Bakanlığın belirli dönemlerde talep etmiş olduğu mali durum tablolarının güncellenerek gönderilmesi,
- Personel alım süreçlerinin takip edilmesi, hizmet içi eğitimlerinin organize edilmesi, insan kaynakları politikasının oluşturulması ve uygulanması,
- Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu toplantılarının organize edilmesi,
- Gelen ve giden evrak ile izin ve görevlendirme belgeleri ve kurumun genel iş ve işlemleriyle ilgili gerekli kayıtların tutulması ve arşivlenmesi,
- Personelle ilgili iş ve işlemlerin takibi,
- Ajans hizmet binasının gerekli düzen ve güvenliğinin sağlanması,
- Kiralık Ajans araçlarının sevk ve idare edilmesi ile hizmet alımı yoluyla çalışan personelin sevk ve idaresi,
- Ajans ve Bölgenin tanıtımı ile halkla ilişkiler faaliyetleri de Yönetim Hizmetleri Biriminin sorumluluğundadır.

3. Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi (SYB)

31.12.2021 tarihi itibari ile Sonuç Odaklı Program Yönetim Biriminde 1 birim başkanı ve 3 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 5 - SYB Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Çağrı Birol ESATOĞLU	Birim Başkanı	Atatürk Üniversitesi	Elektrik-Elektronik Mühendisliği
Cansu Hilal POLAT	Uzman	Gazi Üniversitesi	Mimarlık
Sinem YILMAZ	Uzman	Çankaya Üniversitesi	İktisat
Berfin Ece SUCU	Uzman	Gazi Üniversitesi	Şehir ve Bölge Planlama

Ulusal ve bölgesel planlar doğrultusunda, Ajansın yürüteceği tüm destek programlarının yönetiminden sorumlu ve Bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla katılımcı ve şeffaf bir şekilde hazırlayacağı bölgesel ve sektörel planlar, stratejiler ve araştırma faaliyetleri ile Bölgenin ihtiyaçlarını ve potansiyellerini tespit etmekle yükümlü olan Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi aşağıdaki iş ve işlemleri yapmakla görevlidir.

- Ajansın altı aylık ve yıllık faaliyet raporlarını, sonuç odaklı program yönetim planlarını, yıllık çalışma programı ve bütçesini hazırlamak ve bu çalışmaların gerçekleştirilmesi için Ajans çalışma birimleri arasındaki koordinasyonu ve konsolidasyonu sağlamak,
- Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ile Ajans arasındaki koordinasyonu sağlamak,
- Bölgede ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak veya yaptırmak,
- Yerel aktörlerin katılımı ile bölge düzeyinde sektörel plan ve programlar ile Bölgesel Gelişme Planına uygun olarak operasyonel programlar hazırlamak,
- Ulusal Kalkınma Planı ve aynı şekilde ulusal ölçekte hazırlanan diğer planlarla uyumlu olacak şekilde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda bölge planı hazırlamak,
- Bölgeye yönelik hazırlanan planların, verilerin, araştırma faaliyetlerinin ve diğer malzemelerin sonuçlarını yayınlamak üzere hazırlamak,

- Bölge planı ve programları ile uyumlu olarak sağlanacak desteklerin çerçevesini oluşturmak, zamanlamasını ve mali desteklerin bütçe dağılımını planlamak,
- Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek,
- Destek programları kapsamında, Destek Yönetim Kılavuzu'nda belirlenen çerçeve içerisinde başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek,
- Potansiyel yararlanıcılara yönelik başvuru rehberlerini hazırlamak,
- Gündümlü Proje Desteği, Fizibilite Desteği ve Teknik Destek Programlarını yürütmek,
- Proje başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak,
- Potansiyel başvuru sahiplerine yönelik proje hazırlama eğitimlerini planlamak ve gerçekleştirmek,
- Proje değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek, başvuruların değerlendirilmesinde görevlendirilecek bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek,
- Bağımsız değerlendiricilerin performanslarını değerlendirmek,
- Değerlendirme komitesince yapılan nihai değerlendirmeler sonucu belirlenen ve Yönetim Kurulunca onaylanan “destek almaya hak kazananlar” listelerini kamuoyuna ilan etmek,
- Proje teklifinde bulunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek,
- Destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini değerlendirmeler ışığında revize etmek,
- Destek almaya hak kazanan projelerin sahiplerini sözleşme imzalamaya davet etmek ve sözleşmeleri hazırlamak,
- Birimle ilgili görev ve faaliyetler kapsamında ilgili yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak,
- Avrupa Birliği'nce desteklenen projeleri yürütmek.

4. İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB)

31.12.2021 tarihi itibari ile İzleme ve Değerlendirme Biriminde 1 Birim Başkan Vekili ve 4 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 6 - İDB Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Nesim KARAKURT	Birim Başkan V.	Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi	Siyaset Bilimi
Tuğçe TORAMAN	Uzman	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	Sosyoloji
Burak İPİN	Uzman	Gazi Üniversitesi	Makine Mühendisliği
Durmuş Okan BOZKIRLI	Uzman	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Gıda Mühendisliği
Barış AYHAN	Uzman	Sakarya Üniversitesi	İktisat

Ajansın yürüttüğü programlar kapsamında desteklenen projelerin uygulama sürecini yöneten İzleme ve Değerlendirme Birimi, söz konusu projelerin yasa ve usullere göre uygulanmasını denetler, izlemeler yapar ve proje yararlanıcılarının uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlara çözümler getirir. İzleme ve Değerlendirme Birimi, aşağıdaki iş ve işlemleri yapmakla görevlidir.

- Ajans tarafından hazırlanan ve yürütülen plan, programlar ile desteklenen projelerin izleme ve değerlendirmesi amacıyla göstergelerin oluşturulması, gerekli bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi,
- Destek programları çerçevesinde sözleşmelerin imzalanması öncesinde, Genel Sekreterin talebi doğrultusunda uygun görülen projelere ön izleme ziyareti yaparak projelerin risk ve ihtiyaçlarını belirlemek,
- Desteklenen proje ve faaliyetlerin uygulanması sırasında; öngörülen proje/faaliyet amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmak, uygulamanın belirlenen ilke ve kurallara, usul ve esaslara ve sözleşme hükümlerine uygun yürümesini sağlamak,
- Desteklenen projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek,

- Yararlanıcıların ara ve nihai raporları ile ödeme taleplerini teknik ve mali açıdan değerlendirmek,
- Program ve projelere ilişkin düzenli risk analizleri yaparak düzeltici ve önleyici tedbirleri almak; gerektiğinde sözleşme değişikliği ve feshi; erken uyarı raporları, düzeltici tedbirler, usulsüzlük ile ilgili işlemleri gerçekleştirerek; geri ödemelerin temini ile ilgili Genel Sekreterliği bilgilendirmek,
- Proje yararlanıcılarının ödeme taleplerini teknik ve/veya mali açıdan değerlendirmek,
- Desteklenen program ve projelerin değerlendirilmesine yönelik program ve projelerin performansını ölçmek,
- Projelerin uygulama ve izleme sürecine ilişkin olarak yararlanıcılara satın alma usulleri, izleme bilgisisteminin kullanımı, raporlama gibi konularda eğitimler vermek,
- Yürütülen destek programlarının ara dönem ve nihai etki değerlendirmelerini yapmak, değerlendirme sonuçlarını Yönetim Kurulu ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına sunulmak üzere Genel Sekretere raporlamak,
- Altı aylık ve yıllık değerlendirme raporları hazırlamak,
- Tamamlanan projelerin ve programların sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmek,
- Önceki destek programları uygulamalarından elde edilen deneyimler ışığında başvuru rehberlerinin hazırlığına destek vermek.

5. Yatırım Destek Ofisleri (YDO)

31.12.2021 tarihi itibarıyla Yatırım Destek Ofislerinde 4 Koordinatör ve 4 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 7- YDO Personel Bilgileri

Birimi	Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
AĞRI YDO	Gökhan ÖZİNCE	Koordinatör	Hacettepe Üniversitesi	Nükleer Enerji Mühendisliği
	Alican Eren YURTALAN	Uzman	Dokuz Eylül Üniversitesi	Ekonometri

ARDAHAN YDO	Ahmet Mücahit KÖKSOY	Koordinatör	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	İşletme
	Gizem COŞKUN	Uzman	Erciyes Üniversitesi	Matematik
IĞDIR YDO	Ramazan Mutlu DOĞANER	Koordinatör	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Uluslararası İlişkiler
	Merve ÖZKAYA	Uzman	Ankara Üniversitesi	İktisat
KARS YDO	Sevgi GÜNDÜZ	Koordinatör	Gazi Üniversitesi	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
	Ensar BEKTAŞ	Uzman	Anadolu Üniversitesi	İşletme

Yatırım Destek Ofisleri TRA2 Bölgesi'nin dört il merkezinde 2011 yılında kurulmuştur. YDO'lar, bölgedeki iş ve yatırım imkânlarının yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtımını üstlenen, yatırımların planlı ve koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan birimlerdir. Genel Sekreterliğe karşı sorumlu olan YDO'lar, sundukları tüm yatırım destek hizmetlerini ücretsiz olarak gerçekleştirmektedir. YDO'lar aşağıdaki iş ve işlemleri yapmakla görevlidir.

- Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere Yönetim Kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek,
- Desteklere ilişkin olarak yatırımcıları bilgilendirmek, yönlendirmek ve ilgili mevzuatta belirtilen iş ve işlemleri yapmak,
- Bölge kalkınma idaresi başkanlıklarınca desteklenen ve izlenmesi talep edilen projeler başta olmak üzere ildeki önemli proje ve yatırımları izlemek, bunlarla ilgili sorunlar ve alınması gereken tedbirler konusunda ilgili kurum ve kuruluşlara öneriler sunmak,
- İlin gelişme potansiyeli ve yatırım fırsatları ile ilgili olarak tarafları bir araya getirmek ve iş birliği tesis etmek,

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda iş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak doğrudan veya ilgili ulusal veya uluslararası kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak,
- Bu bölümün uygulanmasına ilişkin yapılan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak,
- İş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermek,
- Ajans faaliyetleri ile ilgili Genel Sekreter tarafından verilen diğer görevleri yürütmek.

6. İç Denetim

Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'ne göre; iç denetim, Ajansın çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetlerini kapsar. 31.12.2021 tarihi itibarıyla Ajansımızda iç denetçi bulunmamaktadır. Ajansımızın kuruluşundan bu yana iç denetçi istihdam etmek üzere personel alım ilanına çıkmış ancak iç denetçi istihdamı gerçekleştirilememiştir. 14.07.2021 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak değiştirilen Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin kapsamından "iç denetim" başlığı çıkarılmıştır.

• Bilgi Teknolojileri

Ajans internet sitesi yayını, elektronik posta hizmeti, güncel virüs koruma servisi, güvenlik duvarı, network yazıcıları, network yönetimi ve yedekleme gibi hizmetler düzenli olarak yerine getirilmektedir. Ajans binasında 1 adet 15 Megabit Metro Ethernet internet hattı kullanılmakta olup toplam 11 adet Access Point ile kablosuz erişim sağlanmaktadır. SERKA bünyesinde 10 adet sanal sunucu bulunmaktadır.

Ajans internet sitesi yayını, elektronik posta hizmeti, güncel virüs koruma servisi, güvenlik duvarı, network yazıcıları, network yönetimi ve yedekleme gibi hizmetler düzenli ve sürekli olarak yerine getirilmiştir. Serhat Kalkınma Ajansı kurumsal internet sitesine haber ve duyurular günlük olarak eklenmiş ve yedekleri alınmıştır. Ofislerdeki PC, Notebook ve Printer ile ilgili oluşan sorunlar giderilmiştir. Sosyal medya sayfalarımız ve Ajans internet sitesindeki akış ve haber metinleri güncellenmiş gerekli düzenlemeler yapılmıştır. EBYS programının sürekli olarak güncellemelerinin yapılması sağlanmıştır.

Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında sistemsal güncellemeleri kapsamında ajans internet sitesi, personel bilgi sistemleri ve server kontrolleri yapılmış, güncellemeler için gerekli olan program ve donanım eksikleri listelenmiştir. KVKK ile ilgili iş ve işlemler dair

süreçler devam etmektedir. Yatırım destek ofisleri güvenlik duvarı (firewall) cihazları alınmış bu sayede yatırım destek ofisleri internet güvenlikleri gerekli kurallar eklenerek sağlanılmıştır. Sistem odası bakımları ve ortam denetleyici yazılımları güncellenmiştir. Ajans proje başvuruları sonunda ve bağımsız değerlendiriciler için 20 adet bilgisayar gerekli güvenlik önlemleri alınarak yazılımsal ve donanımsal olarak hazırlanma süreci devam etmektedir. Merkez binada bulunan jeneratör cihazlarının akü ölçümleri yaptırılmıştır. Elektrik ve santral hatlarının bakımı yaptırılmıştır.

- **İnsan Kaynakları**

İnsan Kaynakları Politikası

Serhat Kalkınma Ajansının İnsan Kaynakları Politikası, 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesini Ajans personeli başlıklı 200. Maddesi ile 29.05.2019 tarihli ve 30788 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği ile 20 Ekim 2020 tarihli 31280 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik hükümlerine uygun olarak Genel Sekreterlik tarafından belirlenerek uygulamaya konulmuştur. Ajansın İnsan Kaynakları Politikasının temel amacı; Ajansın görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için, alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamını ve bu personelin niteliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Ajans görevlerini yerine getirirken mevzuat doğrultusunda Bölgenin ihtiyaç duyduğu mesleki eğitime sahip veya bu alanlarda çalışarak deneyim kazanmış personelin istihdamını öncelikli olarak gözetmektedir.

Personel İstatistikleri

31.12.2021 tarihi itibarıyla Ajansımızda; 1 Genel Sekreter Vekili, 2 Birim Başkanı, 4 YDO Koordinatörü, 11 uzman personel, 1 Hukuk Müşaviri, 7 destek personel ve 16 yardımcı hizmetler personeli olmak üzere 42 personel görev yapmaktadır.

Tablo 8- Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı

BİRİM	BİRİM BAŞKANI/ KOORDİNATÖR	UZMAN P.	DESTEK P.
Yönetim Hizmetleri Birimi	1	0	7

Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi	1	3	0
İzleme ve Değerlendirme Birimi	0	4	0
Kars Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
Ardahan Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
Ağrı Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
Iğdır Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
TOPLAM	6	11	7
GÖREV	YARDIMCI HİZMETLER P.		
Temizlik Görevlisi	14	-	-
Silahsız Güvenlik Görevlisi	2	-	-
TOPLAM	16		

Ajansımızda 375 sayılı KHK'nin geçici 23. maddesi uyarınca sürekli işçi olarak çalışan 14 temizlik görevlisi ile 2 silahsız özel güvenlik görevlisi bulunmaktadır. Sürekli işçi kadrosuna geçirilen personel istatistiklerin yer aldığı grafiklere dâhil edilmemiştir.

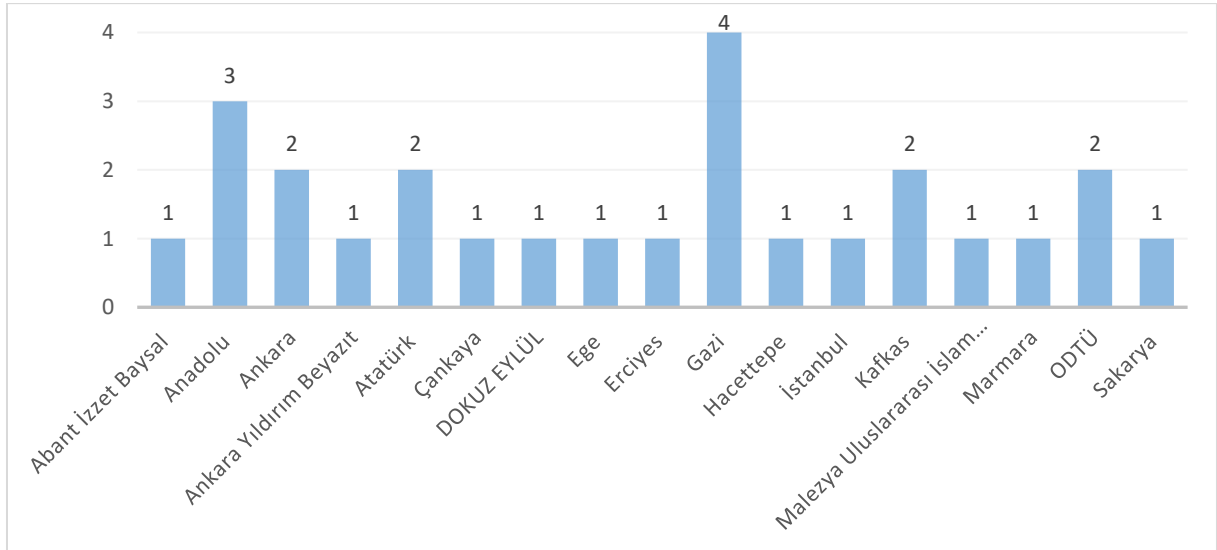
Tablo 9 - Unvana Göre Personel Sayıları

Unvanı	Personel Sayısı
Genel Sekreter V.	1
Hukuk Müşaviri	1
Birim Başkanı	2
YDO Koordinatörü	4

Uzman Personel	11
Destek Personeli	7
Yardımcı Hizmet	16
TOPLAM	42

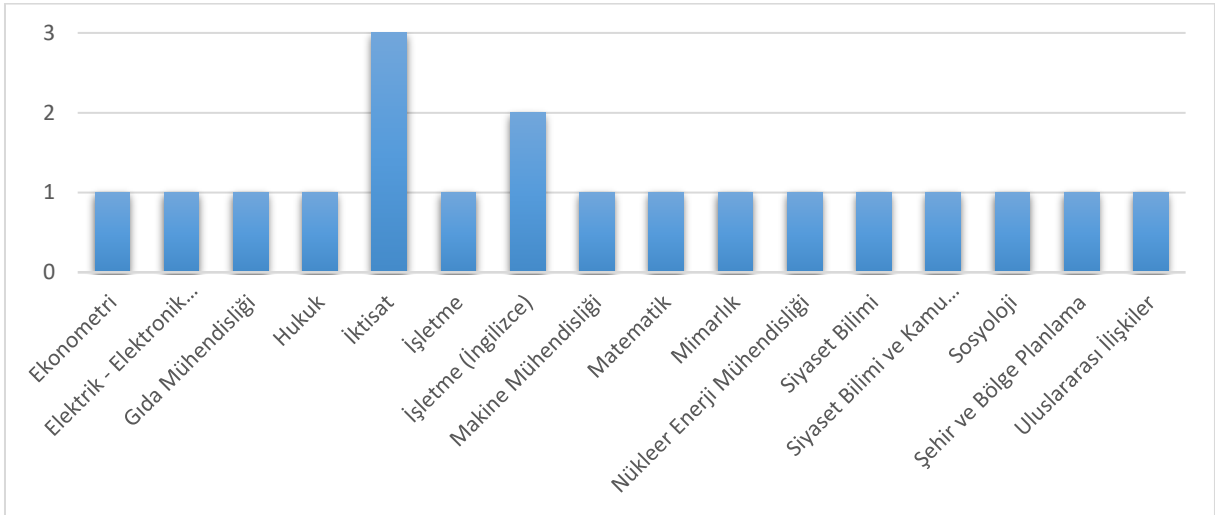
Uzman ve destek personelinin; 1'i Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 3'ü Anadolu Üniversitesi, 2'si Ankara Üniversitesi, 1'i Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, 2'si Atatürk Üniversitesi, 1'i Çankaya Üniversitesi, 1'i Dokuz Eylül Üniversitesi, 1'i Ege Üniversitesi, 1'i Erciyes Üniversitesi, 4'ü Gazi Üniversitesi, 1'i Hacettepe Üniversitesi, 1'i İstanbul Üniversitesi, 2'si Kafkas Üniversitesi, 2'si Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1'i Marmara Üniversitesi, 1'i Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi ve 1'i Sakarya Üniversitesi mezunudur.

Grafik 1- Ajans Personelinin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı

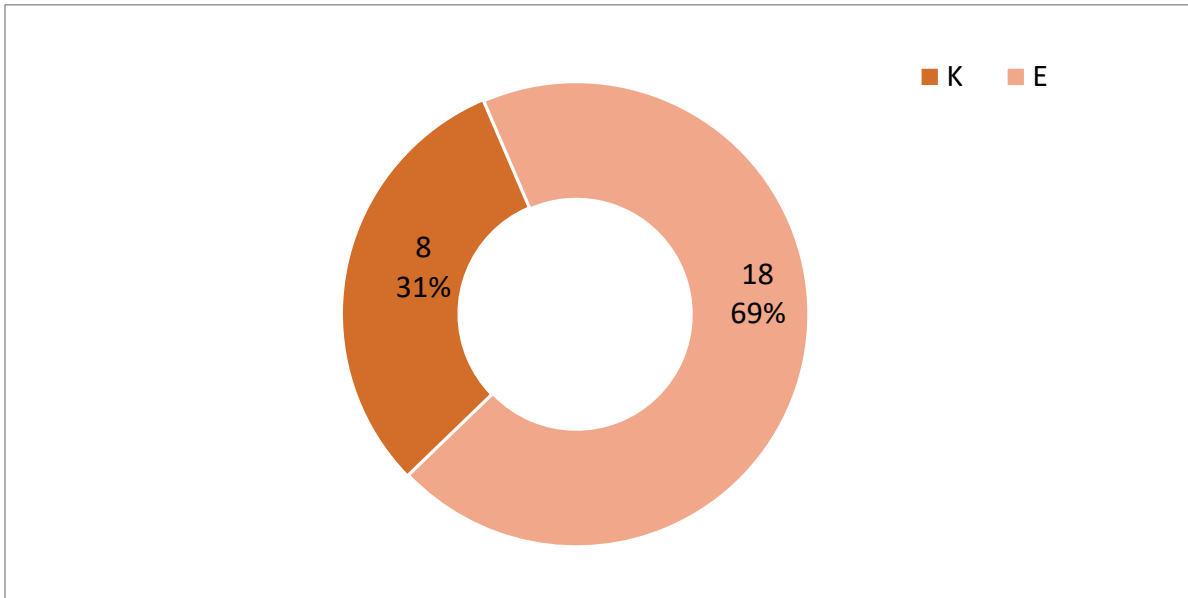


Ajans uzman personeli lisans düzeyinde 14 farklı dalda eğitim almış olup Ajansımızda en fazla iktisat, işletme ve siyaset bilimi ve kamu yönetimi mezunu personel bulunmaktadır. Ajans uzmanlarının lisans düzeyinde mezun oldukları fakülteler incelendiğinde 11 personelin iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu, 3 personelin mühendislik fakültesi mezunu, 3 personelin fen-edebiyat fakültesi ve 1 personelin mimarlık fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.

Grafik 2- Uzman Personelin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı

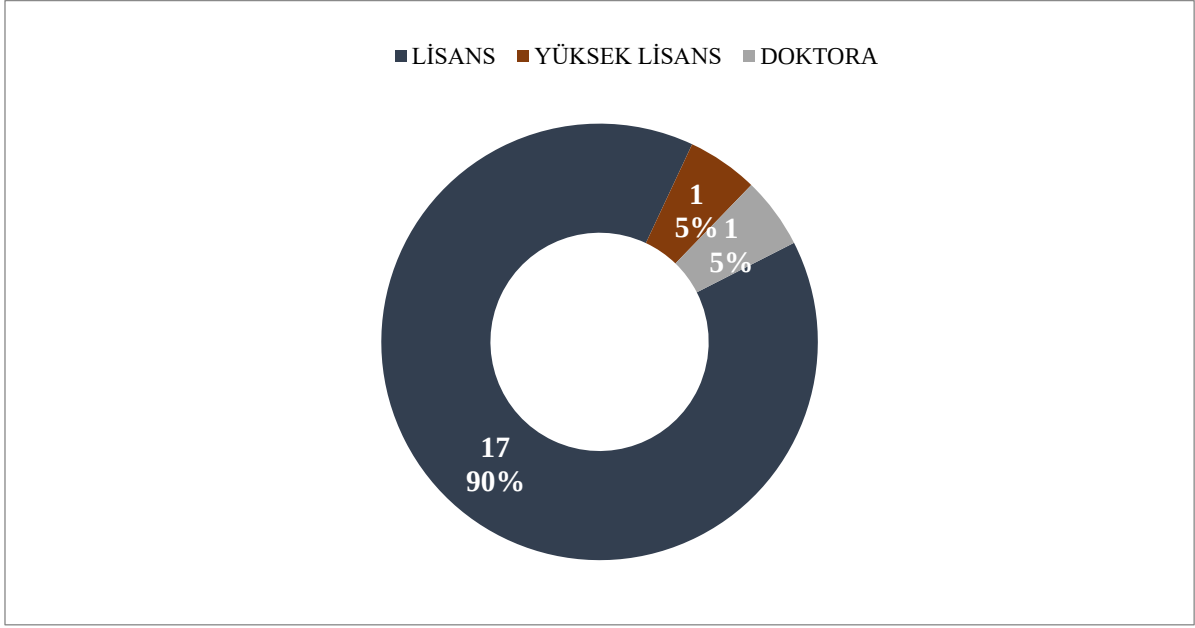


Grafik 3- Ajans Personelinin Cinsiyet Durumu



31.12.2021 tarihi itibari ile Ajansımızda istihdam edilen 19 uzman ve 7 destek personelinin 8'i kadın, 18'i ise erkektir. Ayrıca, Ajans personelinin yaş ortalaması 36'dır.

Grafik 4-Uzman Personelin Eğitim Durumu



31.12.2021 tarihi itibarı ile Ajans uzman personelinden doktora mezunu sayısı 1, yüksek lisans mezunu sayısı 1, lisans mezunu sayısı ise 17'dir. Lisans mezunu personelden 8'i yüksek lisansa devam etmektedir. Ayrıca ikinci lisans mezunu 3 personel bulunmaktadır.

Personel Hareketliliği

Ajansımız, 3 Uzman, 1 Hukuk İşlerinden Sorumlu Uzman ve 1 İç Denetçi alımı gerçekleştirmek üzere 12.10.2020 tarihinde ilana çıkmıştır. 20.11.2020 tarihlerinde gerçekleştirilen yarışma sınavı sonucunda 1 Uzman personel ve 1 Hukuk İşlerinden Sorumlu Uzman personel olmak üzere 2 aday başarılı bulunmuştur. Başarılı bulunan 2 aday 11.02.2021 tarihinde uzman personel olarak istihdam edilmiştir. Hukuk işlerinden sorumlu uzman personelin ise 13.09.2021 tarihinde Hukuk Müşaviri olarak asaleten ataması yapılmıştır.

Ajansımız, 10.08.2021 tarihinde 3 Uzman alımı gerçekleştirmek üzere ilana çıkmıştır. 21.09.2021 tarihinde gerçekleştirilen yarışma sınavı sonucunda 3 aday başarılı bulunmuştur. Başarılı bulunan 2 aday 01.11.2021 tarihinde uzman personel olarak istihdam edilmiş 1 aday ise hakkından feragat etmiştir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 04.09.2020 tarihinde asaleten Genel Sekreter olarak atanan Sn. İbrahim TAŞDEMİR 15.11.2021 tarihinde görevden ayrılmıştır. Genel Sekreterlik Makamına Ardahan Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü Sn. Nurullah KARACA'nın vekaleten ataması yapılmıştır. Yatırım Destek Ofisi uzmanlarından biri, başka bir kurumun mülakat sınavında başarılı olması nedeniyle 01.11.2021 tarihi itibarıyla Ajanstaki görevinden ayrılmıştır.

- **Sunulan Hizmetler**

Ajans, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının koordineli kuruluşu olup 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile 4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin Onaltıncı Bölümü kapsamında faaliyetlerini icra etmektedir. Ajansın sunduğu hizmetler, Genel Sekreterlik bünyesinde oluşturulan; Yönetim Hizmetleri Birimi, Sonuç Odaklı Program Yönetimi Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi ile Yatırım Destek Ofisleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

- **Yönetim ve İç Kontrol Sistemi**

Kamu kaynaklarının etkin, etkili ve verimli kullanılması kamu kurum ve kuruluşlarının temel amaçlarından bir tanesidir. Bu amaç doğrultusunda ortaya koyulan temel sistemlerden biri de iç kontrol sistemidir. Bu sistem açık, belirli hedefler oluşturup, etkili bir kontrol ortamı tesis ederek idarenin iş, işlem ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi esnasında karşılaşılabileceği riskleri değerlendirerek, bu risklere uygun bir biçimde cevap vermeye yönelik bir temel ortaya koymaktadır.

İç kontrol, sadece kontrol faaliyetlerini değil, idarenin organizasyon yapısını, işleyişini, görev, yetki ve sorumluluklarını, karar alma süreçlerini kapsayan ve idarenin çalışanlarının tamamının rol aldığı dinamik bir süreçtir.

Ajansımızda iç kontrol ve risk yönetimi süreçleri, 25.01.2012 tarihli İç Kontrol Yönergesi ile ilgili mevzuat hükümleri uyarınca yürütülmektedir. İlgili yönerge doğrultusunda Ajans İç Kontrol servisi oluşturulmuş ve söz konusu serviste her çalışma biriminin temsili sağlanmıştır. İç kontrol ve risk yönetimi çalışmaları kapsamında kurumsallığın geliştirilmesine yönelik çeşitli çalışmalar rutin olarak devam ettirilmiştir.

II. AMAÇ VE HEDEFLER

A. AJANSIN AMAÇ VE HEDEFLERİ

T.C. Serhat Kalkınma Ajansı'nın temel amacı, 4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 184'üncü maddesinde bütün kalkınma ajansları için ortak bir şekilde ifade edildiği üzere; "kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak"tır. Ajans, bu amacı gerçekleştirmek üzere faaliyetlerini Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulunun 30/12/2014 tarih ve 2014/1 sayılı kararı ile onaylanan TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planındaki vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda yürütmektedir.

Tablo 10- TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı Gelişme Eksenleri ve Öncelikleri

GELİŞME EKSENLERİ	ÖNCELİKLER
SOSYAL KALKINMA	1.1. İşgücünün beceri seviyesinin yükseltilmesi ve istihdam edilebilirliğinin artırılması
	1.2. Eğitimde altyapı ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
	1.3. Sağlık alanında altyapı ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
	1.4. Kurumsal kapasitenin artırılması
	1.5. Özel ilgi gruplarının toplumsal hayata aktif katılımının artırılması
	1.6. Kadının toplumsal statüsünün güçlendirilmesi
ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	2.1 Kentsel altyapının iyileştirilmesi
	2.2. Kırsal Gelişmenin Sağlanması
	2.3. Çevrenin korunması ve çevre kirliliğinin önlenmesi
	2.4. Enerji kaynaklarının etkin kullanılması
ERİŞİLEBİLİRLİK	3.1. Ulaşım Alt Yapısının İyileştirilmesi
	3.2. Bilgi ve Teknolojiye Erişim İmkânının Artırılması
REKABET EDEBİLİRLİK	4.1. Tarımsal üretimde verimliliğin ve yenilikçi uygulamaların artırılması
	4.2. Turizmde bölgesel marka olunması
	4.3. İmalat sanayinde verimlilik ve katma değer artırılması

	4.4. Dış ticaret ve lojistik merkezi olunması
	4.5. Tabii kaynakların katma değerinin artırılması
	4.6. Girişimcilik altyapısı ve kültürünün geliştirilmesi

2018 yılında hazırlanan 2018-2023 Serhat Kalkınma Ajansı Kurumsal Stratejik Planında, Ajansın stratejik amaç ve hedefleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Stratejik Amaç 1: Paydaşlar arasında koordinasyonu sağlayarak kalkınmaya yönelik iş birliğinin artırılması

Hedef 1.1 Paydaşlar arasında köprü görevi üstlenilerek iş birliği yapmalarının sağlanması

Hedef 1.2 Sonuç Odaklı Programların belirlenmesinde yönetim mekanizmalarının faal olmasının sağlanması

Hedef 1.3 Bölgesel raporların hazırlanmasında iş birliğinin sağlanması

Stratejik Amaç 2: Proje kültürünün TRA2 Bölgesi'nde yaygınlaştırılması

Hedef 2.1 Bölgenin proje üretme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesi

Hedef 2.2 Bölgenin ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından yararlanma kapasitesinin artırılması

Stratejik Amaç 3: Kurumsallaşmanın tamamlanması

Hedef 3.1 Ajansın insan kaynaklarının güçlendirilmesi

Hedef 3.2 Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi

Hedef 3.3 Kurum hafızasının oluşturulması

Stratejik Amaç 4: TRA2 Bölgesi'ne yapılan yatırımların artırılmasını ve ihracatın geliştirilmesinin sağlanması

Hedef 4.1 TRA2 Bölgesi'nin yatırım planının oluşturulması

Hedef 4.2 Yatırımcıya Bölge tanıtımının yapılması

Hedef 4.3 Bölge ihracatının geliştirilmesi

Stratejik Amaç 5: Yöresel ürünlerin markalaşması ve pazarlanması

Hedef 5.1 Yöresel ürün üreten ve pazarlamasını yapan işletmelerin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması

Hedef 5.2 Yöresel gıda ürünlerinin üretim ve pazarlama altyapılarının iyileştirilmesi

Stratejik Amaç 6: Bölgenin Kış, Doğa ve Kültür Turizminden elde ettiği ekonomik değerini ülke ekonomisi içerisindeki payının artırılması

Hedef 6.1 Turizm sektörü altyapısal eksikliklerinin giderilmesi

Hedef 6.2 Bölgenin kış, doğa ve kültür turizmi varlıklarının bilinirliğinin ve cazibesinin artırılması

Hedef 6.3 Turizm işletmelerinin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması

Hedef 6.4 Bölgeyi ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısının artırılması

Stratejik Amaç 7: Ajansın yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda bilinirliğinin artırılması

Hedef 7.1 Basın ve medya organları ile iletişimin artırılması

Hedef 7.2 Kurumsal iletişimin güçlendirilmesi

Hedef 7.3 İletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanılması

Stratejik Amaç 8: Kadınlar ve gençlerin yaşam şartlarını iyileştirme

Hedef 8.1 Kadınların, gençlerin ve çocukların toplumsal hayata aktif katılımının artırılması

Hedef 8.2 Çocuklar ve gençlerin akademik, sosyal ve sportif başarılarının artırılması

Hedef 8.3 Kadının toplumsal statüsünün güçlendirilmesi

B. TEMEL POLİTİKALAR VE ÖNCELİKLER

Ajansımız yukarıda sayılan amaç ve hedefleri yerine getirirken aşağıda belirtilen politika ve öncelikleri göz önünde bulundurmıştır.

Politikalar:

- Bölgenin sosyo-kültürel ve çevresel dokusunu ön planda tutan, girişimciliğin ve kurumlar arası iş birliğinin teşvik edildiği, çok yönlü, katılımcı ve sürdürülebilir bir kalkınma sürecine öncülük etmek,
- Bölgesel, ulusal ve uluslararası sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, bölgenin bu gelişmelerden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak,
- Faaliyetlerimizden elde ettiğimiz tecrübeyi ve bilgi birikimini Bölgede yatırım yapmak isteyen girişimcilerin hizmetine sunmak,
- Sahip olunan kurumsal saygınlık, güvenilirlik ve şeffaflık gibi değerleri, etik ilkelere önem vermek suretiyle sürdürmek,
- Verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak suretiyle, bütün personelin potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilecekleri bir şekilde özveriyle çalışmalarını sağlamak.

Öncelikler:

- **Yönlendiricilik ve Öncülük:** Bölgesel kalkınmaya katma değer ve katılım sağlayan öncü, örnek bir kurum olmak,
- **Katılımcılık:** Faaliyetlerinde demokratik katılım ve paylaşımcılığı benimsemek,
- **Tarafsızlık:** Faaliyetleri esnasında, din, dil, ırk, milliyet, cinsiyet, renk vb. konularda ayrımcılık gözetmemek,
- **Yenilikçilik:** Sürekli gelişimin ilke edinilmesi, güncel gelişmelerin takip edilerek uygun inovatif atılımlarda bulunulması,
- **İnsan Odaklılık:** Kalkınma olgusunu her açıdan insan odaklı düşünmek, insani değerleri önde tutmak,
- **Verimlilik:** Kişi/birim bazında ve Ajansın bütününde uyumlu çalışma gözetilerek görev ve faaliyetlerin sıralamasına uygun şekilde zamanın etkin yönetilmesi ve sinerji oluşturulması,
- **Çevreye Duyarlılık:** Ajansın her türlü faaliyetini doğal kaynaklar ve canlı ekosistemlerine zarar vermeden gerçekleştirmesi,

- **Çözüm Odaklılık:** Problemlerin neden olduğundan daha çok çözüme odaklanması,
- **Hesap Verebilirlik:** Ajansın her türlü faaliyet ve işlemlerinin kanuna ve kurallara uygun şekilde yerine getirilmesi, yürütülen süreçlerin şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması, aksi sorgulandığı ya da talep edildiği takdirde açık bir şekilde gerekçelerinin sunulabilmesi,
- **Sürdürülebilirlik:** Etkileri uzun vadede de görülebilecek ya da öncekileri tamamlayıcı nitelikte faaliyetlerin önceliklendirilmesi,
- **Güvenilirlik ve Şeffaflık:** Faaliyet ve etkinliklerinde şeffaflığı ve hesap verilebilirliği ön planda tutmak.

III. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

A. MALİ BİLGİLER

08.08.2018 tarihli ve 17 sayılı “Tek Hazine Kurumlar Hesabına Alınacak Kamu İdareleri ve Hesapların Belirlenmesi Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararı” ve bu kararda değişiklik yapan 09.06.2020 tarihli ve 2649 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Tek Hazine Kurumlar Hesabı (THKH) kapsamında değerlendirilecek mali kaynaklar belirlenmiştir. Söz konusu mali kaynakların Hazine ve Maliye Bakanlığınca belirlenecek ve ilgili kamu idarelerine bildirilecek takvim doğrultusunda THKH kapsamına alınması hüküm altına alınmıştır. Bu çerçevede Ajansımızı da 18.08.2020 tarihi itibarıyla THKH uygulaması kapsamında sisteme dâhil edilmiştir. Ajansımızın 2021 yılı gelir ve giderlerine ilişkin bilgiler aşağıda ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

1. Bütçe Uygulama Sonuçları

2020 yılı bütçesinden 2021 yılı bütçesine devreden Ajans nakit miktarı 68.860.344,98 TL olarak gerçekleşmiştir.

2021 yılı gelir bütçesinde bir önceki seneden devreden gelirler hariç Ajans nakit gelirleri 46.646.334,10 TL olarak tahmin edilmiş, Ocak-Aralık arası gerçekleşme ise SOGEP ve CUGP şartlı bağış ve yardımlar kalemleri hariç 26.129.935,48 TL olarak gerçekleşmiştir. 43.693.682,56 TL olarak gerçekleşen SOGEP ve CUGP programları dâhil edildiğinde toplam gerçekleşme tutarı 68.860.344,98 TL’ ye çıkmaktadır. Bütçe kalemlerine göre tahsilat tutarları ve oranları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 11 - 2021 Yılı Ocak- Aralık Dönemi Gelir Gerçekleşmeleri (TL)

Gelir Kalemi	2022 Yılı Tahmini Gelir (TL)	2022 Yılı Gerçekleşen Gelir (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	34.000.000	19.693.820	57,92%
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	2.833.891	2.833.891	100,00%
Belediyelerden Aktarılan Paylar	2.706.334	1.358.273	50,19%
TSO'lerden Aktarılan Paylar	74.453	76.252	102,42%
AB ve Diğer Fonlardan Sağlanan Kaynaklar	0,00	0,00	-
Faaliyet Gelirleri	1.100	38.557	3505,16%
Bağış ve Yardımlar (SOGEP, CUGP)	0,00	43.693.683	-
Alacaklardan Tahsilatlar	6.101.073	932.596	15,29%
Proje ve Faaliyet Destek Ödemelerinden İadeler	0,00	0,00	-
Faiz ve Diğer Gelirler	929.483	1.196.547	128,73%
TOPLAM	46.646.334	69.823.618	149,69%

Tablo 12 -2021 Yılı Ocak-Aralık Dönemi Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

Gider Kalemi	2022 Yılı Tahmini Gider (TL)	2022 Yılı Gerçekleşen Gider (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Genel Yönetim Hizmetleri	16.464.955	13.009.244	79,01%

İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	2.586.725	1.254.543	48,50%
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	1.611.111	792.671	49,20%
Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	3.309.587	298.929	9,03%
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	3.239.940	1.548.797	47,80%
Proje Destekleme Hizmetleri	106.696.208	40.781.806	38,22%
Faaliyet Destekleme Hizmetleri	2.814.425	234.460	8,33%
TOPLAM	136.722.951	57.920.450	42,36%

2021 Ocak-Aralık dönemi gerçekleşen bütçe giderleri 57.920.450,18 TL'dir. Bu giderlerin 16.904.184,24 TL'si Genel Hizmet Giderleri, 41.016.265,94 TL'si ise Proje ve Faaliyet Destekleme Giderlerinden oluşmaktadır.

Ayrıca Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri ile ilgili olarak 30.385.122,87 TL tutarında avans niteliğinde ön ödeme yapılmış olup bu rakam henüz bütçe gideri olarak gerçekleşmediğinden gider bütçe uygulama sonuçları tablosunda gösterilmemiştir. Bütçe kalemlerine göre ayrıntılı gider gerçekleştirmeleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. 2021 yılında bütçe ile verilen toplam ödenek tutarının %42,36 'sı gerçekleşmiştir.

2. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar

2021 yılına ait faturalardan bütçe emanet hesaplarına alınarak ödemesi yapılamayan hesapların ödemeleri 2022 yılına devir edildikten sonra 2022 yılında ödemeleri gerçekleştirilecektir. Ajansın 2021 Ocak-Aralık dönemi banka mutabakatları yapılmıştır. 2021 yılında Genel Yönetim Hizmetleri ile ilgili kurumsal ödemeler, personel maaş ödemeleri ve mali destek ödemeleri Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğindeki usul ve esaslar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Ajans 2021 dönemlik harcama programlarını birimlerden gelen harcama tahminlerini toplayarak konsolide edilmiş ve (KAYS) Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemine girilmiştir. İller Bankası aracılığıyla gelen Ajans katkı payları ile İl Özel İdareleri, Ticaret ve Sanayi Odaları ve Belediyelerden gelen Ajans katkı paylarının gerekli muhasebe kayıt işlemleri yapılmıştır. 2021 yılı Ocak –Aralık Döneminde personelin SGK bildirimleri e-beyan sistemi

üzerinden yasal süreleri içinde beyan edilmiş ve ödemeleri yapılmıştır. 2021 yılı Ocak-Aralık Dönemlerinde Muhtasar ve Sorumlu Sıfatı ile ilgili olarak KDV ödemeleri yasal süresi içinde beyan edilerek ödemeleri gerçekleştirilmiştir. Ajansın vadesiz mevduat hesabındaki nakit varlığı Kamu haznedarlığı tebliğindeki usuller ve 09.06.2020 tarihli ve 2649 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Tek Hazine Kurumlar Hesabı (THKH) hükümleri doğrultusunda ilgili hesaplarda değerlendirilmiştir. Mali Destek Programları kapsamındaki proje hesaplarından elde edilen faiz/repo gelirleri ve diğer faaliyetlerden kaynaklanan gelirlerin tahakkuk ve tahsilat kayıtları yapılarak muhasebeleştirilmiştir.

3. Mali Denetim Sonuçları

Bağımsız Denetim

Ajansımız, 2020 yılı faaliyetleri, hesapları, işlemleri, performansı, yönetim ve kontrol süreç ve yapıları ile risk yönetiminin, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde incelenmesi ve raporlanması amacıyla bağımsız denetim kuruluşu tarafından 17-19 Mart 2021 tarihinde 2021 bağımsız denetime tabi tutulmuştur. Bağımsız denetim firması, Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği madde 19/2'ye istinaden denetim raporunu Yönetim Kurulu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile İçişleri Bakanlığına sunmuştur. 28.03.2021 tarihli 01.01.2020-31.12.2020 Dönemi Bağımsız Denetim Raporu'nda, Ajansın gerçek mali durumunu ve bu tarihte sona eren hesap dönemine ait gerçek faaliyet sonucunu, mevzuata ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak doğru biçimde yansıttığı değerlendirilmiş ve olumlu görüş bildirilmiştir. Ajansın gelirleri, giderleri, maddi duran varlıkları ile hesap ve işlemleri, kalkınma ajansları mevzuatı ve ilgili diğer mevzuat hükümlerine uygunluğu yönünden mütalaa edilmiş ve olumlu görüş verilmiştir. Aynı raporda iç kontrol sistemi ile ilgili olarak organizasyonel yapılanması ve insan kaynakları politikası, etkinlik ve yeterlilik yönünden değerlendirilmiş ve olumlu görüş bildirilmiştir. Süreç ve yöntemler hususunda ajans iç kontrol sistemi, iş ve karar süreçleri / yöntemleri ve kontrol mekanizmalarının etkinliği yönünden iç denetçi eksikliği nedeniyle şartlı görüş bildirilmiştir. Risk yönetimi hususunda risk yönetim planlaması, mekanizmalarının etkinliği yönünden değerlendirilmiş ve olumlu bulunmuştur. Muhasebe ve kayıt sistemi ile bilgi sistemleri altyapısı, etkinlik yönünden değerlendirilmiş ve olumlu görüş bildirilmiştir.

Bağımsız denetim firmasınca, “ekonomiklik”, “verimlilik” ve “etkinlik” yönünden yapılan değerlendirmede, Ajansın bütçe sınırları içinde 2020 Yılı Çalışma Programı'nda yer alan faaliyetleri incelenmiş, performans göstergeleri gözden geçirilmiş ve tümü için olumlu görüş bildirilmiştir.

Sayıştay Denetimi

Ajansımızca, “Kamu İdaresi Hesaplarının Sayıştaya Verilmesi ve Muhasebe Birimleri ile Muhasebe Yetkililerinin Bildirilmesi Hakkında Usul ve Esaslar”ın 5/1 maddesi gereği hesap dönemi başında verilmesi gereken bilgileri Ocak ayında; 5/3 maddesi gereğince hesap dönemi sonunda verilmesi gereken defter, mali tablo ve bilgileri Şubat ayında düzenli olarak Sayıştay Başkanlığına gönderilmektedir.

Sayıştay Başkanlığı tarafından 6085 sayılı Sayıştay Kanunu kapsamında, Ajansımızın 2021 yılı hesap ve işlemlerine ilişkin yerinde denetimi, 7-18 Şubat 2022 tarihlerinde yapılmış olup bu denetime ilişkin rapor henüz Ajansımıza ulaşmamıştır.

Mali Yönetim Yeterlik Denetimi Çalışmaları

Ajansımızın son Mali Yönetim Yeterlik Denetimi, Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği’nin 4. maddesi, 6. fıkrası kapsamında, 17-19 Temmuz 2017 tarihinde olup yapılan Mali Yönetim Yeterlik denetimi, Bakanlığımızın 19.03.2018 tarihli ve 1127 sayılı yazısı ile uygun bulunmuştur. 2021 yılında söz konusu denetime yönelik herhangi bir gelişme yaşanmamıştır.

Devlet Denetleme Kurulu Denetimi

Kalkınma ajanslarının faaliyetleri Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından da izlenmektedir. 2021 yılında söz konusu denetime yönelik herhangi bir gelişme yaşanmamıştır.

Bakanlık Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı Denetimi

Kalkınma ajanslarının faaliyetleri Bakanlığımız Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı müfettişleri tarafından da izlenmektedir. 2021 yılında söz konusu denetime yönelik herhangi bir gelişme yaşanmamıştır.

B. PERFORMANS BİLGİLERİ

1. Sonuç Odaklı Program 1 (TSOP)

1.1. Genel Bilgiler

SOP Adı	Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaşması Sonuç Odaklı Programı (TSOP)
SOP Referans No	TRA2/21/SOP/TSOP
Rapor Dönemi	01.01.2021-31.12.2021
SOP Bütçesi	4.690.000,00 TL
SOP Süresi	60 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç: TRA2 Bölgesi'ndeki; mevcut turizm destinasyonlarının geliştirilerek markalaşması, yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve Bölgenin turizmden elde ettiği gelirlerin artırılması olarak belirlenmiştir. Özel Amaç 1: Turizm değerlerinin altyapı eksikliklerinin giderilmesi, Özel Amaç 2: Kış, doğa, kültür, hüzün ve inanç turizmi gibi farklı destinasyonların oluşturulması, markalaştırılması ve tanıtılması, Özel Amaç 3: Turizm işletmelerinin ve turizm paydaşlarının insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ile hizmet kalitesinin artırılması, Özel Amaç 4: Farklı turizm çeşitlerine (kuş gözlemciliği, doğa ve ekoturizm, su sporları turizmi, etnografik-kültürel turizm, gurme turizmi ile kış ve kış sporları) yönelik rotaların oluşturulması, bu rotaların tanıtımının yapılması.

1.2. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
Ağrı Dağı ve Çevresi Turizm Master Planı ve Fizibiliteleri			X			Ağrı Dağı ve çevresinde bulunan turizm destinasyonlarının potansiyel ve mevcut durum analizi yapılması ile Ağrı Dağı, İshak Paşa Sarayı ile Ahmed-i Hani Türbesi ve çevresindeki tarihi yapılar, Meteor Çukuru, Buz Mağarası, Nuh’un Gemisi İzi, Balık Gölü, Ağrı Meya Antik Kenti (Günbuldu Mağaraları), Diyadin Kaplıcaları ve Kanyonu’nun başlıca çalışma alanını oluşturduğu proje ile Bölgede sürdürülebilir turizm hedeflerine yönelik stratejilerin belirlenmesi için Master Plan hazırlanarak turizm alanlarının yatırım fizibiliteleri oluşturulmasını amaçlayan çalışma, 21 Mayıs 2021’de ihalenin kazananı şirket ile yapılan sözleşmeye müteakip başlamıştır. Yüklenici firma tarafından paydaş görüşmeleri ve saha ziyaretleri	Çalışma kapsamında hazırlanacak master plan ve fizibiliteler 2022 yılında tamamlanacaktır. Yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi’ne yüklenecektir.

					gerçekleştirilmiştir. Turizm Sektörü Mevcut Durum Analizi ile Talep Analizi raporları hazırlanarak Ajans personelleri ve Ağrı'da faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar tarafından incelenmiş ve gerekli revizyonlar dönem içerisinde yüklenici ile istişare edilmiştir. Proje sonunda oluşturulacak fizibilite raporlarına altlık oluşturacak Ağrı İli Turizm Sektörü Potansiyel Analizi çalışmalarına başlanmıştır.	
TSOP Sektör Analiz Raporu			X		2021 yılında literatür taraması başlayan çalışma kapsamında Bölge illerinin turizm konusundaki faaliyetleri güncel verilerle raporlanmıştır.	Rapor tamamlanarak yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
İşbirliği ve Koordinasyon						
TSOP Yönetim Faaliyetleri	X				Ajansın 2021 yılında gerçekleştirdiği faaliyetler ile 2022 yılında TSOP kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin görüşülmesi amacıyla 4 ildeki kamu kurumları, STK ve özel sektör temsilcilerini içeren turizm paydaşları ile her ilde bir toplantı yapılarak fikir alışverişinde bulunulmuştur. Bunların yanı sıra yıl boyunca 38 farklı paydaş ile halihazırda yürütülen projeler ve gelecek dönemde uygulanması düşünülenleri istişare etmek üzere bir araya gelinmiştir. 26.10.2021 tarihinde 4 ilin Kültür ve Turizm Müdürlüklerinden ve Üniversitelerinden katılımcılar, STK'lar, turizm rehberleri vb. çalışmayla ilgili paydaşlarla Hediye Eşya Prototip Çalışması kapsamında	

						hazırlanan tasarımlar görüşülerek prototipi üretilecek ürün seçiminde kararlar alınmıştır.15-16 Kasım 2021 tarihinde Çıldır Gölü Havza Koruma Planı ve Özel Hüküm Belirleme Projesi'ne ait son durum ve belirlenen hükümler, 2 farklı toplantı yapılarak paydaşlarla birlikte değerlendirilmiştir.	
Kapasite Geliştirme							
Hediyelik Eşya Prototip Çalışmaları			X			Tüm Bölge illerinde; şehirleri simgeleyen yapılar, değerler ve görseller için hediyelik eşya tasarlanması ve prototiplerinin üretilerek Bölgede farkındalık oluşturulmasını amaçlayan proje kapsamında piyasa araştırması yapılarak 20.08.2021 tarihinde belirlenen yüklenici firma ile sözleşme imzalanmıştır. Anket ve analiz çalışmalarına başlanmasının ardından yüklenici tarafından yapılan tasarım önerileri paydaşlar ile paylaşılarak görüşleri alınmıştır.	Verilen görüşler doğrultusunda mevcut durum analizlerinde ve tasarımlarda revizyon yapılmasına karar verilmiştir.
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Ahmed-i Hani Sempozyumu	X					5. Uluslararası Ahmed-i Hani Sempozyumu, Ekim ayında "Bütün Yönleriyle Mehmet Akif ve İstiklal Marşı" teması ile online olarak gerçekleştirilmiştir. Farklı ülkelerden 30 bilim insanının bildiri sunduğu sempozyum çevrimiçi gerçekleştirildiği için Ajans tarafından herhangi bir maddi katkı sunulmamıştır.	
TRA2 Medya Tanıtım ve Rota Belirleme Turu	X					13-14 Şubat 2021 tarihlerinde Türkiye Turizmi Geliştirme Ajansı (TGA) işbirliğiyle 10 Kırgız sosyal medya fenomenine Kars'ın önemli tarihi	

					ve turistik mekanlarının tanıtımı yapılmıştır. Faaliyet kapsamındaki paylaşımlar 5 milyon kişiye ulaşmıştır.	
					25-27 Mayıs 2021 tarihlerinde Kars-Ardahan eko-turizm bilgilendirme turu gerçekleştirilmiştir. Kars ve Ardahan'ın doğa ve eko turizm öğelerinin turizm profesyonellerince deneyimlenerek müşterilerine sunacakları tur paketlerinin içeriğinin belirlenmesi ve özellikle pandemi sonrasında daha fazla rağbet gören, küçük gruplar halinde yapılan, çevre ve kültür değerlerinin sürdürülebilirliğini garanti altına alarak yerel halka maddi yarar sağlayan eko turizmin bölgede geliştirilmesi için yapılabileceklerin istişare edilmesi amacıyla 13 seyahat acentesi yetkilisine deneyime dayalı olarak 3 gün süren Bölge tanıtımı yapılarak seyahat acentelerinin geri bildirimleri turizm raporlarında kullanılmak üzere raporlanmış ve tur paketleri oluşturulmuştur.	
Ağrı Dağı Tırmanışı Basın Turu	X				4 Şubat 2021 tarihinde 6 yıllık aradan sonra Ağrı Dağı tırmanışa açılmıştır. Ajans ve Ağrı Valiliği işbirliği ile Türkiye Dağcılık Federasyonu üyesi 35 dağcı 2 gün boyunca Dağ'a tırmanmıştır. Tırmanış sonrası düzenlenen toplantıda ise tırmanışa katılım sağlayan 35 dağcı ile yerel dağcılarının görüşlerinin alındığı toplantı düzenlenmiştir.	
Şehir Ödülleri Yarışması	X				22-24 Şubat 2021 tarihlerinde Ajans, Ardahan Valiliği, Ardahan Üniversitesi, Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası, Çıldır Kaymakamlığı ve Çıldır	

						Belediyesi işbirliğiyle Ardahan'da düzenlenen organizasyonda 3 tema ve 27 kategoride başarılı bulunan kurumlara şehir ödülleri takdim edilmiştir.	
Kurmaca Kısa Film Yarışması				X	2021 yılında yarışma için yeterli sayıda başvuru alınamamıştır. Bu nedenle faaliyet 2022 Çalışma Programına tekrar koyulmuştur.	Kurmaca Kısa Film ve Belgesel Yarışması için ilana çıkmıştır. Yarışmanın duyurusu sosyal medya hesaplarında, üniversite kampüslerinde afiş olarak paylaşılmıştır. Ancak yeterli sayıda başvuru alınamamıştır.	
Çıldır Gölü Açık Hava Buz Müzesi				X	Paydaşların maddi katkılarının yetersiz oluşu nedeniyle faaliyet iptal edilmiştir.		
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları					Gerçekleştirilmesi planlanan 4 tanıtım organizasyonundan 3 tanesi gerçekleştirilebilmiştir. Sarıkamış Kış Oyunları faaliyeti COVID-19 salgını nedeniyle kış aylarında alınan sokağa çıkma yasağı tedbirlerinden dolayı	Sarıkamış Kayak Merkezi ve Sarıkamış İlçe Merkezi Google Street View'e aktarılarak Bölgeyi ziyaret etmek isteyenlerin fikir sahibi olması sağlanmıştır. 10-11 Temmuz tarihlerinde 2. Geleneksel Balık Gölü Festivali gerçekleştirilmiştir. Festivalde piknik, at binme, tekne turu, çeşitli yarışma ve konser etkinliklerine yer verilmiştir. 18 Eylül tarihinde Transanatolia Rally Raid'in son etabı Kars-Sarıkamış'ta gerçekleştirilmiştir. Ajans tarafından desteklenen ve Kars Kalesi	

					gerçekleştirilememiştir.	eteğinde biten yarış için aynı gün ödül töreni düzenlenmiştir.	
Yurt İçi Turizm Fuarları ve Teknik İnceleme Ziyaretleri	X				Tasarruf tedbirleri sebebiyle yıl içerisinde Ajans'ın katılım sağlaması planlanan 4 yurt içi turizm fuarından yalnızca 1 tanesine katılım sağlanmıştır.	25-27 Şubat 2021 tarihlerinde çevrimiçi olarak gerçekleşen Travel Turkey İzmir 2021 fuarına katılım sağlanmıştır. Fuarda bölge illerindeki tarihi ve turistik değerlerin tanıtımı yapılmıştır.	
Ajans Destekleri							
TSOP Fizibilite Destek Programı			X			2021 Yılı Fizibilite Desteği Programı kapsamında Eleşkirt Köylere Hizmet Götürme Birliği'nin başvuru sahibi olduğu Güneykaya Kış Sporları Merkezi Fizibilitesi, Ardahan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nün başvuru sahibi olduğu Gençlik Kampı ve Sporcu Eğitim Merkezi Fizibilitesi ve Çıldır Belediyesi'nin başvuru sahibi olduğu Çıldır Şeytan Kalesi Teleferik Fizibilitesi Projelerin sözleşmeleri imzalanmıştır.	Sözleşme tamamlanan 3 işlemleri projenin ilerleyen dönemlerde devam edecektir.
TSOP Teknik Destek Programı			X			2021 yılında Teknik Destek Programı kapsamında 4 dönem başvuru alınmıştır. Alınan 100 proje başvurusundan 68 tanesi başarılı bulunmuştur. 2 projenin başvuru sahibi sözleşme imzalamadan feragat etmiştir. Başarılı bulunan 66 projenin sözleşmesi imzalanmıştır. 6 projenin sözleşmesi feshedilmiştir. 2021 yılında	Uygulaması devam eden 39 proje 2022 yılında tamamlanacaktır.

					uygulaması devam eden 60 projeden 21 tanesi tamamlanmıştır.	
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler						
Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti Projesi			X		18 Şubatta Müşavirlik bileşeni açılış toplantısı gerçekleştirilmiştir. 25 Mart tarihinde Yapım İşleri Bileşeni başlangıç toplantısı yapılmış ve Mütahhite yer teslimi gerçekleştirilmiştir. 2 Ağustosta Teknik Yardım Bileşeni başlamış ve 12 Ağustosta Teknik Yardım Bileşeni açılış toplantısı gerçekleştirilmiştir. Bu dönem içerisinde 6 adet binaya iskele kurulumu yapılarak cephe temizliği ve çatı onarımı gerçekleştirilmiştir. Cadde üzerindeki peyzaj çalışmalarına başlanmış, kaldırım çalışması için de deneme yapılmıştır. Teknik Yardım Bileşeni kapsamında ise mevcut durum analiz çalışmaları ve Başlangıç Raporu oluşturulmaya başlanmıştır. Yapım İşleri Bileşeni altında Proje kapsamında yer alan toplam 7 adet binaya iskele kurulmuş ve cephe temizliği ile çatı onarımı çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ani Ören Yeri'nde yapılacak koruyucu tel çit uygulaması için deneme çalışması yapılmıştır. 26 Kasım tarihinde kış şartları sebebiyle sahada imalatlara ara verilmiştir. Atölye imalatları ve dokümantasyon işleri ise devam etmiştir. 2021 yılı içerisinde yapım işleri %27'lik fiziki ilerleme göstermiştir.	

						Teknik Yardım Bileşeni altında ise Başlangıç Raporu hazırlıkları devam etmiştir. Sektörel analiz raporları oluşturulmaya ve Proje kapsamında yer alan 7 adet kamu binasını turizm işletmesine dönüştürülmek üzere rölöve, restitüsyon ve restorasyon çalışmalarına başlanmıştır.	
TSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	Personel yetersizliği yüzünden faaliyet kapsamında proje çalışmaları gerçekleştirilememiştir.	TSOP kapsamında AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara yönelik proje üretilmesi için herhangi bir çalışma yapılmamıştır.	
Diğer Proje ve Faaliyetler							
Ebu'l Manuçehr Camii'nin İbadete Açılması-Rölöve, Restitüsyon ve Restorasyon Projeleri				X		28 Nisan tarihinde yüklenici firma ile Ajans arasında sözleşme imzalanmış ve 3 Mayıs tarihinde yer teslimi yapılarak yapım işleri başlamıştır. Camii'nin taş temizliğinin yapılması, temperli camdan yapılan kapı ve penceresinin monte edilmesi, ahşap minber ve mihrabının yapılması, döşemesine ahşap kaplama yapılarak halı ile döşenmesi ve ezan okunması için gerekli donanımların tesis edilmesi işleri 18 Ağustos tarihinde tamamlanmış ve Camii kapsamlı restorasyon öncesi kullanıma açılmıştır. Çalışmayla ilgili kesin hakediş işlemleri tamamlanarak, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile imzalanan protokol	Camii'nin kapsamlı restorasyon projeleri çizildikten sonra ise Ülkemizde bulunan 26 Kalkınma Ajansı'nın da katkısıyla Camii restore edilecektir.

						kapsamında Cami’de yapılan çalışmalar teslim edilmiştir.	
İzleme ve Değerlendirme							
SOP Yönlendirme Komitesi				X	SOP Yönlendirme Komitesinin kalkınma kurulu üyeleri arasında seçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kurulun oluşturulması akabinde komite kurulacaktır.	Kalkınma kurulu üye seçimi için taslak liste hazırlanmıştır. Kalkınma kurulu öneri listesi Bakanlık ile paylaşılmıştır.	Kalkınma kurulunun oluşturulması ve onaylanmasını müteakip toplantılara başlanacaktır.

1.3.Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

1.3.1. Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Bölgeye Gelen Turist Sayısındaki Yıllık Artış Oranı	%	0	15	31,1	2,4	2025/4
2	Yıllık Ortalama Geceleme Sayısındaki Artış Oranı	%	0	5	-4,3	2,4	2025/4
3	Bölgeye Özgü Hediyelik Eşya Sayısında Artış	Adet	0	12	-	2	2022/3
4	Müşteri Memnuniyeti Artışı	%	0	7	-	2	2025/4
5	Korunan Tescilli Tarihi Yapı Sayısı	Adet	0	10	8	1,2	2025/4
6	Altyapısı İyileştirilen Tarihi Alan Sayısı	Adet	0	2	-	2	2025/4

1.3.2. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Araştırma Raporu Sayısı	Araştırma Raporu Sayısı	Adet	2	-	2022/4
2	Fizibilite Raporu Sayısı	Fizibilite Raporu Sayısı	Adet	10	-	2022/4
3	Sektörel Değerlendirme Toplantıları	Sektörel Değerlendirme Toplantıları	Adet	4	4	2021/4

4	Gerçekleştirilen Eğitim Sayısı	Gerçekleştirilen Eğitim Sayısı	Adet	4	3	2021/4
5	Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımcı Sayısı	Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılımcı Sayısı	Kişi	75	60	2021/4
6	Düzenlenen Sempozyum Sayısı	Düzenlenen Sempozyum Sayısı	Adet	1	1	2021/4
7	Gerçekleştirilen Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Sayısı	Gerçekleştirilen Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Sayısı	Adet	4	2	2021/3
8	Medya Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Medya Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Kişi	20	100	2021/3
9	Düzenlenen Organizasyon Sayısı	Düzenlenen Organizasyon Sayısı	Adet	4	3	2021/4
10	Organizasyonlar Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Organizasyonlar Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Kişi	250	200	2021/4
12	Katılım Sağlanan Yurt İçi Fuar Sayısı	Katılım Sağlanan Yurt İçi Fuar Sayısı	Adet	3	1	2021/4
13	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Adet	1	-	2021/4
14	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Adet	1	1	2021/4
15	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Adet	1	1	2021/4
16	Uygulanan AB Projesi Sayısı	Uygulanan AB Projesi Sayısı	Adet	1	1	2022/4

17	Tescilli Tarihi Yapılarda Uygulanan Proje Sayısı	Tescilli Tarihi Yapılarda Uygulanan Proje Sayısı	Adet	1	1	2022/4
----	--	--	------	---	---	--------

1.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	Ağrı Dağı ve Çevresi Turizm Master Planı ve Fizibilitelerinin Tamamlanması	Araştırma, Analiz ve Programlama	2021/4	Devam ediyor
2	Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti AB Projesinin Tamamlanması	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	2021/4	Devam ediyor
3	Ebu'l Manucehr Camii'nin İbadete Açılması-Rölöve, Restitüsyon ve Restorasyon Projelerinin Tamamlanması	Diğer Proje ve Faaliyetler	2021/4	Devam ediyor

1.5.Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç göstergelerinde 2025 yılı sonu gerçekleştirmeleri hedef olarak alındığı için şu an itibarıyla eksik gerçekleştirmeler konusunda bilgi mevcut değildir.
Çıktı Göstergeleri	Çıktı göstergelerinde COVID-19 salgınına rağmen faaliyetlerin büyük kısmı gerçekleştirilmiş veya devam ettirilmektedir. COVID-19'un aşılama ile birlikte etkisinin azalması ile yılın ilk yarısında gerçekleştirilemeyen faaliyetler hayata geçirilmiştir. Teknik destek ve fizibilite desteği kapsamında çalışmalar büyük ölçüde tamamlanmış olup Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti AB Projesi ve Ebu'l

	Manuehir Camii'nin İbadete Açılması-Rölöve, Restitüsyon ve Restorasyon Projeleri devam etmektedir.
İş Takvimi	2021 yılında bölgesel tanıtım ve fuar organizasyonlarının bir kısmı COVID-19 salgını nedeniyle gerçekleştirilememiştir. İkinci yarıylda ise etkinin azalmasıyla bazı faaliyetler hayata geçirilebilmiştir. Personel sirkülasyonu nedeniyle araştırma analiz ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı iş takviminde öngörülen sürede tamamlanamamıştır. Devam eden faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.
Eşik Noktaları	"Ağrı Dağı ve Çevresi Turizm Master Planı ve Fizibiliteleri" çalışması eşik noktası 2021 yılı içerisinde tamamlanamamıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir.

1.6.İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Sonuç göstergeleri belirlenirken Ajanstaki personel sayısı ile bölgenin potansiyelinin net anlaşılması gerekliliği	Ajans çalışma birimlerindeki personel sayısı ile belirlenecek faaliyet ve sonuç çıktıların uyumlu olması gereklidir	Performans
2	Faaliyet takvimi belirlenirken bölgenin sahip olduğu iklim koşullarına göre zaman aralığının geniş tutulması gerekliliği	Özellikle inşaat bileşeni içeren projelerde ve iklim koşullarına bağlı tanıtım faaliyetlerinde zaman planlamasının geniş tutulması gereklidir. İklım değişikliğinin etkisiyle ılık geçen kış mevsimlerinde bazı tanıtım faaliyetleri için uygun koşullar sağlanamamaktadır.	Takvim

2. Sonuç Odaklı Program 2 (KSOP)

2.1. Genel Bilgiler

SOP Adı	Kırsal ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı (KSOP)
SOP Referans No	TRA2/21/SOP/KSOP
Rapor Dönemi	01.01.2021-31.12.2021
SOP Bütçesi	8.074.340,00 TL
SOP Süresi	60 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç : TRA2 Bölgesi'nin sahip olduğu kırsal değerlerle; Bölgenin üretkenlik, verimlilik ve refah düzeyinin artırılması olarak belirlenmiştir. Özel Amaç 1: Bölgeye ait yöresel, tarımsal ve hayvansal ürünler ile el sanatları ürünlerinin; üretimlerinin teşvik edilmesi, tanıtımının ve markalaşmasının sağlanması, Özel Amaç 2: Tarım ve hayvancılık ürünlerinin katma değerinin artırılması, üretim yapan işletmelerin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi, Özel Amaç 3: Kırsal ekonomide ortak iş yapma kültürünün güçlendirilmesi; kadın ve genç girişiciliğinin, kooperatifçiliğin ve üretici birliklerinin geliştirilmesi.

2.2. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
KSOP Sektör Analiz Raporu: TRA2 Bölgesi Büyükbaş Hayvancılık Raporu			X			2021 yılında saha çalışmaları ve veri toplama süreci tamamlanarak mevcut durum analizi hazırlanmıştır.	Çalışmanın, bölge illerine yönelik yatırım fırsatlarını ve eylem planını ortaya koyan kısmı 2022 yılında tamamlanacaktır. Yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
Ardahan ve Kars Tıbbi Bitkilerinin Araştırılması Çalışması			X		2019 yılında başlayan çalışmanın 2020 yılı Haziran ayı sonunda tamamlanması planlanmış ancak	Saha çalışmaları devam etmiş ve yılın ikinci yarısında sunulan Nihai Rapor incelenmiştir. 2021 yılının ikinci yarısında teslim	Çalışma tamamlandıktan sonra yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten

					pandemi sebebiyle saha çalışmaları tamamlanamadığından 1 yıl süre uzatımına gidilmiştir.	edilen raporun saha ayağında bazı eksiklikler tespit edildiğinden yüklenici firmaya tekrar süre uzatımı verilerek herhangi bir bütçe artışı olmadan 2022 yılı Haziran ayı sonunda tamamlanması planlanmıştır.	sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
TRA2 Bölgesi Biyokütle Atlasının Hazırlanması	X					Bölge illerinin bitkisel ve hayvansal atıklarının enerjiye dönüştürülebilme durumları araştırılmış ve bu kapsamda veri toplanmıştır. Toplanan verilere göre enerji hesaplamaları yapılmış ve haritalandırma işlemleri tamamlanarak rapor hazırlanmıştır.	Çalışma, yapılacak istişareler sonucu revizyon ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
Ardahan Ballı Bitki Florası Araştırması			X		Faaliyet kapsamında bir gecikme bulunmamaktadır. Faaliyet 2 yıllık vejetasyon dönemini kapsadığı için 2022 yılında da devam edecektir.	Hizmet alım yoluyla gerçekleştirilen faaliyet için hazırlanan teknik şartnameye göre yüklenici firma belirlenmiştir. 2021 yılında çalışmanın literatür taramaları ve saha çalışmaları başlamıştır. İl genelindeki çeşitli noktalarda aracılarla temas kurularak ballı bitkiler toplanmaya, fotoğraflanmaya ve koordinat	2022 yılı Aralık ayında 1. Ara rapor teslim edilmiş ancak revize edilmesi gereken hususlar tespit edilerek firmaya bilgi verilmiştir. 2022 yılı sonunda tamamlanması planlanan raporun yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenmecektir.

						çalışmaları yapılmaya başlanmıştır.	
TRA2 Bölgesi Canlı Hayvan Pazarları Mevcut Durumu ve Hayvan Borsası İhtiyaç Analizi				X	Ajansın mevcut iş yoğunluğu ve sınırlı personel sayısı nedeniyle çalışmaya başlanamamıştır.		
İşbirliği ve Koordinasyon							
KSOP Yönetim Faaliyetleri	X					2021 yılında belirli periyotlarla gerçekleşmesi planlanan toplantıların ilki özellikle sektöre mali destek sunan kurumlar arasında gerçekleştirilmiş olup bu toplantıda paydaş kurumların destek mekanizmaları, 2021 yılında gerçekleştirmeyi planladıkları faaliyetleri ve sektördeki mevcut sorunlar masaya yatırılmıştır.	
Kapasite Geliştirme							
Kadın Girişimci İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Kadın İşletmeleri- Kooperatifleri Teknik İnceleme Ziyaretleri				X		Ticaret İl Müdürlükleri ve kadın kooperatifleri ile yapılan görüşmeler neticesinde kadın kooperatiflerinin ve kadın girişimcilerin en çok pazarlama konusunda problem yaşadığı tespit edilmiş olup “E-Ticaret ve Pazarlama Eğitimi” verilmesi planlanmıştır. Söz konusu faaliyet kapsamında hizmet alımı	Eğitimlerin akabinde iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesi amacıyla Ticaret İl Müdürlükleri ile ortaklaşa çalışmalar gerçekleştirilmiş olup kış mevsiminin yaklaşması ile söz konusu ziyaretler düzenlenememiştir. Bahsi geçen ziyaretlerin 2022 yılının ilk altı

					yapılmış olup 15.09.2021 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Her ilde 3 gün verilmesi planlanan eğitimler, 15.10.2021 tarihinde tamamlanmıştır. Bölge illerinde 3'er gün düzenlenen eğitimlere Ağrı'dan 10, Ardahan'dan 15, Iğdır'dan 16 ve Kars'tan 9 olmak üzere toplamda 50 kadın girişimci ve kooperatif üyesi katılım sağlamıştır.	ayında düzenlenmesi planlanmaktadır.
Arıcılık İşletmelerinin Kapasitelerinin Geliştirilmesi	X				Üreticilerin arıcılık yan ürünleri konusundaki farkındalığını artırmak, ürün çeşitlendirmesine katkı sunmak, üretimde verimliliği ve katma değeri artırmak adına hizmet alım yöntemiyle dört il merkezinde teorik ve pratik uygulamaya dayanan toplamda 8 adet eğitimin düzenlenmesi planlanmıştır. 2021 yılının tüm ülkede olduğu gibi Bölgemizde de kurak bir şekilde geçiyor olması, arı ve arı ürünlerinden elde edilen verimin düşmesi ve yapılan ihtiyaç analizleri, çalışma kapsamının değişmesine yol açmıştır. Netice itibarıyla söz	

						konusu çalışma kapsamında dört ilden 100 ve üzeri kovana sahip olan ve arıcılığı meslek edinen arıcılık işletmelerine danışmanlık hizmeti verilerek arı kayıplarının ve bal verimsizliğinin minimize edilmesi hedeflenmiştir. 2021 yılında dört ilde “sonbahar bakımı ve kışa hazırlık” konusunda sunulan danışmanlık hizmeti ve uygulamalı eğitimler Ekim ayında tamamlanmıştır. Söz konusu faaliyet kapsamında Ağrı’da 18, Ardahan’da 16, Iğdır’da 21 ve Kars’ta 21 üreticiye olmak üzere toplamda 76 arı yetiştiricisine uygulamalı eğitimler ile danışmanlık hizmeti verilmiştir. Söz konusu faaliyet kapsamında TRA2 Bölgesi illerinde toplamda 48 aralık ziyaret edilmiştir.	
Tarım Kooperatifleri ve Üretici Birliklerine Yönetim Danışmanlığı				X	Mevcut iş yoğunluğu ve personel yetersizliği sebebiyle başlanamayan çalışmanın kadın kooperatiflerine verilen		

					eğitimler neticesinde mentörlük şeklinde tasarlanıp 2022 yılında uygulanmasının daha yerinde bir karar olacağı kanaatine varılmıştır.		
Örnek Üretici Yetiştirme Programı	X					Hayvancılık işletmelerinde verimi artırmayı ve hayvan kayıplarını azaltmayı hedefleyen faaliyet kapsamında yılın ilk altı ayında ihtiyaç analizleri yapılarak teknik şartname hazırlıkları tamamlanmıştır. Söz konusu faaliyet kapsamında 3 il merkezi ve ilçelerinde verilmesi planlanan eğitimler, çiftçilerin talepleri doğrultusunda 2021 yılı Kasım ve Aralık aylarında tamamlanmıştır. 20 noktada ikişer gün olmak üzere toplamda 40 gün verilen eğitimlere Ağrı'dan 344, Iğdır'dan 111 ve Kars'tan 241 olmak üzere toplamda 696 üretici katılım sağlamıştır.	
Tanıtım ve Yatırım Destek							

Yöresel Ürün Şenlikleri	X					03-05.09.2021 tarihlerinde 4.Geleneksel Ağrı Bal Festivali düzenlenmiştir.	
Yurt İçi Fuarlar, Tanıtım Günleri ve Teknik İnceleme Ziyaretleri	X					6-10 Ekim 2021 tarihlerinde Craft İstanbul El Sanatları Fuarına, 20-24 Ekim 2021 tarihlerinde YÖREX'e, 25-28 Kasım 2021 tarihlerinde 7. Dünya Helal Zirvesi ve 8. İslam İşbirliği Teşkilatı Helal Fuarına katılım sağlanmıştır.	
Ajans Destekleri							
Ağrı Gıdacent Güzümlü Projesi				X	2021 yılında çalışmalarına başlanan proje, Bakanlığın olumsuz görüşü neticesinde hayata geçememiştir.		
Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP)			X			Başvurusu alınan 17 adet projeden 6 tanesi başarılı bulunmuş olup 5 SOGEP projesinin sözleşme işlemleri tamamlanmıştır.	Sözleşme işlemleri tamamlanan 5 projenin uygulanması ilerleyen dönemlerde devam edecektir.
Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Programı (REKAP-01)	X					17.06.2021 tarihinde ilan edilen program kapsamında 31 adet başvuru alınmıştır. 09.09.2021 tarihlerinde ön inceleme süreci tamamlanmıştır. 21-24.09.2021	Sözleşme işlemleri tamamlanan 14 projenin uygulanması ilerleyen dönemlerde devam edecektir.

					tariflerinde bağımsız değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler tamamlanmıştır. 12-14.10.2021 tarihlerinde Değerlendirme Komitesi üyeleri tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler tamamlanmıştır. Bütçe revizyon süreci tamamlanarak başarılı proje listesi 03.11.2021 tarihinde Yönetim Kurulu'na sunulmuştur. 05.11.2021 tarihinde sonuçlar ilan edilerek başarılı bulunan projelerin başvuru sahipleri sözleşme imzalamaya davet edilmiştir. Başarılı bulunan 16 projeden 2 projenin başvuru sahibi sözleşme imzalamadan feragat etmiştir. 14 projenin sözleşme işlemleri tamamlanmıştır.	
KSOP Fizibilite Destek Programı			X		2021 Yılı Fizibilite Desteği Programı kapsamında Ardahan Belediyesi'nin başvuru sahibi olduğu Karma Yem Fabrikası ve Ardahan Belediyesi İş Geliştirme Merkezi Fizibilite Raporu ile Ağrı Merkez Köylere Hizmet Götürme Birliği'nin	Sözleşme işlemleri tamamlanan 3 projenin uygulanması ilerleyen dönemlerde devam edecektir.

						başvuru sahibi olduğu Ağrı Et Entegre Tesisi Yatırım Fizibilitesi projelerinin sözleşmeleri imzalanmıştır.	
KSOP Teknik Destek Programı			X			2021 yılında Teknik Destek Programı kapsamında 4 dönem başvuru alınmıştır. Alınan 100 proje başvurusundan 68 tanesi başarılı bulunmuştur. 2 projenin başvuru sahibi sözleşme imzalamadan feragat etmiştir. Başarılı bulunan 66 projenin sözleşmesi imzalanmıştır. 6 projenin sözleşmesi feshedilmiştir. 2021 yılında uygulaması devam eden 60 projeden 21 tanesi tamamlanmıştır.	Uygulaması devam eden 39 proje 2022 yılında tamamlanacaktır.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	Personel yetersizliği yüzünden faaliyet kapsamında proje çalışmaları gerçekleştirilememiştir.	KSOP kapsamında AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara yönelik proje üretilmesi için herhangi bir çalışma yapılmamıştır.	
İzleme ve Değerlendirme							
SOP Yönlendirme Komitesi				X	SOP Yönlendirme Komitesinin kalkınma kurulu üyeleri arasında seçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kurulun oluşturulması	Kalkınma kurulu üye seçimi için taslak liste hazırlanmıştır. Kalkınma kurulu öneri listesi Bakanlık ile paylaşılmıştır.	Kalkınma kurulunun oluşturulması ve onaylanmasını müteakip toplantılara başlanacaktır.

					akabinde kurulacaktır.	komite		
--	--	--	--	--	---------------------------	--------	--	--

2.3.Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

2.3.1. Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar) #	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Coğrafi işaretli ürün sayısının artırılması	Adet	0	2	3	2	2021/4
2	Yöresel yenilikçi hediyeelik eşya ürünlerinin artırılması	Adet	0	8	-	1,2	2022/4
3	Tarım ve hayvancılık ürünlerinin üretim ve pazarlama altyapılarının iyileştirilmesi	Adet	0	6	5	2	2021/4
4	Üreticilere eğitim verilmesi	Adet	0	3	2	3	2021/4

2.3.2. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Araştırma Raporu Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	4	1	2022/4
2	Fizibilite Raporu Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	3	3	2022/4
3	Gerçekleştirilen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	5	4	2021/4

4	Gerçekleştirilen Eğitimlere Katılanların Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	200	772	2021/4
5	Yenilikçi Yöresel Hediyelik Eşya Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	5	-	2022/4
6	Gerçekleştirilen Teknik İnceleme Ziyaretlerine Katılan Kadın Girişimci Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	20	-	2022/4
7	Katılım Gerçekleşen Yurt İçi Fuar Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	3	4	2021/4
8	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2021/4
9	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2021/4
10	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2021/4
11	Teknik Destek Kapsamında Eğitim Verilen Kişi Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	200	226	2021/4

2.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	Arıcılık İşletmelerinin Kapasitelerinin Geliştirilmesi	Kapasite Geliştirme	2021/4	2021/4
2	Kadın Girişimci İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Kadın İşletmeleri-Kooperatifleri	Kapasite Geliştirme	2021/4	Devam ediyor

	Teknik İnceleme Ziyaretleri			
3	Örnek Üretici Yetiştirme Programı	Kapasite Geliştirme	2021/4	2021/4
4	Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Programı (REKAP-01)	Ajans Destekleri	2021/4	2021/4

2.5.Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç göstergelerinde 2025 yılı sonu gerçekleştirmeleri hedef olarak alındığı için şu an itibarıyla eksik gerçekleştirmeler konusunda bilgi mevcut değildir.
Çıktı Göstergeleri	Çıktı göstergelerinde yer alan hedefler, kurumsal kapasite eksikliğine ve COVID-19 salgınına rağmen büyük ölçüde tamamlanmış olup geriye kalan faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu 2022 yılında tamamlanmak üzere devam etmektedir.
İş Takvimi	2021 yılında bölgesel tanıtım ve fuar organizasyonlarının bir kısmı COVID-19 salgını nedeniyle gerçekleştirilememiştir. İkinci yarıyıl da ise etkinin azalmasıyla bazı faaliyetler hayata geçirilebilmiştir. Personel sirkülasyonu nedeniyle araştırma analiz ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı iş takviminde öngörülen sürede tamamlanamamıştır. Devam eden faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.
Eşik Noktaları	Ardahan ve Kars Tıbbi Bitkilerinin Araştırılması Çalışması'nın eşik noktası 2021 yılı içerisinde tamamlanamamıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir.

2.6.İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Sonuç göstergeleri belirlenirken il ve	Son dönemde hem ülkede hem de TRA2 Bölgesi'nde coğrafi işaretli ürün tesciline olan talep oldukça artmış olduğu için "Coğrafi İşaret Alan Ürün Sayısı" sonuç göstergesinin çok daha	Performans

	bölgenin potansiyelinin net anlaşılması gerekliliği	yüksek bir sayı ile güncellenmesi gereklidir. Buna ek olarak tescil çalışmaları başlatılan ancak tamamlanamayan ürünler de söz konusu olduğundan sonuç göstergelerine “Coğrafi İşaret Tescil Başvurusu Yapılan Ürün Sayısı” şeklinde bir gösterge de eklenmelidir.	
2	Sonuç göstergeleri belirlenirken Ajanstaki personel sayısı ile bölgenin potansiyelinin net anlaşılması gerekliliği	Ajans çalışma birimlerindeki personel sayısı ile belirlenecek faaliyet ve sonuç çıktılarının uyumlu olması gereklidir	Performans
3	Faaliyet takvimi belirlenirken bölgenin sahip olduğu iklim koşullarına göre zaman aralığının geniş tutulması gerekliliği	Özellikle inşaat bileşeni içeren projelerde ve iklim koşullarına bağlı tanıtım faaliyetlerinde zaman planlamasının geniş tutulması gereklidir.	Takvim

3. Sonuç Odaklı Program 3 (İSOP)

3.1. Genel Bilgiler

SOP Adı	İmalat Sanayinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı (İSOP)
SOP Referans No	TRA2/21/SOP/İSOP
Rapor Dönemi	01.01.2021-31.12.2021
SOP Bütçesi	27.249.000,00 TL
SOP Süresi	60 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç : Bölgenin imalat sanayi altyapısının güçlendirilerek; sektörde faaliyet gösteren işletmelerin üretim kapasitelerinin artırılması, Bölge ve Ülke ihtiyaçlarına cevap verecek seviyeye ulaşması, ihracat yeteneklerinin geliştirilmesi ile mesleki eğitimlerle beşeri sermayelerinin geliştirilerek istihdamın artırılması olarak belirlenmiştir. Özel Amaç 1: İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin üretim kabiliyetlerini artıracak altyapı hizmetlerinin güçlendirilmesi, Özel Amaç 2: Bölgedeki işletmelerin tasarım ve ürün geliştirme yeteneklerinin artırılması yanı sıra kapasite olarak ilerleme kaydeden firmaların kurumsal yönetim yetkinliklerinin geliştirilmesi, Özel Amaç 3: İşletmelerin Bölge ve Ülke ihtiyaçlarını karşılayacak düzeye gelmesi ile markalaşma ve pazarlamaya önem verilerek ihracat yeteneklerinin geliştirilmesi, Özel Amaç 4: Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Sitesi gibi kümelenmiş üretim bölgelerinin kurumsal kapasitesinin arttırılması, teknik ve sosyal altyapılarının geliştirilmesi, Özel Amaç 5: İlgili SOP Bağlamında Mesleki ve Teknik Eğitim veren kurumların altyapı ve beşeri sermayelerinin geliştirilmesi.

3.2.Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
İSOP Sektör Analiz Raporu: Ardahan ve Kars'ta Kaşar Peyniri Üreten İşletmelerin Analizi	X					“Ardahan ve Kars'ta Kaşar Peyniri Üreten İşletmelerin Analizi” çalışması için yüklenici firma ile 01.06.2021 tarihinde sözleşme imzalanmıştır. Rapor kapsamında, sektördeki paydaşlar ile yüz yüze görüşme, odak grup toplantısı ve sahada ilgili paydaşlar ile anket çalışması yapılmıştır. Anketlerin analizleri yapılarak odak grup toplantıları değerlendirilmiştir. Bu çerçevede rapor tamamlanmıştır.	Çalışma yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.

TRA2 Bölgesi OSB ve KSS'lerin Altyapı Durumları ve İhtiyaç Analizi				X	Personel sayısının yetersiz olması nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		
İşbirliği ve Koordinasyon							
İSOP Yönetim Faaliyetleri	X					Kars ve Iğdır illerinde sanayi sektörü paydaşları ile toplantılar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu toplantılar dışında firmalara ve ilgili kurum/kuruluşlara saha ziyaretlerinde bulunulmuştur.	
Kapasite Geliştirme							
KOBİ'lere Yönetim Danışmanlığı Faaliyeti			X			04.09. 2021 tarihinde yüklenici firma ile Kars ve Iğdır'da bulunan iki firmaya yönetim danışmanlığı sağlanması için sözleşme imzalanmıştır. İki firmanın mevcut durum ve ihtiyaç analizleri çıkarılarak firma ile mutabakat halinde müdahale süreçleri başlatılmıştır.	2022 yılı Mart ayında çalışmanın tamamlanması öngörülmektedir.
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Yatırım Ortamı Tanıtımı ve Lobi Faaliyetleri	X					Bu tanıtım faaliyetleri kapsamında Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası, KOSGEB ve TKDK işbirliğiyle 27-28 Kasım tarihlerinde Kocaeli'nde Gebze Kars – Ardahan – Iğdır İşadamları Derneğine ve İzmit Kars -	

					Ardahan – Iğdır İşadamları Derneğine tanıtım sunumu yapılmıştır. Yapılan sunumda Ardahan ilindeki yatırım fırsatları, gelişmeye açık sektörlerle birlikte kamu tarafından sağlanan destek ve teşvikler de detaylı olarak anlatılmıştır. 2-5 Aralık Ankara Altınpark Fuar Merkezinde gerçekleştirilen Ardahan Tanıtım Günlerine katılım sağlanmış, tanıtım günlerinin ilk günü Ankara’da yaşayan Ardahanlı işadamlarına ildeki yatırım fırsatları, gelişmeye açık sektörlerle birlikte kamu tarafından sağlanan destek ve teşvikler hakkında sunum yapılmıştır.	
Bölgesel Kalkınma Fonu ve Tanıtım Toplantıları	X				Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın yatırımcısı olduğu Bölgesel Kalkınma Fonu paydaşlarla gerçekleştirilen toplantılarda ve kurum ziyaretlerinde potansiyel gösteren firmalara anlatılmıştır.	
Ajans Destekleri						

Çalışan ve Üreten Gençler Programı (CUGP)				X	Program 2021 yılı Mart-Nisan aylarında belirginlik kazanmıştır. Nisan-Haziran ayları içerisinde hazırlıklar yapılarak başvurular alınmıştır. Ağrı'dan 4, Ardahan'dan 2, Iğdır ve Kars'tan 1'er adet proje kapsamında Haziran-Temmuz aylarında Bakanlık onayına müteakip proje destek sözleşmeleri imzalanmıştır. İhale süreçleri başlatılmıştır. Haziran-Temmuz aylarında sözleşmeleri imzalanan projeler için ihale süreçleri yürütülerek yer teslimleri yapılmıştır. Aralık ayına kadar inşaatlar devam etmiştir. Bütçe aktarımları için TRA2 Bölgesi'nde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri ile protokol yapılarak bütçe aktarımları gerçekleştirilmiştir. Ardahan/Çıldır ve Ağrı/Diyadin için tekstil ve Iğdır/Merkez için de Çağrı Merkezi Projesi olmak üzere 3 başvuru Bakanlığa iletilmiştir. Gerekli revizyonlardan sonra Bakanlık onayı ile sözleşme süreçleri yürütülmüştür.	2021 yılı Aralık ayı sonunda projelerin KAYS'a entegre edilme süreci başlatılmış olup 2022 yılı Şubat ayında tamamlanması öngörülmektedir.
---	--	--	--	---	---	---

Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Programı (REKAP-01)	X				17.06.2021 tarihinde ilan edilen program kapsamında 31 adet başvuru alınmıştır. 09.09.2021 tarihlerinde ön inceleme süreci tamamlanmıştır. 21-24.09.2021 tarihlerinde bağımsız değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler tamamlanmıştır. 12-14.10.2021 tarihlerinde Değerlendirme Komitesi üyeleri tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler tamamlanmıştır. Bütçe revizyon süreci tamamlanarak başarılı proje listesi 03.11.2021 tarihinde Yönetim Kurulu'na sunulmuştur. 05.11.2021 tarihinde sonuçlar ilan edilerek başarılı bulunan projelerin başvuru sahipleri sözleşme imzalamaya davet edilmiştir. Başarılı bulunan 16 projeden 2 projenin başvuru sahibi sözleşme imzalamadan feragat etmiştir. 14 projenin sözleşme işlemleri tamamlanmıştır.	Sözleşme işlemleri tamamlanan 14 projenin uygulanması ilerleyen dönemlerde devam edecektir.
İSOP Fizibilite Destek Programı			X		2021 Yılı Fizibilite Desteği Programı kapsamında Ağrı İl Özel İdaresi'nin başvuru sahibi olduğu Gürbulak İle Dilucu Sınır Kapıları Arasında Karayolu Planlaması ve	Sözleşme işlemleri tamamlanan 3 projenin uygulanması ilerleyen dönemlerde devam edecektir.

						Horasan-Gürbulak Eski Demiryolunun Faaliyete Geçirilmesi ve Ağrı İli Diyadin İlçesi Davud Köyü JES Fizibilitesi ile Iğdır İl Özel İdaresi'nin başvuru sahibi olduğu Iğdır Belediyesi Güneş Enerji Santrali (GES) Fizibilitesi Projelerinin sözleşmeleri imzalanmıştır.	
İSOP Teknik Destek Programı				X		2021 yılında Teknik Destek Programı kapsamında 4 dönem başvuru alınmıştır. Alınan 100 proje başvurusundan 68 tanesi başarılı bulunmuştur. 2 projenin başvuru sahibi sözleşme imzalamadan feragat etmiştir. Başarılı bulunan 66 projenin sözleşmesi imzalanmıştır. 6 projenin sözleşmesi feshedilmiştir. 2021 yılında uygulaması devam eden 60 projeden 21 tanesi tamamlanmıştır.	Uygulaması devam eden 39 proje 2022 yılında tamamlanacaktır.
Ab ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	Personel yetersizliği yüzünden faaliyet kapsamında projeleri gerçekleştirilememiştir.	KSOP kapsamında AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara yönelik proje üretilmesi için herhangi bir çalışma yapılmamıştır.	
İzleme ve Değerlendirme							

SOP Yönlendirme Komitesi				X	SOP Yönlendirme Komitesinin kalkınma kurulu üyeleri arasında seçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kurulun oluşturulması akabinde komite kurulacaktır.	Kalkınma kurulu üye seçimi için taslak liste hazırlanmıştır. Kalkınma kurulu öneri listesi Bakanlık ile paylaşılmıştır.	Kalkınma kurulunun oluşturulması ve onaylanmasını müteakip toplantılara başlanacaktır.
--------------------------	--	--	--	---	--	---	--

3.3.Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

3.3.1. Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Altyapısı Geliştirilen Firma Sayısı	Adet	0	15	14	1,4	2025/4
2	İmalat Sanayine Yönelik Yeni Ürün Üreten Firma Sayısı	Adet	0	5	3	2,3	2025/4
3	Yönetim Danışmanlığı Sağlanan Firma Sayısı	Adet	0	10	2	2	2022/2
4	İlk Defa İhracat Yapan Firma Sayısı	Adet	0	4	3	3	2025/4

3.3.2. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	İSOP Sektör Analiz Rapor Sayısı: Ardahan ve Kars'ta Kaşar Peyniri Üreten İşletmelerin Analizi	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	1	1	2021/4

2	Araştırma Raporu Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	1	-	2022/4
3	Fizibilite Raporu Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	2	3	2022/4
4	İmalat Sektörü Odak Grup Toplantısı Sayısı	İşbirliği ve Koordinasyon	Adet	2	2	2021/4
5	Yönetim Danışmanlığı Sağlanan Firma Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	10	2	2022/2
6	Yalın Üretim Eğitimi Verilen Firma Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	20	8	2022/3
7	Yatırımcı Çekmeye Yönelik Faaliyet Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	5	3	2021/4
8	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2021/4
9	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2021/4
10	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2021/4
11	İSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Yapılan Proje Başvurusu Sayısı	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	Adet	3	-	2021/4

3.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	İSOP Sektör Analiz Raporu: Ardahan ve Kars'ta Kaşar Peyniri Üreten İşletmelerin Analizi	Araştırma, Analiz ve Programlama	2021/4	2021/4
2	TRA2 Bölgesi OSB ve KSS'lerin Altyapı Durumları ve İhtiyaç Analizi	Araştırma, Analiz ve Programlama	2021/4	Devam ediyor
3	Yönetim Danışmanlığı Sağlanan Firma Sayısı	Kapasite Geliştirme	2021/4	Devam ediyor
4	Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Programı (REKAP-01)	Ajans Destekleri	2021/4	2021/4

3.5.Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç göstergelerinde 2025 yılı sonu gerçekleştirmeleri hedef olarak alındığı için şu an itibarıyla eksik gerçekleştirmeler konusunda bilgi mevcut değildir.
Çıktı Göstergeleri	Uygulanan Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Programı (REKAP-01) zamanında tamamlanmıştır, İSOP Sektör Analiz Raporu: Ardahan ve Kars'ta Kaşar Peyniri Üreten İşletmelerin Analizi Raporu ise yılın ikinci yarısında tamamlanmıştır.
İş Takvimi	2021 yılı içerisinde ön görülen araştırma analiz ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı tamamlanmış bir kısmı ise devam etmektedir. Ajanstaki personel yetersizliği nedeniyle faaliyetlerin bir kısmı ise gerçekleştirilememiştir.
Eşik Noktaları	“KOBİ'lere Yönetim Danışmanlığı” çalışması 2021 yılında başlamış olup yıl 2022 yılı Mart ayında tamamlanacaktır. “TRA2 Bölgesi OSB ve KSS'lerin Altyapı Durumları ve İhtiyaç Analizi” çalışması ise 2021 yılında başlatılmamıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir.

--	--

3.6.İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Bakanlık talebi doğrultusunda Ajansın taahhüt ettiği destek türlerinin değişmesi	SOP yönetim planlarında ön görülen proje teklif çağrısı destekleri yerine önümüzdeki dönemlerde finansman maliyeti desteklerinin ön plana çıkarılması gündemdedir. Bu bağlamda Ajans desteklerine ilişkin uzun vadeli bir netlik ortaya koyulması ve SOP dönemleri boyunca bu destek türlerinin uygulanabilir olması gereklidir.	Kapsam
2	Bakanlığın belirlediği tema kapsamında yürütülecek faaliyetler özelinde kaynakların yetersiz kalması	Bakanlığın yıl bazlı belirlediği temalar kapsamında yürütülmesi beklenen faaliyetler SOP konularının dışında kalabilmektedir. Bu nedenle temalar için YKF dışında bütçe sağlanması ve ilgili faaliyetlerin bu bütçeden yürütülmesi gereklidir.	Kapsam
3	Sonuç göstergeleri belirlenirken Ajanstaki personel sayısı ile bölgenin potansiyelinin net anlaşılması gerekliliği	Ajans çalışma birimlerindeki personel sayısı ile belirlenecek faaliyet ve sonuç çıktılarının uyumlu olması gereklidir	Performans
4	Faaliyet takvimi belirlenirken bölgenin sahip olduğu iklim koşullarına göre zaman aralığının geniş tutulması gerekliliği	Özellikle inşaat bileşeni içeren projelerde ve iklim koşullarına bağlı tanıtım faaliyetlerinde zaman planlamasının geniş tutulması gereklidir.	Takvim

4. Yerel Kalkınma Fırsatları

4.1. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
Ülke Masaları Oluşturulması Çalışması			X		YDO'lardaki personel yetersizliği nedeniyle ülke raporları tamamlanamamıştır.	Azerbaycan, Gürcistan ve Ermenistan ülke raporlarının literatür, veri derleme gibi masa başı çalışmaları devam etmektedir.	Ülke raporları, yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
Bölgesel Dış Ekonomik İşbirliği Potansiyelinin Geliştirilmesi				X	YDO'lardaki personel yetersizliği dolayısıyla faaliyet gerçekleştirilememiştir. Bu nedenle faaliyet 2022 yılı ÇP'na tekrar koyulmuştur.		
				X		Iğdır ili Plastik Boru İmalatı Ön Fizibilitesi hizmet alım yoluyla	Raporlar, yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın

Özel Sektör Yatırım Konuları İçin Ön Fizibilite Çalışmaları						tamamlanarak Bakanlığa gönderilmiştir. 16 adet ön fizibilite raporunun ise yüklenici firması belirlenmiş ve ön fizibilite raporlarının hazırlanması için sözleşmeler imzalanmıştır. Ön fizibilite raporları Aralık ayı itibarıyla tamamlanmış olup revizyon çalışmaları devam etmektedir.	rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
2021 Yılı Yatırım Zirvesi	X					Ajansımız 2020 yılında yatırımcıları proje bazlı desteklere doğru yönlendirmek amacıyla 11 adet ön fizibilite raporu hazırlamıştır. Hazırlanan ön fizibilite raporları 4 Eylül 2021 tarihinde Urfa'da gerçekleştirilen "2021 Yılı Bölgesel Kalkınma Yatırım ve İşbirliği Forum/Fuarı"nda tanıtılmıştır.	
TRA2 Bölgesi Girişimcilerini Belirliyor Yarışması	X					08-09 Eylül Kars'ta, 11-12 Eylül Ardahan'da, 14-15, Eylül Iğdır'da 16-17 Eylül Ağrı'da 2 gün süren Sosyal Girişimcilik eğitimleri verilmiştir. Eğitimlere 18-29 yaş aralığında 72 genç katılım sağlamıştır. Gerçekleştirilen	Faaliyet 2022 ÇP'ye hem bölgenin ihtiyaçları hem de Genç İstihdam temasına uyum sağladığı için tekrar koyulmuştur.

						eğitimlerin etki analiz raporu hazırlanmaktadır.	
--	--	--	--	--	--	---	--

4.2.Çıktı Göstergeleri

4.2.1. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Hazırlanan Ülke Raporu Sayısı	Araştırma Analiz ve Programlama	Adet	3	-	2022/2
2	Hazırlanan Ön Fizibilite Raporu Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	16	12	2022/2
3	Gerçekleştirilen Bölgesel Ölçekli Çalıştay Sayısı	İşbirliği Faaliyetleri	Adet	1	-	2022/4
4	Verilen Sosyal Girişimcilik Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	4	5	2021/3
5	Sosyal Girişimcilik Eğitimi Verilen Kişi Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	80	100	2021/3
6	Yatırımcılara Yönelik Düzenlenen / Katılım Sağlanan Etkinlik Sayısı	Yatırım ve Tanıtım Destek	Adet	2	1	2021/4

5. Kurumsal Gelişim

5.1. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında Tamamlandı	Gecikme ile Tamamlandı	Devam Ediyor	Başlamadı			
İş Birliği ve Koordinasyon							
Kalkınma Kurulu Toplantıları				X	2021 yılının ilk yarısında kalkınma kuruluna yönelik öneriler hazırlanarak Bakanlıkla paylaşılmıştır.	2021 yılı sonu itibariyle kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi yayınlanmamıştır.	2022 yılı içerisinde kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili kararın yayınlanması halinde mevzuattan gelen iş ve işlemler yapılarak toplantılar düzenlenecektir.
Kapasite Geliştirme							

Ajans Personelinin Uzmanlaşmasına Yönelik Faaliyetler			X		Uzmanlaşma konuları yeni personelin eklenmesi ve personelin konu değişiklik talepleri doğrultusunda güncellenmiştir. Her personele ait uzmanlaşma yol haritası bulunmaktadır	
Personel Performans Değerlendirme Sistemi			X		Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 187. maddesinin ikinci fıkrasının (g) bendi ile Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliğinin 6 ve 31 inci maddelerine istinaden hazırlanmış "Kalkınma Ajansları Personelinin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar" KAGM tarafından 2021 yılının Aralık ayı sonunda kalkınma ajanslarına iletilmiştir.	Kalkınma Ajansları Personelinin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar, 2022 yılı Ocak ayı itibarıyla uygulanmaya başlanacaktır. Bu kapsamda performansı değerlendirilecek personele değerlendirme sürecine dair düzenleme duyurulacak olup değerlendirme sürecinde yer alacak değerlendiriciler ve değerlendirilenler süreç hakkında bilgilendirilecektir. 2022 yılı sistemin uygulanmasına yönelik bir deneme yılı olacaktır. Bu nedenle Kalkınma Ajansları Personel Performansı Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Ajansımızın gerçekleştireceği ilk yönetim kurulu toplantısında gündeme alınıp onaya sunulacaktır.

Ajans Personeline Yönelik Eğitim Faaliyetler			X		Kurum içinde ve CBİKO – Uzaktan Eğitim Kapısından olmak üzere 20 eğitim faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Udemy Business Platformu üzerinden her personel en az 10 eğitim / 60 saat olacak şekilde eğitim almıştır.	Udemy Business platformu üzerinden personelin tamamlaması gereken 60 saatlik eğitim bulunmaktadır. Personelin eğitim programı takip edilecektir.
İnsan Kaynaklarına İlişkin Faaliyetler			X			3 uzman personel alımı için Bakanlıktan onay gelmesi akabinde ilana çıkılacaktır.
Tanıtım Faaliyetleri						
Ajans Tanıtım ve İletişim Faaliyetleri			X		2021 yılında Ajans'ın çalışmaları, işbirlikleri ve yürütülen projelerle ilgili 208 haber yazılarak basınla paylaşılmıştır. Bu haberler yerel basında 699, bölgesel basında 14, internet mecrasında 5.473, yaygın basında 47 ve televizyon kanallarında 36 olmak üzere toplamda 6.269 kez yayınlanmıştır.	
Diğer Proje ve Faaliyetler						
Tedarik Faaliyetleri			X		Ajansın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik rutin satın alma işlemlerine devam edilmiştir.	

IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. ÜSTÜNLÜKLER

Serhat Kalkınma Ajansı, faaliyete geçtiği 2010 yılından itibaren hızlı bir şekilde kurumsallaşma sürecine girmiştir. Bölgesel Kalkınma Ajansı olarak bölge kalkınmasının başat aktörü konumunu güçlendirmek için kurumlar arası diyalog işlevine önem vermiş, bölgede yaptığı araştırmalar neticesinde belirlediği sektör ve konularda proje ve faaliyetleri destekleyerek kalkınmayı hızlandırmıştır. Ajans Onbirinci Kalkınma Planı ve 2014-2023 Bölge Planı amaç ve hedefleri doğrultusunda nitelikli insan kaynağını kullanmak suretiyle çalışmalarını yürütmüştür. Kamu sektörü ve özel sektörün dikkatini plan ve programlarda yer alan kalkınma hedeflerine çekmek suretiyle aynı hedeflere odaklanan faaliyetlerin yürütülmesi desteğinde bulunmaktadır. Böylece bir anlamda kamu ve özel sektörü kalkınma hedeflerini gerçekleştirebilmek için aynı hedefler etrafında toplama işlevini yürütmektedir. Sonuç odaklı çalışma prensibini benimseyen Ajans, faaliyetlerini üç yıllık hedeflerle planlamaktadır.

B. ZAYIFLIKLAR

Ajans çalışanları için kariyer olanaklarının sınırlı olması ve bölge şartlarından dolayı personel sirkülasyonunun fazla olması Ajansın kurumsal hafızasının korunmasını güçleştirmektedir. Bölgenin durumu ve ihtiyaçları göz önüne alındığında dağıtılan mali kaynağın yetersiz kalması, katkı payı ödemekle yükümlü bazı paydaşlardan katkı payına esas veri temininde ve tahsilatında sıkıntılar yaşanmaktadır.

Bölgede yoğunluklu olarak temel altyapı yatırımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ajansların destekleri kapsamına girmeyen bu türden kamu yatırımlarının eksikliği, bölgede Ajanstan beklentiler konusunda yanlış değerlendirmelere neden olmaktadır. Özellikle desteklere ilişkin mevzuatın bölgenin temel ihtiyaçlarına cevap verme konusunda çeşitli kısıtlar içermesi nedeniyle destek programlarının kapsamı ve eşfinansman oranı bölgedeki aktörlerin, özellikle mahalli idarelerin talep ve beklentilerinin karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Özel sektörde faaliyet gösteren paydaşlar nezdinde ise Ajansın tanınırlığı düşük kalmaktadır.

C. DEĞERLENDİRME

Serhat Kalkınma Ajansı üstünlükleri, zayıflıkları ve kabiliyetleriyle 2014 – 2023 TRA2 Bölge Planı hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda, kurumsallaşma ve kurum kültürünü yerleştirme konusunda çalışmalarına devam etmiştir. Paydaşlarla olan ilişkilerini sürekli olarak geliştirme amacı doğrultusunda Ajans bölgeyle temas halinde olmuştur. Sürekli öğrenen, dönüşüme ve gelişime açık bir kurum olarak Ajans, faaliyetlerinin çıktılarını analiz etmekte, eksikliklerini ve potansiyel riskleri avantaja ve bilgiye dönüştürme amacını gütmektedir. Ajansımızın tüm çalışmalarında katılımcılık, şeffaflık, güvenilirlik, tarafsızlık ve erişilebilirlik ilkelerini hayata geçirmesi bölgedeki imajını olumlu olarak pekiştirmektedir.

V. ÖNERİ VE TEDBİRLER

1. Kalkınma ajansları, yerli ve yabancı yatırımcılara ücretsiz danışmanlık hizmeti vermektedir. Ancak bu hizmetler kamuoyunda yeterince bilinmemektedir. Hem yerli hem de yabancı yatırımcılara yönelik kamu spotu hazırlanarak ulusal ve uluslararası kanallarda (TRT World, TRT Arapça) yayın yapılması bu hizmetin yaygınlaşmasını sağlayacak ve yatırımcıyı devletin imkânlarını kullanma yönünde teşvik edecektir.
2. İlgili mevzuat gereği kalkınma ajanslarına katkı payı ödemesi gereken yerel birimler (il özel idareleri, belediyeler ve TSO'lar) ile tahsilat konusunda ciddi sıkıntı yaşanmakta olup İller Bankası aracılığıyla yapılan kesintiler çözüm olmamaktadır. Ayrıca TSO'lar ile ilgili takibe geçilmesi kalkınma ajansları ile ilgili yerelde olumsuz algıya sebebiyet vermektedir. Yerel birimlerin ödemesi gereken katkı paylarının merkezden kesilmek suretiyle doğrudan kalkınma ajansı hesabına aktarılması bu sorunları çözüme kavuşturacaktır.
3. Özellikle yatırım destek ofisleri gibi paydaşlarla doğrudan ilişkide olan birimlerin paydaşlarla, yönetim kurulu üyeleriyle sürekli iletişimde olması, ajans çalışma programını, faaliyetlerini amaç ve hedeflerini sıklıkla anlatması önemlidir. Ajansın birlikte iş yapma kültürünü yaygınlaştırıp özendirmesi ileriye dönük olumlu sonuçlar doğuracaktır.
4. Personelin sürekli kendini yenileyebilmesine olanak sağlanmalıdır. Bir personelin kendini ne kadar yetiştirdiğini ölçmenin bir yolu olarak eğitimler önemlidir. Bu yüzden özellikle uzmanların ilk üç yıl içinde muhakkak tamamlaması gereken bir hizmetiçi eğitim programı olmalıdır. Bu eğitim programı uzmanlaşma gerektiren Sonuç Odaklı Programların temalarına uygun ve spesifik olarak belirlenebileceği gibi her uzmanın alması gereken genel kapsamlı eğitimleri de içermelidir.

5. Kurumsallaşmanın geliştirilmesi için görev raporlarının, iş süreçlerinin yeknesak bir biçimde kayıt altına alınması kurumsal hafızanın ayakta kalması için gereklidir. Bunun için bir modül geliştirilip düzenli veri girişi yapılması önerilmektedir.