



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI

2022 YILI AJANS FAALİYET RAPORU

TR2A Bölgesi (Ağrı, Iğdır, Ardahan, Kars)

AĞRI

IĞDIR

ARDAHAN

KARS

SUNUŞ



Serhat Kalkınma Ajansı; kalkınma ajanslarının teşkilat yapısını, görev ve yetkilerini içeren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde öngörüldüğü üzere yaptığı çalışmalar ile TRA2 Bölgesi'nin kalkınması yolunda önemli bir aktör olarak görevini sürdürmektedir. 2022 yılında Ajans, TRA2 Bölgesi'nin potansiyelini harekete geçirmek suretiyle ulusal ve bölgesel gelişmeler doğrultusunda çalışmalarına yön vererek faaliyetlerini yürütmüştür.

Düzyey-2 bölge planlarının geçerlilik sürelerinin 2023 yılında dolacak olması nedeniyle 07.06.2022 tarihli ve 31859 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve Bölge Planları konulu genelge doğrultusunda ilgili strateji/planların merkezi düzeyde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının, yerel düzeyde ise Bakanlık yönlendirmeleri çerçevesinde kalkınma ajanslarının koordinasyonunda kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından tüm paydaşlarla işbirliği içerisinde hazırlanması çalışmalarına başlanılmıştır. Çalışmalar; Ajans bünyesinde kurulan sektörel çalışma gruplarının sektörlerin mevcut durumlarını analiz etmesiyle başlamış ve Bölge'deki her ilde kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından katılımcıların yer aldığı çalıştaylar ile devam etmiştir. Mevcut durum ve çalıştaylar sonucunda şekillenen Plan, ilgili kurum ve kuruluşların yanı sıra katılımcılık ilkesi doğrultusunda çevrimiçi bir anket ile de tüm Bölge halkının görüşlerine sunulmuştur. 2022 yılı Kasım ayı itibariyle ilk taslağı Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına gönderilen Plan'a ilişkin yapılan değerlendirmeler neticesinde revizyon çalışmaları devam etmektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2022-2023 yılları için kalkınma ajansları için belirlediği tema olan “Genç İstihdamı” kapsamında genç istihdamını arttırmak ve gençlere staj imkânı sunmak amacıyla 18 Kasım 2022 tarihinde Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 ile Genç İstihdamının ve Genç Girişimciliğinin Desteklenmesi ilan edilmiştir. 2023 yılı ilk altı ayında programların sonuçlanıp projelerin desteklenme sürecinin başlanması planlanmaktadır. İki mali destek programı kapsamında 52 milyon TL destek sağlanacaktır. Çalışan ve Üreten Gençler Programı (CUGP) kapsamında Bölge’de yaşayan gençlerin istihdamına yönelik etkin politikalar geliştirilmesi ve uygulanması için illerimizde tekstil ve çağrı merkezi sektörlerine yönelik işyerleri oluşturulması amacıyla 2021 yılında başlatılan çalışmalara 2022 yılında da devam edilmiştir. Bu kapsamda 2021 yılında sözleşmesi imzalanarak devam eden 11 projeye ek olarak 2022 yılında Kars’ın Sarıkamış ilçesinde 1.500 m² alana sahip, tamamlandığında 200 kişinin istihdam edileceği Sarıkamış Tekstil İle Güçleniyor Projesinin sözleşmesi imzalanarak uygulanmaya başlanmıştır. Genç İstihdamı teması kapsamında kırsal alanda yaşayan gençlere başta bölgenin coğrafi işaretli ürünleri olmak üzere yöresel ürünlerin üretilmesine yönelik farkındalık düzeylerinin artırılması ve ilgili ürünlerin üretiminin verilecek eğitimlerle desteklenmesi planlanmıştır. Bu kapsamda Ardahan ili Posof ilçesinde gençlere yönelik Posof Fasulyesi Üretici eğitimi verilmiştir.

Serhat’ı Keşfet sloganıyla; Çıldır Gölü Medya Kampı, Çıldır Gölü Altın At Kristal Buz Festivali, Ağrı Kar ve Buz Festivali, Sarıkamış Kış Oyunları Festivali, Tematik Fotosafari Etkinlikleri, Ağrı Dağı Tırmanışı Basın Turu, Balık Gölü Festivali gibi bölgenin doğal ve tarihi güzelliklerinin ulusal ve uluslararası mecralarda bilinirliğinin artırılması için paydaşlarla birlikte bir dizi tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.

Tarım ve hayvancılığın temel geçim kaynaklarından biri olduğu Bölge’de sektörden elde edilen gelirin ve kurumsal kapasitenin artırılması için 2022 yılında Ağrı ve Kars’ta bulunan arıcılara 2 gün boyunca arılıkların başında ilkbahar bakımı ile ilgili eğitimler verilmiştir. Ardahan ilinde ise arı ürünlerinin üretilmesi ve faydaları, arıcılıkta markalaşma ve arı hastalıkları ile mücadele konularını kapsayan bir eğitim düzenlenmiştir. Ayrıca sektörün analiz edilmesi için yapılan araştırmalar kapsamında da Ardahan Ballı Bitki Florası Araştırması ile Ardahan ve Kars Tıbbi Bitkilerinin Araştırılması Çalışması saha çalışmaları ile devam etmiştir. Ağrı Balı ve Gastronomi Festivali, Anadolu Peynirleri Kars’ta Buluşuyor gibi Bölge’deki gastronomik değerlerin ulusal ve uluslararası mecralarda bilinirliğinin artırılması için paydaşlarla birlikte tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.



2020 yılında Azerbaycan-Ermenistan arasında yaşanan gelişmeler sonrasında Türkiye, Azerbaycan ve Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti açısından Zengezur Koridorunun ekonomik ve stratejik konumunun ele alındığı Zengezur Koridorunun Bölgesel Kalkınma ve Ekonomik Büyümede Stratejik Önemi Çalıştayı 16-18 Mayıs 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalıştayda, yaklaşık 40 km'lik Koridor 'un avantaja çevrilmesi, dış ticaret hacmindeki ürün sayısının ve çeşidinin artırılması, sınır ticaretinin canlandırılması, Bölge illerinin lojistik merkez rolünü üstlenmesi konuları ele alınmıştır. Söz konusu çalıştaya bölgesel ve ulusal çapta birçok kurum ve kuruluşun temsilcisinin yanı sıra Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti'nden de temsilciler katılmıştır. Çalıştay sonrasında bir bildiri hazırlanmış, elde edilen çıkarımların ilerleyen dönemlerde yol haritasına dönüştürülmesi amaçlanmıştır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP) kapsamında, 2022 yılında ilgili kurum ve kuruluşlar ile işbirliği halinde geliştirilen Kars'tan iki diğer illerden ise birer adet olmak üzere Bölge'den toplamda 5 adet proje desteklenmiştir.

Avrupa Birliği Katılım Öncesi Mali Yardım Fonu (IPA) ile finanse edilen ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından uygulanan Rekabetçi Sektörler Operasyonel Programı (CISOP) kapsamında finanse edilen Tarihi Kimliği ile Kars Kenti Projesi devam etmektedir. 2022 yılında %75'i tamamlanan inşaat işleri bileşeni kapsamında Haydar Aliyev Caddesi üzerinde bulunan binaların cephelerinin iyileştirilmesine devam edilmiş, Cadde'nin aydınlatma, yol ve kaldırım yenileme çalışmaları başlatılmıştır. Bunun yanı sıra yine inşaat bileşeni kapsamında Ani Örenyeri'nin etrafındaki koruma çitlerinin tamiri ile Örenyeri'nin karşılama merkezinin etrafının çitlerle çevrilmesi işleri tamamlanmıştır. Projenin teknik yardım bileşeni kapsamında ise bölgenin turizmde mevcut durumu analiz edilerek strateji geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bunların yanı sıra Kars'ın tanıtımı için logo tasarlanmış, sosyal medya hesapları açılmış ve bölgesel rota oluşturulması çalışmaları başlatılmıştır.

Çalışmalarda emeği geçen mesai arkadaşlarıma, TRA2 Bölgesi'nin kalkınması hedefine yönelik çalışmalara katkı sağlayan tüm kurum ve kuruluşlar ile Yönetim Kurulu üyelerimize teşekkür eder, 2022 Yılı Faaliyet Raporumuzu kamuoyunun kıymetli takdirlerine sunarım.

Dr. Osman VAROL
Ağrı Valisi
SERKA Yönetim Kurulu Başkanı

İçindekiler

SUNUŞ.....	0
I. GENEL BİLGİLER.....	11
A. MİSYON VE VİZYON	11
B.YETKİ, GÖREV VE SORUMLULUKLAR.....	12
C. AJANSA İLİŞKİN BİLGİLER.....	13
1. Fiziksel Yapı	13
2. Teşkilat Yapısı.....	15
• Kalkınma Kurulu	15
• Yönetim Kurulu	16
• Genel Sekreterlik	18
a) Hukuk Müşavirliği (HM)	20
b) Yönetim Hizmetleri Birimi (YHB)	21
c) Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi (SYB)	23
d) İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB)	25
e) Yatırım Destek Ofisleri (YDO).....	26
3. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	28
4.İnsan Kaynakları	28
<i>İnsan Kaynakları Politikası.....</i>	<i>28</i>
<i>Personel İstatistikleri</i>	<i>29</i>
<i>Personel Hareketliliği</i>	<i>33</i>
5.Sunulan Hizmetler.....	34
6.Yönetim ve İç Kontrol Sistemi.....	37
II. AMAÇ VE HEDEFLER.....	34
A. AJANSIN AMAÇ VE HEDEFLERİ	34
B.TEMEL POLİTİKALAR VE ÖNCELİKLER	37
III. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER.....	38
1. Bütçe Uygulama Sonuçları.....	39
2.Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar.....	41
3. Mali Denetim Sonuçları	41
B. PERFORMANS BİLGİLERİ.....	43
1. Sonuç Odaklı Program 1 (TSOP).....	43
1.1. Genel Bilgiler	43



1.2.Kapsam Takibi	44
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	60
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)	74
2.5.Değerlendirme	74
2.6.İyileştirme Önerileri	75
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: 2022 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: 2022 Yılı Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi (TL)

Tablo 12: 2022 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
DDK	:Devlet Denetleme Kurulu
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
KAYS	:Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KDV	:Katma Değer Vergisi
KOBİ	:Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KSOP	:Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı
KSS	:Küçük Sanayi Sitesi
KUZKA	:Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
MDP	:Mali Destek Programı
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
TOBB	:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
THKH	:Tek Hazine Kurum Hesabı
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
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. Bölgenin önceliklerini ve yol haritasını belirlemek amacıyla, 2013 yılında 2014-2023 Bölge Planı hazırlanmış ve Bölgesel Gelişme Kurulunun 30.12.2014 tarih ve 2014/1 sayılı kararı ile onaylanmıştır. Bölge Planının amaç ve hedeflerine uygun olarak mali destek programlarına çıkmıştır. 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), Genç İstihdamının ve Genç Girişimciliğinin Desteklenmesi (GMDP) 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.

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. 2021 yılı itibarıyla üç yıl boyunca uygulanacak 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.

A. MİSYON VE VİZYON

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 belirlenmiştir:

- 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 ana hizmet binası Hazine Taşınmazlarının İdaresi Hakkında Yönetmeliğin 12. Maddesi uyarınca ihale edilerek 27.05.2010 tarihinde imzalanan kira sözleşmesi ile 49 yıl süreyle Ajans'a 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, 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 sayılı 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 Ajans'ı yönlendirmek üzere kurulur.

Kalkınma Kurulunun görev ve yetkileri;

- 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 yayımlamaktır.

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.

• **Yönetim Kurulu**

Ajansın karar organı olan ve 17 üyeye sahip Yönetim Kurulu, TRA2 Bölgesi illerinin; Valileri, İl Belediye Başkanları, İl Genel Meclis Başkanları ve İl Ticaret ve Sanayi Odası Başkanları ile Ajans Genel Sekreterinden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri;

- 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,
- Ajans’a 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 gerekli gördüğü hallerde yetkilerinden bir kısmını, sınırlarını açıkça belirlemek şartıyla Genel Sekreter'e devredebilir.



Yönetim Kurulu, üye tamsayısının yarısından bir fazlası ile iki ayda bir toplanmaktadır. Kurul, katılanların oy çokluğu ile karar almaktadır.

4 sayılı 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 26.07.2022 tarihinden itibaren Ağrı Valisi Sn. Dr. Osman VAROL, Başkan Vekilliği ise Ardahan Valisi Sn. Hüseyin ÖNER tarafından yürütülmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu, 2022 yılında toplam 6 toplantı gerçekleştirmiş olup mevzuatta öngörülen asgari toplantı sayısını tamamlamıştır.

Tablo 2 - 2022 Yılı Yönetim Kurulu Toplantı İstatistikleri

Toplantı No	Tarih	Yer	Katılımcı Sayısı
2022-1	27.01.2022	Ardahan	9
2022-2	29.03.2022	Iğdır	12
2022-3	02.06.2022	Kars	11
2022-4	29.07.2022	Ağrı	11
2022-5	17.10.2022	Ardahan	11
2022-6	20.12.2022	Iğdır	12

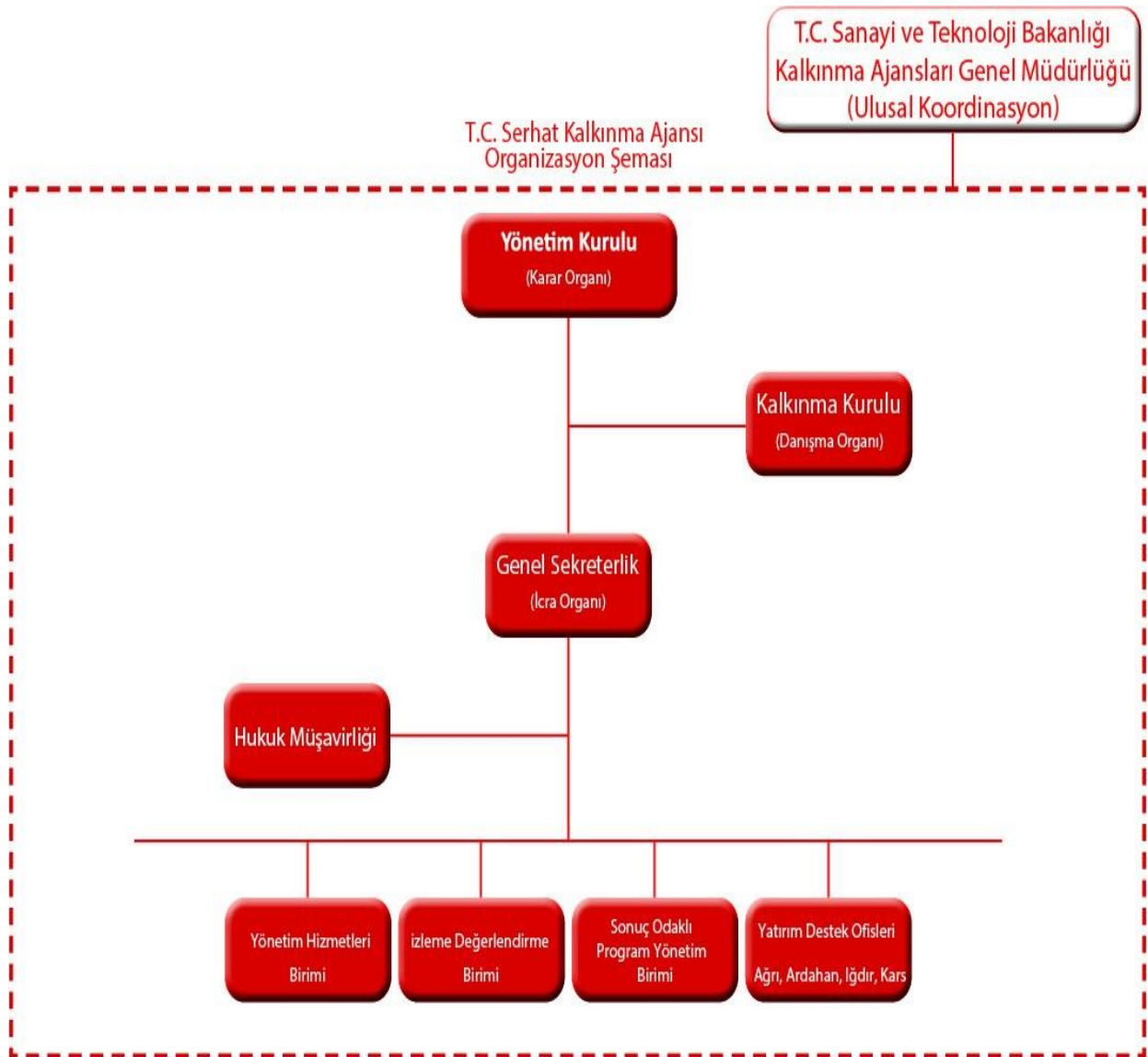
- **Genel Sekreterlik**

Genel Sekreterlik, Ajansın icra organıdır. Genel Sekreter; Genel Sekreterliğin, çalışma birimlerinin ve YDO'ların en üst amiri olup Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. 4 Sayılı 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 kullanmaktır.

Şekil 1- Ajans Organizasyon Şeması



a) Hukuk Müşavirliği (HM)

31.12.2022 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'lerden 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 Ajans'a 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.

b) Yönetim Hizmetleri Birimi (YHB)

31.12.2022 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 Sorumlusu	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 Teknolojisi ve Programlama
M. Mukadder YARDIMCIEL	Basın ve Halkla İlişkiler Sorumlusu	Ankara Üniversitesi	Radyo, Televizyon, Sinema

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 Servisi ile Tanıtım ve Halkla İlişkiler Servisi olmak üzere toplam sekiz servisten oluşmaktadır.

- Ajansın harcama programını ve bütçe uygulama sonuçlarını hazırlamak,
- Ajansın gelir ve gider hesaplarının, satın alma ve ödeme işlemlerinin mevzuat hükümleri çerçevesinde yerine getirilmesi,
- Harcama programlarının konsolide edilerek dönem bazında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına 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.

c) Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi (SYB)

31.12.2022 tarihi itibari ile Sonuç Odaklı Program Yönetim Biriminde 1 birim başkanı ve 4 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
Ahmet Berke DEMİRAL	Uzman	Yeditepe Üniversitesi	İşletme
Berfin Ece SUCU	Uzman	Gazi Üniversitesi	Şehir ve Bölge Planlama
Cansu Hilal POLAT	Uzman	Gazi Üniversitesi	Mimarlık
Gizem COŞKUN	Uzman	Erciyes Üniversitesi	Matematik

Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi; bölge planı da dâhil olmak üzere araştırma, analiz ve planların hazırlanmasını sağlayan ve bölge planı ile sonuç odaklı programlara göre oluşturulan destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir. Bunların yanı sıra Ajansın desteklenmeye hak kazandığı uluslararası kaynaklı projeleri uygulamakla da sorumludur

SYB'nin görevleri;

- 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,

- Uluslararası destek mekanizmaları tarafından desteklenen projeleri yürütmektir.

d) İzleme ve Değerlendirme Birimi (İDB)

31.12.2022 tarihi itibarı ile İzleme ve Değerlendirme Biriminde 1 Birim Başkan Vekili ve 3 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 6 - İDB Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Burak İPİN	Birim Başkan V.	Gazi Üniversitesi	Makine Mühendisliği
Ahmet HAN	Uzman	Karadeniz Teknik Üniversitesi	İnşaat Mühendisliği
Durmuş Okan BOZKIRLI	Uzman	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Gıda Mühendisliği
Merve ÖZKAYA	Uzman	Ankara 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, KAYS sisteminin 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.

e) Yatırım Destek Ofisleri (YDO)

31.12.2022 tarihi itibarıyla Yatırım Destek Ofislerinde 4 Koordinatör ve 6 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

	Yusuf ÜLKER	Uzman	Kırklareli Üniversitesi	Makine Mühendisliği
ARDAHAN YDO	Ahmet Mücahit KÖKSOY	Koordinatör	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	İşletme
	Utku Hakan BACAKSIZOĞLU	Uzman	Yozgat Bozok Üniversitesi	Makine Mühendisliği
İĞDIR YDO	Ramazan Mutlu DOĞANER	Koordinatör	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Uluslararası İlişkiler
	Oğuzhan ESATOĞLU	Uzman	Dokuz Eylül Üniversitesi	İnşaat Mühendisliği
	Yiğit Can DURDU	Uzman	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Elektrik - Elektronik Mühendisliği
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, Bölge'deki 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.

3. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

2022 yılı boyunca Ajans internet sitesi yayını, elektronik posta hizmeti, güncel virüs koruma servisi, güvenlik duvarı, network yazıcıları, network yönetimi ve yedekleme gibi hizmetler düzenli olarak yerine getirilmiştir. Ajans ana hizmet binasında 1 adet 100 Megabit Metro Ethernet internet hattı kullanılmakta olup toplam 8 adet Access Point ile kablosuz erişim sağlanmaktadır. Ajansın bilgi sistemleri 2022 yılı Kasım ayı itibari ile Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından koordine edilen merkezi bilgi sistemlerine taşınmıştır. Merkezileştirme kapsamında domain controller(etki alanı denetleyicisi) sunucusu, e-posta hizmeti(Yaanimail), dosya depolama-paylaşma hizmeti(Lifebox Business) ve firewall cihazının tek bir merkezden yönetimi sağlanmaktadır.

Ajans santral sistemi, IP santral sistemine geçirilerek mevcut teknoloji koşullarına uygun olarak yenilenmiştir. Santral sistemine Kişisel Verileri Koruma Kanunu'na uygun seslendirme metinleri eklenmiş, bunların yanı sıra Ajans telefon hatları VOIP(IP tabanlı sesli görüşme sistemi) sistemine taşınmıştır. Bu sayede daha ucuza daha etkin telefon hattı kullanımı sağlanmaktadır.

• 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

31.12.2022 tarihi itibarıyla Ajansta; 1 Genel Sekreter Vekili, 1 Hukuk Müşaviri, 3 Birim Başkanı, 4 YDO Koordinatörü, 13 uzman personel, 7 destek personel ve 16 yardımcı hizmetler personeli olmak üzere 45 personel görev yapmaktadır.

Tablo 8- Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı

BİRİM	BİRİM BAŞKANI/ KOORDİNATÖR	UZMAN P.	DESTEK P.
Yönetim Hizmetleri Birimi	1	0	7
Hukuk Müşavirliği	1	0	0
Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi	1	4	0
İzleme ve Değerlendirme Birimi	1	3	0
Kars Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
Ardahan Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
Ağrı Yatırım Destek Ofisi	1	2	0
İğdır Yatırım Destek Ofisi	1	2	0
TOPLAM	8	13	7

GÖREV	YARDIMCI HİZMETLER P.		
Yardımcı Hizmetler Görevlisi	15	0	0
Silahsız Güvenlik Görevlisi	1	0	0
TOPLAM	16	0	0

Ajansta 375 sayılı KHK'nin geçici 23. maddesi uyarınca sürekli işçi olarak çalışan 15 yardımcı hizmetler görevlisi ile 1 silahsız özel güvenlik görevlisi bulunmaktadır. Sürekli işçi kadrosuna geçirilen personel, istatistiklerin yer aldığı grafiklere dâhil edilmemiştir.

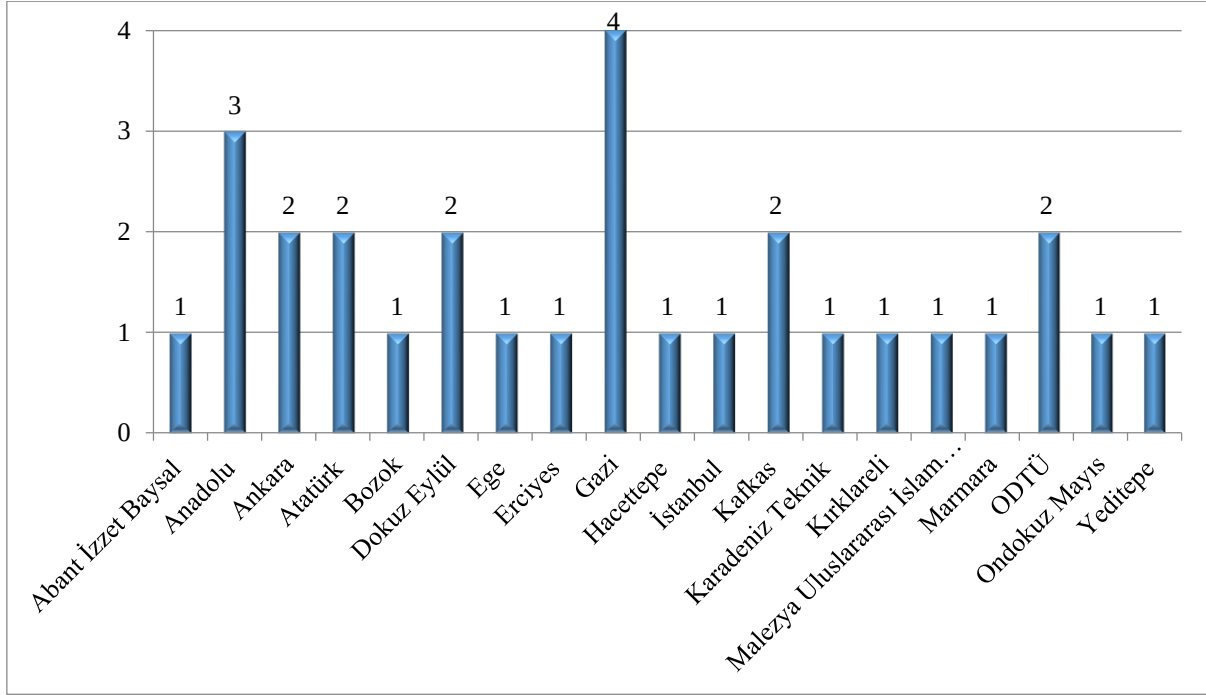
Tablo 9 - Unvana Göre Personel Sayıları

Unvanı	Personel Sayısı
Genel Sekreter V.	1
Hukuk Müşaviri	1
Birim Başkanı	3
YDO Koordinatörü	4
Uzman Personel	13
Destek Personeli	7
Yardımcı Hizmet Personeli	16
TOPLAM	45

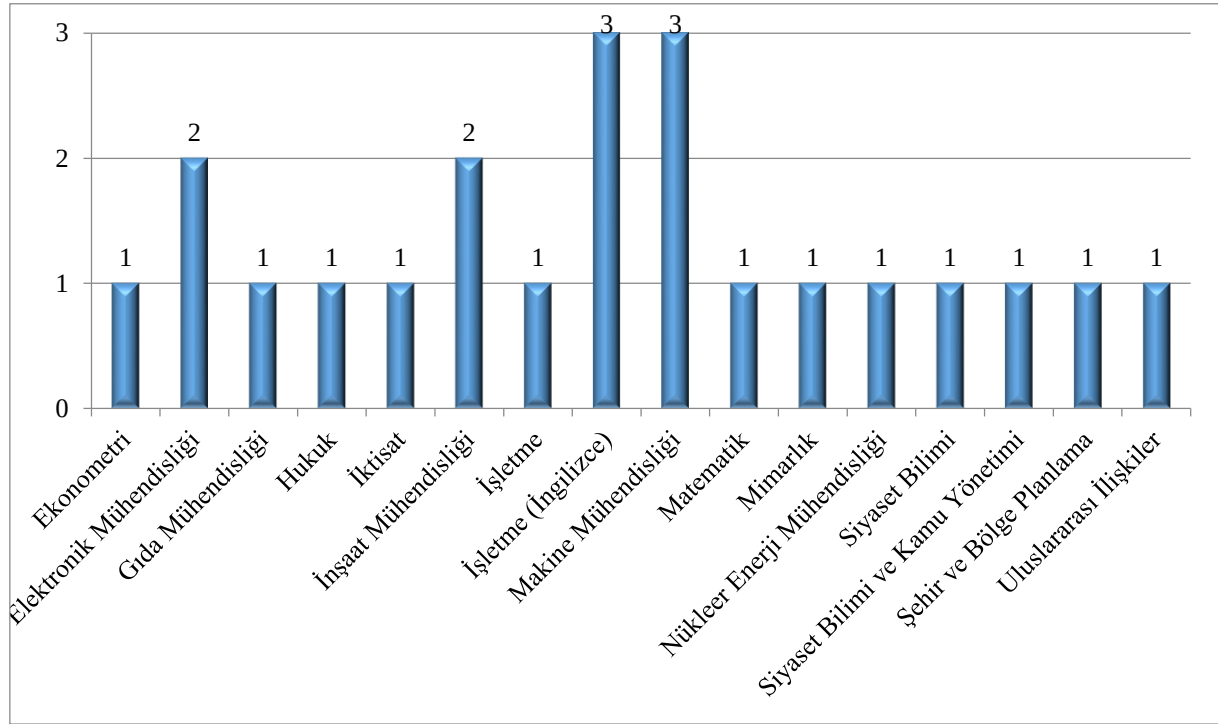
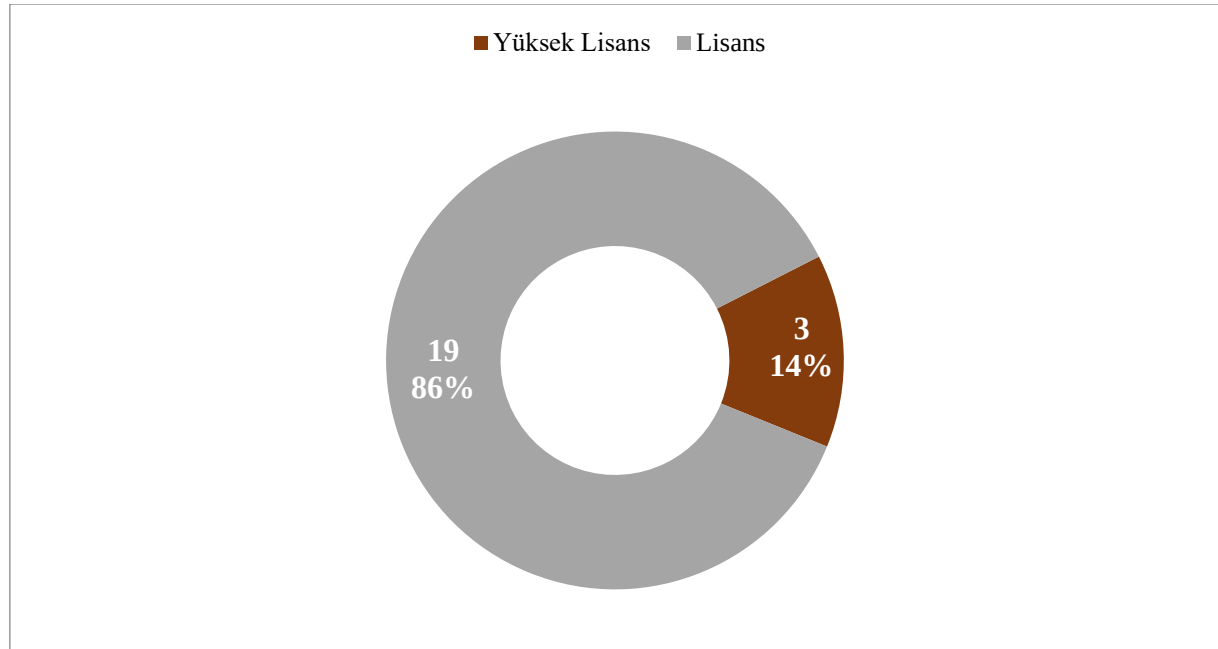
Uzman ve destek personelinin; 1'i Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 3'ü Anadolu Üniversitesi, 2'si Ankara Üniversitesi, 2'si Atatürk Üniversitesi, 1'i Bozok Üniversitesi, 2'si Dokuz Eylül Üniversitesi, 1'i Ege Üniversitesi, 1'i Erciyes Üniversitesi, 4'ü Gazi Üniversitesi, 1'i Hacettepe Üniversitesi, 1'i İstanbul Üniversitesi, 2'si Kafkas Üniversitesi, 1'i Karadeniz Teknik

Üniversitesi, 1'i Kırklareli Üniversitesi, 1'i Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi, 1'i Marmara Üniversitesi, 2'si Ortadoğu Teknik Üniversitesi, 1'i Ondokuz Mayıs Üniversitesi 1'i Yeditepe Üniversitesi mezunudur.

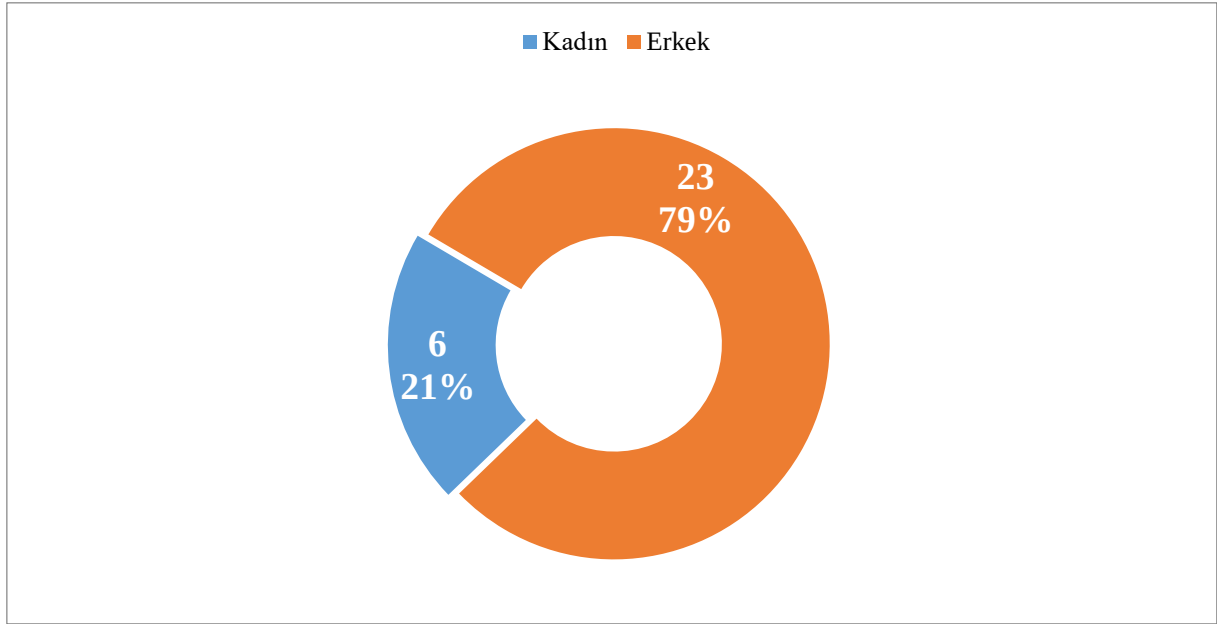
Grafik 1- Ajans Personelinin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı



Ajans uzman personeli lisans düzeyinde 16 farklı dalda eğitim almış olup Ajansta en fazla işletme ve makine mühendisliği mezunu personel bulunmaktadır. Ajans uzmanlarının lisans düzeyinde mezun oldukları fakülteler incelendiğinde 9 personelin iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu, 9 personelin mühendislik fakültesi mezunu, 1 personelin fen-edebiyat fakültesi, 2 personelin mimarlık fakültesi ve 1 personelin hukuk fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.

Grafik 2- Uzman Personelin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı**Grafik 3-Uzman Personelin Eğitim Durumu**

31.12.2022 tarihi itibari ile Ajans uzman personelinden yüksek lisans mezunu sayısı 3, lisans mezunu sayısı ise 19'dur. Lisans mezunu personelden 7'si yüksek lisansa devam etmektedir. Ayrıca ikinci lisans mezunu 3 personel bulunmaktadır.

Grafik 4- Ajans Personelinin Cinsiyet Durumu

31.12.2022 tarihi itibari ile Ajansa istihdam edilen 22 uzman ve 7 destek personelinden 6'sı kadın, 23'ü ise erkektir. Ayrıca, Ajans personelinin yaş ortalaması 35'tir.

Personel Hareketliliği

Ajans, 31.12.2021 tarihinde 3 Uzman Personel alımı gerçekleştirmek üzere ilana çıkmıştır. 30.03.2022 tarihinde gerçekleştirilen yarışma sınavı sonucunda 3 uzman personel adayı başarılı bulunmuştur. Başarılı bulunan adaylar 29.03.2022 tarihli ve 2022-02 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısı'nda alınan karar gereği 11.04.2022 tarihinde SYB, İDB ve Iğdır YDO'ya uzman olarak atanmıştır.

29.03.2022 tarihli ve 2022-02 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısı'na 26.04.2022 tarihinde alınan 1 sayılı ek karara müteakiben İDB uzmanlarından birinin görevine 30.05.2022 tarihi itibarıyla son verilmiştir.

Ajans, 10.06.2022 tarihinde 3 uzman personel alımı gerçekleştirmek üzere ilana çıkmıştır. 23.08.2022 tarihinde gerçekleştirilen yarışma sınavı sonucunda 3 uzman personel adayı başarılı bulunmuştur. Başarılı bulunan adaylar 31.10.2022 tarihinde Ağrı, Ardahan ve Iğdır YDO'ya uzman olarak atanmışlardır.

İzleme ve Değerlendirme Biriminde ve Sonuç Odaklı Program Yönetim Biriminde uzman olarak görevli ve Ajans'a istifa dilekçesi sunan 2 uzman personelin istifası 17.10.2022 tarihli ve 2022-5 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısında alınan karar neticesinde kabul edilmiştir.

- **Sunulan Hizmetler**

Ajans, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının koordineli kuruluşu olup 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin on altıncı 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.

Ajansta iç kontrol ve risk yönetimi süreçleri, 25.01.2012 tarihli İç Kontrol Yönergesi ile ilgili mevzuat hükümleri uyarınca yürütülmektedir. İlgili yönerge doğrultusunda 2012 yılında Ajans İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi Ajans bünyesinde oluşturulmuştur. Tüm Ajansın İç Kontrol ve Risk Yönetiminden sorumlu Ajans İç Kontrol ve Risk Yönetimi Koordinatörü ile her birimden birer ve yatırım destek ofislerinden sorumlu bir İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sorumlusu bulunmakta olup Ajansın 2022 yılı içerisindeki İç Kontrol ve Risk Yönetimi çalışmaları bu kapsamda görevlendirilen personel eliyle yürütülmüştür.

II. AMAÇ VE HEDEFLER

A. AJANSIN AMAÇ VE HEDEFLERİ

T.C. Serhat Kalkınma Ajansının temel amacı, 4 sayılı 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 iyileştirilmesi
	3.2. Bilgi ve teknolojiye erişim imkânının 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

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

Politikalar:

- Bölgenin sosyokültürel 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 odaklanılması,
- **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 Ajans'ımızı da 18.08.2020 tarihi itibarıyla THKH uygulaması kapsamında sisteme dâhil edilmiştir. Ajansın 2022 yılına ait gelir ve giderlerine ilişkin bilgiler aşağıda ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

1. Bütçe Uygulama Sonuçları

2021 yılı bütçesinden 2022 yılı bütçesine devreden Ajans nakit miktarı 80.868.222,75 TL olarak gerçekleşmiştir.

2022 yılı gelir bütçesinde bir önceki seneden devreden gelirler hariç Ajans nakit gelirleri 130.942.298,06 TL olarak tahmin edilmiş, yıl içinde yapılan değişikliklerle bu tutar 195.397.030,06 TL olarak revize edilmiştir. 2022 yılı gelir bütçesi nakit tahsilat gerçekleşmesi ise 102.045.290,58 TL olarak gerçekleşmiştir. Bütçe kalemlerine göre tahsilat tutarları ve oranları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 11 - 2022 Yılı Gelir Gerçekleşmeleri (TL)

Gelir Kalemi	2022 Yılı Tahmini Gelir (TL)	2022 Yılı Gerçekleşen Gelir (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	50.923.594,19	33.694.049,22	66
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	3.108.671,21	3.108.667,18	100
Belediyelerden Aktarılan Paylar	3.296.658,19	2.851.900,68	87
TSO'lardan Aktarılan Paylar	65.845,59	40.740,94	62
AB ve Diğer Fonlardan Sağlanan Kaynaklar	0,00	0,00	0
Faaliyet Gelirleri	318.232,00	145.574,83	46
Bağış ve Yardımlar (SOGEP, CUGP)	129.972.028,88	54.876.303,00	42

Alacaklardan Tahsilatlar	6.600.000,00	4.902.382,78	74
Proje ve Faaliyet Destek Ödemelerinden İadeler	0,00	0,00	0
Faiz ve Diğer Gelirler	1.112.000,00	2.425.671,95	219
TOPLAM	195.397.030,06	102.045.290,58	52

Tablo 12 -2022 Yılı Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

Gider Kalemi	2022 Yılı Tahmini Gider (TL)	2022 Yılı Gerçekleşen Gider (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Genel Yönetim Hizmetleri	23.104.495,17	21.850.563,22	95
İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	2.660.721,00	1.775.265,40	67
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	2.330.000,00	106.149,22	5
Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	2.496.340,00	477.136,09	19
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	4.272.000,00	1.787.914,39	42
Proje Destekleme Hizmetleri	238.578.794,64	55.293.706,11	23
Faaliyet Destekleme Hizmetleri	2.822.902,00	611.675,54	22
TOPLAM	276.265.252,81	81.902.409,97	30

2022 Ocak-Aralık dönemi gerçekleşen bütçe giderleri 81.902.409,97 TL'dir. Bu giderlerin 25.997.028,32 TL'si Genel Hizmet Giderleri, 55.905.381,65 TL'si ise Proje ve Faaliyet Destekleme Giderlerinden oluşmaktadır.

Ayrıca Proje ve Faaliyet Destekleme Hizmetleri ile ilgili olarak 52.279.656,18 TL'si SOGEP ve CUGP kalemlerinden olmak üzere 55.380.619,76 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 gerçekleşmeleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. 2022 yılında bütçe ile verilen toplam ödenek tutarının %30'u 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 gerçekleştirilmiştir. 2022 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 2022 dönemlik harcama programları birimlerden gelen harcama tahminleri toplanarak 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. 2022 yılında personelin SGK bildirimleri e-beyan sistemi üzerinden yasal süreleri içinde beyan edilmiş ve ödemeleri yapılmıştır. 2022 yılında 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 Cumhurbaşkanı 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

Sayıştay Denetimi

Ajansımızca, "Kamu İdaresi Hesaplarının Sayıştaya Verilmesi ve Muhasebe Birimleri ile Muhasebe Yetkililerinin Bildirilmesi Hakkında Usul ve Esasları" 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'nun 38'inci maddesi gereğince, Ajansımızın 2021 yılı hesap ve işlemlerine ilişkin yerinde denetimi, 07-16.02.2022 tarihleri arasında yapılmış olup denetim sonucunda düzenlenen "2021 Yılı Sayıştay Denetim Raporu" 2022 Eylül ayı içerisinde Ajansımıza ulaşmıştır. KAYS İnsan Kaynakları Modülüne ilave tediyeleler için ayrı bordro düzenlemesine ilişkin tespit edilen bulgu, Bakanlığımızca daha sonra KAYS'ta yapılan bir düzenleme ile yerine getirilmiştir.

Mali Yönetim Yeterlik Denetimi Çalışmaları

Ajansımızın son Mali Yönetim Yeterlik Denetimi, 17 Eylül 2022 tarihli ve 31956 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nin 5'inci ve 6'ıncı maddeleri gereğince, 26-30 Eylül 2022 tarihleri arasında yapılmış olup Bakanlığın 23.11.2022 tarihli yazısı ekinde Ajansımıza iletilen Denetim Komisyonu Raporunda belirtilen bulgulara ilişkin Ajansımızın Eylem Planı, 28.12.2022 tarihli yazı ile Bakanlığa iletilmiş ve gönderilen eylem planımıza ilişkin 31.12.2022 tarihi itibariyle Bakanlıktan henüz resmi bir yazı gelmemiştir.

Devlet Denetleme Kurulu Denetimi

Kalkınma ajanslarının faaliyetleri Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından da izlenmekte olup 2022 yılında söz konusu kurum tarafından Ajansımıza yönelik herhangi bir denetim yapılmamıştır.

Bakanlık Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı Denetimi

Kalkınma ajanslarının faaliyetleri Bakanlığımız Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı müfettişleri tarafından da izlenmektedir. Ajansımız, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığının 02.02.2022 tarihli, görev yazıları uyarınca; 21.02.2022-11.03.2022 tarihleri arasında denetlenmiştir. Ajans iş ve işlemleri teftiş edilmiş olup, yapılan tespit ve önerilere ilişkin teftiş raporu, Ajansımıza ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğüne iletilmiştir. Teftiş Raporunda belirtilen tespit ve önerilerin takibine yönelik Genel Müdürlüğümüzden gelen 13.05.2022 tarihli yazı gereğince, Ajansımızca tespit ve önerilere yönelik yapılan çalışmalar ve ilerlemeler, dörder aylık periyodlar halinde Bakanlığımız Rehberlik ve Teftiş Kurulu Başkanlığına gönderilmekte ve Genel Müdürlüğümüz de aynı yazı ile bilgilendirilmektedir.

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/01
Rapor Dönemi	01.01.2022-31.12.2022
SOP Bütçesi	94.520.000,00 TL
SOP Süresi	36 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 eko-turizm, su sporları turizmi, etnografik-kültürel turizm, gurme turizmi ile kış ve kış sporları) yönelik rotaların oluşturulması, bu rotaların tanıtımının yapılması olarak belirlenmiştir.

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 Çevresi Turizm Master Planı ve Fizibiliteleri Hizmet Alım İşi sözleşmesi 29.03.2022 tarihinde feshedilmiştir.	Çalışmanın ihalesi 15.04.2021 tarihinde gerçekleştirilmiş, akabinde 21.05.2021 tarihinde ise yüklenici firma ile sözleşme imzalanarak çalışmalara başlanılmıştır. Sözleşme süresinin bitimine yakın 28.03.2022 tarihinde Yüklenici önceden talep ettiği süre uzatımından vazgeçtiğini, muhtelif sebeplerle çalışmanın tamamlanmasının imkânsız hale geldiğini belirtilerek sözleşmenin mücbir sebeplerden dolayı feshedilmesini talep etmiş, 29.03.2022 tarihinde gerçekleştirilen Ajansımızın 83. Yönetim Kurulu Kararı ile söz konusu fesih talebi uygun bulunarak sözleşme feshedilmiştir.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda almamıştır. Çalışma yer



Karavan Kamp Alanlarının Oluşturulmasına Yönelik Fizibilite Raporu			X		2021 yılında Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından karavan turizmi alanında koordinatör olarak belirlenen Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZKA) öncülüğünde hazırlanan Türkiye Potansiyel Karavan Alanları Saha Tespit Çalışma Raporu'nda yer alan TRA2 Bölgesi'nin durumu güncellenerek 10.06.2022 tarihinde KUZKA ile paylaşılmıştır. 23-24 Haziran 2022 tarihlerinde ise KUZKA tarafından düzenlenen Karavan Turizmi Zirvesi'ne katılım sağlanmıştır. Zirvede karavan turizmi ve karavan alanlarına ilişkin mevcut durum analiz edilmiş ve ilgili çalışmalar incelenmiştir. Bölgemizdeki potansiyel karavan-kamp alanlarından her ilden birer adet uygun alan belirlenerek altyapı düzenlenmesine yönelik güdümlü projeler uygulanması planlanmaktadır. Güdümlü projelerin uygulanması için 4 ilimizin tamamını kapsayan bir fizibilite çalışması için hizmet alımı ilanına çıkılmış olup 21.09.2022 tarihinde yüklenici ile sözleşme imzalanmıştır. Rapor hazırlanmaktadır.	İlgili çalışma kapsamında hazırlanacak rapor yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra 2023 yılının ilk altı ayında tamamlanıp Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
TSOP Sektör Analiz Raporu			X		Turizm sektörü temsilcileri ile her ilde birden fazla toplantılar yapılarak ve güncel veriler elde edilerek mevcut durum analizi tamamlanmıştır.	Faaliyet kapsamında, sektörün kısa, orta ve uzun vade eylem planları hazırlanacaktır. Ayrıca, son yıllarda talebi oldukça yükselen Doğu Ekspresi'nin Kars ekonomisine katkısı ayrıca ele alınarak raporlaştırılacaktır.



İşbirliği ve Koordinasyon							
TSOP Yönetim Faaliyetleri	X					Ajans 2022 yılında gerçekleştirdiği faaliyetler ile 2023 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.	2023 yılında TSOP paydaş toplantılarına devam edilecektir.
Kapasite Geliştirme							
Otellerde Gizli Müşteri Uygulaması				X	Bölge Planı hazırlık çalışmaları ve personel yetersizliği nedeniyle çalışmaya tamamlanamamıştır.		TRA2 Bölgesi'ndeki konaklama işletmelerinin kapasitelerinin ve güncel sorunlarının tespit edileceği bir rapor oluşturulacaktır. Rapora istinaden bölgedeki konaklama işletmelerinin kalite standartları ve müşteri memnuniyeti gibi hususlarda kapasitelerini geliştirmeye yönelik faaliyetler planlanacaktır.2023 yılında faaliyet tamamlanacaktır.
Hediyelik Eşya Prototip Çalışmaları			X		Faaliyeti gerçekleştirmek için belirlenen firma ile sözleşmenin feshedilmesi ve yeni firma arayışı süreci uzatmıştır.	Ajans ile Yüklenici arasında Hediyelik Eşya Prototip çalışmasına başlamak üzere 27.08.2021 tarihinde imzalanan sözleşmeye ilişkin Yüklenici fesih talebinde bulunmuştur. Yüklenicinin kurumsal kapasitesinde meydana gelen değişiklikler nedeniyle ilgili çalışmadan verim alınamadığı da göz önüne alınarak, Ajans tarafından söz konusu	Kars iline yönelik Hediyelik Eşya Prototip Çalışmaları, Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti AB Projesinin Teknik Yardım Bileşeni içerisinde yer alan Strateji Geliştirme bölümünde yürütülecektir. Ardahan, Ağrı ve Iğdır illeri



						talep uygun bulunmuş ve 21.03.2022 sözleşme tarihinde feshedilmiştir.	için 2023 yılında hizmet alımı yapılacaktır.
Tanıtım ve Yatırım Destek							
TRA2 Medya Tanıtım ve Rota Belirleme Turu	X					15-18.02.2022 tarihlerinde 3 sosyal medya fenomeni Bölgeye davet edilmiştir. Ardahan, Iğdır ve Kars'ın mutfak kültürünün, gastronomi duraklarının, tarihi ve turistik mekânlarının tanıtımı yapılmıştır. Faaliyet kapsamındaki paylaşımlar 5 milyon kişiye ulaşmıştır. 13-14.10.2022 tarihlerinde Serhat Kalkınma Ajansı ve Türk Hava Yolları iş birliğiyle yurt dışı seyahat acentesi temsilcilerine yönelik bir program düzenlenmiştir. Kars'ın tarihi ve turistik yerlerini tanıtmak amacıyla düzenlenen programa Kuveyt(Magic Travel-Ojeen Travel), Hindistan (Kapico Travels), Katar (Al Madar Travel), Mısır (Alghamin Travel), Lübnan(Ritz Travel), İran (Como Travels), Ürdün(Al Salhia World Travel), Pakistan (Alkhaleej Travel), ve Suudi Arabistan'da (Rukn Al Yamani Travel) faaliyet gösteren turizm şirketlerinin temsilcileri katılım sağlamıştır. 21-24.07.2022 tarihlerinde Ağrı ve Iğdır illerinin tanıtımı amacıyla 8 sosyal medya fenomeni Bölge'de ağırlanmıştır. Ağrı ve Iğdır illerinin mutfak kültürünün, gastronomi duraklarının,	2023 yılında da ilgili faaliyet kapsamında çeşitli etkinliklerin yapılması planlanmaktadır.



					tarihi ve turistik mekânlarının tanıtımı yapılmıştır. Faaliyet kapsamındaki paylaşımlar 4 milyon kişiye ulaşmıştır.	
Uluslararası Ağ ve Organizasyon Çalışmaları			X		2022 yılında uygun başvuru sahibi olan belediyelerin UNESCO Yaratıcı Şehirler ve Jeopark Ağı ile Cittaslow gibi uluslararası ağlara katılımına yönelik çalışmalar başlamıştır. UNESCO Küresel Jeopark Ağına dahil olarak Ardahan ilinde Jeopark kurulması amacıyla paydaşlarla toplantı gerçekleştirilmiş ve yol haritası hazırlanmıştır. 11.03.2022 tarihinde UNESCO tarafından gerçekleştirilen Türkiye'deki Jeopark Projeleri İş Birliği ve Koordinasyon Toplantısı'na katılım sağlanmıştır. Konuyla ilgili Ardahan Üniversitesi'nin yararlanıcısı olduğu fizibilite projesi başarılı bulunmuş olup Ardahan Üniversitesi ile sözleşme imzalanmıştır. Proje koordinatörleriyle Ardahan ilinde saha ziyaretleri ve araştırmalar başlamıştır.	2023 Yılında Jeopark çalışmaları kapsamında hazırlanan fizibilite raporu ile Ardahan ilinde jeopark altyapısının kurulması için ortaklıklar oluşturularak jeopark kullanıma açılacaktır. Takiben UNESCO başvuruları yapılacaktır. Cittaslow çalışmalarının 2023 yılında başlaması planlanmaktadır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: <i>Çıldır Kristal Göl Şöleni</i>	X				Kış turizminin önemli destinasyonlarından birisi olan Çıldır Gölünde 12.02.2022 tarihinde "<i>Çıldır Kristal Göl Şöleni</i>" düzenlenmiştir. Çıldır Gölü'nde geleneksel olarak düzenlenen festival ile hem Çıldır Gölünün tanıtımı, hem geleneksel atlı sporların yaşatılması hem de yöresel lezzetler ve coğrafi işaretli ürünlerin tanıtımı yerel	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.



						paydaşlar ve ulusal-uluslararası katılımcılar ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Çıldır Kaymakamlığı, Çıldır Belediyesi ve Ardahan Valiliği ile işbirliği içerisinde cirit gösterisi, rahvan at yarışları, atlı kızak yarışları, gölde buz altında balık tutma, atlı-atsız okçuluk yarışmaları, buz pateni ve halk oyunları gösterileri gibi çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmiştir.	
Serhat'1 Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Çıldır Gölü Medya Kampı	X					Geleneksel olarak her yıl düzenlenen Çıldır Gölü Medya Kampı 05-06.03.2022 tarihlerinde Ardahan'da gerçekleştirilmiştir. Ulusal düzeyde yayın yapan 22 gazeteci donmuş Çıldır Gölü üzerinde kamp kurma etkinliği düzenlemiştir. Etkinlik sonrası sosyal sorumluluk projesi kapsamında köy okullarında eğitim gören 200 öğrenciye yardım edilmiştir.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.
Serhat'1 Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Sarıkamış Kristal Kar Festivali	X					Uluslararası kış turizmi destinasyonlarından birisi olan Sarıkamış'ta 13.03.2022 tarihinde Sarıkamış Kristal Kar Festivali; Kars Valiliği, Ajansımız, Kars İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ve Sarıkamış Turizm Derneği (SATURDER) gibi paydaşların katkılarıyla gerçekleşmiştir. Festival kapsamında karda kaşar yuvarlama, karda güreş ve halat yarışları, Kafkas ve mahalli halk oyunları gösterisi ve konserler	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.



						gerçekleştirilmiş. Festival ulusal ve yerel basında yer almıştır.	
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Rally Organizasyonu				X	Kaynak yetersizliği nedeniyle faaliyetin gerçekleştirilemeyeceğine karar verilmiştir.		2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Tematik Fotosafari Etkinlikleri	X					19-22 Temmuz tarihleri arasında 10 kadın fotoğraf sanatçısının katılımı ile Kadın Gözüyle Ağrı Fotosafari etkinliği yapılmıştır. Program kapsamında fotoğrafçılar İshakpaşa Sarayı, Ağrı Dağı, Diyadin Kanyonu gibi tarihi ve turistik destinasyonlarına götürülerek fotoğraf çekimi yapmaları sağlanmıştır. 4 gün süren etkinliğin tamamlanmasının ardından profesyonel bir ekip ile birlikte etkinliğin belgeseli hazırlanmıştır. Belgesel aynı zamanda özel bir yayın kuruluşunun da internet sitesinde yayınlanmıştır.	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Ağrı Dağı Tırmanışı Basın Turu	X					18-22.09.2022 tarihlerinde 8 kişilik gazeteci ekip ile "Ağrı Dağı'na Basın Tırmanışı" etkinliğinin dördüncüsü düzenlenmiştir. 8 kişilik ekip Türkiye'nin en yüksek noktası olan 5 bin 137 metre yüksekliğindeki Ağrı Dağı'na tırmanış gerçekleştirmiştir. Tırmanış etkinliği öncesi gazeteciler Doğubayazıt'ın Sağdıç Köyü'ndeki 127 öğrenciye kışlık bot, mont ve kırtasiye malzemesi dağıtmıştır.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.



Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: <i>İkinci Ağrı Kar Festivali</i>	X				25-26.02.2022 tarihlerinde Ağrı Kalkınma, Eğitim ve Kültür Vakfı öncülüğünde Ağrı Valiliği, Ağrı Belediyesi, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Ajansın da destekleriyle <i>İkinci Ağrı Kar Festivali</i> gerçekleştirilmiştir. Festival kapsamında bu senenin teması olan Anadolu masal kahramanlarının kardan heykelleri yapılarak konserler ve çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: <i>Balık Gölü Festivali</i>	X				16.07.2022 tarihinde Ağrı ile Iğdır sınırlarında bulunan, Türkiye'nin en yüksek rakımlı gölü olan Balık Gölünde, Taşlıçay Kaymakamlığı, Taşlıçay Belediyesi ve Ajansımızın katkılarıyla <i>3. Balık Gölü Yaz Festivali</i> gerçekleştirilmiştir. Festival kapsamında konserler ve çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: <i>Ağrı Dağı ve Nuh'un Gemisi Sempozyumu</i>				X	Sempozyumun Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi ile birlikte gerçekleştirilmesi planlanmaktaydı. Fakat faaliyetin üniversite ile yapılan görüşmeler neticesinde yapılmaması	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.



					yönünde karar alınmıştır.		
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Uluslararası Âşıklar Festivali veya Uluslararası Ani Festivali	X					Anadolu'nun kapısı olarak nitelendirilen ve Malazgirt'ten önce fethedilen Ani'nin, Selçuklu hükümdarı Sultan Alpaslan tarafından fethedilişinin 958'inci yıldönümü 16.08.2022 tarihinde düzenlenen törenle kutlanmıştır. Program; Kars Valiliği, Ajans, Kars Belediyesi ve Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün katkılarıyla Ani Arkeolojik Sit Alanı'nda gerçekleştirilmiştir.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.
Kısa Film, Belgesel ve Animasyon Yarışması	X					2022 yılında yedincisi düzenlenen Kısa Film, Belgesel ve Animasyon Yarışmasının başvuruları 22.06.2022 tarihinde başlamıştır. Yarışmanın son başvuru tarihi 18.11.2022 tarihi olarak belirlenmiştir. 28.11.2022 tarihinde yarışma sonuçları açıklanmıştır. Birincilik ödülünü Yönetmen Mehtap Şamiloğlu'nun belgesel filmi "Sede" kazanmıştır	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.
Yurt İçi Teknik İnceleme Ziyaretleri				X	2022 yılında personel yetersizliği ve Bölge Planı hazırlık çalışmaları nedeniyle yurt içi teknik inceleme ziyareti		Gerekli görülmesi halinde 2023 yılında spesifik konularda proje üretilmesi ve iyi uygulama örneklerinin tespit edilerek Bölgeye kazandırılması için teknik inceleme ziyaretleri düzenlenecektir.



					gerçekleştirilememiştir.		
Ajans Destekleri							
TSOP GÜDÜMLÜ Proje			X			Karavan kamp alanı oluşturulmasına yönelik güdümlü proje geliştirilmesi planlanmış ancak Karavan Kamp Alanlarının Oluşturulmasına yönelik Fizibilite raporu çalışması henüz tamamlanmadığı için güdümlü proje hazırlığı aşamasına geçilememiştir.	2023 yılında TSOP güdümlü proje çalışmalarına devam edilecektir.
TSOP Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 (KÖA-07)			X			Mayıs ayında taslak başvuru rehberi hazırlanan Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 (KÖA-07) Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün görüşüne sunulmuştur. Program 18 Kasım 2022 tarihinde ilan edilmiş olup 25 Kasım 2022 itibariyle başvurular KAYS sisteminden alınmaya başlanmıştır.	2023 yılında program kapsamında değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilecek olup ardından başarılı bulunan projeler sözleşmeye davet edilecektir.
TSOP Gençlere Yönelik Mali Destek Programı			X			Mayıs ayında taslak başvuru rehberi hazırlanan Gençlere Yönelik Mali Destek Programı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün görüşüne sunulmuştur. Program 18 Kasım 2022 tarihinde ilan edilmiş olup 25 Kasım 2022 itibariyle başvurular KAYS sisteminden alınmaya başlanmıştır.	2023 yılında program kapsamında değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilecek olup ardından başarılı bulunan projeler sözleşmeye davet edilecektir.
TSOP Fizibilite Destek Programı			X			2022 Yılında Fizibilite Desteği Programı için 1.500.000 ₺ kaynak tahsis edilmiştir. Program kapsamında illerden 7 adet proje başvurusu gelmiştir. Başvurusu alınan 7 adet projeden 4 tanesi başarılı bulunmuştur. TSOP kapsamında başarılı bulunan ‘Jeo Park Ardahan’ ve ‘Kura Nehri Islah Çalışması’ başvurularının sözleşmeleri imzalanmıştır.	Sözleşme işlemleri tamamlanan projelerin uygulaması 2023 yılında devam edecektir.



TSOP Teknik Destek Programı			X			2022 Yılında Teknik Destek Programı için 1.500.000 ₺ kaynak tahsis edilmiştir. Programın 2. Dönem başvuruları 31.03.2022 tarihinde 3. dönem başvuruları ise 01.05.2022 tarihinde alınmıştır. 2. Dönem kapsamında 38 adet proje başvurusu alınmış olup 23 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır. 3. Dönem kapsamında 32 adet proje başvurusu alınmış olup 17 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır.	Sözleşme işlemleri tamamlanan projelerin uygulama işlemleri 2023 yılında devam edecektir.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti Projesi			X			2022 yılında inşaat bileşeni kapsamında Haydar Aliyev Caddesi üzerinde bulunan binaların cephelerinin iyileştirilmesine devam edilmiş, Cadde'nin aydınlatması ve kaldırım çalışmaları başlatılmıştır. Bunun yanı sıra yine inşaat bileşeni kapsamında Ani Ören Yeri'nin etrafındaki koruma çitlerinin tamiri tamamlanmış ve karşılama merkezinin etrafı çitlerle çevrilmiştir. Projenin teknik yardım bileşeni kapsamında ise Bölgenin mevcut durum analiz çalışmalarına başlanılmıştır.	2023 yılında Haydar Aliyev Caddesi üzerinde bulunan binaların cephelerinin iyileştirilmesi ve cadde üzerindeki aydınlatma, yol ve kaldırım çalışmaları devam edecektir. Sokak mobilyalarının üretim ve montajları gerçekleştirilecektir. Ani Ören Yeri'nde ise sokak mobilyaları ile bilgilendirme ve yönlendirme levhalarının üretimi yapılarak montaj işlemleri gerçekleştirilecektir.



							Projenin teknik yardım bileşeni kapsamında ise Bölgenin mevcut durum analiz çalışmaları ve strateji dokümanları hazırlanmaya devam edecektir. Tanıtım faaliyetleri çerçevesinde projeye ait sosyal medya hesaplarından tanıtım çalışmaları yürütülmeye devam edecek, ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılım sağlanacaktır. Proje kapsamındaki 7 kamu binasının rölöve, restitüsyon ve restorasyon çalışmaları devam edecektir.
TSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	2022 yılında personel yetersizliği ve Bölge Planı hazırlık çalışmaları nedeniyle gerçekleştirilememiştir.		2023 yılında dış kaynaklı fonlara yönelik proje üretilip, ilgili çağrılara başvuru yapılması planlanmaktadır.
Diğer Proje ve Faaliyetler							
Ebu'l Manucehr Camii'nin İbadete Açılması-Rölöve, Restitüsyon ve Restorasyon Projeleri			X			Faaliyetin hizmet alımı için paydaş kurumlarla birlikte teknik şartname oluşturulup hizmet alımı yapılmış, yüklenici firma ile sözleşme imzalanmıştır.	İlgili çalışmaların 2023 yılında tamamlanması planlanmaktadır



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.	2023 yılında 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	10	25	2,4	2022/4
2	Yıllık Ortalama Geceleme Sayısındaki Artış Oranı	%	0	5	2	2,4	2022/4
3	Bölgeye Özgü Hediye Eşya Sayısında Artış	Adet	0	12	3	2	2022/4
4	Müşteri Memnuniyeti Artışı	%	0	7	3	2	2022/4
5	Korunan Tescilli Tarihi Yapı Sayısı	Adet	0	10	7	1,2	2022/4
6	Altyapısı İyileştirilen Tarihi Alan Sayısı	Adet	0	2	1	2	2022/4

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	1	2022/4
2	Fizibilite Raporu Sayısı	Fizibilite Raporu Sayısı	Adet	12	0	2022/4
3	Sektörel Değerlendirme Toplantıları	Sektörel Değerlendirme Toplantıları	Adet	4	4	2022/4
4	Gerçekleştirilen Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Sayısı	Gerçekleştirilen Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Sayısı	Adet	4	3	2022/4
5	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	50	25	2022/4



6	Uluslararası Ağ ve Organizasyonlara Yönelik Hazırlanan Başvuru Dosyası Sayısı	Uluslararası Ağ ve Organizasyonlara Yönelik Hazırlanan Başvuru Dosyası Sayısı	Adet	2	0	2022/4
7	Düzenlenen Organizasyon Sayısı	Düzenlenen Organizasyon Sayısı	Adet	11	9	2022/4
8	Organizasyonlar Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Organizasyonlar Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Kişi	400	1.400	2022/4
9	Organizasyonlar Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişilerin Ortalama Geceleme Sayısı	Organizasyonlar Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişilerin Ortalama Geceleme Sayısı	Adet	2	5	2022/4
10	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Adet	2	2	2022/4
11	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Kadın Sayısı	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Kadın Sayısı	Kişi	3	0	2022/4
12	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Erkek Sayısı	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Erkek Sayısı	Kişi	7	0	2022/4
13	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Adet	1	1	2022/4
14	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Adet	1	1	2022/4
15	Uygulanan AB Projesi Sayısı	Uygulanan AB Projesi Sayısı	Adet	1	1	2022/4



16	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	Uluslararası Ağ ve Organizasyon Çalışmaları	Tanıtım ve Yatırım Destek	2022/4	Devam ediyor
2	Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti AB Projesinin Tamamlanması	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	2022/4	Devam ediyor
3	Ebu'l Manuçehr Camii'nin İbadete Açılması-Rölöve, Restitüsyon ve Restorasyon Projelerinin Tamamlanması	Diğer Proje ve Faaliyetler	2022/4	Devam ediyor

1.5.Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç Odaklı Programı faaliyetlerinin tamamının gerçekleşmesi ile ilişkili olduğu için faaliyetlerin tamamlanması ve SOP'un kapanış sürecinin tamamlanması ile planlanan hedeflerin gerçekleşeceği veya asgari başarı koşullarının sağlanacağı değerlendirilmektedir.
Çıktı Göstergeleri	Farklı nedenlerle gerçekleştirilemeyen ve 2023 Çalışma Programı'nda yer alan faaliyetlerin 2023 yılında tamamlanması ve çıktı göstergelerinin gerçekleşmesi planlanmaktadır.
İş Takvimi	Bölge Planı hazırlık çalışmaları ve personel yetersizliği nedeniyle araştırma analiz ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı iş takviminde öngörülen sürede tamamlanamamıştır. Devam eden faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.
Eşik Noktaları	Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti AB Projesi ile Ebu'l Manucehr Camii'nin İbadete Açılması-Rölöve, Restitüsyon ve Restorasyon Projeleri eşik noktaları 2022 yılında tamamlanamamıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine ve ekonomideki yüksek fiyat artışlarına 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. İklim 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/02
Rapor Dönemi	01.01.2022-31.12.2022
SOP Bütçesi	116.824.340,00 TL
SOP Süresi	36 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: <i>TRA2 Bölgesi Büyükbaş Hayvancılık Raporu</i>			X		Personel yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları nedeniyle faaliyet tamamlanamamıştır.	2022 yılında saha çalışmaları ve veri toplama süreci tamamlanarak mevcut durum analizi hazırlanmıştır.	Çalışmanın, bölge illerine yönelik yatırım fırsatlarını ve eylem planını ortaya koyan kısmı 2023 yılında tamamlanacaktır. Yapılacak istişareler sonucu revizyonu ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
Ardahan Ballı Bitki Florası Araştırması			X			Hizmet alım yoluyla gerçekleştirilen faaliyet için hazırlanan teknik şartnameye göre yüklenici firma belirlenmiştir. 2021 yılında	2023 yılında görüş ve öneriler tamamlanarak onaylanacak; yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra



						çalışmanın literatür taramaları ve saha çalışmaları başlamıştır. İl genelindeki çeşitli noktalarda aracılarla temas kurularak ballı bitkiler toplanmaya, fotoğraflanmaya ve koordinat çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. 2021 yılı Aralık ayında 1. ara rapor teslim edilmiş ve 2022 yılı içerisinde onaylanarak ara ödemesi yapılmıştır. Ekim ayında nihai rapor gelmiştir, görüş ve öneriler ile düzeltilecek hususlar firmaya iletilmiştir.	Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenmesi sağlanacaktır.
Ardahan ve Kars Tıbbi Bitkilerinin Araştırılması Çalışması			X		2019 yılında başlayan çalışmanın 2021 yılı Haziran ayı sonunda tamamlanması planlanmış ancak pandemi sebebiyle saha çalışmaları tamamlanamadığından 1 yıl süre uzatımına gidilmiştir.	Saha çalışmaları devam etmiş ve sunulan nihai rapor incelenmiştir. Teslim edilen raporun saha ayağında bazı eksiklikler tespit edildiğinden yüklenici firmaya tekrar süre uzatımı verilerek herhangi bir bütçe artışı olmadan raporun 2022 yılında tamamlanması planlanmıştır. 2022 yılının son çeyreğinde Ajansa teslim edilen çalışmanın muayene kabul komisyonu tarafından	Çalışmaya 2023 yılının ilk çeyreğinde son hali verilerek Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenmek üzere Bakanlığa gönderilmesi planlanmaktadır.



						incelenmesi süreci devam etmektedir.	
TRA2 Bölgesi Yöresel Ürün Haritası Çalışması				X	Personel yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		2023 yılında Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerine ait yöresel ürünler, bu ürünlerin üretim şekilleri, üretimin yoğun olduğu alanlar, satış durumları vb. hususlar tespit edilerek haritalandırma çalışmaları başlayacaktır. Çalışma, yapılacak istişareler sonucu revizyon ve yayın rehberine uygunluğu kontrol edildikten sonra Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenecektir.
İşbirliği ve Koordinasyon							
KSOP Yönetim Faaliyetleri	X					Ağustos ayında Bölge Planı çalışmaları kapsamında KSOP paydaşları ile görüşülmüş, değerlendirmeler ve KSOP kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerin görüşülmesi amacıyla 4 ildeki kamu kurumları, STK ve özel sektör temsilcilerini içeren paydaşlar ile her ilde bir toplantı yapılarak fikir alışverişinde bulunulmuştur.	2023 yılında KSOP paydaş toplantılarına devam edilecektir.



Kapasite Geliştirme							
Kooperatifçilik Atölyesi				X	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından benzer faaliyet düzenlendiği için nedeniyle faaliyete başlanmamıştır.	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülen ve AB ile Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilen “Kadınların Kooperatifler Yoluyla Güçlendirilmesi Projesi” kapsamında Kars ilindeki kooperatiflere ve girişimci kadınlara 5 gün boyunca eğitimler verilmiş ve workshoplar düzenlenmiştir.	2023 Yılı Çalışma Programı’nda yer almamıştır.
Arıcılık İşletmelerinin Kapasitelerinin Geliştirilmesi	X					Mevsimsel koşullar ve illerin ihtiyaçları doğrultusunda ilkbahar bakımı ile sınırlı olmak üzere sadece Ağrı ve Kars illerinde gerçekleştirilerek tamamlanmıştır. Ardahan ilinde de arı hastalıkları ve markalaşma hususunda eğitim düzenlenmiştir.	2023 Yılı Çalışma Programı’nda yer almamıştır.
Kadın Kooperatiflerine Yönelik Mentörlük Faaliyeti				X	Personel yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		Bölge genelinde 16 adet kadın girişimi ve işletme kooperatifi bulunmaktadır. Bahsi geçen kooperatiflerin yönetim ve işletme



							uygulamalarının iyileştirilmesine, organizasyonların performansını artırmaya, diğer organizasyonların deneyimlerinden ders almalarına, rekabet edebilirliklerini artırmaya ve yeni iş fırsatları kollamalarına yardımcı olmak üzere 2023 yılında hizmet alımı yöntemiyle kooperatif özelinde ihtiyaç analizi yapılması ve mentörlük hizmeti sunulması planlanmaktadır.
Yöresel Ürünlerin Üretiminin ve Kırsal İstihdamın Artırılması Faaliyeti	X					2022-2023 yılı teması olarak belirlenen “Genç İstihdamı” kapsamında kırsal alanda yaşayan gençlere başta Bölgenin coğrafi işaretli ürünleri olmak üzere yöresel ürünlerin üretilmesine yönelik farkındalık düzeylerinin artırılması ve ilgili ürünlerin üretiminin verilecek eğitimlerle desteklenmesi planlanmıştır. Bu kapsamda Ardahan ili Posof ilçesinde gençlere yönelik Posof Fasulyesi Üretici eğitimi verilmiştir.	2023 yılında da ilgili faaliyet kapsamında çeşitli etkinliklerin yapılması planlanmaktadır.
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Yöresel Ürün Şenlikleri: <i>Buğdayın</i>				X	Personel yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları		Kars ve Ardahan’da kaybolmaya yüz tutmuş Kavılca buğdayının Arpaçay ve Çıldır ilçelerindeki



Atası “Kavılca” Tanıtım Faaliyeti					nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		paydaşlarımız ile Ajansımız güdümünde “Buğdayın Atası Kavılca Tanıtım Faaliyeti” düzenlenmesi planlanmaktadır. Bahsi geçen faaliyet kapsamında yöre halkı ile ünlü aşçılar tarafından Kavılca buğdayından çeşitli yemekler ve tatlılar yapılarak bu etkinliğe ünlü sosyal medya fenomenleri, sağlıklı beslenme uzmanları ile ulusal ve uluslararası basın mensupları davet edilecektir. Ayrıca Ardahan’da ise bir hasat şenliği düzenlenecektir. Söz konusu faaliyetin 2023 yılının ikinci altı ayında yapılması planlanmaktadır.
Yöresel Ürün Şenlikleri: Ardahan 21. Ulusal Kültür ve Bal Festivali				X	Personel yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		2023 Yılı Çalışma Programı’nda yer almamıştır.
Yöresel Ürün Şenlikleri: Ağrı Balı ve Gastronomi Festivali	X					Ağrı Valiliği, Ağrı Tarım ve Orman İl Müdürlüğü ve Ajans işbirliğinde 23-25 Eylül tarihleri arasında Ağrı Millet Bahçesi’nde Geleneksel 5. Ağrı Geven Balı Festivali düzenlenmiştir. Etkinlik kapsamında ilk gün açılış töreni yapılmış diğer günler de stantlarda arıcılık	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.



						işletmeleri ürünlerini sergilemiş ve satış yapmışlardır.	
Yöresel Ürün Şenlikleri: Anadolu Peynirleri Kars'ta Buluşuyor Etkinliği	X					Ajans, Kars Valiliği ve Kars Ticaret ve Sanayi Odası iş birliğiyle 23-24.09 2022 tarihlerinde Kars ilinde, "Kars Peynir Festivali" gerçekleştirilmiştir. Festivalde Türkiye'de bir ilk olan Kars Peynir Müzesi'nin tanıtılması amaçlanmış olup ilin marka değeri olan kaşar peyniri ile diğer peynir çeşitlerinin ev sahipliği yaptığı ulusal çapta bir organizasyon düzenlenmiştir. Festivalde yarışmalar, halk oyunları, peynir atölyesi, müzik dinletisi ve konser gibi çeşitli etkinlikler de yapılmıştır.	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Ajans Destekleri							
KSOP Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 (KÖA07)			X			Mayıs ayında taslak başvuru rehberi hazırlanan Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 (KÖA-07) Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün görüşüne sunulmuştur. Program 18 Kasım 2022 tarihinde ilan edilmiş olup	2023 yılında program kapsamında değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilecek olup ardından başarılı bulunan projeler sözleşmeye davet edilecektir.



					25 Kasım 2022 itibariyle başvurular KAYS sisteminden alınmaya başlanmıştır.	
KSOP Gençlere Yönelik Mali Destek Programı			X		Mayıs ayında taslak başvuru rehberi hazırlanan Gençlere Yönelik Mali Destek Programı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün görüşüne sunulmuştur. Program 18 Kasım 2022 tarihinde ilan edilmiş olup 25 Kasım 2022 itibariyle başvurular KAYS sisteminden alınmaya başlanmıştır.	2023 yılında program kapsamında değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilecek olup ardından başarılı bulunan projeler sözleşmeye davet edilecektir.
2022 Yılı Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP)			X		Paydaş kurumlardan proje önerileri alınmış, Ağrı ilinden 5, diğer illerin her birisinden dörder adet olmak üzere toplam 17 adet proje geliştirilerek Bakanlık onayına sunulmuştur. Bakanlıkça onaylanan 5 projenin sözleşme işlemleri tamamlanarak uygulama ve izleme süreçleri başlamıştır.	Sözleşme işlemleri tamamlanan projelerin uygulaması 2023 yılında devam edecektir.
KSOP Fizibilite Destek Programı			X		2022 Yılında Fizibilite Desteği Programı için 1.500.000 ₺ kaynak tahsis edilmiştir. Program kapsamında illerden 7 adet proje başvurusu gelmiştir. Başvurusu alınan 7 adet projeden 4 tanesi başarılı bulunmuştur. KSOP kapsamında başarılı bulunan “Göle İlçesi Hayvan	Sözleşme işlemleri tamamlanan projelerin uygulaması 2023 yılında devam edecektir.



						İşletmelerinin Taşıma Projesi” ‘nin sözleşmesi imzalanmıştır.	
KSOP Teknik Destek Programı			X			2022 Yılında Teknik Destek Programı için 1.500.000 ₺ kaynak tahsis edilmiştir. Programın 2. Dönem başvuruları 31.03.2022 tarihinde 3. dönem başvuruları ise 01.05.2022 tarihinde alınmıştır. 2. Dönem kapsamında 38 adet proje başvurusu alınmış olup 23 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır. 3. Dönem kapsamında 32 adet proje başvurusu alınmış olup 17 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır.	Sözleşme işlemleri tamamlanan projelerin uygulama işlemleri 2023 yılında devam edecektir.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	Personel yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		2023 yılında dış kaynaklı fonlara yönelik proje üretilip, ilgili çağrılara başvuru yapılması planlanmaktadır.
İzleme ve Değerlendirme							
SOP Yönlendirme Komitesi				X	SOP Yönlendirme Komitesinin kalkınma kurulu üyeleri arasından seçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kurulun oluşturulması	Kalkınma kurulu üye seçimi için taslak liste hazırlanmıştır. Kalkınma kurulu öneri listesi Bakanlık ile paylaşılmıştır.	2023 yılında 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	2022/4
2	Yöresel yenilikçi hediyeelik eşya ürünlerinin artırılması	Adet	0	12	3	1,2	2022/4
3	Yeni kurulan kadın kooperatifi sayısı	Adet	0	2	0	3	2022/4
4	Arıcılık ürünlerindeki rekolte artışı	Yüzde	0	20	15	2	2022/4
5	Ürün çeşitlendirmesine yönelik yeni girişimci	Sayı	0	10	5	1	2022/4

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	Kooperatifçilik Atölyesi Faaliyeti Kapsamında Eğitim Verilen Kooperatif Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	12	0	2022/3
3	Kooperatifçilik Atölyesi Faaliyeti Kapsamında Eğitim Alan Üretici Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	70	0	2022/3
4	Arıcılık İşletmelerinin Kapasitesinin Geliştirilmesi Kapsamında	Kapasite Geliştirme	Adet	4	3	2022/3



	Gerçekleştirilen Eğitim Sayısı					
5	Arıcılık Eğitimlerine Katılım Sağlayan Kişi Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	100	58	2022/4
6	Mentörlük Desteği Verilen Kadın Kooperatif Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	4	0	2022/4
7	Mentörlük Desteği Sağlanan Üretici Kadın Sayısı	Kapasite Geliştirme	Sayı	50	0	2022/4
8	Yöresel Ürünlerin Üretimine ve Kırsal İstihdamın Artırılması Faaliyeti Kapsamında Eğitim Alan Genç Kadın Sayısı	Kapasite Geliştirme	Sayı	50	3	2022/4
9	Yöresel Ürünlerin Üretimine ve Kırsal İstihdamın Artırılması Faaliyeti Kapsamında Eğitim Alan Genç Erkek Sayısı	Kapasite Geliştirme	Sayı	150	10	2022/4
10	Düzenlenen Organizasyon Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	4	2	2022/4
11	Organizasyonlar Kapsamında Bölgeyi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Kişi	250	4.050	2022/4
12	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	2	2022/4
13	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Kadın Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	10	0	2022/4
14	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Erkek Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	15	0	2022/4



15	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2022/4
16	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2022/4

2.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	TRA2 Bölgesi Yöresel Ürün Haritası Çalışması	Araştırma, Analiz ve Programlama	2022/4	Devam ediyor
2	Kadın Kooperatiflerine Yönelik Mentörlük Faaliyeti	Kapasite Geliştirme	2022/4	Devam ediyor
3	Yöresel Ürünlerin Üretiminin ve Kırsal İstihdamın Artırılması Faaliyeti	Kapasite Geliştirme	2022/4	Devam ediyor
4	Gençlere Yönelik Mali Destek Programı	Ajans Destekleri	2022/4	Devam ediyor

2.5.Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç Odaklı Programı faaliyetlerinin tamamının gerçekleşmesi ile ilişkili olduğu için faaliyetlerin tamamlanması ve SOP'un kapanış sürecinin tamamlanması ile planlanan hedeflerin gerçekleşeceği veya asgari başarı koşullarının sağlanacağı değerlendirilmektedir.
Çıktı Göstergeleri	Farklı nedenlerle gerçekleştirilemeyen 2023 Çalışma Programı'nda yer alan faaliyetlerin 2023 yılında tamamlanması ve çıktı göstergelerinin gerçekleşmesi planlanmaktadır.
İş Takvimi	Bölge Planı hazırlık çalışmaları ve personel yetersizliği nedeniyle araştırma analiz ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı iş takviminde öngörülen sürede tamamlanamamıştır. Devam eden faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.



Eşik Noktaları	TRA2 Bölgesi Yöresel Ürün Haritası Çalışması, Kadın Kooperatiflerine Yönelik Mentörlük Faaliyeti, Yöresel Ürünlerin Üretiminin ve Kırsal İstihdamın Artırılması Faaliyeti eşik noktaları 2022 yılında tamamlanamamıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine ve ekonomideki yüksek fiyat artışlarına bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir. Yüksek fiyat artışları Bölgedeki üreticilerle gerçekleştirilecek her faaliyeti derinden etkilemiştir.

2.6.İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Sonuç göstergeleri belirlenirken il ve bölgenin potansiyelinin net anlaşılması gerekliliği	TRA2 Bölgesi'nde 2022 yılında Ardahan kaz eti ve Ağrı geven balı olmak üzere 2 adet coğrafi işaretli ürün tescili gerçekleştirilmiştir. Son yıllarda ülkemizde coğrafi işaretli ürün tesciline olan talep arttığı için "Coğrafi İşaret Alan Ürün Sayısı" sonuç göstergesinin çok daha 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.	Performans
2	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



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/03
Rapor Dönemi	01.01.2022-31.12.2022
SOP Bütçesi	87.000.000,00 TL
SOP Süresi	36 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 artırılması, 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			X			2022 yılında saha çalışmaları ve veri toplama süreci tamamlanarak sektörün mevcut durum raporu hazırlanmıştır.	2023 yılında 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 yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		Analiz raporunun 2023 yılında tamamlanması planlanmaktadır.
Mesleki Eğitim Çalıştayı				X	Personel yetersizliği ve Bölge Planı çalışmaları		2023 Yılı Çalışma Programı’nda yer almamıştır.



					nedeniyle faaliyete başlanamamıştır.		
İşbirliği ve Koordinasyon							
İSOP Yönetim Faaliyetleri	X					TRA2 Bölgesi illerinde sanayi sektörü paydaşları ve meslek liseleri ile toplantılar gerçekleştirilmiştir. Dört ilde bulunan İl Milli Eğitim Müdürlükleri ile gençlerin teknolojiye yönelmeleri ve TEKNOFEST gibi yarışmalara katılımlarının desteklenmesi amacıyla protokol imzalanmıştır. Toplantılar dışında firmalara ve ilgili kurum/kuruluşlara saha ziyaretlerinde bulunulmuştur. 2022 yılı Kasım ayında ilan edilen mali destek programları hakkında bilgi verilmiştir.	2023 yılında İSOP paydaş toplantılarına devam edilecektir.
Sanayici-Mezun Buluşmaları	X					Gençlerin sektörde öncü iş insanları ile bir araya gelmesi için 12-13.05.2022 tarihlerinde Iğdır İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile işbirliği yapılarak Iğdır TOBB Lisesi'nde Necati CEMALOĞLU'nun katıldığı bir program gerçekleştirilmiştir.	İlgili faaliyet 2023 yılında Mesleki ve Teknik Liderler Eğitim Programı ismiyle devam edecektir.



Ortaöğretim ve Yükseköğretim Öğrencilerine Dönük Staj Programı	X					Iğdır Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nden 3 öğrenci ve bu öğrenciler arasındaki koordinasyonu sağlayacak 1 öğretmenin Isparta' da 14 günlük bir mesleki staj programına katılımı sağlanmıştır.	2023 yılında staj programları devam edecektir.
Kapasite Geliştirme							
Mesleki ve Teknik Eğitim Usta-Çırak Buluşmaları	X					Ağrı ve Kars'ta Ajans ve Milli Eğitim Müdürlükleri ile birlikte belirlenen meslek liselerinde okuyan toplam 57 öğrenci Iğdır Organize Sanayi Bölgesine götürülerek orada bulunan işletmelere ziyaret gerçekleştirilmiştir. Ziyarete öğrencilerin özel sektör firmalarının üretim altyapılarını tanımaları ve staj ve istihdam konularında ilişkilerini geliştirmeleri hedeflenmiştir. Iğdır ilinde yer alan Mesleki ve Teknik Eğitim Anadolu Liseleri'nde eğitim görmekte olan 60 öğrenci OSB'de faaliyet gösteren eğitim alanlarına uygun firmalara teknik inceleme ziyaretleri gerçekleştirmiştir.	İlgili faaliyet 2023 yılında Mesleki ve Teknik Liderler Eğitim Programı ismiyle devam edecektir.
İstihdam Garantili Eğitim Programı			X			Genç İstihdamı teması kapsamında Kars ilinde "Peynir	2023 yılında eğitimler başlanıp tamamlanacaktır.



						Ustası Yetiştirme Eğitimi” Iğdır ilinde ise “Çağrı Merkezi Operatörlüğü Eğitimi” verilmesi için illerdeki İŞKUR, TSO ve Halk Eğitim Merkezleriyle toplantılar gerçekleştirilmiştir. Eğitim alacak gençler ve eğitimlerin koordinasyonları planlanmıştır.	
KOBİ'lere Yönetim Danışmanlığı Faaliyeti	X					Yönetim Danışmanlığı faaliyeti 2022 yılında tamamlanmıştır. Kars ilinde Safir Süt Ürünleri firması, Iğdır ilinde ise Avelice Asansör firması yetkilileri ile görüşme yapılarak danışman firma tarafından faaliyet kapsamında raporlama yapılmıştır. Rapor incelenerek sonuçları ildeki diğer paydaşlara aktarılmıştır.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.
Dış Ticarete Uzmanlaşma Eğitimleri ve Danışmanlık Faaliyetleri			X			Ardahan TSO ve Ardahan Üniversitesi işbirliğiyle ile 28,29,30 Kasım ve 1 Aralık 2022 tarihlerinde dört günlük bir program ile Ardahan ilinde işletmelerin ihracat kapasitelerini artırmak ve gençlerin nitelikli ithalat ve ihracat personeli olarak yetişmelerini sağlamak amacıyla dış ticaret eğitimi verilmiştir.	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

Tanıtım ve Yatırım Destek							
Bölgesel Kalkınma Fonu ve Tanıtım Toplantıları	X					Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının yatırımcısı olduğu Bölgesel Kalkınma Fonu paydaşlarla gerçekleştirilen toplantılarda ve kurum ziyaretlerinde potansiyel gösteren firmalara anlatılmıştır.	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Ajans Destekleri							
Karşı Gençler E-Spor ile Buluşuyor GÜDÜMLÜ Projesi			X			Kars ilinde 13-25 yaş aralığındaki gençlerin e-spor ve dijital oyunlar hakkında bilgilendirilmesi, hedef kitleye e-spor alanında uygulama alanları ve kariyer imkânları sunulması, yetenek tespiti, profesyoneller yetiştirilmesi, ebeveynlere yönelik e-spor ile ilgilenen çocukların/gençlerin güvenlik ve sağlığı için bilinçlendirmeler yapılmasını amaçlayan proje çalışmaları devam etmektedir. 2022 yılında projenin başvuru sahibi Kars Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ile sözleşme imzalanmıştır. Proje devam etmektedir.	Sözleşme işlemleri tamamlanan projenin uygulaması 2023 yılında devam edecektir.
İSOP Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 (KÖA-07)	X					Mayıs ayında taslak başvuru rehberi hazırlanan Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 (KÖA-07) Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün görüşüne sunulmuştur. Program 18 Kasım 2022 tarihinde ilan edilmiş olup	2023 yılında program kapsamında değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilecek olup ardından başarılı bulunan projeler sözleşmeye davet edilecektir.



					25 Kasım 2022 itibariyle başvurular KAYS sisteminden alınmaya başlanmıştır.	
İSOP Gençlere Yönelik Mali Destek Programı	X				Mayıs ayında taslak başvuru rehberi hazırlanan Gençlere Yönelik Mali Destek Programı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün görüşüne sunulmuştur. Program 18 Kasım 2022 tarihinde ilan edilmiş olup 25 Kasım 2022 itibariyle başvurular KAYS sisteminden alınmaya başlanmıştır.	2023 yılında program kapsamında değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilecek olup ardından başarılı bulunan projeler sözleşmeye davet edilecektir.
İSOP Fizibilite Destek Programı			X		2022 yılında Fizibilite Desteği Programı için 1.500.000 ₺ kaynak tahsis edilmiştir. Program kapsamında illerden 7 adet proje başvurusu gelmiştir. Başvurusu alınan 7 adet projeden 4 tanesi başarılı bulunmuştur. İSOP kapsamında başarılı bulunan 'Kars TDİ Besi OSB Biyogaz Tesisi İçin Hammadde Sağlayacak Olan Kars OSB AAT Uygulama Projeleri' nin sözleşmesi imzalanmıştır.	Sözleşme işlemleri tamamlanan projelerin uygulaması 2023 yılında devam edecektir.
İSOP Teknik Destek Programı			X		2022 Yılında Teknik Destek Programı için 1.500.000 ₺ kaynak tahsis edilmiştir. Programın 2. Dönem başvuruları 31.03.2022	Sözleşme işlemleri tamamlanan projelerin uygulaması 2023 yılında devam edecektir.



						tarihinde 3. dönem başvuruları ise 01.05.2022 tarihinde alınmıştır. 2. Dönem kapsamında 38 adet proje başvurusu alınmış olup 23 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır. 3. Dönem kapsamında 32 adet proje başvurusu alınmış olup 17 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır.	
Ab ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	Personel yetersizliği sebebiyle faaliyet kapsamında proje çalışmaları gerçekleştirilememiştir.		2023 yılında dış kaynaklı fonlara yönelik proje üretilip, ilgili çağrılara başvuru yapılması planlanmaktadır.
İzleme ve Değerlendirme							
SOP Yönlendirme Komitesi				X	SOP Yönlendirme Komitesinin kalkınma kurulu üyeleri arasından seçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kurulun oluşturulması akabinde komite kurulacaktır.	Kalkınma kurulu üye seçimi için taslak liste hazırlanmıştır. Kalkınma kurulu öneri listesi Bakanlık ile paylaşılmıştır.	2023 yılında 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	8	4	1,4	2022/4
2	İmalat Sanayine Yönelik Yeni Ürün Üreten Firma Sayısı	Adet	0	6	5	2,3	2022/4
3	Kendi İşini Kuran Genç Girişimci Sayısı	Adet	0	4	0	1	2022/4
4	Yönetim Danışmanlığı Sağlanan Firma Sayısı	Adet	0	4	2	2	2022/2
5	Dış Ticaret Danışmanlığı Sağlanan Firma Sayısı	Adet	0	4	2	3	2022/4
6	İstihdam Edilen Genç Kadın Sayısı	Kişi	0	75	90	2,5	2022/4
7	İstihdam Edilen Genç Erkek Sayısı	Kişi	0	150	50	2,5	2022/4

3.3.2. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Araştırma Raporu Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	2	1	2022/4
2	Genç İstihdamı Kapsamında Düzenlenen Çalıştay, Panel, Buluşma vb.	İşbirliği ve Koordinasyon	Adet	2	3	2022/4
3	Yürütülen Staj Programı Sayısı	İşbirliği ve Koordinasyon	Adet	1	1	2022/4
4	Yürütülen Staj Programına Katılan Kız Öğrenci Sayısı	İşbirliği ve Koordinasyon	Adet	50	0	2022/4
5	Yürütülen Staj Programına Katılan Erkek Öğrenci Sayısı	İşbirliği ve Koordinasyon	Adet	50	3	2022/4



6	Yönetim Danışmanlığı Sağlanan Firma Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	2	2	2022/2
7	İstihdam Garantili Eğitim Programı Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	3	0	2022/4
8	İstihdam Garantili Eğitim Programı: Kaşar Ustası Yetiştiriciliği Eğitimine Katılan Genç Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	50	0	2022/4
9	İstihdam Garantili Eğitim Programı: Çağrı Merkezi Operatörlüğü Eğitimine Katılan Genç Kız Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	125	0	2022/4
10	İstihdam Garantili Eğitim Programı: Çağrı Merkezi Operatörlüğü Eğitimine Katılan Genç Erkek Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	125	0	2022/4
11	Dış Ticarete Uzmanlaşan Firma Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	2	2	2022/4
12	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	2	2022/4
13	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2022/4
14	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2022/4
15	Uygulanan Gündümlü Proje Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2022/4
16	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Kadın Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	5	0	2022/4
17	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek	Ajans Destekleri	Kişi	10	0	2022/4



	Alan Genç Girişimci Erkek Sayısı					
--	-------------------------------------	--	--	--	--	--

3.4.Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	TRA2 Bölgesi OSB ve KSS'lerin Altyapı Durumları ve İhtiyaç Analizi	Araştırma, Analiz ve Programlama	2022/4	Devam ediyor
2	İstihdam Garantili Eğitim Programı	Kapasite Geliştirme	2022/4	Devam ediyor
3	Yönetim Danışmanlığı Sağlanan Firma Sayısı	Kapasite Geliştirme	2022/2	2022/2
4	Gençlere Yönelik Mali Destek Programı	Ajans Destekleri	2022/4	Devam ediyor

3.5.Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç Odaklı Programı faaliyetlerinin tamamının gerçekleşmesi ile ilişkili olduğu için faaliyetlerin tamamlanması ve SOP'un kapanış sürecinin tamamlanması ile planlanan hedeflerin gerçekleşeceği veya asgari başarı koşullarının sağlanacağı değerlendirilmektedir.
Çıktı Göstergeleri	Gençlere Yönelik Mali Destek Programı ve Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07 (KÖA-07) süreci devam etmektedir. TRA2 Bölgesi OSB ve KSS'lerin Altyapı Durumları ve İhtiyaç Analizi İSOP Sektör Analiz Raporu 2023 yılında tamamlanması planlanmaktadır.
İş Takvimi	Bölge Planı hazırlık çalışmaları ve personel yetersizliği nedeniyle araştırma analiz ve kapasite geliştirme faaliyetlerinin bir kısmı iş takviminde öngörülen sürede tamamlanamamıştır. Devam eden faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.
Eşik Noktaları	“KOBİ'lere Yönetim Danışmanlığı” çalışması 2021 yılında başlamış olup yıl 2022 yılı Mart ayında tamamlanmıştır. “TRA2 Bölgesi OSB ve KSS'lerin Altyapı Durumları ve İhtiyaç Analizi” çalışması ise devam etmektedir.

Harcama Takvimi	İş takvimine ve ekonomideki yüksek fiyat artışlarına bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir. Yüksek fiyat artışları Bölgedeki üreticilerle gerçekleştirilecek her faaliyeti derinden etkilemiştir.
------------------------	---

3.6.İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Ajansın 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 öğrencilerin eğitim-öğretim döneminde gerçekleştirilecek staj programı ve inşaat bileşeni gibi faaliyetler içeren projelerde 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 gecikme ile tamamlanmıştır.	Ülke raporları, yapılan revizyonlar sonucunda yılın ilk altı ayında tamamlanmıştır.	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Özel Sektör Yatırım Konuları İçin Ön Fizibilite Çalışmaları	X					İncelenmesi ve değerlendirilmesi tamamlanan ön fizibilite raporları kontrol edilerek Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ile paylaşılmıştır.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.
2022 Yılı Bölgesel Kalkınma Yatırım ve İşbirliği Forum/Fuarı				X	Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından böyle bir program organize edilmemiştir.		Ajansımız 2021 ve 2022 yıllarında yatırımcıları proje bazlı desteklere doğru yönlendirmek amacıyla ön fizibilite raporları hazırlamıştır. Hazırlanan ön



						fizibilite raporlarının 2023 yılında Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda düzenlenen programlar kapsamında yatırımcılarla buluşturulması planlanmaktadır
Yatırım Ortamı Tanıtımı ve Lobi Faaliyetleri			X		2022 yılında dört ilde paydaşlarla bir araya gelinmiştir. 02.11.2022 tarihinde Gebze Ticaret ve İş Geliştirme Platformu (GETİP) üyesi iş insanlarından oluşan bir gruba, Bölge illerinin yatırım ortamını tanıtmak amacıyla Kars ilinde program düzenlenmiştir.	2023 yılında da ilgili faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Bölgesel Dış Ekonomik İşbirliği Potansiyelinin Geliştirilmesi	X				Program kapsamında Iğdır Üniversitesi ile Şubat ve Mart aylarında ön hazırlık toplantıları gerçekleştirmiştir. Nisan ayında ise “Bölgesel Dış Ekonomik İşbirliği Potansiyelinin Geliştirilmesi Çalıştayı” için Ajansımız ve Iğdır Üniversitesi arasında iş birliği protokolü imzalanmıştır. 16-18.05.2022 tarihlerinde Serhat Kalkınma Ajansı koordinasyonunda çalıştay gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalıştaya ait rapor Ajans personelleri ve Iğdır Üniversitesi işbirliğiyle	2023 Yılı Çalışma Programı’nda yer almamıştır.



						hazırlanarak Aralık ayı içerisinde tasarımı yapılarak dijital formatta baskıya hazır hale getirilmiştir.	
TRA2 Bölgesi Sosyal Girişimcilik Zirvesi	X					Bölgede yaşayan gençlerin sosyal girişimcilik kapasitesinin artırılması, girişimcilik becerilerinin geliştirilmesi ve farklı sosyal girişim örnekleri ile tanışmasının sağlaması amacıyla Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerinden 40 gencin katılımı ile Sosyal Girişimcilik Kampı ve zirvesi faaliyeti gerçekleştirilmiştir. 9-12.08.2022 tarihlerinde Kars Gençlik Merkezinde gerçekleştirilen zirve ile bölgede sosyal girişimcilik farkındalığı yaratılmıştır.	2023 Yılı Çalışma Programı'nda yer almamıştır.

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	4	2022/2
2	Hazırlanan Ön Fizibilite Raporu Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	16	11	2022/2
3	Gerçekleştirilen Bölgesel Ölçekli Çalıştay Sayısı	İşbirliği Faaliyetleri	Adet	1	5	2022/4
4	Gerçekleştirilen Sosyal Girişimcilik Kamp Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	1	1	2022/3
5	Sosyal Girişimcilik Eğitimi Verilen Kişi Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	40	40	2022/3
6	Yatırımcılara Yönelik Düzenlenen / Katılım Sağlanan Etkinlik Sayısı	Yatırım ve Tanıtım Destek	Adet	2	3	2022/4

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	2022 yılı içerisinde kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili kararın yayınlanmamasından dolayı kalkınma kurulu toplantıları düzenlenememiştir.		2023 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.	2023 yılında uzmanlaşmaya yönelik faaliyetler devam edecektir.
Personel Performans Değerlendirme Sistemi	X					Personel Performans Değerlendirme Sistemi kapsamında Bakanlığımızın personel performansına yönelik çalışmalarına ve iş takvimine uyulmuştur.2022 yılı Aralık ayı sonunda yetkinlik ve hedef verileri sisteme tanımlanmıştır.	2023 yılında Personel Performans Değerlendirme Sistemi ile ilgili çalışmalar devam edecektir.
Ajans Personeline Yönelik Eğitim Faaliyetler	X					Kurum içinde ve CBİKO – Uzaktan Eğitim Kapısından olmak üzere 36 eğitim faaliyeti gerçekleşmiştir. Udemy Business Platformu üzerinden 3, CBİKO – Uzaktan Eğitim Kapısından ise 33 eğitim alınmıştır.	2023 yılında Udemy Business platformu kapanmış olup diğer platformlardan online eğitimler ve yüz yüze eğitimler alınmaya devam edilecektir.
İnsan Kaynaklarına İlişkin Faaliyetler			X			30.03.2022 tarihinde gerçekleştirilen yarışma sınavı sonucunda 3 uzman personel adayı başarılı bulunmuştur. Başarılı bulunan adaylar 11.04.2022 tarihinde SYB, İDB ve Iğdır YDO'ya uzman	2023 yılı personel alım süreci başlatılmış olup yönetim kurulu ve bakanlık onayları alınmıştır. Cumhurbaşkanlığı onayı beklenmektedir.



						olarak atanmıştır. 10.06.2022 tarihinde, Ajansımız 3 uzman personel alımı yapmak üzere tekrar ilana çıkmış ve personel alım süreci sonunda Ekim ayı itibariyle 3 uzman personel işe başlatılmıştır.	
Tanıtım Faaliyetleri							
Ajans Tanıtım ve İletişim Faaliyetleri	X					2022 yılında Ajansın çalışmaları, işbirlikleri ve yürütülen projelerle ilgili haberler yazılarak basınla paylaşılmıştır.	2023 yılında Ajansın çalışmaları, işbirlikleri ve yürütülen projelerle ilgili haberler yazılarak basınla paylaşmaya devam edilecektir.
Diğer Proje ve Faaliyetler							
Tedarik Faaliyetleri	X					2022 yılında Ajansın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik rutin satın alma işlemleri tamamlanmıştır.	2023 yılında tedarik faaliyetleri devam edecektir.



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. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğüne 2022-2023 yıllarında kalkınma ajanslarının “Genç İstihdamı” teması altında faaliyetlerini önceliklendirmesi kararlaştırılmıştır. Ülkemizin en önemli gücü olan genç nüfusun işgücüne kazandırılması, gençlerin becerilerine uygun işlerde istihdam edilmesi ve gençlerin üretim süreçlerine aktif katılım sağlaması ekonomik ve sosyal kalkınma açısından genç nüfusu fazla olan Bölgemiz illeri için de önemli bir fırsattır. Bölgemiz komşusu olan Nahçıvan Özerk Cumhuriyetinden geçen ve Türkiye ile Azerbaycan’ı birbirine bağlayan Zengezur Koridorunun ekonomik ve stratejik konumunun çok değerli olması Bölgemize ekonomik katkılar sunacaktır.

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 eş finansman 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. 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. Yerel birimlerin ödemesi gereken katkı paylarının merkezden kesilmek suretiyle doğrudan kalkınma ajansı hesabına aktarılması bu sorunları çözüme kavuşturacaktır.
2. 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.
3. 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.



4. 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.