



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL
KALKINMA
HAMLESİ



T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI 2025 YILI ARA FAALİYET RAPORU

TRA2 Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars)

AĞRI

ARDAHAN

İĞDIR

KARS

SUNUŞ



Serhat Kalkınma Ajansı; Kalkınma Ajanslarının teşkilat yapısını, görev ve yetkilerini içeren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nde öngörüldüğü üzere yaptığı çalışmalar ile TRA2 Bölgesi’nin kalkınması için önemli bir aktör olarak görevini sürdürmektedir. 2025 yılının ilk altı ayında da Ajans, TRA2 Bölgesi’nin potansiyelini harekete geçirmek üzere ulusal ve bölgesel öncelikler doğrultusunda faaliyetlerini yürütmüştür.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2024-2025 yılları için Kalkınma Ajanslarının ortak çalışma teması olarak belirlenen “Kadın İstihdamı ve Kadın Girişimciliği” teması kapsamında 2025 yılının ilk altı ayında Bölge’de kadın istihdamını ve girişimciliğini arttırmaya yönelik faaliyetler yürütülmüştür. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Kalkınma Ajansları eliyle uygulanan Çalışan ve Üreten Gençler Programı ile desteklenen Iğdır Çağrı Merkezi Projesi sayesinde 740 kadın istihdam edilmiştir. Aynı program ile Ağrı ve Ardahan illerinde desteklenen 4 farklı tekstil imalathanesinde ise 205 kadına iş imkânı sağlanmıştır. Ayrıca, kırsalda kadınların istihdam edilebilirliğini artırmak amacıyla toprak işleme, sebze yetiştiriciliği ve e-ticaret gibi konularda eğitimler düzenlenmiştir.

Tarımın temel ekonomik faaliyetlerden biri olduğu Bölge’de sektörden elde edilen gelirin artırılması ve sektörün kurumsal kapasitenin geliştirilmesi amacıyla 2025 yılının ilk altı ayında paydaşlara eğitim ve danışmanlık desteği sağlanmıştır. Bu kapsamda bir kadın kooperatifine tıbbi ve aromatik bitki yetiştiriciliği eğitimi, bir diğerine ise üretecekleri hediyelik eşyaların

tasarım tescil belgesi alınması konusunda danışmanlık sağlanmıştır. Ayrıca Ardahan’da “Bal Arısı Sağlığı ve Hastalıkları” konulu bir eğitim programı düzenlenerek arıcılık işletmelerinin kapasitelerinin artırılmasına katkıda bulunulmuştur.

Tarım ve hayvancılıktan sonra Bölge’nin en önemli geçim kaynağı olan turizmde marka değerini güçlendirmek amacıyla Posof ilçesinin Cittaslow unvanı almasına yönelik çalışmalar devam etmiş; kış turizminde önde gelen destinasyonlardan olan Çıldır Gölü’nde faaliyet çeşitlendirmesine yönelik buz pateni gösterisi etkinliği düzenlenmiştir. Bölge illerinin tanıtımının profesyonelleşmesine yönelik Ağrı ve Iğdır illerinde fotoğrafçılık eğitimleri düzenlenmiştir.

Bölge ekonomisinin gelişimi için önem arz eden imalat sanayiinin gelişimi ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesine yönelik çeşitli çalışmalar yürütülmüştür. İhracat danışmanlığı faaliyeti ile firmaların uluslararası pazarlara erişiminin artırılması hedeflenmiş, ihracat potansiyeli bulunan işletmelere doğrudan danışmanlık desteği sağlanmıştır. Ayrıca, girişimcilik ekosistemini güçlendirmek üzere Iğdır Kuluçka Merkezi ile Girişimcilik Kültürünün Geliştirilmesi ve Ağrı’da Startup Weekend etkinliği hazırlık çalışmaları başlatılmıştır.

2025 yılının ilk altı ayında Fizibilite Desteği ve Teknik Destek programları kamuoyuna ilan edilmiş, başvurular alınmış ve başarılı olan projeler ile sözleşme imzalanarak yürütülmüştür. Gündümlü Proje Desteği kapsamında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onayına sunulması planlanan projelerin hazırlık çalışmaları ise devam etmiştir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Kalkınma Ajansları eliyle yürütülen Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP) kapsamında 2025 yılı ilk altı ayında her ilden üçer adet olmak üzere Bölge’den toplam 12 adet proje ön başvurusu Bakanlığa sunulmuştur.

Ajans’ın vermiş olduğu mali ve teknik destekler etkili bir şekilde izlenmekte ve projelerin hedeflerine ulaşarak tamamlanması hususunda gerekli çalışmalar yapılmaktadır. 2025 yılının ilk altı ayında 2 proje tamamlanmış olup 13 projenin uygulaması devam etmiştir.

Tüm bu çalışmalara katkı sunan mesai arkadaşlarıma, TRA2 Bölgesi’nin kalkınması hedefine katkı sağlayan tüm kurum ve kuruluşlar ile Yönetim Kurulu üyelerimize teşekkür eder, 2025 Yılı Ara Faaliyet Raporumuzu kamuoyunun takdirlerine sunarım.

Ercan TURAN
Iğdır Valisi
SERKA Yönetim Kurulu Başkanı

İçindekiler

I. GENEL BİLGİLER.....	6
A. Misyon ve Vizyon.....	6
B. Yetki, Görev ve Sorumluluklar.....	7
C. Ajansa İlişkin Bilgiler	8
1. Fiziksel Yapı.....	8
2. Teşkilat Yapısı.....	10
3. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	21
4. İnsan Kaynakları.....	21
5. Sunulan Hizmetler	28
6. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi.....	28
II. AMAÇ VE HEDEFLER.....	28
A. Ajansın Amaç ve Hedefleri	28
B. Temel Politikalar ve Öncelikler.....	30
III. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER.....	32
A. MALİ BİLGİLER.....	32
1. Bütçe Uygulama Sonuçları	32
2. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar.....	34
3. Mali Denetim Sonuçları	35
B. PERFORMANS BİLGİLERİ	37
1. Sonuç Odaklı Program 1 (TSOP)	37
2. Sonuç Odaklı Program 2 (KSOP)	47
3. Sonuç Odaklı Program 3 (İSOP).....	56
4. Yerel Kalkınma Fırsatları.....	64
5. Kurumsal Gelişim	67
IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	71
A. Üstünlükler	71
B. Zayıflıklar	71
C. Değerlendirme	72
V. ÖNERİ VE TEDBİRLER	72

Tablolar

Tablo 1- Ajans Hizmet Binası ve Yatırım Destek Ofisleri.....	10
Tablo 2- 2025 Yılı İlk Altı Ayı Yönetim Kurulu Toplantı İstatistikleri.....	12
Tablo 3- HM Personel Bilgileri	14
Tablo 4- YHB Personel Bilgileri	15
Tablo 5- SYB Personel Bilgileri.....	16
Tablo 6- İDB Personel Bilgileri.....	18
Tablo 7- YDO Personel Bilgileri.....	19
Tablo 8- Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı.....	22
Tablo 9- Yardım Hizmetler Personelinin Görev Dağılımı	22
Tablo 10- Unvana Göre Personel Sayıları	23
Tablo 10- TRA2 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planı Stratejik Öncelikler ve Hedefler	29
Tablo 11- 2025 Yılı Ocak-Haziran Dönemi Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)	33
Tablo 12- 2025 Yılı Ocak-Haziran Dönemi Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)	34

Grafikler

Grafik 1- Uzman Personelin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı	24
Grafik 2- Destek Personelinin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı	24
Grafik 3- Uzman Personelin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı...	25
Grafik 4- Destek Personelinin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı	25
Grafik 5- Uzman Personelin Eğitim Durumu	26
Grafik 6- Destek Personelinin Eğitim Durumu	26
Grafik 7- Uzman Personelin Cinsiyet Durumu	27
Grafik 8- Destek Personelinin Cinsiyet Durumu	27

Şekiller

Şekil 1- Ajans Organizasyon Şeması	13
---	----

Kısaltmalar

AB	: Avrupa Birliği
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
Bakanlık	: Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
CBİKO	: Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi
CUGP	: Çalışan ve Üreten Gençler Programı
DDK	: Devlet Denetleme Kurulu
EUROSTAT	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
FAO	: Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
GSYH	: Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla
HM	: Hukuk Müşavirliği
İSOP	: İmalat Sanayinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı
İDB	: İzleme ve Değerlendirme Birimi
KAYS	: Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KDV	: Katma Değer Vergisi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KSOP	: Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SEGE	: Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları
SERKA	: Serhat Kalkınma Ajansı
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SOGEP	: Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı
SOP	: Sonuç Odaklı Program
SYB	: Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi
THKH	: Tek Hazine Kurum Hesabı
TSOP	: Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaması Sonuç Odaklı Programı
TSO	: Ticaret ve Sanayi Odası
TRA2 Bölgesi	: Kars, Ardahan, Iğdır ve Ağrı illerini kapsayan Düzey 2 Bölgesi
Ür-Ge	: Ürün Geliştirme
YDO	: Yatırım Destek Ofisi
YHB	: Yönetim Hizmetleri Birimi
YK	: Yönetim Kurulu

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. Ajans, kurulduğundan bu yana hızla kurumsal yapısını oluşturmuş, Bölge'nin önceliklerini ve yol haritasını belirlemek amacıyla bölge planları hazırlamış, bu planların amaç ve hedeflerine uygun olarak mali destek programları ilan etmiştir. 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 Mali Destek Programı, Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı, Sosyal Kalkınmaya Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı, Kentsel Altyapının İyileştirilmesine Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı, Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Artırılması Mali Destek Programı, Fizibilite Desteği ve 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 2023 yılı sonunda 2021 yılında belirlediği sonuç odaklı programların devam etmesine karar vererek sonuç odaklı programlar kapsamında yapılacak faaliyetleri kurgulamıştır. 2024 yılı itibariyle üç yıl boyunca uygulanacak bu sonuç odaklı programlar; Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaştırılması (TSOP), Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi (KSOP) ile İmalat Sanayinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması (İSOP) Sonuç Odaklı Programıdır.

A. Misyon ve Vizyon

TRA2 Bölgesi'nin vizyonu 2024-2028 Bölge Planı'nda ***“Yaşanabilir şehirleri ve markalaşmış doğal, tarihi ve kültürel değerleri ile rekabet gücü yüksek bir Serhat Bölgesi”*** şeklinde tanımlanmıştır.

Bölge'nin 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.

Bölge'nin ve kurumsal vizyonun gerçekleştirilmesinde, SERKA'nın misyonu ise; ***“Katılımcılık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda paydaşlar ile işbirliği yaparak sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla yenilikçi fikirler geliştirmek ve bölgesel sorunların çözüm merkezi olmak”*** tır.

B. Yetki, 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 yetkileri aşağıdaki 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 Ajans'a 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,
- Ajans'ın faaliyetleri, mali yapısı ve Ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

C. Ajansa İlişkin Bilgiler

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 itibariyle de kullanıma açılmıştır.

Genel Sekreterlik, ana hizmet birimlerin 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 50 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.



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL
KALKINMA
HAREKETİ



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) Hizmet Binası Kat:3 Merkez/AĞRI
3	Ardahan Yatırım Destek Ofisi (YDO)	Kiralık Hizmet Binası	Karagöl Mahallesi Kongre Caddesi İskân Sokak No: 41 Kat: 2 No:1 Ardahan 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:2 Kat:2/17 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, Ajans'ın danışma organı olup, bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak; Bölge'deki 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,
- Ajans'ın 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. 2021 yılında kalkınma kurulu üyeliklerine yönelik öneriler hazırlanarak Bakanlıkla paylaşılmış, ancak 2025 yılının ilk yarısında durumda herhangi bir değişiklik olmamıştır.

• Yönetim Kurulu

Ajans'ın 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,
- Ajans'ın 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 Bölge'deki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülmektedir.

Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Başkanlığı 25.07.2024 tarihinden itibaren Iğdır Valiliğine geçmiş olup başkanlık görevi Vali Sn. Ercan TURAN, Başkan Vekilliği ise Kars Valisi Sn. Ziya POLAT tarafından yürütülmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu 2025 yılının ilk altı ayında toplam 2 toplantı gerçekleştirmiştir.

Tablo 2- 2025 Yılı İlk Altı Ayı Yönetim Kurulu Toplantı İstatistikleri

Toplantı No	Tarih	Yer	Katılımcı Sayısı
2025-1	20.02.2025	Video Konferans	13
2025-2	16.06.2025	Video Konferans	16

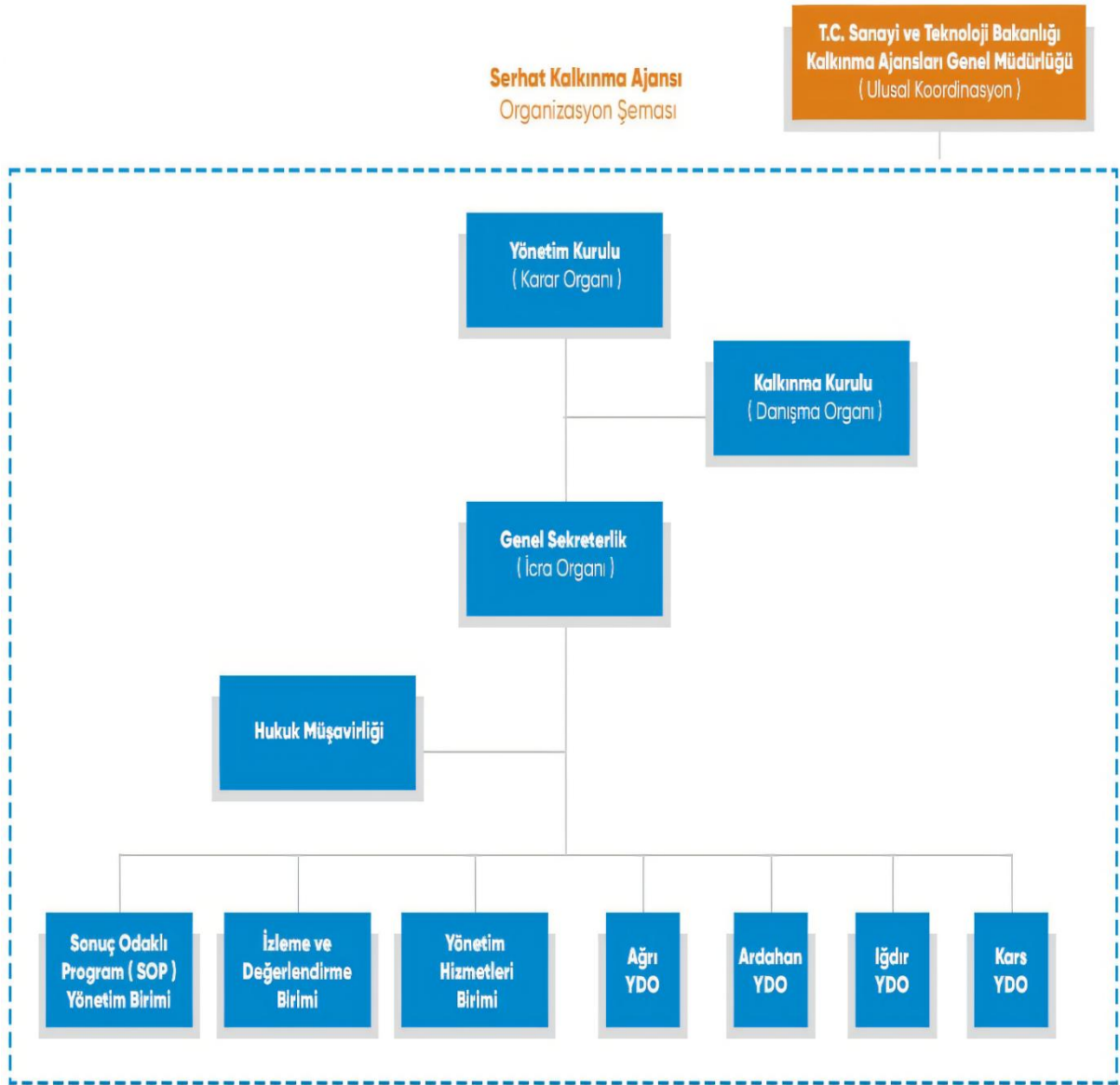
- **Genel Sekreterlik**

Genel Sekreterlik, Ajans'ın 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,
- Ajans'ın 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,
- Ajans'ın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek,
- Yönetim Kurulunun devrettiği yetkileri kullanmaktır.

Şekil 1- Ajans Organizasyon Şeması



a) Hukuk Müşavirliği (HM)

30.06.2025 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 çalışma birimlerinden ve YDO’lardan intikal ettirilen ve hukuki, mali, idari ve cezai sonuç hâsıl edilebilecek tüm konular hakkında hukuki görüş bildirmek,
- Hukuki ihtilaflara meydan vermemek için, Ajans’ın 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)

30.06.2025 tarihi itibarıyla Yönetim Hizmetleri Biriminde 1 birim başkanı ve 5 destek personeli görev yapmaktadır.

Tablo 4- YHB Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Ahmet Mücahit KÖKSOY	Birim Başkanı	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	İşletme
Ferhat TAŞ	Satın Alma Sorumlusu	Anadolu Üniversitesi	İşletme
Sezer İLGAR	Muhasebe Yetkilisi	Atatürk Üniversitesi	İşletme
Kayhan KARACA	İnsan Kaynakları 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	Anadolu Üniversitesi	İşletme

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.

YHB'nin görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir;

- Ajans harcama programını ve bütçe uygulama sonuçlarını hazırlamak,
- Ajans 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 Bölge'nin tanıtımı ile halkla ilişkiler faaliyetleri de Yönetim Hizmetleri Biriminin sorumluluğundadır.

c) Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi (SYB)

30.06.2025 tarihi itibarıyla 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
Ahmet HAN	Uzman	Karadeniz Teknik Üniversitesi	İnşaat Mühendisliği
Berfin Ece İPİN	Uzman	Gazi Üniversitesi	Şehir ve Bölge Planlama
Gizem KAYHAN	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 Ajans'ın desteklenmeye hak kazandığı uluslararası kaynaklı projeleri uygulamakla da sorumludur.

SYB'nin görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir;

- Ajans'ın 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,
- Bölge'de 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 ile 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)

30.06.2025 tarihi itibarıyla İzleme ve Değerlendirme Biriminde 1 birim başkanı ve 2 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 6- İDB Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Burak İPİN	Birim Başkanı	Gazi Üniversitesi	Makine Mühendisliği
Merve ÖZKAYA	Uzman	Ankara Üniversitesi	İktisat
Nesim KARAKURT	Uzman	Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi	Siyaset Bilimi

Ajans'ın 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.

İDB'nin görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir;

- 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)

30.06.2025 tarihi itibarıyla Yatırım Destek Ofislerinde 3 koordinatör, 1 koordinatör vekili 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
	Bilal TORĞUL	Uzman	İstanbul Teknik Üniversitesi	Mimarlık

ARDAHAN YDO	Alican Eren YURTALAN	Koordinatör V.	Dokuz Eylül Üniversitesi	Ekonometri
	Utku Hakan BACAKSIZOĞLU	Uzman	Yozgat Bozok Üniversitesi	Makine Mühendisliği
IĞDIR 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
	Mine YESİRALİOĞLU	Uzman	İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi	Mimarlık

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'nun görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir;

- 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 İdaresi 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,
- 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

2025 yılının ilk altı ayında Ajans internet sitesi yayını, elektronik posta hizmeti, güncel virüs koruma servisi, güvenlik duvarı ve yedekleme gibi hizmetler düzenli olarak yerine getirilmiştir. Ajans'ın 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(Office 365), dosya depolama-paylaşma hizmeti(Google Drive) ve firewall cihazının tek bir merkezden yönetimi sağlanmaktadır. Ajans santral sistemi olarak IP santral kullanılmaktadır. Santral sisteminde kablosuz masaüstü telefonlar kullanılmakta olup 2 adet baz istasyonu ile dahili hatlar dağıtılmıştır. Yatırım Destek Ofislerinde de birer adet baz istasyonu kurulup telefon bağlantıları yapıp güvenlik duvarı üzerinden VPN(Sanal Ağ) bağlantısı ile Ajans merkezine ortak bağlantısı yapılmıştır. Ajans merkez ve yatırım destek ofislerinde telefon trafiği dâhili hatlar üzerinden yapılmaktadır. Ajans merkez ve yatırım destek ofislerinde telefon trafiği için VOIP hatlar kullanılmaktadır.

4. İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları Politikası

Ajans 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 ve 11 Aralık 2022 tarihli 32040 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kalkınma Ajansları Personel

Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik hükümlerine uygun olarak Genel Sekreterlik tarafından belirlenerek 24 Aralık 2024 tarihinde Ajans'ın düzenlenen 96. Yönetim Kurulu Toplantısında onaylanarak uygulamaya konulmuştur. Ajans'ın İnsan Kaynakları Politikasının temel amacı; Ajans'ın 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 Bölge'nin ihtiyaç duyduğu mesleki eğitime sahip veya bu alanlarda çalışarak deneyim kazanmış personelin istihdamını öncelikli olarak gözetmektedir.

Personel İstatistikleri

30.06.2025 tarihi itibarıyla Ajans'ta; 1 Genel Sekreter, 1 Hukuk Müşaviri, 3 Birim Başkanı, 4 Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü, 12 uzman personeli, 5 destek personeli ve 15 yardımcı hizmetler personeli olmak üzere 41 personel görev yapmaktadır.

Tablo 8- Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı

BİRİM	BİRİM BAŞKANI/ KOORDİNATÖR	UZMAN P.	DESTEK P.
Yönetim Hizmetleri Birimi	1	0	5
Hukuk Müşavirliği	1	0	0
Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi	1	4	0
İzleme ve Değerlendirme Birimi	1	2	0
Kars Yatırım Destek Ofisi	1	2	0
Ardahan Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
Ağrı Yatırım Destek Ofisi	1	1	0
Iğdır Yatırım Destek Ofisi	1	2	0
TOPLAM	8	12	5

Tablo 9- Yardım Hizmetler Personelinin Görev Dağılımı

GÖREV	YARDIMCI HİZMETLER PERSONELİ
Yardımcı Hizmetler Görevlisi	14
Silahsız Güvenlik Görevlisi	1
TOPLAM	15

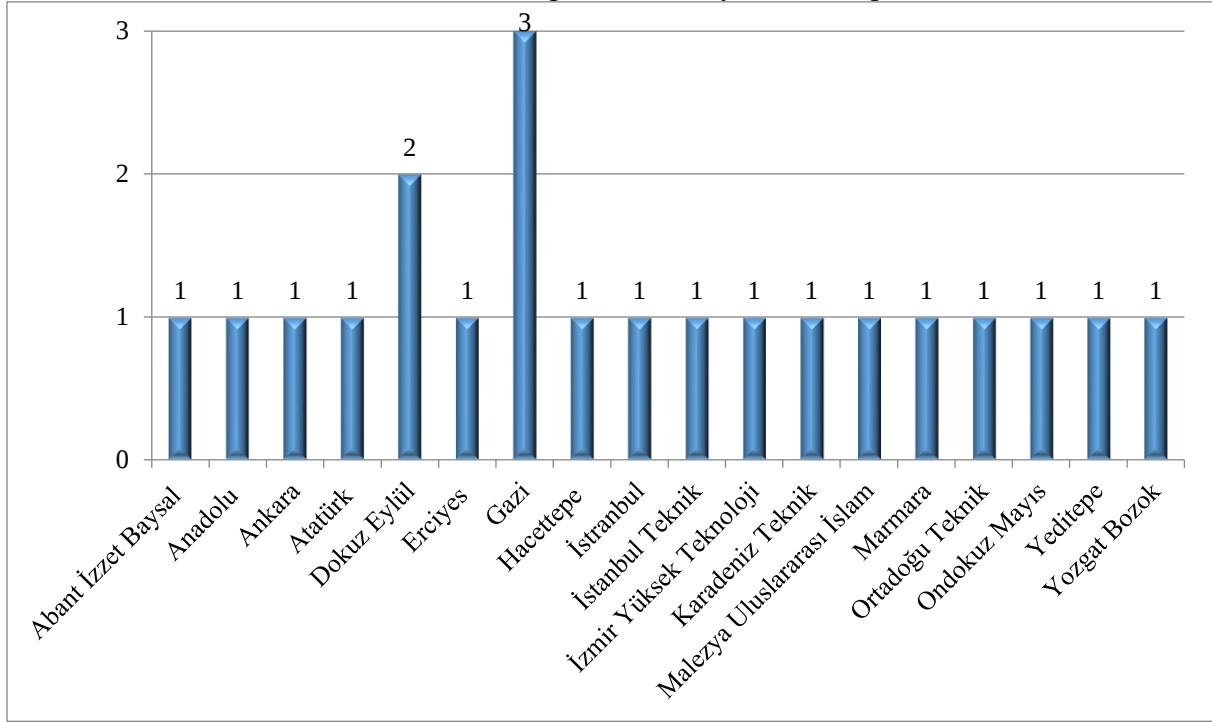
Ajans'ta 375 sayılı KHK'nin geçici 23. maddesi uyarınca sürekli işçi olarak çalışan 14 yardımcı hizmetler görevlisi ile 1 silahsız güvenlik görevlisi bulunmaktadır. Sürekli işçi kadrosuna geçirilen personel, istatistiklerin yer aldığı grafiklere dâhil edilmemiştir.

Tablo 10- Unvana Göre Personel Sayıları

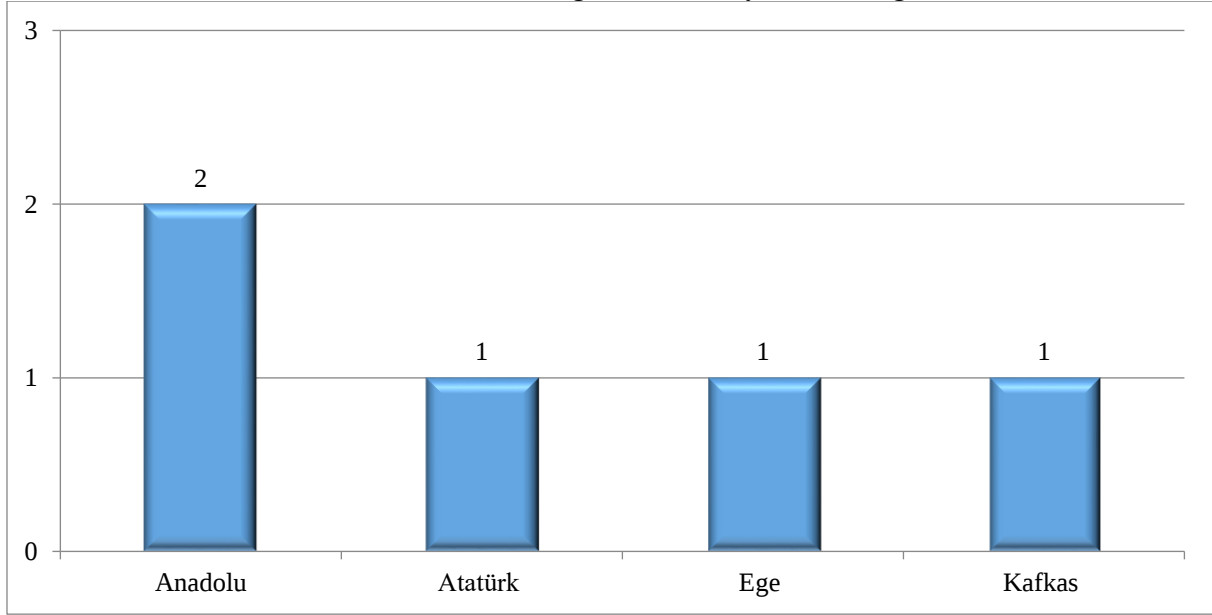
Unvanı	Personel Sayısı
Genel Sekreter	1
Hukuk Müşaviri	1
Birim Başkanı	3
YDO Koordinatörü	4
Uzman Personel	12
Destek Personeli	5
Yardımcı Hizmet Personeli	15
TOPLAM	41

Uzman ve destek personelinin; 1'i Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 3'ü Anadolu Üniversitesi, 1'i Ankara Üniversitesi, 2'si Atatürk Üniversitesi, 1'i Bozok Üniversitesi, 2'si Dokuz Eylül Üniversitesi, 1'i Ege Üniversitesi, 1'i Erciyes Üniversitesi, 3'ü Gazi Üniversitesi, 1'i Hacettepe Üniversitesi, 1'i İstanbul Üniversitesi, 1'i İstanbul Teknik Üniversitesi, 1'i İzmir Yüksek Teknoloji Üniversitesi, 1'i Kafkas Üniversitesi, 1'i Karadeniz Teknik Üniversitesi, 1'i Malezya Uluslararası İslam Üniversitesi, 1'i Marmara Üniversitesi, 1'i Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1'i Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 1'i Yeditepe Üniversitesi mezunudur.

Grafik 1- Uzman Personelin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı



Grafik 2- Destek Personelinin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı

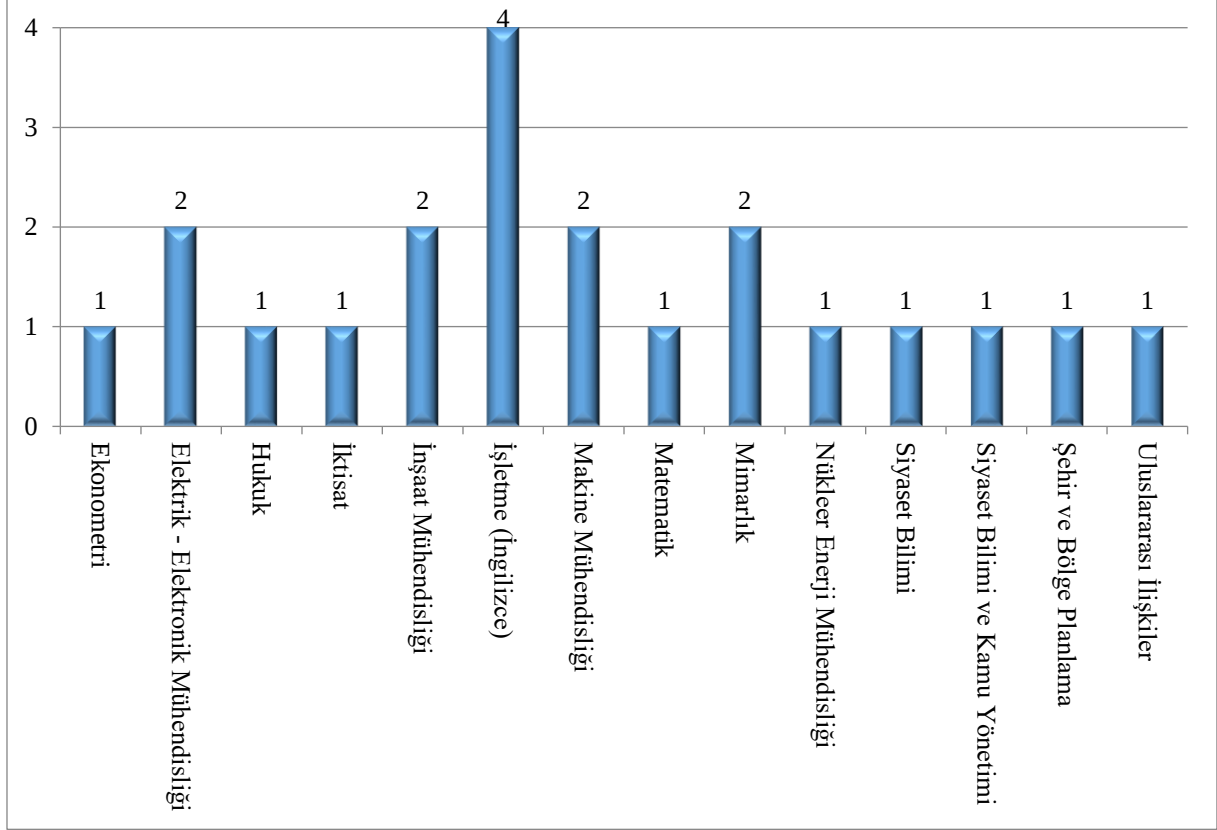


Ajans uzman personeli lisans düzeyinde 14 farklı dalda eğitim almış olup Ajans'ta en fazla İşletme (İngilizce) mezunu uzman personel bulunmaktadır.

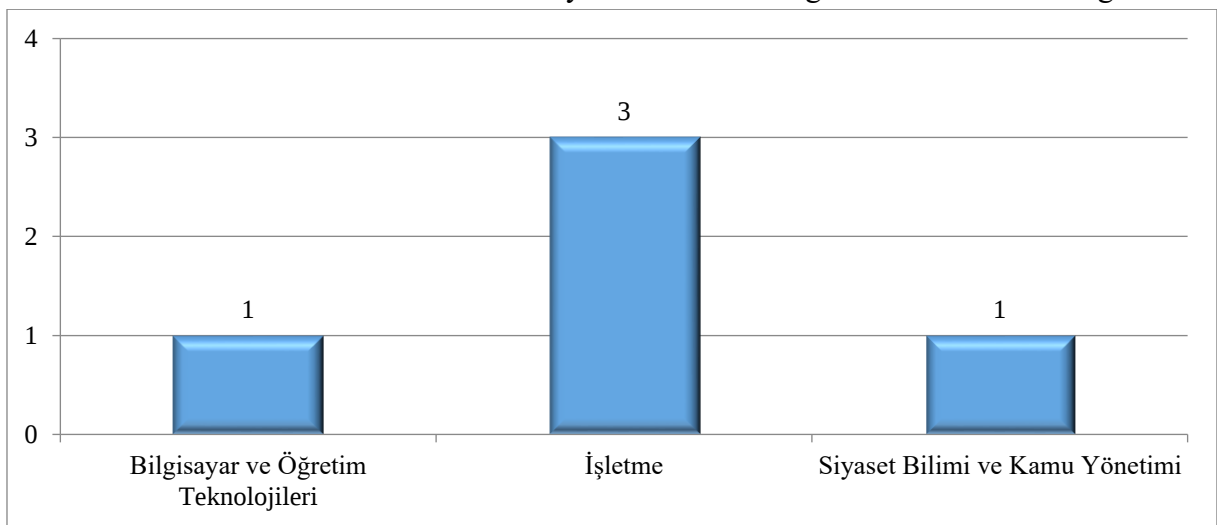
Ajans uzmanlarının lisans düzeyinde mezun oldukları fakülteler incelendiğinde 9 personelin iktisadi ve idari bilimler fakültesi, 7 personelin mühendislik fakültesi, 1 personelin fen-edebiyat fakültesi, 3 personelin mimarlık fakültesi ve 1 personelin hukuk fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.

Destek personeli ise lisans düzeyinde 3 farklı dalda eğitim almış olup Ajans'ta en fazla İşletme mezunu destek personeli bulunmaktadır. Destek personelinin lisans düzeyinde mezun oldukları fakülteler incelendiğinde 4 personelin iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu, 1 personelin ise eğitim fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.

Grafik 3- Uzman Personelin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı

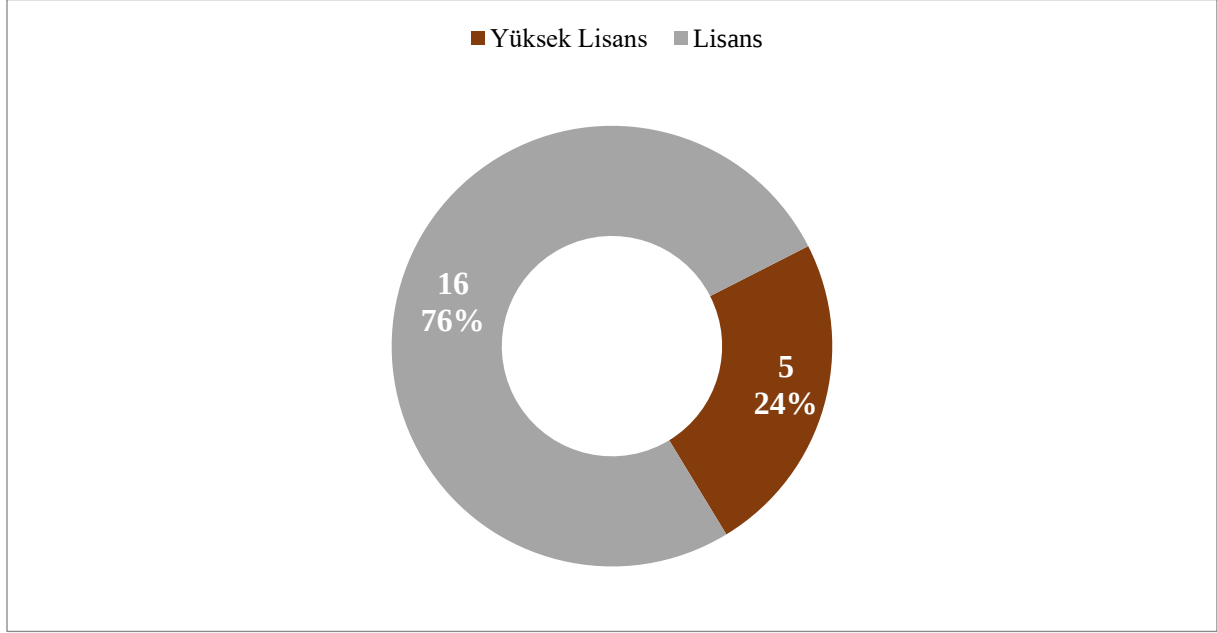


Grafik 4- Destek Personelinin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı

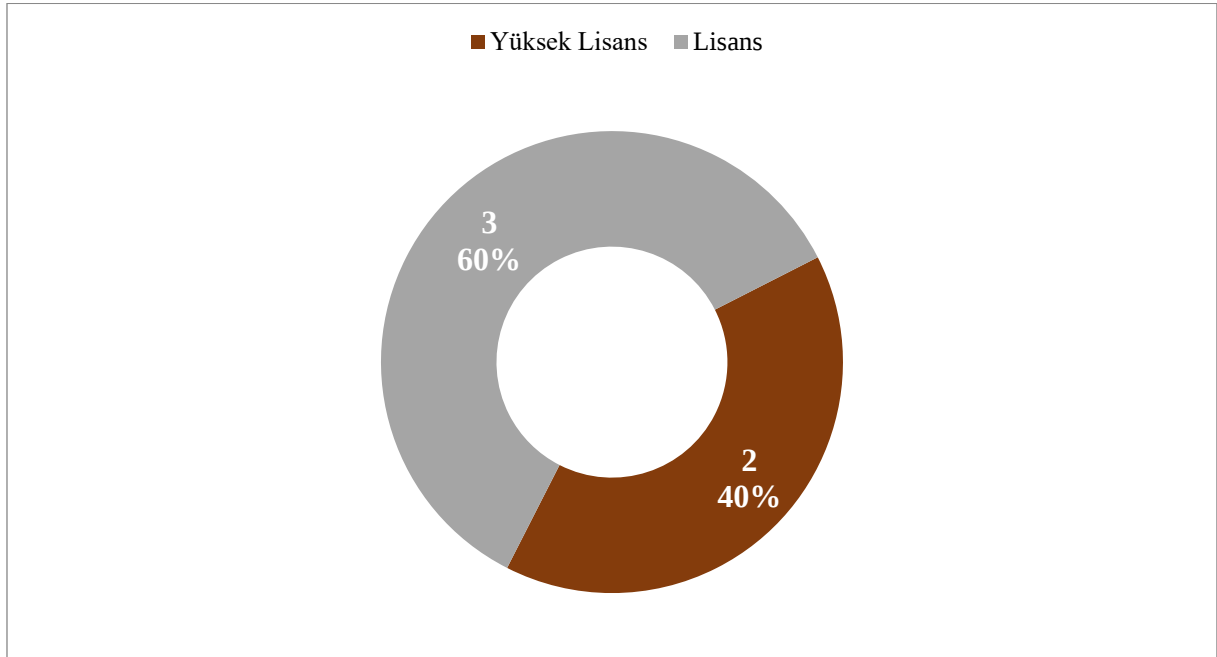


30.06.2025 tarihi itibari ile Ajans uzman personelinden yüksek lisans mezunu sayısı 5, lisans mezunu sayısı ise 16'dır. Lisans mezunu personelden 6'sı yüksek lisansa devam etmektedir. Yüksek lisans mezunu 3 personelimiz doktora eğitimlerine devam etmektedir Ayrıca ikinci lisans mezunu 2 personel bulunmaktadır. Destek personelinden yüksek lisans mezunu sayısı 2, lisans mezunu sayısı ise 3'tür.

Grafik 5- Uzman Personelin Eğitim Durumu

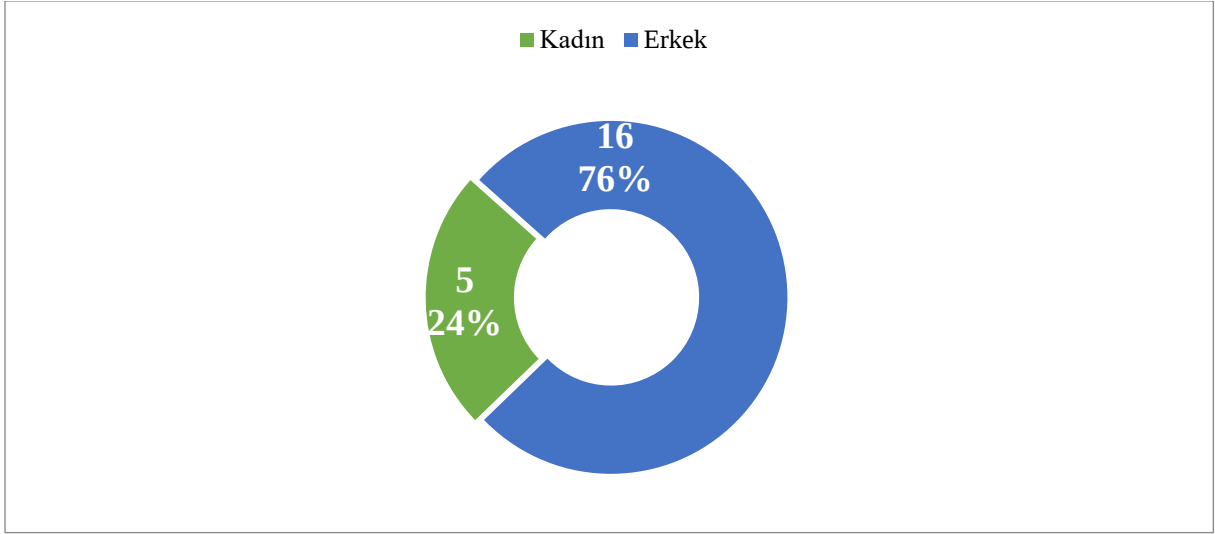


Grafik 6- Destek Personelinin Eğitim Durumu

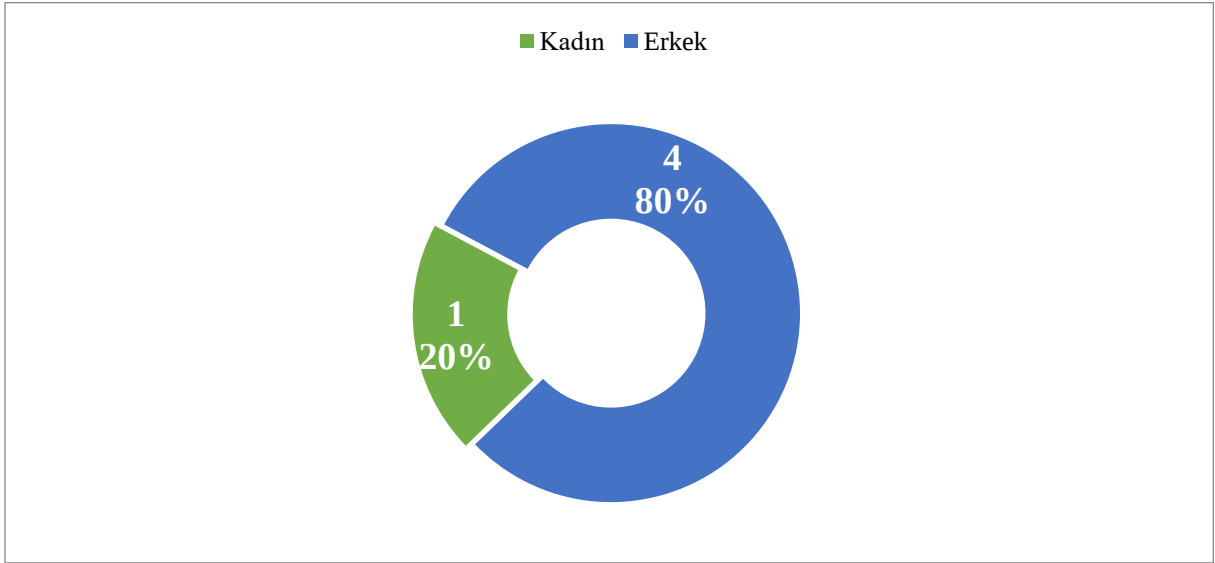


30.06.2025 tarihi itibari ile Ajans'ta istihdam edilen 21 uzman ve 5 destek personelinden 6'sı kadın, 20'si ise erkektir. Ayrıca, Ajans personelinin yaş ortalaması 36'dır.

Grafik 7- Uzman Personelin Cinsiyet Durumu



Grafik 8- Destek Personelinin Cinsiyet Durumu



Personel Hareketliliği

Ajans, 26.10.2024 tarihinde 2 uzman personel alımı gerçekleştirmek üzere ilana çıkmıştır. 26.12.2024 tarihinde gerçekleştirilen yarışma sınavı sonucunda 2 uzman personel adayı başarılı bulunmuştur. Başarılı bulunan adaylar 21.02.2025 tarihinde Ağrı YDO ve Kars YDO'ya uzman olarak atanmışlardır.

5. Sunulan Hizmetler

Ajans, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın koordineli kuruluşu olup 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin on altıncı bölümü kapsamında faaliyetlerini icra etmektedir. Ajans'ın sunduğu hizmetler, Genel Sekreterlik bünyesinde oluşturulan; Yönetim Hizmetleri Birimi, Sonuç Odaklı Program Yönetimi Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi ile Yatırım Destek Ofisleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

6. 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.

Ajans'ta 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 Ajans'ın 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 Ajans'ın 2025 yılı ilk altı aylık dönem içerisindeki İç Kontrol ve Risk Yönetimi çalışmaları, bu kapsamda görevlendirilen personel eliyle yürütülmüştür.

II. AMAÇ VE HEDEFLER

A. Ajansın Amaç ve Hedefleri

T.C. Serhat Kalkınma Ajansı'nın 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 TRA2 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planındaki (stratejik öncelikler ve hedefler doğrultusunda yürütmektedir.

Tablo 11- TRA2 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planı Stratejik Öncelikler ve Hedefler

STRATEJİK ÖNCELİKLER	HEDEFLER
TURİZM DESTİNASYONLARININ GELİŞTİRİLMESİ VE MARKALAŞTIRILMASI	1.1.Turizm sektörünün beşeri sermaye ve kurumsal kapasitesi geliştirilecektir.
	1.2.Turistik tesislerde sunulan hizmet kalitesi artırılabacaktır.
	1.3.Turizm destinasyonlarının altyapısı geliştirilecektir.
	1.4.Turizmin tüm yıla yayılması ve turizm çeşitliliğinin artırılması sağlanacaktır.
KIRSAL ALTYAPININ VE EKONOMİNİN GELİŞTİRİLMESİ	2.1.Beşeri sermaye ve kurumsal kapasite geliştirilecektir.
	2.2.Kırsalda örgütlenme ve iş birliği artırılabacaktır.
	2.3.Tarımsal altyapı iyileştirilecektir.
	2.4.Yöresel ve tarımsal ürünlerde katma değer artırılabacaktır.
	2.5.Kırsalda yaşam kalitesi artırılabacaktır.
	2.6.Kırsalda çevre kirliliği azaltılacaktır.
İMALAT SANAYİİNİN GELİŞTİRİLMESİ	3.1.Beşeri sermaye ve kurumsal kapasite geliştirilecektir.
	3.2.Bölgesel üretim altyapısı geliştirilecektir.
	3.3.Bölge’deki işletmelerin sayısı ve rekabet edebilirlikleri artırılabacaktır.
	3.4.Sanayi ürünlerinin değeri artırılabacaktır.
KENTSEL ALTYAPI VE HİZMETLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ	4.1.Kentlerde sosyal yaşam güçlendirilecektir.
	4.2.Kentlerin yaşanabilirliği artırılabacaktır.
	4.3.Yerleşim yerlerinde çevre kirliliği azaltılacaktır.
DOĞAL KAYNAKLARIN KORUMA VE KULLANIM DENGESİNİN SAĞLANMASI	5.1.Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı artırılabacaktır.
	5.2.Yaşam alanları ve işyerlerinde enerji verimliliği sağlanacaktır.
	5.3.Doğal afetler ve iklim değişikliğine direnç artırılacak, biyoçeşitlilik ve doğal kaynaklar korunacaktır.
LOJİSTİK ALTYAPISININ VE DIŞ TİCARETİN GELİŞTİRİLMESİ	6.1.Lojistik altyapısı iyileştirilecektir.
	6.2.Bölge’nin erişilebilirliği artırılabacaktır.
	6.3.Dış ticaret faaliyetleri artırılabacaktır.

2024 yılında hazırlanan 2024-2028 Serhat Kalkınma Ajansı Kurumsal Stratejik Planında, Ajans'ın stratejik amaç ve hedefleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Stratejik Amaç 1: Paydaşlar arasında iş birliğini sağlamak

Hedef 1.1 Paydaşlar arası koordinasyon ve ortak faaliyetlerin artırılması

Hedef 1.2 Sonuç odaklı programların ortak akıl ile yürütülmesi

Stratejik Amaç 2: Kurumsal gelişimin sağlanması

Hedef 2.1 İnsan kaynağının güçlendirilmesi

Hedef 2.2 Ajans'ın fiziki çalışma ortamı ve bilişim altyapısının iyileştirilmesi

Hedef 2.3 Ajans faaliyetlerinin ve Bölge'nin etkin tanıtımının yapılması

Stratejik Amaç 3: Yatırım olanaklarının tanıtımının yapılması ve yeni yatırımcıların desteklenmesi

Hedef 3.1 TRA2 Bölgesi'nin yatırım ortamının yazılı ve görsel materyaller kullanılarak tanıtılması

Hedef 3.2 Bölge'nin yatırım imkânlarının tanıtılması

Stratejik Amaç 4: Destek mekanizmalarının etkili ve verimli kullanılması

Hedef 4.1 Ajans desteklerinin bölgesel ihtiyaçlara yönelik tasarlanması ve Bölge'nin desteklerden yararlanma oranının artırılması.

Hedef 4.2 Destek süreç ve sonuçlarının etkin olarak yürütülmesi ve etki analizlerinin yapılması

B. Temel Politikalar ve Öncelikler

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

Politikalar:

- Bölge'nin 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, Bölge'nin bu gelişmelerden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak,
- Tecrübesini ve bilgi birikimini Bölge'de 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,
- Çalışanların bilgilerini ve tecrübelerini artırmak amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlemek ve kişisel gelişimlerini desteklemek.

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 Ajans'ın bütününde uyumlu çalışma gözetilerek görev ve faaliyetlerin sıralamasına uygun şekilde zamanın etkin yönetilmesi ve sinerji oluşturulması,
- **Çevreye Duyarlılık:** Ajans'ın her türlü faaliyetini doğal kaynaklar ve canlı ekosistemlerine zarar vermeden gerçekleştirmesi,
- **Çözüm Odaklılık:** Problemlerin neden olduğundan daha çok çözüme odaklanılması,
- **Hesap Verebilirlik:** Ajans'ın her türlü faaliyet ve işlemlerinin kanuna ve kurallara uygun şekilde yerine getirilmesi, yürütülen süreçlerin şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması, aksi sorgulandığı ya da talep edildiği takdirde açık bir şekilde gerekçelerinin sunulabilmesi,
- **Sürdürülebilirlik:** Etkileri uzun vadede de görülebilecek ya da öncekileri tamamlayıcı nitelikte faaliyetlerin önceliklendirilmesi,
- **Güvenilirlik ve Şeffaflık:** Faaliyet ve etkinliklerinde şeffaflığı ve hesap verilebilirliği ön planda tutmak.

III. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

A. MALİ BİLGİLER

08.08.2018 tarihli ve 17 sayılı “Tek Hazine Kurumlar Hesabına Alınacak Kamu İdareleri ve Hesapların Belirlenmesi Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararı” ve bu kararda değişiklik yapan 09.06.2020 tarihli ve 2649 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Tek Hazine Kurumlar Hesabı (THKH) kapsamında değerlendirilecek mali kaynaklar belirlenmiştir. Söz konusu mali kaynakların Hazine ve Maliye Bakanlığınca belirlenecek ve ilgili kamu idarelerine bildirilecek takvim doğrultusunda THKH kapsamına alınması hüküm altına alınmıştır. Bu çerçevede Ajansımızı da 18.08.2020 tarihi itibarıyla THKH uygulaması kapsamında sisteme dâhil edilmiştir. Ajans’ın 2025 yılı ilk altı ayına ait gelir ve giderlerine ilişkin bilgiler aşağıda ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

1. Bütçe Uygulama Sonuçları

2024 yılı bütçesinden 2025 yılı bütçesine devreden Ajans nakit miktarı 90.419.093,48 TL olarak gerçekleşmiştir.

2025 yılı gelir bütçesi 201.220.907,57 TL olarak tahmin edilmiştir. Önceki dönemden devreden Ajans finansman tutarı ile birlikte toplam gelir bütçesi 291.640.001,05 TL’dir. 2025 yılı ilk altı aylık dönemde gelir bütçesi nakit tahsilat gerçekleşmesi ise 74.532.906,28 TL olarak gerçekleşmiştir. 2025 yılı ilk altı aylık dönemde gelir bütçesinin gerçekleşme oranı %37,04’tür. Bu oran Ajans finansmanı dahil toplam gelir bütçesi üzerinden değerlendirilmesi dahilinde gelir bütçesi gerçekleşme oranı % 25,56’dır. Bütçe kalemlerine göre tahsilat tutarları ve oranları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 12- 2025 Yılı Ocak-Haziran Dönemi Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

Gelir Kalemi	2025 Yılı Tahmini Gelir (TL)	2025 Yılı Gerçekleşen Gelir (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	152.521.935,49	51.302.172,00	33,64%
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	17.021.387,86	17.021.387,86	100,00%
Belediyelerden Aktarılan Paylar	16.679.273,93	5.279.267,65	31,65%
TSO'lardan Aktarılan Paylar	195.759,19	107.592,18	54,96%
AB ve Diğer Fonlardan Sağlanan Kaynaklar	0,00	0,00	0,00%
Faaliyet Gelirleri	1.020.000,00	562.448,05	55,14%
Bağış ve Yardımlar (SOGEP, CUGP)	12.209.258,00	0,00	0,00%
Alacaklardan Tahsilatlar	275.293,10	87.418,21	31,75%
Proje ve Faaliyet Destek Ödemelerinden İadeler	0,00	0,00	0,00%
Faiz ve Diğer Gelirler	1.298.000,00	172.620,33	13,30%
Ret ve İadeler(-)	0,00	0,00	0,00/%
TOPLAM	201.220.907,57	74.532.906,28	37,04%

Tablo 13- 2025 Yılı Ocak-Haziran Dönemi Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

Gider Kalemi	2025 Yılı Tahmini Gider (TL)	2025 Yılı Gerçekleşen Gider (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Genel Yönetim Hizmetleri	106.880.000,00	39.968.200,61	37,40%
İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	3.905.600,00	598.468,26	15,32%
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	1.070.000,00	0,00	0,00%
Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	5.305.000,00	143.293,34	2,70%
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	17.298.000,00	1.338.828,48	7,74%
Proje Destekleme Hizmetleri	150.681.401,05	13.419.863,48	8,91%
Faaliyet Destekleme Hizmetleri	6.500.000,00	0,00	0,00%
TOPLAM	291.640.001,05	55.468.654,17	19,02%

2025 yılı yıllık gider bütçesi 291.640.001,05 TL olarak belirlenmiştir. Ocak-Haziran dönemi gerçekleşen bütçe giderleri 55.468.654,17 TL'dir. Bu giderlerin 42.048.790,69 TL'si Genel Hizmet Giderleri, 13.419.863,48 TL'si ise Proje ve Faaliyet Destekleme Giderlerinden oluşmaktadır.

Ayrıca proje ve faaliyet destekleme hizmetleri kapsamında 11.233.153,87 TL'si Ajansın ana destekleme faaliyetleri, 3.291.471,00 TL'si Ajansın aracılık rolü üstlendiği SOGEP faaliyetlerinden olmak üzere toplam 14.524.624,87 TL tutarında avans niteliğinde ön ödeme yapılmış olup bu rakam olup henüz bütçe gideri olarak gerçekleşmediğinden Proje ve Faaliyet Destekleme giderlerinde gösterilmemiştir. Bütçe kalemlerine göre ayrıntılı gider gerçekleşmeleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. 2025 yılı ilk altı aylık dönemde bütçe ile verilen toplam ödenek tutarının %19,02'si gerçekleşmiştir.

2. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar

2024 yılına ait faturalardan bütçe emanet hesaplarına alınarak ödemesi yapılamayan hesapların ödemeleri 2025 yılına devir edildikten sonra 2025 yılında gerçekleştirilmiştir. 2025 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 2025 dönemlik harcama programları birimlerden gelen harcama tahminleri toplanarak konsolide edilmiş ve (KAYS) Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemine girilmiştir. Ajansımızın mali bilgileri üçer aylık dönemler halinde Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Bilgi Sistemine aktarılmıştır. 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. 2026 yılı gelir bütçesi hazırlık çalışmaları kapsamında yerel idareler ile gerekli yazışmalar yapılmış ve katkı payları hesaplanmıştır. 2025 yılında personelin SGK bildirimleri e-beyan sistemi üzerinden yasal süreleri içinde beyan edilmiş ve ödemeleri yapılmıştır. 2025 yılında Muhtasar ve Sorumlu Sıfatı ile ilgili olarak KDV ödemeleri yasal süresi içinde beyan edilerek ödemeleri gerçekleştirilmiştir. Ajans'ın vadesiz mevduat hesabındaki nakit varlığı Kamu haznedarlığı tebliğindeki usuller ve 09.06.2020 tarihli ve 2649 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile Tek Hazine Kurumlar Hesabı (THKH) hükümleri doğrultusunda ilgili hesaplarda değerlendirilmiştir. Mali Destek Programları kapsamındaki proje hesaplarından elde edilen faiz/repo gelirleri ve diğer faaliyetlerden kaynaklanan gelirlerin tahakkuk ve tahsilat kayıtları yapılarak muhasebeleştirilmiştir.

3. Mali Denetim Sonuçları

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, 30.06.2025 tarihi itibarıyla Ajansımızda 2024 yılı Sayıştay Denetimi yapılmamıştır.

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, akabinde 2023 Mart ayında Bakanlıktan gelen yazıda; Denetim kapsamında tespit edilen hususların önemli bir kısmının ortadan kaldırıldığı, bununla birlikte, devam eden ve giderilmesi gereken birkaç

hususla ilgili de iyileştirme ve düzeltmelerin yapılması istenmiştir. Giderilmesi istenilen diğer eksikliklere ilişkin de Ajansımız 2023 Mart ayında eylem planı göndermiş olup bu kapsamda Bakanlığın Ajansımıza göndermiş olduğu 24.05.2023 tarihli ve E-38663566-660-4760150 sayılı yazı ile Ajansımız tarafından mali yönetim yeterlik denetimi sonucunda ve takip eden süreçte alınacağı ifade edilen tedbirlerin, uygun şekilde tamamlandığını belirterek Ajansınızın mali yönetim yeterliğinin yenilendiğine karar verilmiştir.

Devlet Denetleme Kurulu Denetimi

Kalkınma Ajanslarının faaliyetleri Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından da izlenmekte olup 2025 yılı ilk altı aylık dönemde 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. Rehberlik ve Teftiş Başkanlığının Ajansımıza göndermiş olduğu 30.01.2023 tarihli yazısı gereğince, Raporda belirtilen talimatlara uyulduğu, gerekli tüm iş ve işlemlerin tesis edildiği ve bundan sonra, bu konuda Bakanlığa geri bildirimin yapılmasına gerek duyulmadığı belirtilmiştir. 2025 yılı ilk altı aylık dönemde Ajansımıza yönelik herhangi bir denetim yapılmamıştır.

B. PERFORMANS BİLGİLERİ

1. Sonuç Odaklı Program 1 (TSOP)

1.1. Genel Bilgiler

SOP Adı	Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaştırılması Sonuç Odaklı Programı (TSOP)
SOP Referans No	TRA2/24/SOP/01
Rapor Dönemi	01.01.2024-31.12.2026
SOP Bütçesi	483.746.107 TL
SOP Süresi	36 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç: TRA2 Bölgesi’ndeki mevcut turizm destinasyonlarının geliştirilerek markalaştırılması, yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve Bölge’nin turizmden elde ettiği gelirlerin artırılması olarak belirlenmiştir. Özel Amaç 1: Turizm destinasyonlarının altyapısının geliştirilmesi ve altyapısal eksikliklerinin giderilmesi, Özel Amaç 2: Turizmin tüm yıla yayılması ve faaliyet çeşitliliğinin artırılması için kış, doğa, kültür, hüzün ve inanç gibi farklı turizm türlerine yönelik destinasyonların ve rotaların oluşturulması, markalaştırılması ve tanıtılması, Özel Amaç 3: Turizm sektörünün beşeri sermaye ve kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi, Özel Amaç 4: Turistik tesislerde sunulan hizmet kalitesinin artırılması 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			
İşbirliği ve Koordinasyon							
TSOP Yönetim Faaliyetleri			X			2025 yılının ilk altı ayında TRA2 Bölgesi’nde faaliyet gösteren 23 adet özel sektör, 7 adet STK ve 50 adet kamu kurumu/kuruluşu olmak üzere toplam 80 turizm paydaşı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında da turizm paydaşları ile toplantılar ve görüşmeler yapılmaya devam edilecektir
Kapasite Geliştirme							
Turizm İşletmelerine Danışmanlık Faaliyeti			X			Kars’ta ilgili faaliyet Ajans Teknik Destek Programı ile yürütülmektedir. Kars Oteller ve Lokantalar Derneğinin yararlanıcısı olduğu faaliyet kapsamında otel ve restoran çalışanlarına çeşitli eğitimler düzenlenecektir. Ardahan’da ise Öğretmenevi’nin çalışanlarına hizmet kalitesinin artırılması için eğitim verilecektir.	2025 yılının ikinci altı ayında restoran ve otel çalışan ve yöneticilerine 11 günlük eğitim programı düzenlenecektir.

Fotoğrafçılık, Sosyal Medya Yönetimi ve İçerik Üretimi Eğitimleri	X					Ağrı ve Iğdır'da 2 gün teorik, 1 gün saha çalışması olmak üzere gazeteci ve foto muhabiri Ercan Aslan'ın eğitmen olduğu fotoğrafçılık eğitimleri düzenlenmiştir. Fotoğraf çekim teknikleri, ışık kullanımı, kompozisyon kuralları ve dijital içerik üretimi gibi temel fotoğrafçılık bilgilerinin aktarıldığı eğitimlere toplam 55 kişi katılım sağlamıştır.	Talep olması halinde 2025 yılının ikinci altı ayında da diğer Bölge illerinde eğitimler gerçekleştirilecektir.
Hediyelik Eşya Prototip Çalışmaları			X			2025 yılında Ağrı ilinde yürütülecek çalışma kapsamında hizmet alım süreci başlatılmış, uygun firma belirlenerek sözleşme imzalanmıştır. Firma, tasarım sürecine geçmeden önce paydaş kurumlarla anket çalışması yapmış olup hediyelik eşya tasarım süreci devam etmektedir.	2025 yılının ikinci yarısında yetkili firma, hazırladığı çalışmaları paydaş kurum temsilcilerinden oluşan komisyon onayına sunulacaktır.
Yurt İçi Teknik İnceleme Ziyaretleri				X	2025 yılının ilk altı ayında paydaşlarla yapılan toplantılarda teknik inceleme ziyareti planlanmamıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında gerekli görülmesi veya paydaşlarca talep edilmesi halinde iyi uygulama örneklerine teknik inceleme ziyaretleri düzenlenecektir.

Tanıtım ve Yatırım Destek

TRA2 Tanıtım ve Rota Belirleme Turu			X		İğdır ilinde 300 kişinin katılım sağladığı İğdır İli Gökkuşuğu Tepeleri Doğa Yürüyüşü ve Uçurtma Etkinliği düzenlenmiştir. Etkinlikte Tuzluca Tuz Mağaralarının yakın çevresinde bulunan Gökkuşuğu Tepeleri'nin tanıtımı sağlanmış ve ayrıca uçurtma atölyesi düzenlenmiştir. Kars'ta alternatif turizm olanakları üzerine araştırmalar yapılmış, ilin sıcak hava balonu uçuşlarına uygunluğunu inceleyen ön araştırma raporu teknik destek faaliyeti kapsamında tamamlanmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında Sıcak Hava Balonu Ön Araştırma Raporu, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüne sunularak test uçuşunun yapılması talep edilecektir. Sosyal medya fenomenleri, bloggerlar ve seyahat yazarları TRA2 Bölgesi'ne davet edilerek deneyimlerini takipçileriyle paylaşımları sağlanacaktır. Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti Projesi kapsamında Bölge tanıtımına yönelik oluşturulan web sitesi, mobil uygulama ve sosyal medya hesaplarının bilinirliğinin artırılmasına yönelik tanıtım faaliyetleri yapılacaktır. Sarıkamış'ta turizmin yıl boyuna yayılması için dağ bisikleti etkinliği düzenlenecektir. Ardahan Belediyesi ile işbirliği içerisinde Ağustos ayında bir trekking faaliyeti gerçekleştirilecektir.
-------------------------------------	--	--	---	--	--	--

Uluslararası Ağ ve Organizasyon Çalışmaları			X		Ajans desteği ile Ağrı Geven Balı ve Ardahan Çiçek Balı için AB Coğrafi İşaret Tescili başvurusu yapılmıştır. Posof ilçesinin Cittaslow şehir unvanını alması için Cittaslow Türkiye Koordinatörlüğü' ne sunulacak olan başvuru dosyasının hazırlık çalışmaları büyük ölçüde tamamlanmıştır. Posof Fasulyesi ve Posof Elması'nın Ark of Taste Uluslararası Ürün Kataloğuna dâhil edilmesi sağlanmıştır. Kars Gravyeri'nin AB Coğrafi İşaret Tescili alması konusunda çalışmalara başlanılmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında il altı ayda başlayan çalışmalara devam edilecektir. Posof ilçesinin Cittaslow adaylığı ile ilgili paydaş kurumların bilgilendirilmesi için toplantı ve eğitimler düzenlenecektir. Ayrıca dokümantasyon çalışmalarına devam edilecektir. Kars ilinden seçilecek ürünlerin (Kağızman uzun elma, Kars balı vb.) Ark of Taste Uluslararası Ürün Kataloğuna dahil edilme süreci başlatılacaktır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Foto Safari ve Fotoğraf Sergileri Etkinliği			X		Ardahan ilinde 2023 yılında düzenlenmiş olan Foto Safari etkinlikleri kapsamında çekilen fotoğrafların sergileneceği Ardahan Fotoğraf Sergileri Etkinliği ile ilgili içerik oluşturma çalışmalarına başlanılmıştır.	Serginin 2025 yılının ikinci yarısında düzenlenmesi planlanmakta olup, 2023 yılındaki Ardahan Foto Safari etkinliğine katılan Coşkun ARAL ve Şevket Kaan GÜNDOĞDU gibi isimlerin de etkinlikte yer alması öngörülmektedir.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Ağrı Dağı Yamaç Paraşütü Etkinlikleri				X	Çalışma programında faaliyetin Ağustos ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında yamaç paraşütü etkinliğinin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

Serhat'1 Bölgesel Organizasyonları: <i>Çıldır Gölü Medya Kampı Etkinliği</i>	Keşfet: Tanıtım			X	Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında Çıldır Gölü medya kampı etkinliğinin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Serhat'1 Bölgesel Organizasyonları: <i>Komşu Ülkeler Yönelik Tanıtım Etkinlikleri</i>	Keşfet: Tanıtım			X	Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında İran'dan gelecek tur operatörlerinin katılımı ile tanıtım turunun gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Serhat'1 Bölgesel Organizasyonları: <i>Çıldır Gölü Buz Pateni Etkinlikleri</i>	Keşfet: Tanıtım	X				Kış turizmi denince akla ilk gelen yerlerden olan Çıldır Gölü'nün tanıtımına ve markalaşmasına katkı sunmak amacıyla Türkiye şampiyonu artistik buz pateni sporcuları göl üzerinde gösteriler gerçekleştirmiştir.	
Ajans Destekleri							
Ağrı Dağı Müzesi Güdümlü Projesi			X			Proje bilgi formu hazırlanmış ve Yönetim Kurulu onayının ardından Bakanlığa sunulmuştur.	Proje bilgi formunun Bakanlıkça onaylanmasının ardından fizibilite çalışmaları ve proje uygulama süreci başlatılacaktır.
TSOP Güdümlü Projesi			X			Ardahan'daki Cemal Tural Tabiat Parkı'nda gerçekleştirilmesi planlanan güdümlü projeye ilişkin proje bilgi formu hazırlık çalışmaları yürütülmüştür.	2025 yılının ikinci altı ayında hazırlanan proje bilgi formu Yönetim Kurulu onayına sunulacaktır. Proje bilgi formunun Bakanlıkça da onaylanmasının ardından fizibilite çalışmaları ve proje uygulama süreci başlatılacaktır.

TSOP Fizibilite Desteği Programı			X		2025 yılında Fizibilite Desteği Programı için 4.000.000 TL kaynak ayrılmış olup 30.06.2025 tarihi itibarıyla henüz proje başvurusu alınmamıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında başvurusu alınacak projeler değerlendirilecektir.
TSOP Teknik Destek Programı			X		2025 yılında Teknik Destek Programı için 3.000.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında; 1. dönemde 9 başvuru alınmış, 4 yararlanıcı ile sözleşme imzalanarak projelerin teknik şartnameleri hazırlanıp satın alma işlemleri tamamlanmıştır. 2. dönemde 13 başvuru alınmış, 10 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmış ve projelerin teknik şartnameleri doğrultusunda satın almalar gerçekleştirilmiştir. 3. dönemde ise 8 başvuru alınmış olup 30.06.2025 tarihi itibarıyla değerlendirme süreci devam etmektedir.	3. dönemde başarılı bulunan başvurular için yararlanıcılarla sözleşme imzalanacak ve ardından satın alma sürecine geçilecektir. Program kapsamında gelecek dönem duyuruları yayınlanacak, alınan başvurular değerlendirilecek ve başarılı olanların uygulanması sağlanacaktır.
Tur Operatörlerine Destek Programı (Serhat Turu Destek Programı)			X		Programın başvuru rehberi hazırlanarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onayına sunulmuştur.	Bakanlık onayı alınmasından sonra program ilan edilerek başvurular alınacak; değerlendirmeler yapılacak ve başarılı başvurulara yönelik izleme süreçleri yürütülecektir.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler						
TSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	2025 yılının ilk altı ayında Bölge'nin ihtiyaçlarını karşılayacak başvuru yapılacak uygun programlar ve kamu kurum ve kuruluşlarından teknik destek talebi olmamıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında dış kaynaklı fonlara yönelik proje üretilip, ilgili çağrılara başvuru yapılması planlanmaktadır.

1.3. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Konaklama Tesisi Sayısındaki Artış	Adet	233	10	-	1,4	2026/4
2	Bölgeye Gelen Turist Sayısındaki Yıllık Artış	Adet	487.681	60.000	91.983 ¹	1,2,3,4	2026/4
3	Yıllık Ortalama Geceleme Sayısı	Gün	1,8	2,1	1,98	1,2,3,4	2026/4

Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Hazırlanan Araştırma/Analiz Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	8	0	2026/4
2	Düzenlenen Sektörel Değerlendirme Toplantısı ve/veya Teknik İnceleme Ziyareti Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	Adet	12	0	2026/4
3	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	12	2	2026/4
4	Düzenlenen Eğitimlere Katılan Kadın Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	75	24	2026/4
5	Düzenlenen Eğitimlere Katılan Genç Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	110	55	2026/4
6	Danışmanlık Sağlanan İşletme Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	6	0	2026/3
7	Düzenlenen Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Faaliyeti Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	16	2	2026/4

¹ 2024 yılı ilk altı ayı ile 2025 yılı ilk altı ayı gelen turist sayısı değerleri arasındaki farktır.



8	Tanıtım ve Rota Belirleme Faaliyetleri Kapsamında Bölge'yi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	120	300	2026/4
9	Tanıtım ve Rota Belirleme Faaliyetleri Kapsamında Bölge'yi Ziyaret Eden Kişilerin Ortalama Geceleme Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Gece	3	2	2026/4
10	Uluslararası Ağ ve Organizasyonlara Yapılan/Hazırlanan Başvuru Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	3	4	2026/4
11	Oluşturulan Yeni Rota Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	5	1	2026/4
12	Uygulanan GÜDÜMLÜ Proje Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	3	0	2027/4
13	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	0	2027/4
14	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Kadın Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	3	0	2026/4
15	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	4	0	2026/4
16	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2026/4
17	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2026/4
18	Tur Operatörlerine Uygulanan Destek Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	0	2026/4

1.4. Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	Hediyelik Eşya Prototip Çalışmaları	Kapasite Geliştirme	2025/2	Devam ediyor
2	Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti Projesi Teknik Yardım Bileşeni	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	2024/4	Tamamlandı

1.5. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Göstergelerin tamamlanma dönemi SOP Yönetim Planına göre 2026 yılı sonudur. Ancak 2025 yılı ilk altı ayında “Yıllık Ortalama Geceleme Sayısı” göstergesi planlanan hedefe oldukça yaklaşmıştır. “Bölge’ye Gelen Turist Sayısındaki Artış” göstergesi de 6 aylık farklara göre hedef değeri aşmıştır. “Konaklama Tesisi Sayısındaki Artış” rapor döneminde negatif gerçekleşmiştir.
Çıktı Göstergeleri	İlan edilemeyen mali destek programı nedeniyle ilgili göstergeleri de gerçekleşmemiştir. 2025 Çalışma Programında TSOP altında hazırlanacak rapor bulunmamaktadır. Bazı çıktı göstergelerinin faaliyetleri yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilecektir. Bu değerlerin yılın ikinci altı ayında pozitif değerler ile güncellenmesi hedeflenmektedir. Diğer çıktı göstergelerinde başarılı sonuçlar elde edilmiştir.
İş Takvimi	Faaliyetler iş takvimine uygun şekilde yürütülmüştür. Devam eden ve başarıyla tamamlanan faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.
Eşik Noktaları	Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti Projesi Teknik Yardım Bileşeni eşik noktası 2024 yılı sonunda tamamlanmıştır. Hediyelik Eşya Prototip Çalışmaları eşik noktasının 2025 yılının ikinci ayında tamamlanması hedeflenmektedir.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalar yapılmıştır.

1.6. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Sonuç göstergeleri belirlenirken Ajanstaki personel sayısının göz önünde bulundurulması	Ajans çalışma birimlerindeki personel sayısı ile belirlenecek faaliyet ve sonuç çıktıların uyumlu olması gereklidir.	Performans

2. Sonuç Odaklı Program 2 (KSOP)

2.1. Genel Bilgiler

SOP Adı	Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı (KSOP)
SOP Referans No	TRA2/24/SOP/02
Rapor Dönemi	01.01.2024-31.12.2026
SOP Bütçesi	121.920.000 TL
SOP Süresi	36 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç: TRA2 Bölgesi kırsalında üretkenliğin, verimliliğin, yaşam standartlarının ve gelir düzeyinin artırılması olarak belirlenmiştir. Özel Amaç 1: Bölgeye ait tarımsal, hayvansal ve yöresel ürünlerin üretimlerinin teşvik edilmesi, tanıtımının ve markalaşmasının sağlanması, Özel Amaç 2: Tarım ve hayvancılık ürünlerinin katma değerinin artırılması, kırsalda üretim yapan iş gücünün bilgi ve beceri seviyesinin artırılması, Özel Amaç 3: Kırsal ekonomide örgütlenme ve işbirliği kültürünün güçlendirilmesi; kadın ve genç girişimciliğinin, kooperatifçiliğinin ve üretici birliklerinin geliştirilmesi, Özel Amaç 4: Kırsalda yaşam standartlarının iyileştirilmesi.

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							
İğdir İli Süt Toplama Merkezi Araştırma Raporu			X			Raporda kullanılacak veriler; Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO), Dünya Bankası (World Bank), Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (EUROSTAT), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Et ve Süt Kurumu, Ulusal Süt Konseyi gibi kurum ve kuruluşların veri tabanlarından temin edilerek analiz çalışmalarına başlanmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında raporun tamamlanması planlanmaktadır.
İş Birliği ve Koordinasyon Faaliyetleri							
KSOP Yönetim Faaliyetleri			X			2025 yılının ilk altı ayında TRA2 Bölgesi’nde 31 adet özel sektör, 24 adet kooperatif ve 93 adet kamu kurum/kuruluş ziyareti yapılarak kırsal kalkınma paydaşları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında kırsal kalkınma paydaşları ile toplantılar ve görüşmeler yapılmaya devam edilecektir.

						Ağrı Ticaret İl Müdürlüğü ve Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi işbirliği ile Ağrı ilinde kooperatifçilik semineri gerçekleştirilmiştir. Eğitime Ağrı ilinde faaliyet gösteren kooperatiflerin üyeleri katılım sağlamıştır. Ardahan’ın Göle ilçesinde Ardahan İl Tarım ve Orman Müdürlüğü işbirliği ile Manda Yetiştiriciliği eğitimi gerçekleştirilmiştir. Eğitime süt sığırcılığı yapan işletmeler, mandıracılar, İl ve İlçe Tarım ve Orman Müdürlükleri personelleri katılım sağlamıştır.	
Kapasite Geliştirme							
Kadın Girişimciler ile Kadın Kooperatiflerinde Kapasite Artışına Yönelik Eğitim ve Danışmanlık Faaliyetleri			X			Ağrı Patnos'ta yaklaşık 50 kadın üretici ve girişimciye e-ticaret ve önemi, dijital pazaryerleri ve bu platformlarda yürütülecek satış operasyonları ile ilgili eğitimler verilmiştir. Kars ilinde ilgili faaliyet Ajans Teknik destek programı ile yürütülmektedir. S.S. Sarıkamışlı Kadınları Güçlendirme ve Kalkındırma Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi yararlanıcısı olduğu faaliyet ile kooperatifin üreteceği hediyelik eşyaların tasarım tescil belgesi alınacaktır.	2025 yılının ikinci altı ayında Kars ilinde yürütülen teknik destek faaliyetinin başarı ile tamamlanması sağlanacaktır.

Arıcılık İşletmelerinin Kapasitesinin Geliştirilmesi			X			Ardahan ilinde Kafkas Arısı Üretim, Eğitim ve Gen Merkezi Müdürlüğü işbirliği ile arı yetiştiricilerine yönelik “Bal Arısı Sağlığı ve Hastalıkları” konulu eğitim programı düzenlenmiştir. Eğitime arı yetiştiricileri, birlikler ile Tarım ve Orman Müdürlükleri personelleri katılım sağlamıştır. Ayrıca yine Kafkas Arısı Üretim, Eğitim ve Gen Merkezi Müdürlüğü işbirliğiyle Ardahan izole bölgesindeki Kafkas Arı ırkını koruma stratejileri geliştirilmesi amacı ile “Kafkas Arısı Çalıştayı” düzenlenmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında propolis, arı sütü, arı zehri gibi konularda eğitim verilmesi planlanmaktadır.
Yurt İçi Teknik İnceleme Ziyaretleri				X	2025 yılının ilk altı ayında paydaşlarla yapılan toplantılarda teknik inceleme ziyareti planlanmamıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında gerekli görülmesi veya paydaşlarca talep edilmesi halinde iyi uygulama örneklerine teknik inceleme ziyaretleri düzenlenecektir.
Yöresel Ürünlerin Üretimi ile Katma Değerinin ve Kırsalda Kadın İstihdamının Artırılması Faaliyeti	X					Ağrı İl Tarım ve Orman Müdürlüğü işbirliğiyle 2 gün teorik, Tarımpark’ta 1 gün uygulamalı olmak üzere 20 çiftçiye bitkisel üretim kapsamında temel tarım uygulamaları ve tekniklerini içeren toprak işleme ve sebze yetiştiriciliği eğitimi verilmiştir.	

						Kars ilinde faaliyet gösteren S.S. Oğuzlu Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nin 8 üyesine teorik ve uygulamalı olmak üzere 5 gün süren Tıbbi ve Aromatik Bitki Yetiştiriciliği Eğitimi verilmiştir.	
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Yöresel Ürünler Mutfak Atölyesi			X			Ardahan Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası işbirliğiyle düzenlenecek faaliyet için koordinasyon çalışmaları yürütülmüştür.	2025 yılının ikinci altı ayında etkinlikte katılım sağlayacak şef ve fenomenlerin seçimi yapılarak faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Ajans Destekleri							
KSOP GÜDÜMLÜ PROJESİ				X	2025 yılının ilk altı ayında KSOP kapsamında Yönetim Kurulu ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına sunulacak projenin belirlenmesi kapsamında paydaşlar ile istişare çalışmalarına devam edilmiştir.		2025 yılının ikinci altı ayında KSOP kapsamında uygulanacak proje paydaşlar ile birlikte belirlenecek ve proje bilgi formu hazırlanarak Yönetim Kurulu ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onayına sunulacaktır.
KSOP Fizibilite Desteği Programı			X			2025 yılında Fizibilite Desteği Programı için 4.000.000 TL kaynak ayrılmış olup 30.06.2025 tarihi itibarıyla henüz proje başvurusu alınmamıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında başvurusu alınacak projeler değerlendirilecektir.

KSOP Teknik Destek Programı			X		2025 yılında Teknik Destek Programı için 3.000.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında; 1. dönemde 9 başvuru alınmış, 4 yararlanıcı ile sözleşme imzalanarak projelerin teknik şartnameleri hazırlanıp satın alma işlemleri tamamlanmıştır. 2. dönemde 13 başvuru alınmış, 10 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmış ve projelerin teknik şartnameleri doğrultusunda satın almalar gerçekleştirilmiştir. 3. dönemde ise 8 başvuru alınmış olup 30.06.2025 tarihi itibarıyla değerlendirme süreci devam etmektedir.	3. dönemde başarılı bulunan başvurular için yararlanıcılarla sözleşme imzalanacak ve ardından satın alma sürecine geçilecektir. Program kapsamında gelecek dönem duyuruları yayınlanacak, alınan başvurular değerlendirilecek ve başarılı olanların uygulanması sağlanacaktır.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler						
KSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi			X	2025 yılının ilk altı ayında Bölge'nin ihtiyaçlarını karşılayacak başvuru yapılacak uygun programlar ve kamu kurum ve kuruluşlarından teknik destek talebi olmamıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında dış kaynaklı fonlara yönelik proje üretilip, ilgili çağrılara başvuru yapılması planlanmaktadır.

2.3. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri*	İlgili Özel Amaç(lar) #	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	SEGE Sıralaması Yükselen İlçe Sayısı	Adet	0	4	-	4	2026/4
2	Coğrafi İşaretli Ürün Sayısı	Adet	23	3	29	1,2	2026/4
3	Tarım Ürünlerinin Üretim ve Pazarlama Altyapılarının İyileştirilmesine Yönelik Proje Sayısı	Adet	0	10	0	1,2,4	2026/4

*Henüz zamanı gelmeyen ve ölçülmesi mümkün olmayan göstergeler “-” işareti ile gösterilmiştir.

Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Hazırlanan Araştırma/Analiz Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	4	0	2026/4
2	Düzenlenen Sektörel Değerlendirme Toplantısı ve/veya Teknik İnceleme Ziyareti Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	Adet	12	0	2026/4
3	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	8	5	2026/4
4	Düzenlenen Eğitimlere Katılan/ Danışmanlık Sağlanan Kadın Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	50	79	2026/4
5	Düzenlenen Eğitimlere Katılan/ Danışmanlık Sağlanan Genç Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	75	86	2026/4

6	Danışmanlık Sağlanan/Eğitim Verilen Kooperatif Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	6	1	2026/4
7	Yöresel Ürünlerin Tanıtımına Yönelik Düzenlenen Organizasyon Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	4	0	2026/4
8	Organizasyonlar Kapsamında Bölge'yi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Kişi	200	0	2026/4
9	Uygulanan Güdümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	3	0	2027/4
10	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	0	2027/4
11	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Kadın Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	3	0	2026/4
12	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	2	0	2026/4
13	Uygulanan Fizibilite Destegi Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2026/4
14	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2026/4

2.4. Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	Yöresel Ürünlerin Üretimi ile Katma Değerinin ve Kırsalda Kadın İstihdamının Artırılması Faaliyeti	Kapasite Geliştirme	2026/4	Tamamlandı

2.5. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	2025 yılında “Coğrafi İşaretli Ürün Sayısı” göstergesinin planlanan tamamlama yılı 2026 olmasına rağmen hedef değerine ulaşılmıştır. 2025 Yılı Çalışma Programında mali destek programı bulunmamaktadır. Bundan dolayı “Tarım Ürünlerinin Üretim ve Pazarlama Altyapılarının İyileştirilmesine Yönelik Proje Sayısı” göstergesinde hedef değeri gerçekleşmemiştir. 2025 yılında SEGE İlçe Raporu yayınlanmadığı için “SEGE Sıralaması Yükselen İlçe Sayısı” göstergesi tespit edilememiştir. Bu iki sonucun planlanan tamamlama dönemi 2026 yılı sonudur.
Çıktı Göstergeleri	2025 Yılı Çalışma Programında mali destek programı bulunmamaktadır. Bundan dolayı ilgili gösterge değerleri de gerçekleşmemiştir. 2025 Çalışma Programında KSOP altında hazırlanacak raporun yılın ikinci altı ayında tamamlanması hedeflenmektedir. Bazı çıktı göstergelerinin faaliyetleri yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilecektir. Diğer çıktı göstergelerinde başarılı sonuçlar elde edilmiştir.
İş Takvimi	Faaliyetler iş takvimine uygun şekilde yürütülmüştür. Devam eden ve başarıyla tamamlanan faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.
Eşik Noktaları	Yöresel Ürünlerin Üretimi ile Katma Değerinin ve Kırsalda Kadın İstihdamının Artırılması Faaliyeti eşik noktası 2025 yılının ilk altı ayında yapılacak faaliyetler kapsamında tamamlanmıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalar yapılmıştır.

2.6. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Sonuç ve çıktı göstergeleri belirlenirken Ajanstaki personel sayısının ve Bölge'nin potansiyelinin göz önünde bulundurulması	Ajans çalışma birimlerindeki personel sayısı ve Bölge'nin potansiyeli ile yapılması planlanan faaliyetlerin, belirlenen sonuç, çıktı göstergelerinin ve planlanan hedeflerin uyumlu olması gereklidir.	Performans

3. Sonuç Odaklı Program 3 (İSOP)

3.1. Genel Bilgiler

SOP Adı	İmalat Sanayiinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı (İSOP)
SOP Referans No	TRA2/24/SOP/03
Rapor Dönemi	01.01.2024-31.12.2026
SOP Bütçesi	93.480.000 TL
SOP Süresi	36 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç: TRA2 Bölgesi'ndeki imalat sanayiinin; altyapısının güçlendirilmesi, ticaret hacminin artırılması ve kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi ile istihdamın artırılması olarak belirlenmiştir. Özel Amaç 1: İmalat sanayiinde başta gençler olmak üzere istihdamın artırılması, Özel Amaç 2: Bölge'deki işletmelerin tasarım ve ürün geliştirme yeteneklerinin artırılması ile katma değeri yüksek üretime teşvik edilmesi, Özel Amaç 3: İşletmelerin imalat sanayii alanında rekabet gücünün ve verimliliğinin geliştirilmesi yanı sıra markalaşma ve pazarlamaya önem verilerek ihracat yeteneklerinin geliştirilmesi, Özel Amaç 4: Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri gibi kümelenmiş üretim bölgelerindeki işletmelerin teknik ve sosyal altyapılarının geliştirilmesi, Özel Amaç 5: İmalat sanayiindeki işletmeler ile kurum ve kuruluşların 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							
Kaz Tüyunün İmalat Sektörüne Kazandırılması Ön Araştırma Raporu				X	2025 Çalışma programında raporun yılın ikinci altı ayında tamamlanması planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında raporun hazırlanıp tamamlanması planlanmaktadır.
Ardahan İli Antrepo Kurulması Ön Araştırma Raporu				X		Rapor ile ilgili ön hazırlık yapılmış olup raporun Ardahan ili için yapılmasının uygun olmadığı tespit edilmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında Çalışma Programında yapılacak revizyon ile Ardahan İli Sınır Ticareti raporunun tamamlanması planlanmaktadır.

İş Birliği ve Koordinasyon Faaliyetleri							
İSOP Yönetim Faaliyetleri			X			2025 yılının ilk altı ayında TRA2 Bölgesi'nde 61 adet özel sektör, 4 adet oda ve 27 adet kamu kurum/kuruluş ziyareti yapılarak imalat sanayi paydaşları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında imalat sanayi paydaşları ile toplantılar ve görüşmeler yapılmaya devam edilecektir.
Iğdır Kuluçka Merkezi ile Girişimcilik Kültürünün Geliştirilmesi				X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında Iğdır Üniversitesi işbirliğiyle faaliyetin tamamlanması planlanmaktadır.
Ağrı Startup Weekend Etkinliği				X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında etkinliğin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Kapasite Geliştirme							
İmalat Sektöründe İhracat Danışmanlığı			X			Kars ilinde faaliyet kapsamında ildeki işletmelerden ihracat danışmanlığı almalarına yönelik başvurular alınmıştır. İki adet firma başvurusundan biri uygun bulunmuş olup 4 aylık faaliyet süresince 17 gün yüz yüze danışmanlık hizmeti verilmesi planlanmış ve yılın ilk altı ayında danışmanlık faaliyetine başlanılmıştır.	2025 yılının ilk altı ayında başlayan faaliyet yılın ikinci altı ayında tamamlanacaktır. Ayrıca diğer illerde de paydaşlarla görüşülerek talep olması halinde faaliyet gerçekleştirilecektir.

İğdır Kodlama ve Teknoloji Akademisi				X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında İğdır Milli Eğitim Müdürlüğü ve İğdır Üniversitesi işbirliğiyle faaliyetin tamamlanması planlanmaktadır.
Yurt İçi Teknik İnceleme Ziyaretleri				X	2025 yılının ilk altı ayında paydaşlarla yapılan toplantılarda teknik inceleme ziyareti planlanmamıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında gerekli görülmesi veya paydaşların talebi halinde iyi uygulama örneklerine teknik inceleme ziyaretleri düzenlenecektir.
İşletmelere Yönelik Mentörlük Faaliyeti				X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında faaliyetin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Ajans Destekleri							
İSOP Faizsiz Kredi Desteği Programı				X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında programın başvuru rehberi hazırlanacaktır. Başvuru rehberi Yönetim Kurulu ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onayına sunulacak, onay alınmasından sonra program ilan edilerek başvuru ve değerlendirme süreçleri yürütülecektir.
İSOP Fizibilite Desteği Programı			X			2025 yılında Fizibilite Desteği Programı için 4.000.000 TL kaynak ayrılmış olup 30.06.2025 tarihi itibarıyla henüz proje başvurusu alınmamıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında başvurusu alınacak projeler değerlendirilecektir.

İSOP Teknik Destek Programı				X		2025 yılında Teknik Destek Programı için 3.000.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında; 1. dönemde 9 başvuru alınmış, 4 yararlanıcı ile sözleşme imzalanarak projelerin teknik şartnameleri hazırlanıp satın alma işlemleri tamamlanmıştır. 2. dönemde 13 başvuru alınmış, 10 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmış ve projelerin teknik şartnameleri doğrultusunda satın almalar gerçekleştirilmiştir. 3. dönemde ise 8 başvuru alınmış olup 30.06.2025 tarihi itibarıyla değerlendirme süreci devam etmektedir.	3. dönemde başarılı bulunan başvurular için yararlanıcılarla sözleşme imzalanacak ve ardından satın alma sürecine geçilecektir. Program kapsamında gelecek dönem duyuruları yayınlanacak, alınan başvurular değerlendirilecek ve başarılı olanların uygulanması sağlanacaktır.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
İSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretimi				X	2025 yılının ilk altı ayında Bölge'nin ihtiyaçlarını karşılayacak başvuru yapılacak uygun programlar ve kamu kurum ve kuruluşlarından teknik destek talebi olmamıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında dış kaynaklı fonlara yönelik proje üretilip, ilgili çağrılara başvuru yapılması planlanmaktadır.

3.3. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Altyapısı İyileştirilen Sanayi Alanı Sayısı	Adet	-	4	0	4,5	2026/4
2	Ar-Ge ve Ür-Ge'ye Yönelik Kurulan Teknopark ve Teknokent Sayısı	Adet	-	1	1	1,2	2026/4
3	Kurumsal Kapasitesini Geliştiren Firma Sayısı	Adet	-	8	1	1,4,5	2026/4
4	İhracat Yapan Firma Sayısı	Adet	276	296	225	3	2026/4
5	İmalat Sanayiine Yönelik Ürün Üreten Yeni Firma Sayısı	Adet	0	4	20	2,3	2026/4
6	Sanayi Sektörünün GSYH İçindeki Payı	Yüzde	7,8	9	-	1,2,3	2026/4

*Henüz zamanı gelmeyen ve ölçülmesi mümkün olmayan göstergeler “-” işareti ile gösterilmiştir.

Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Hazırlanan Araştırma/Analiz Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	Adet	6	0	2026/4
2	Düzenlenen Sektörel Değerlendirme Toplantısı ve/veya Teknik İnceleme Ziyareti Sayısı	İşbirliği ve Koordinasyon	Adet	12	0	2026/4
3	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	10	1	2026/4
4	Danışmanlık Sağlanan İşletme Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	6	1	2026/4

5	Düzenlenen Eğitimlere Katılan Kadın Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	50	0	2026/4
6	Düzenlenen Eğitimlere Katılan Genç Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	150	3	2026/4
7	Uygulanan Gündümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	0	2027/4
8	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	0	2027/4
9	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Kadın Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	2	0	2026/4
10	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	2	0	2026/4
11	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2026/4
12	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2026/4

3.4. Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

Rapor döneminde kilometre taşı öngörülmemektedir.

3.5. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	2025 yılında “imalat sanayiine yönelik ürün üreten yeni firma sayısı” göstergesinin planlanan tamamlama yılı 2026 olmasına rağmen hedef değerine ulaşılmıştır. 2025 yılı ilk altı ayında Sanayi sektörünün GSYH içindeki payı değeri henüz açıklanmamıştır. Diğer sonuç göstergelerinin tamamlanması için son tarih 2026 yılının sonudur.2026 yılı sonu itibari ile bu hedeflerin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.
Çıktı Göstergeleri	İlan edilemeyen mali destek programı nedeniyle ilgili göstergeleri de gerçekleşmemiştir. 2025 Çalışma Programında İSOP altında hazırlanacak raporun yılın ikinci altı ayında tamamlanması hedeflenmektedir. Bazı çıktı göstergelerinin faaliyetleri yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilecektir. Diğer çıktı göstergelerinde başarılı sonuçlar elde edilmiştir.
İş Takvimi	Faaliyetler iş takvimine uygun şekilde yürütülmüştür. Devam eden ve başarıyla tamamlanan faaliyetlere dair bilgiler ilgili bölümlerde verilmektedir.
Eşik Noktaları	2025 yılı döneminde herhangi bir eşik noktası bulunmamaktadır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalar yapılmıştır.

3.6. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Sonuç göstergeleri belirlenirken Ajanstaki personel sayısının göz önünde bulundurulması	Ajans çalışma birimlerindeki personel sayısı ile belirlenecek faaliyet ve sonuç çıktılarının uyumlu olması gereklidir	Performans
2	Faaliyetlerin etkisinin yapıldığı süre ile sınırlı kalmamasını sağlamak	İşletmelerin kapasitelerinin artırılmasına yönelik eğitim ve danışmanlık faaliyetlerinde devamlılığın sağlanması Bölge ekonomisi açısından elzemdir.	Performans

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 Çalışması ile Bölgesel Dış Ekonomik İşbirliği Faaliyeti				X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında komşu ülkelerdeki yatırımcılar ile Kars ilindeki yatırımcıların birebir toplantılar yapması planlanmaktadır. Ayrıca TRA2 Bölgesi başta olmak üzere iş insanlarının katılımıyla mini iş forumlarının gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

Yatırım Ortamı Tanıtımı ve Lobi Faaliyetleri			X		2025 yılının ilk altı ayında illeri ziyaret eden potansiyel yatırımcılara yatırım alanları tanıtılmış ve devlet destekleri hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca, yatırım yapma potansiyeli olan firmalara, hazırlanan bilgi notları iletilmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında İstanbul, Ankara Bursa, Kocaeli gibi illerde TRA2 Bölgesine yatırımcı çekmek üzere tanıtım ve lobi faaliyetlerinin düzenlenmesi planlanmaktadır.	
Girişimcilik Günleri				X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında etkinliğin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.	
Bölgesel Girdi-Çıktı Analizi Çalışması			X		Faaliyet Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülmektedir. 2025 yılının ilk altı ayında Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü’nden ilgili iş kapsamında herhangi bir talep gelmemiştir.	Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü’nün talimatları doğrultusunda analiz çalışmasına başlanılacaktır.	
Önemli Kamu Yatırımlarının Takibi			X			2025 yılının ikinci altı ayında yatırım takibi kapsamında İl Planlama ve Koordinasyon Kurulu toplantılarına katılım sağlanarak ve yatırım saha ziyaretleri gerçekleştirilerek takip edilmektedir.	2025 yılının ikinci altı ayında yatırım takibi kapsamında İl Planlama ve Koordinasyon Kurulu toplantılarına katılım sağlamaya ve yatırım saha ziyaretleri yapılmaya devam edilecektir.

Yerel Kalkınma Hamlesi Yatırım Konularına Yönelik Ön Fizibilite Çalışmaları			X	2025 Çalışma programında faaliyetin yılın ikinci altı ayında gerçekleştirilmesi planlanmıştır.		2025 yılının ikinci altı ayında ön fizibilite raporlarının hazırlanıp tamamlanması planlanmaktadır.
Anadoludakiler Programı			X		Anadoludakiler Programı kapsamında Kalkınma Ajansı Genel Müdürlüğü ile görüşmeler yapılmış olup belgesel çekimleri yapılacak ürünlerin tespiti ve çekimlerin planlama çalışmaları yapılmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında Kars kaşarı, Ardahan çiçek balı ve Damal bebeği çekimleri yapılacaktır.

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			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
Etki Analizi Çalışması				X	Etki analizi çalışması Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülmektedir. 2025 yılının ilk altı ayında Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü’nden ilgili iş kapsamında herhangi bir talep gelmemiştir.		Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün talimatları doğrultusunda etki analizi çalışmasına başlanılacaktır.

İş Birliği ve Koordinasyon

Yönetim Kurulu Organizasyonları			X		2025 yılı ilk altı ayında 2 adet YK toplantısı düzenlenmiştir.	Yönetim Kurulu toplantıları mevzuat gereği iki ayda en az bir kez toplanmaya devam edecektir.
Kalkınma Kurulu Organizasyonları				X	2025 yılı ilk altı ayı içerisinde kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili kararın henüz yayınlanmamasından dolayı kalkınma kurulu toplantıları düzenlenememiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili kararın yayınlanması halinde, mevzuat gereğince gerekli iş ve işlemler yapılarak toplantılar düzenlenecektir.
Ajans Personeline Yönelik Toplantılar			X		Genel Sekreter başkanlığında Birim Başkanları ve YDO Koordinatörleri ile düzenli olarak aylık toplantılar yapılmaktadır.	2025 yılının ikinci altı ayında Ajans personeline yönelik toplantıların yapılmasına devam edilecektir.

Kapasite Geliştirme

Ajans Personelinin Uzmanlaşmasının Sağlanmasına Yönelik Faaliyetler			X		Personelin çalışma alanlarına yönelik (Türkiye’de Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin Geliştirilmesi Projesi kapsamında İzleme ve Değerlendirme Eğitimi, Kapasite Geliştirme Eğitimi, Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi ile AB Proje Geliştirme Eğitimi vb.) eğitimler almaları sağlanmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında Ajans personelinin uzmanlaşmasına yönelik eğitimlerin alınması sağlanacaktır.
Ajans Personeline Yönelik Eğitim Faaliyetleri			X		2025 yılı ilk altı ayında Ajans personeli toplam 20 adet olmak üzere çeşitli kamu kurumlarının düzenlediği ve CBİKO Uzaktan Eğitim Kapısında yayınlanan eğitimlere katılım sağlamıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında Ajans personelinin yüz yüze ve çevrimiçi eğitim alması sağlanacaktır.

İnsan Kaynaklarına İlişkin Faaliyetler			X		2024 yılında onay alınarak başlatılan personel alım süreci sonunda 2025 yılı içerisinde 2 personel istihdam edilmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında Cumhurbaşkanlığından personel alımına onay verilmesi durumunda yeni personel alım süreci de başlatılacaktır.
Personel Performans Yönetim Sistemi Faaliyetleri			X		2024 yılı değerlendirme sonuçları tamamlanıp, personele tebliğ edilmiştir. 2025 yılı performans değerlendirme hedef ve kriterleri belirlenip performans değerlendirme sistemine girilmiştir.	Performans sisteminde belirlenen iş takvimine uygun olarak değerlendirme işlemleri tamamlanacaktır.
İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmet Alımı			X		2025 yılı ilk altı ayında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gereğince hizmet alımı yapılmıştır. Hizmet alımı yapılan şirket iş sağlığı ve güvenliği gerekliliklerini düzenli bir şekilde yerine getirmektedir.	2025 yılının ikinci altı ayında iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin yerine getirilmesi devam edecektir.
Stajyer Öğrenci Alım Faaliyetleri			X		Ajans Birim Başkanları toplantısında stajyer alınacak birimler değerlendirilip belirlenmiştir.	2025 yılının ikinci altı ayında Cumhurbaşkanlığı Staj Seferberliği Projesi, Ulusal Staj Programı kapsamında stajyer alımları gerçekleştirilecektir.
Tanıtım ve Yatırım Destek						
Ajans Tanıtım, İletişim ve Görünürlük Faaliyetleri			X		2025 yılı ilk altı ayında Ajans'ın çalışmaları, işbirlikleri ve yürütülen projelerle ilgili haberler yazılarak Ajans sosyal medya hesaplarında, Ajans sitesinde ve basınla paylaşılarak yayınlanmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında ilgili çalışmalara devam edilecektir.

Diğer Proje ve Faaliyetler

Tedarik Faaliyetleri			X		Ajans'ın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik rutin satın alma işlemleri tamamlanmıştır.	2025 yılının ikinci altı ayında tedarik faaliyetlerinin yürütülmesi devam edecektir.
----------------------	--	--	---	--	---	--

5.2. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Birim	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Ajans'ta Staj Yapan Üniversite Öğrencisi Sayısı	İşbirliği ve Koordinasyon	Kişi	3	0	2025/4
2	Personelin Uzmanlaştığı Alan Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	4	3	2025/4
3	Personele Verilen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	5	20	2025/4
4	Eğitim Alan Ajans Personeli Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	38	14	2025/4

IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A. Üstünlükler

- Ajans'ın paydaşları ile güçlü iletişimi ve işbirliği,
- Ajans'ın paydaşları arasında doğru ve güvenilir bilginin merkezi olarak tanınması,
- Ajans'ın, faaliyetlerini sonuca odaklı bir şekilde gerçekleştirebilmesi,
- Farklı disiplinlerden uzman personele sahip olması sebebiyle Bölge'nin gelişimine farklı eksenlerde yön verebilmesi,
- Ajans'ın gereksinimlerine göre değiştirilebilen, yeniliklere açık dinamik bir kurumsal yapıya sahip olması,
- Ajans bünyesindeki tüm birimlerin proje geliştirme süreçlerine dâhil edilmesi,
- TRA2 Bölgesi'nin stratejik ve gelişime açık konumu dolayısıyla Ajans faaliyetlerinin yelpazesinin geniş olması,
- Ajans'ın faaliyetlerini katılımcılık, şeffaflık, güvenilirlik, tarafsızlık ve erişilebilirlik ilkelerini göre yürütüyor olmasıdır.

B. Zayıflıklar

- Ajans çalışanları için kariyer olanaklarının sınırlı oluşu ve Bölge şartlarından dolayı personel sirkülasyonunun fazla olması,

- Diğer kalkınma ajanslarına kıyasen çoğunlukla daha az sayıda personelle faaliyetlerini yürütmesi ve kurumsal hafızanın giderek azalması,
- Bölge'nin durumu ve ihtiyaçları göz önüne alındığında Ajans mali kaynağının yetersiz kalması,
- Paydaş kurumların mali ve kurumsal kapasitesinin düşük olması,
- Ajans'ın bazı çevrelerde sadece mali destek sağlayan bir kurum olarak algılanması,
- Paydaş kurum personelinin önemli bir kısmı, ajansla gerçekleştirilen işbirlikleri ve projeleri ek iş olarak değerlendirmesidir.

C. Değerlendirme

Ajans'ın güçlü işbirliği ağı, nitelikli personeli ve yenilikçi yaklaşımı, bölgenin sürdürülebilir kalkınmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Ajans; beşeri ve finansal kaynakları ile 2024 -2028 TRA2 Bölge Planı hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda çalışmalarına devam etmiştir. Sürekli öğrenen, dönüşüme ve gelişime açık bir kurum olarak Ajans, faaliyetlerinin çıktılarını analiz etmekte, eksikliklerini ve potansiyel riskleri avantaja ve bilgiye dönüştürme amacını gütmektedir. Ancak, uzman personel eksikliği ve yetersiz bütçe, Ajans'ın potansiyelini tam anlamıyla kullanılmasını noktasında önemli bir engeldir. Bu nedenle, Ajans'ın etkinliğini artırmak için daha fazla beşeri ve mali kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır.

V. ÖNERİ VE TEDBİRLER

1. Ajanslar, bölge içerisinde katma değer yaratan projeleri desteklemek ve bölge paydaşlarını harekete geçiren uygulamalara imza atmak üzere ulusal ve uluslararası kaynakları bölgeye çekmek için gayret etmektedir. Yaklaşık 15 yıldır hizmet bölgelerinde birçok yenilikçi projeye destek sağlayan ve katma değerli yatırımlara öncülük eden ajansların daha fazla nitelikli projeyi destekleyerek sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak adına mali kaynakları artırılmalıdır.
2. Uluslararası kuruluşlardan fon temini için çalışmalara ağırlık verilmeli ve Bölge'de yer alan diğer kurum ve kuruluşların bu fonlardan daha fazla faydalanmasına yönelik yönlendirici faaliyetlerde bulunulmalıdır.
3. İlgili mevzuat gereği kalkınma ajanslarına katkı payı ödemesi gereken yerel birimler (il özel idareleri, belediyeler ve TSO'lar) ile tahsilat konusunda aksaklıklar yaşanmakta olup İller Bankası aracılığıyla yapılan kesintiler çözüm olmamaktadır. Yerel birimlerin ödemesi gereken katkı paylarının merkezden kesilmek suretiyle doğrudan Kalkınma Ajansı hesabına aktarılmalıdır.