



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI 2025 YILI FAALİYET RAPORU

TRA2 Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars)

AĞRI

ARDAHAN

IĞDIR

KARS

SUNUŞ



Serhat Kalkınma Ajansı, Kalkınma Ajanslarının teşkilat yapısı ile görev ve yetkilerini düzenleyen 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi doğrultusunda gerçekleştirdiği çalışmalar ile TRA2 Bölgesi'nin kalkınması için önemli bir aktör olarak görevini sürdürmektedir. 2025 yılında da Ajans, TRA2 Bölgesi'nin potansiyelini harekete geçirmek üzere ulusal ve bölgesel öncelikler doğrultusunda ilgili paydaşlarla iş birliği içinde 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 yılında TRA2 Bölgesi'nde de kadınların ekonomik hayata katılımını artırmaya yönelik çeşitli faaliyetler yürütülmüştür. Bu kapsamda Çalışan ve Üreten Gençler Programı ile desteklenen Iğdır Çağrı Merkezi Projesi sayesinde 715 kadın istihdam edilmiş, aynı program kapsamında Ağrı ve Ardahan illerinde desteklenen dört tekstil imalathanesinde ise 269 kadına istihdam imkânı sağlanmıştır. Ayrıca kadın kooperatifleri ve kadın girişimcilere yönelik pazarlama, satış teknikleri ve e-ticaret konularında eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmüş; hediyelik eşya üretimi, ürün tasarımı ve marka/tescil süreçlerine yönelik destekler sağlanarak kadın girişimcilerin üretim ve pazarlama kapasitelerinin geliştirilmesine katkı sunulmuştur.

Tarımın temel ekonomik faaliyetlerden biri olduğu TRA2 Bölgesi'nde sektörel katma değerin ve üretim yapısının geliştirilmesi amacıyla 2025 yılında çeşitli faaliyetler yürütülmüştür. Bu kapsamda paydaşlarla sektörün ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik görüşmeler gerçekleştirilmiş; Iğdır'da bir süt toplama merkezi kurulmasına yönelik araştırma raporu hazırlanmıştır. Arıcılık faaliyetlerinden elde edilen gelirin artırılması amacıyla eğitim ve kapasite geliştirme çalışmaları yürütülmüş, Bölge için stratejik öneme sahip Kafkas arı ırkının korunmasına yönelik bir çalıştay gerçekleştirilmiştir. Ayrıca toprak işleme ve sebze yetiştiriciliği, tıbbi ve aromatik bitki yetiştiriciliği ile manda yetiştiriciliği gibi Bölge kırsalında ekonomik faaliyet çeşitliliği sağlayacak konularda eğitimler düzenlenmiş; kooperatifçilik bilincinin geliştirilmesine yönelik seminer gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında kooperatif ürünlerinin tanıtımına ve pazara erişimine katkı sağlayacak çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bölge'nin yerel ve özgün ürünlerinin ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımına ve korunmasına yönelik de 2025 yılında çeşitli çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda Ağrı Geven Balı ve Ardahan Çiçek Balı için Avrupa Birliği Coğrafi İşaret Tescili başvuruları gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra Kars Gravyeri ve Kars Kaşarı için de Avrupa Birliği Coğrafi İşaret Tescili alınmasına yönelik başvuru çalışmalarına başlanılmıştır. Ayrıca Posof Fasulyesi, Posof Elması, Ağrı Geven Balı ve Doğubayazıt Aşuresi'nin Ark of Taste Uluslararası Ürün Kataloğu'na dâhil edilmesi sağlanmış, Kağızman Uzun Elması için ise başvuru süreci tamamlanmıştır.

Tarım ve hayvancılıktan sonra Bölge'nin en önemli geçim kaynağı olan turizmde sektörün marka değerinin güçlendirilmesi ve turizm faaliyetlerinin çeşitlendirilmesi amacıyla 2025 yılında çeşitli çalışmalar yürütülmüştür. Doğa turizmi açısından öne çıkan Posof ilçesinin Cittaslow(sakin şehir) unvanı almasına yönelik çalışmalar sürdürülmüş, Kars'ta sıcak hava balonu uçuşlarının gerçekleştirilebilirliğine yönelik ön araştırma raporu hazırlanmıştır. Bölge illerinin tanıtım kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla Ağrı ve Iğdır illerinde fotoğrafçılık eğitimleri gerçekleştirilmiş; ayrıca Ağrı'ya özgü 30 farklı hediyelik eşya tasarımı hazırlanarak hediyelik yelpazesinin genişletilmesine katkı sağlanmıştır. Ağrı Dağı, Diyadin Kanyonu ve İshakpaşa Sarayı üzerinde gerçekleştirilen paramotor uçuşları ile Ağrı'nın doğal ve kültürel değerlerinin tanıtımı yapılmıştır. Turizmde faaliyet çeşitlendirmesine yönelik Iğdır'da Gökkuşaağı Tepeleri doğa yürüyüşü ve uçurtma etkinliği, Çıldır Gölü'nde ise yelken yarışları ile artistik buz pateni gösterisi düzenlenmiştir.

Bölge ekonomisinin gelişimi için önem arz eden imalat sanayiinin gelişimi ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesine yönelik de 2025 yılında çeşitli çalışmalar yürütülmüştür.

Bölge’de girişimcilik kültürünün geliştirilmesi amacıyla Ağrı’da ilk kez düzenlenen Startup Weekend etkinliği ile üniversite öğrencilerinin yenilikçi fikirlerini sürdürülebilir iş modellerine dönüştürmelerine yönelik mentörlük desteği sunulmuştur. Ayrıca siber güvenlik alanında nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesini desteklemek amacıyla yürütülen Siber Vatan Programı tanıtılmıştır. Bunların yanı sıra Kars’ta faaliyet gösteren işletmelere ihracat danışmanlığı hizmeti verilmiş ve OSB’de faaliyet gösteren bir firmaya yönetim danışmanlığı verilerek üretim kapasitesinin geliştirilmesine katkı sağlanmıştır.

2025 yılında kamuoyuna ilan edilen Fizibilite Desteği Programı kapsamında 5 başvuru ve Teknik Destek Programı kapsamında ise 33 başvuru, yararlanıcısı ile sözleşme imzalanarak yürütülmüştür. Güdümlü Proje Desteği kapsamında sunulan 2 projenin de, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan onayı alınmıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Kalkınma Ajansları eliyle yürütülen Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP) kapsamında ise 2025 yılında her ilden üçer adet olmak üzere Bölge’den toplam 12 adet proje ön başvurusu Bakanlığa sunulmuş olup bu projelerden 5’i başarılı olmuştur.

Bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması ve yerel potansiyelin ekonomiye kazandırılması amacıyla ilan edilen Yerel Kalkınma Hamlesi Teşvik Programı’nın tanıtımına yönelik Bölge içinde ve dışında yatırımcıların teşvik mekanizmaları hakkında bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Program kapsamında toplamda 14 adet başvuru alınmıştır.

Ajans’ın vermiş olduğu mali ve teknik destekler etkili bir şekilde izlenmekte ve projelerin hedeflerine ulaşarak tamamlanması hususunda gerekli çalışmalar yapılmıştır. 2025 yılında 5 proje tamamlanmış olup 22 projenin uygulaması devam etmektedir.

Ajans’ın vizyon projelerinden olan Tarihi Kimliğiyle Kars Kenti Projesi ile Ağrı ve Ardahan’da ise bölgesel kalkınmaya önemli katkılar sağlayacak muhtelif projelerin toplu açılışları Sanayi ve Teknoloji Bakanı Sn. Mehmet Fatih KACIR’ın katılımıyla yapılmıştır.

Bu raporda yer alan çalışmaların gerçekleşmesinde emek veren değerli mesai arkadaşlarıma, TRA2 Bölgesi’nin kalkınma hedeflerine katkı sunan tüm kurum ve kuruluşlar ile Yönetim Kurulu üyelerimize teşekkür eder, 2025 Yılı Faaliyet Raporumuzu kamuoyunun bilgisine ve takdirine sunarım.

Ziya POLAT
Kars Valisi
SERKA Yönetim Kurulu Başkanı

İçindekiler

I. GENEL BİLGİLER.....	7
A. Misyon ve Vizyon.....	7
B. Yetki, Görev ve Sorumluluklar.....	8
C. Ajansa İlişkin Bilgiler	9
1. Fiziksel Yapı.....	9
2. Teşkilat Yapısı.....	11
3. Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	23
4. İnsan Kaynakları.....	24
5. Sunulan Hizmetler	30
6. Yönetim ve İç Kontrol Sistemi.....	30
II. AMAÇ VE HEDEFLER.....	31
A. Ajansın Amaç ve Hedefleri	31
B. Temel Politikalar ve Öncelikler.....	32
III. FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER.....	34
A. MALİ BİLGİLER.....	34
1. Bütçe Uygulama Sonuçları	34
2. Temel Mali Tablolara İlişkin Açıklamalar.....	36
3. Mali Denetim Sonuçları	37
B. PERFORMANS BİLGİLERİ	39
1. Sonuç Odaklı Program 1 (TSOP)	39
2. Sonuç Odaklı Program 2 (KSOP).....	51
3. Sonuç Odaklı Program 3 (İSOP).....	60
4. Yerel Kalkınma Fırsatları.....	68
5. Kurumsal Gelişim	72
IV. KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	76
A. Üstünlükler	76
B. Zayıflıklar	77
C. Değerlendirme	77
V. ÖNERİ VE TEDBİRLER	77

Tablolar

Tablo 1- Ajans Hizmet Binası ve Yatırım Destek Ofisleri.....	11
Tablo 2- 2025 Yılı İlk Altı Ayı Yönetim Kurulu Toplantı İstatistikleri.....	13
Tablo 3- YHB Personel Bilgileri	16
Tablo 4- SYB Personel Bilgileri.....	18
Tablo 5- İDB Personel Bilgileri.....	20
Tablo 6- YDO Personel Bilgileri.....	22
Tablo 7- Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı.....	25
Tablo 8- Yardım Hizmetler Personelinin Görev Dağılımı	25
Tablo 9- Unvana Göre Personel Sayıları	25
Tablo 10- TRA2 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planı Stratejik Öncelikler ve Hedefler	31
Tablo 11- 2025 Yılı Dönemi Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL).....	35
Tablo 12- 2025 Yılı Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)	36

Grafikler

Grafik 1- Uzman Personelin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı.....	26
Grafik 2- Destek Personelinin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı	26
Grafik 3- Uzman Personelin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı...	27
Grafik 4- Destek Personelinin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı	27
Grafik 5- Uzman Personelin Eğitim Durumu	28
Grafik 6- Destek Personelinin Eğitim Durumu.....	28
Grafik 7- Uzman Personelin Cinsiyet Durumu	29
Grafik 8- Destek Personelinin Cinsiyet Durumu	29

Şekiller

Şekil 1- Ajans Organizasyon Şeması	15
---	----

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
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
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
TYF	: Türkiye Yelken Federasyonu
Ür-Ge	: Ürün Geliştirme
YDO	: Yatırım Destek Ofisi
YHB	: Yönetim Hizmetleri Birimi
YK	: Yönetim Kurulu
YKH	: Yerel Kalkınma Hamlesi

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 yılı içerisinde 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 25.07.2025 tarihinde Kars Valiliğine geçmiş olup 31.12.2025 tarihi itibarıyla başkanlık görevi Vali Sn. Ziya POLAT, Başkan Vekilliği ise Ağrı Valisi Sn. Mustafa KOÇ tarafından yürütülmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu 2025 yılında toplam 4 toplantı gerçekleştirmiştir.

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

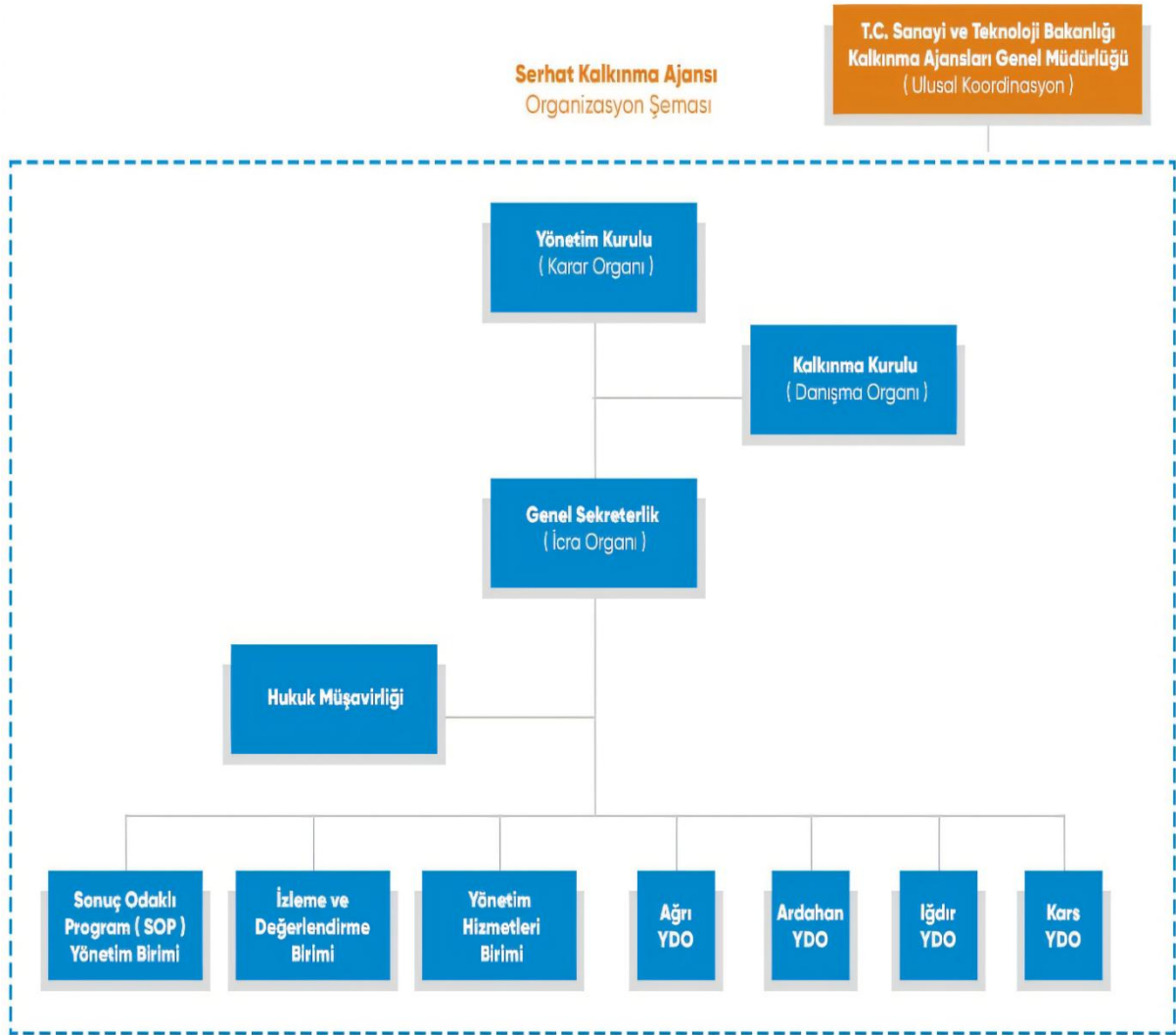
Toplantı No	Tarih	Yer	Katılımcı Sayısı
2025-1	20.02.2025	Video Konferans	13
2025-2	16.06.2025	Video Konferans	16
2025-3	21.08.2025	Video Konferans	13
2025-4	09.12.2025	Kars	12

• Genel Sekreterlik

Sn. Nurullah KARACA tarafından yürütülen 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)

31.12.2025 tarihi itibarıyla Hukuk Müşavirliği tarafından takip edilen iş ve işlemler Yönetim Hizmetleri Birimi tarafından hizmet alımı yoluyla kurum dışı bir avukattan sağlanmaktadır.

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)

31.12.2025 tarihi itibarıyla Yönetim Hizmetleri Biriminde 1 birim başkanı ve 5 destek personeli görev yapmaktadır.

Tablo 3- 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)

31.12.2025 tarihi itibarıyla Sonuç Odaklı Program Yönetim Biriminde 1 birim başkanı ve 3 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 4- SYB Personel Bilgileri

Adı- Soyadı	Unvanı	Mezun Olduğu Üniversite	Mezun Olduğu Bölüm
Çağrı Birol ESATOĞLU	Birim Başkanı	Atatürk Üniversitesi	Elektrik-Elektronik Mühendisliği
Ahmet Berke DEMİRAL	Uzman	Yeditepe Üniversitesi	İşletme
Berfin Ece İPİN	Uzman	Gazi Üniversitesi	Şehir ve Bölge Planlama
Gizem COŞKUN	Uzman	Erciyes Üniversitesi	Matematik

Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi; bölge planı da dâhil olmak üzere araştırma, analiz ve planların hazırlanmasını sağlayan ve bölge planı ile sonuç odaklı programlara göre oluşturulan destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir. Bunların yanı sıra 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,
- GÜDÜMLÜ 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)

31.12.2025 tarihi itibarıyla İzleme ve Değerlendirme Biriminde 1 birim başkanı ve 2 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 5- 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)

31.12.2025 tarihi itibarıyla Yatırım Destek Ofislerinde 3 koordinatör, 1 koordinatör vekili ve 6 uzman personel görev yapmaktadır.

Tablo 6- 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
	Ahmet HAN	Uzman	Karadeniz Teknik Üniversitesi	İnşaat Mühendisliği
İĞDIR YDO	Ramazan Mutlu DOĞANER	Koordinatör	Abant İzzet Baysal Üniversitesi	Uluslararası İlişkiler
	Oğuzhan ESATOĞLU	Uzman	Dokuz Eylül Üniversitesi	İnşaat Mühendisliği
	Yiğit Can DURDU	Uzman	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Elektrik - Elektronik Mühendisliği
KARS YDO	Sevgi GÜNDÜZ	Koordinatör	Gazi Üniversitesi	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
	Ensar BEKTAŞ	Uzman	Anadolu Üniversitesi	İşletme
	Mine YESİRALIOĞLU	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 yılında 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

31.12.2025 tarihi itibarıyla Ajans'ta; 1 Genel Sekreter, 3 Birim Başkanı, 4 Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü, 11 uzman personeli, 5 destek personeli ve 15 yardımcı hizmetler personeli olmak üzere 39 personel görev yapmaktadır.

Tablo 7- Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı

BİRİM	BİRİM BAŞKANI/ KOORDİNATÖR	UZMAN P.	DESTEK P.
Yönetim Hizmetleri Birimi	1	0	5
Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi	1	3	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	7	11	5

Tablo 8- Yardım Hizmetler Personelinin Görev Dağılımı

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

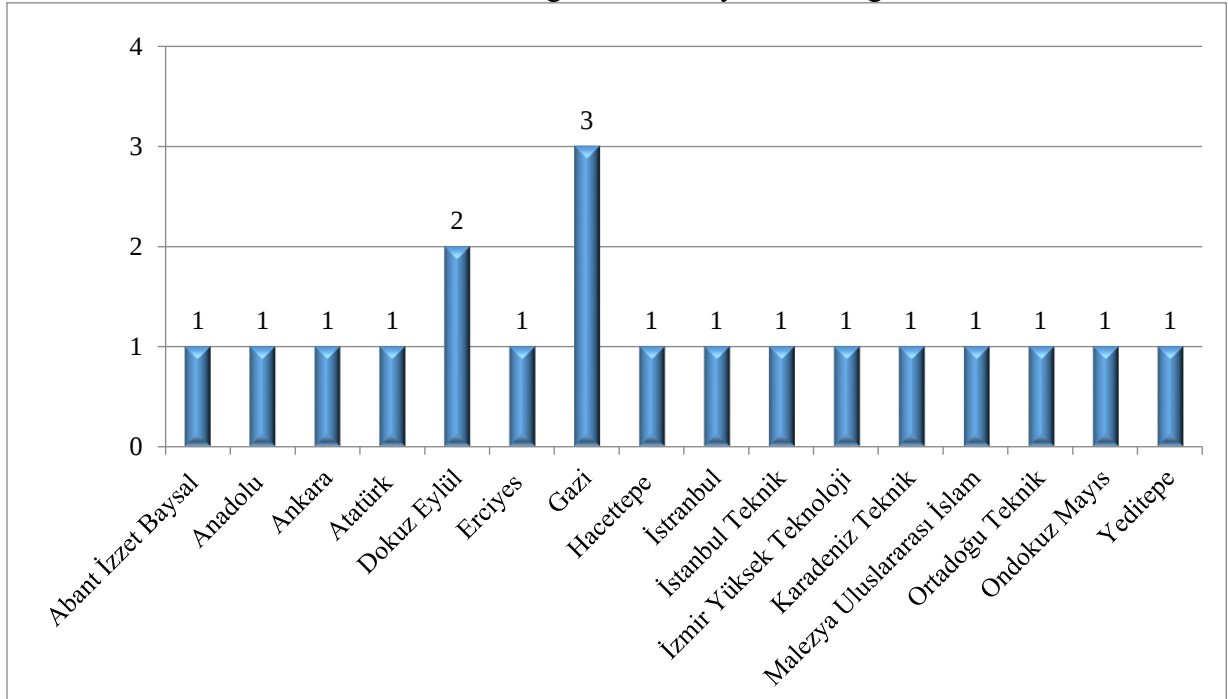
Ajans'ta 375 sayılı KHK'nin geçici 23. maddesi uyarınca sürekli işçi olarak çalışan 14 yardımcı hizmetler görevlisi ile 1 silahsız güvenlik görevlisi bulunmaktadır. Sürekli işçi kadrosuna geçirilen personel, istatistiklerin yer aldığı grafiklere dâhil edilmemiştir.

Tablo 9- Unvana Göre Personel Sayıları

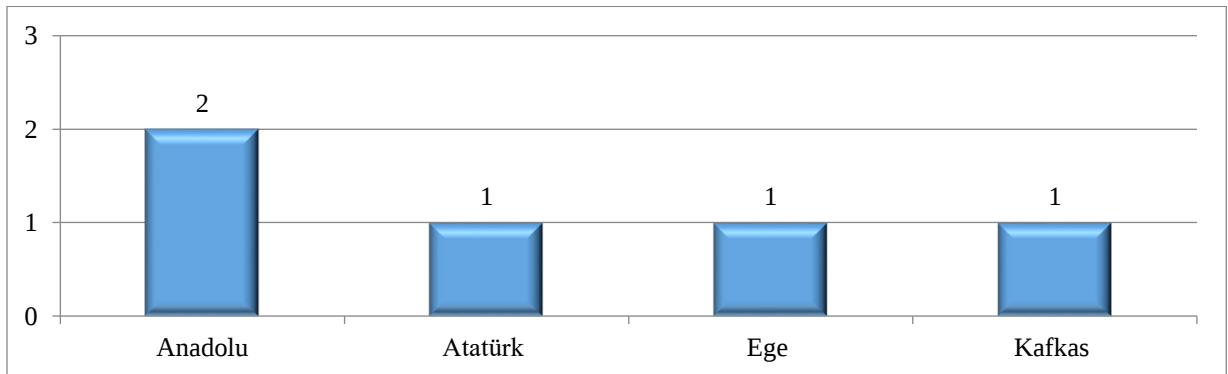
Unvanı	Personel Sayısı
Genel Sekreter	1
Birim Başkanı	3
YDO Koordinatörü	4
Uzman Personel	11
Destek Personeli	5
Yardımcı Hizmet Personeli	15
TOPLAM	39

Uzman ve destek personelinin; 1'i Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 3'ü Anadolu Üniversitesi, 1'i Ankara Üniversitesi, 2'si Atatürk 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 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

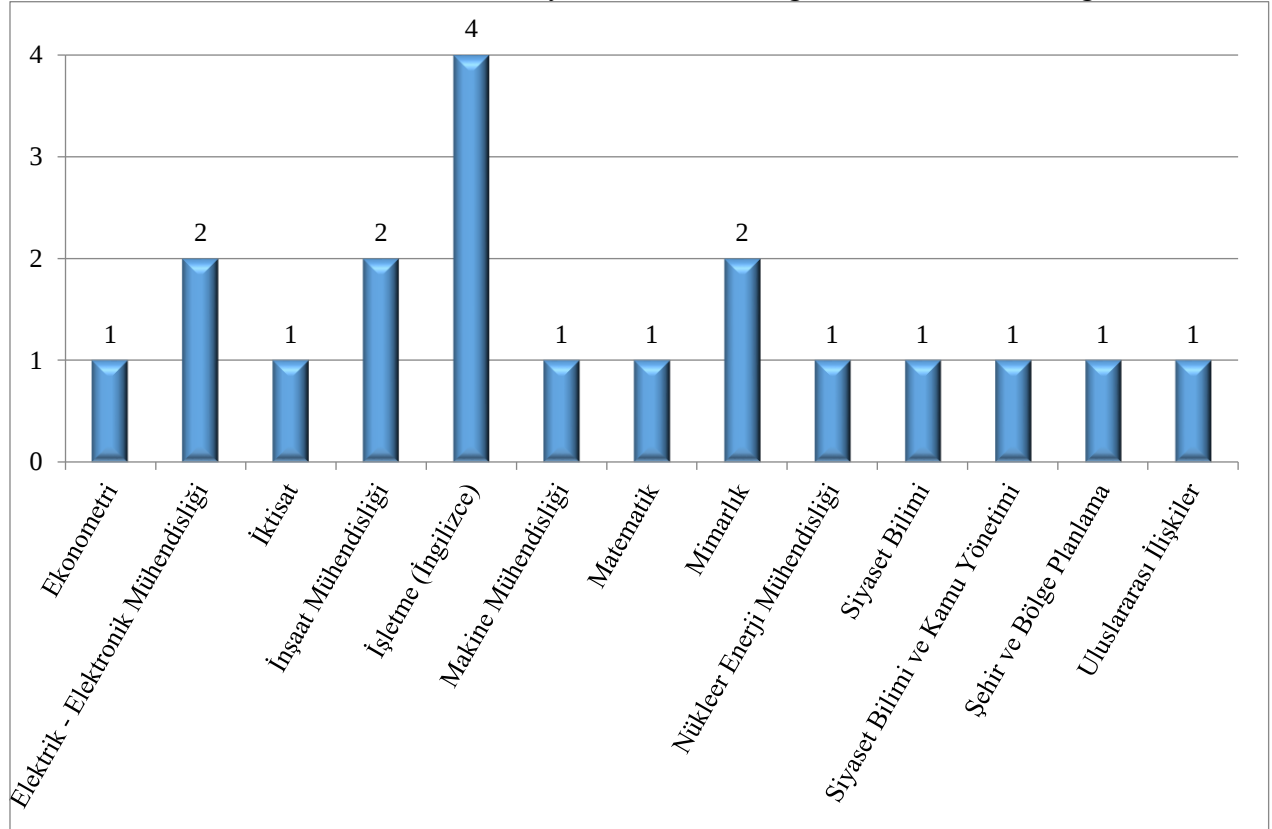


Ajans uzman personeli lisans düzeyinde 13 farklı dalda eğitim almış olup Ajans'ta en fazla İşletme (İngilizce) mezunu uzman personel bulunmaktadır.

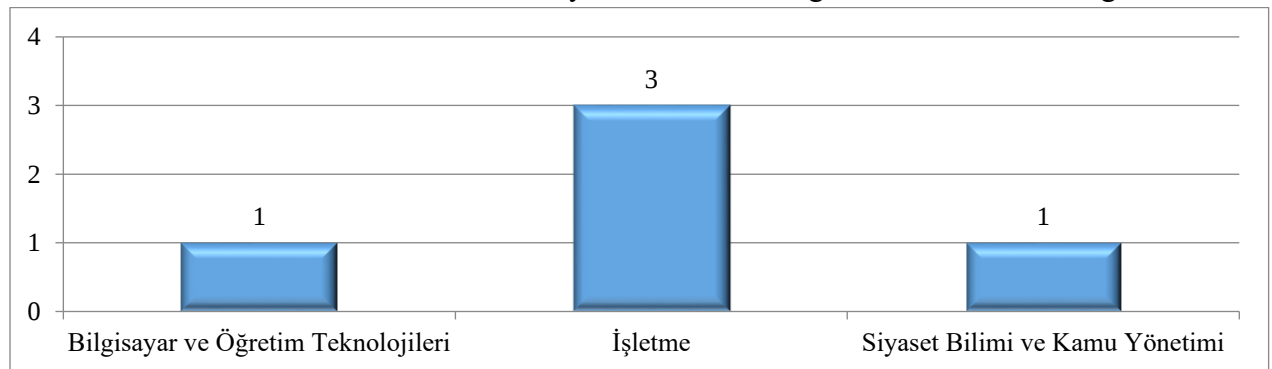
Ajans uzmanlarının lisans düzeyinde mezun oldukları fakülteler incelendiğinde 9 personelin iktisadi ve idari bilimler fakültesi, 6 personelin mühendislik fakültesi, 1 personelin fen-edebiyat fakültesi ve 3 personelin mimarlık fakültesi mezunu olduğu görülmektedir.

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

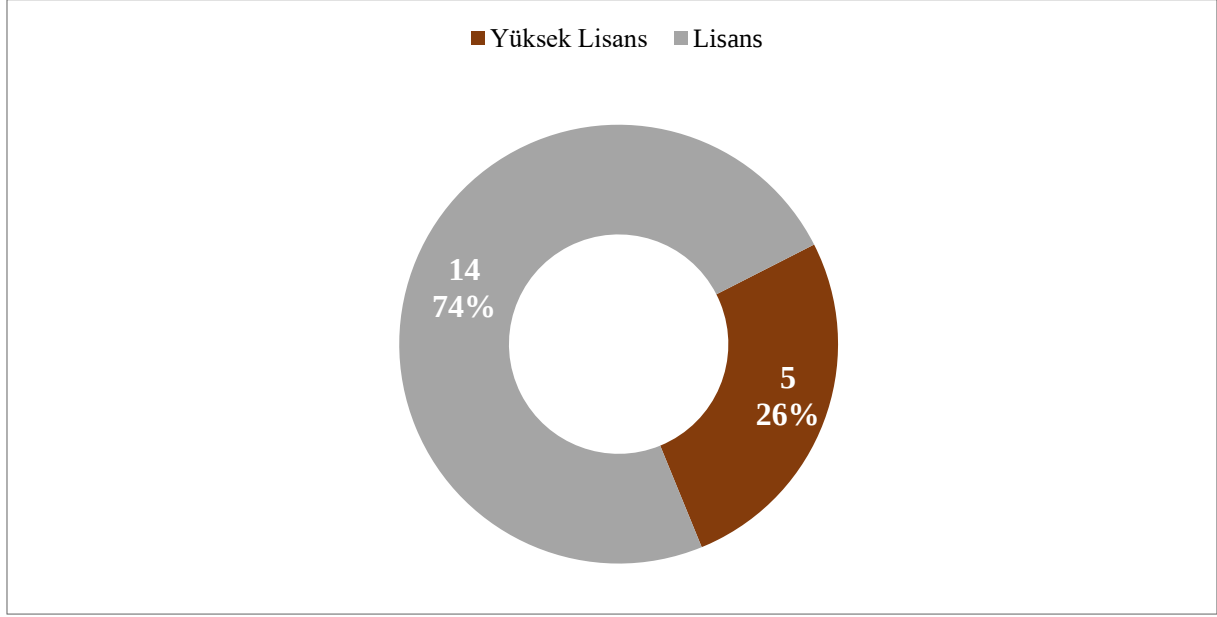


Grafik 4- Destek Personelinin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölümlere Göre Dağılımı

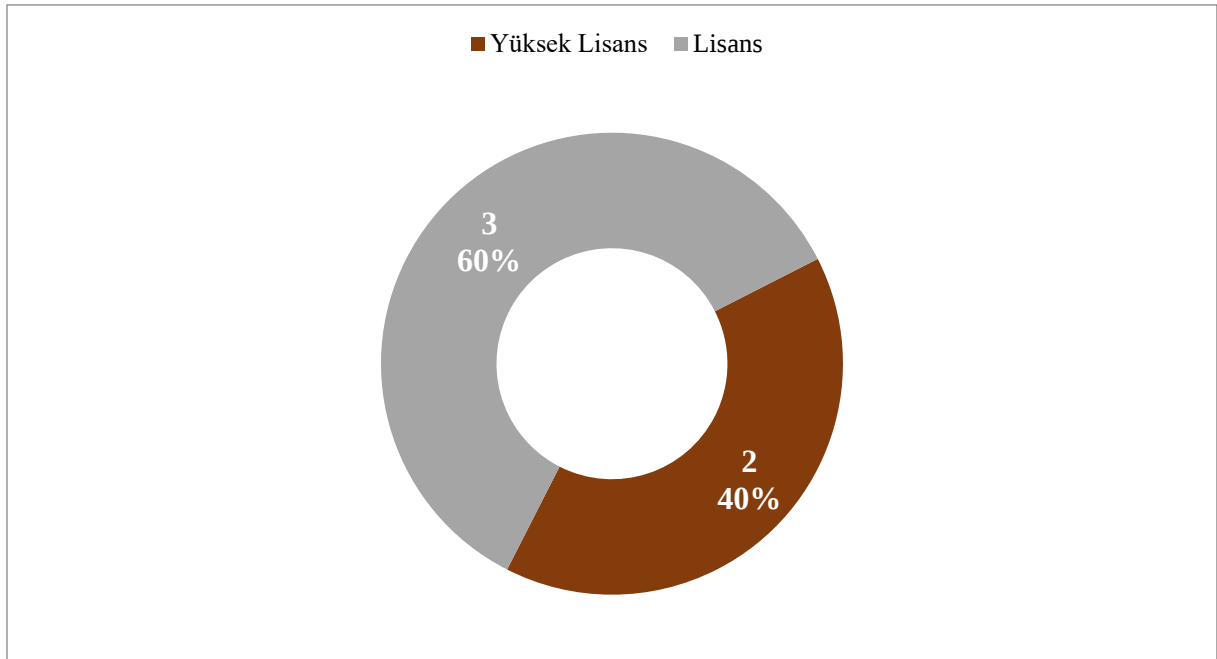


31.12.2025 tarihi itibari ile Ajans uzman personelinden yüksek lisans mezunu sayısı 5, lisans mezunu sayısı ise 14'tür. Lisans mezunu personelden 6'sı yüksek lisansa devam etmektedir. Yüksek lisans mezunu 3 personelimiz doktora eğitimlerine devam etmektedir. Ayrıca ikinci lisans mezunu 2 personel bulunmaktadır. Destek personelinden yüksek lisans mezunu sayısı 2, lisans mezunu sayısı ise 3'tür.

Grafik 5- Uzman Personelin Eğitim Durumu

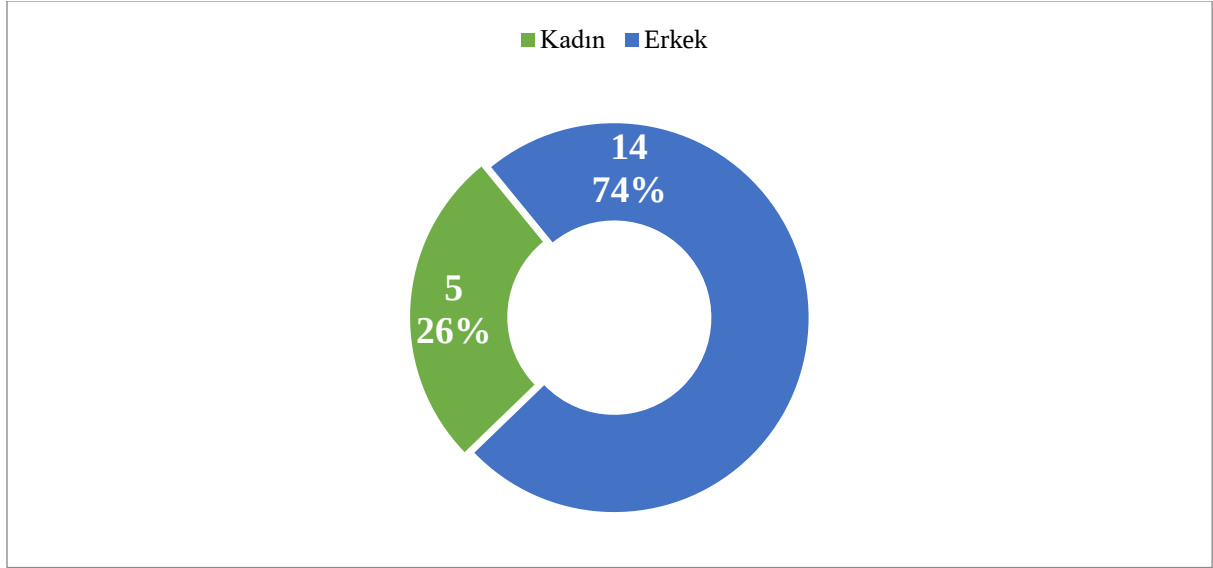


Grafik 6- Destek Personelinin Eğitim Durumu

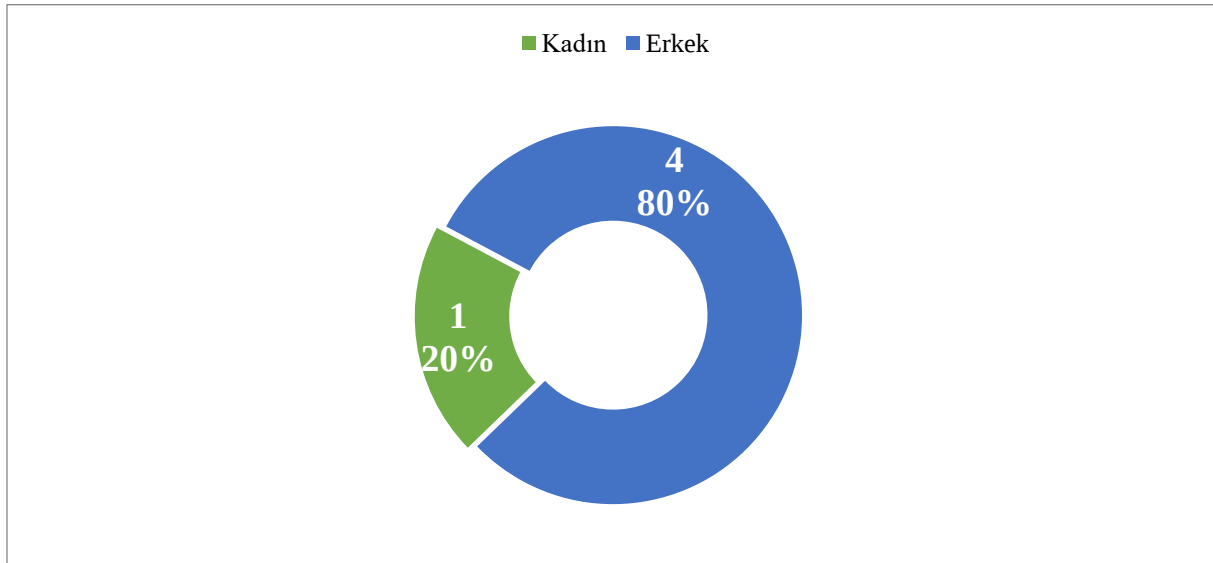


31.12.2025 tarihi itibari ile Ajans'ta istihdam edilen 19 uzman ve 5 destek personelinden 6'sı kadın, 18'i ise erkektir. Ayrıca, Ajans personelinin yaş ortalaması 36'dır.

Grafik 7- Uzman Personelin Cinsiyet Durumu



Grafik 8- Destek Personelinin Cinsiyet Durumu



Personel Hareketliliği

2025 yılında 2 uzman personel Ajans'tan ayrılmıştır. Bunlardan, Hukuk Müşaviri olarak görevli uzman personelin Ajans'a sunduğu istifa dilekçesine istinaden istifası 21.08.2025 tarihli 99. Yönetim Kurulu Toplantısında, Ardahan Yatırım Destek Ofisi'nde görevli uzman personelin istifası ise sunduğu istifa dilekçesine istinaden 09.12.2025 tarihli 100. Yönetim Kurulu Toplantısında kabul edilmiştir.

2024 yılın personel alımı kapsamında istihdam edilen, 2 kişi 21.02.2025 tarihinde Ağrı YDO ve Kars YDO'ya uzman olarak atanmışlardır.

2025 yılı personel alımı kapsamında Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği'nden alınan izin doğrultusunda 4 uzman personel alımı için 1 Aralık 2025 tarihinde personel alım ilanına çıkmıştır. 12 Ocak 2026 tarihi başvuruların son günü olup 2026 yılında 4 uzman personel istihdam edilmesi, Cumhurbaşkanlığı'ndan alınacak izinlere göre de 2026 yılında tekrar personel alımına çıkılması hedeflenmektedir.

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 yılında 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 10- 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 Cumhurbaşkanı Kararı” ve bu kararda değişiklik yapan 09.06.2020 tarihli ve 2649 sayılı Cumhurbaşkanı 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 yılına 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. Yıl içinde yapılan bütçe revizyonu ile birlikte tahmini gelir bütçesi 203.841.147,57 TL olarak revize edilmiş önceki dönemden devreden Ajans finansman tutarı ile birlikte toplam gelir bütçesi 294.260.241,05 TL’dir. 2025 yılı yıllık dönemde gelir bütçesi nakit tahsilat gerçekleşmesi ise 191.464.827,67 TL olarak gerçekleşmiştir. 2025 yılı yıllık dönemde gelir bütçesinin gerçekleşme oranı % 93,93’tür. Bu oran Ajans finansman tutarı dahil toplam gelir bütçesi üzerinden değerlendirilmesi dahilinde gelir bütçesi gerçekleşme oranı % 65,07’dir. Bütçe kalemlerine göre tahsilat tutarları ve oranları aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 11- 2025 Yılı Dönemi Gelir Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

Gelir Kalemi	2025 Yılı Tahmini Gelir (TL)	2025 Yılı Gerçekleşen Gelir (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	155.142.175,49	122.950.613	79,25%
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	17.021.387,86	17.021.387,86	100,00%
Belediyelerden Aktarılan Paylar	16.679.273,93	16.266.235,43	97,52%
TSO'lardan Aktarılan Paylar	195.759,19	175.124,97	89,46%
AB ve Diğer Fonlardan Sağlanan Kaynaklar	0,00	0,00	0,00%
Faaliyet Gelirleri	1.020.000,00	1.376.535,81	134,95%
Bağış ve Yardımlar (SOGEP, CUGP)	12.209.258,00	32.887.091,00	269,36%
Alacaklardan Tahsilatlar	275.293,10	234.159,22	85,06%
Proje ve Faaliyet Destek Ödemelerinden İadeler	0,00	0,00	0,00%
Faiz ve Diğer Gelirler	1.298.000,00	553.680,38	42,66%
Ret ve İadeler(-)	0,00	0,00	0,00/%
TOPLAM	203.841.147,57	191.464.827,67	93,93%

Tablo 12- 2025 Yılı Gider Bütçesi Gerçekleşmeleri (TL)

Gider Kalemi	2025 Yılı Tahmini Gider (TL)	2025 Yılı Gerçekleşen Gider (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Genel Yönetim Hizmetleri	104.984.000,00	97.093.039,96	92,48%
İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	5.253.240,00	3.068.618,2	58,41%
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	1.070.000,00	0,00	0,00%
Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	4.270.000,00	1.938.043,34	45,39%
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	20.989.000	5.257.222,60	25,05%
Proje Destekleme Hizmetleri	151.356.401,05	21.339.109,83	14,10%
Faaliyet Destekleme Hizmetleri	6.337.600,00	839,200,00	13,24%
TOPLAM	294.260.241,05	129.535.233,93	44,02%

2025 yılı yıllık gider bütçesi 294.260.241,05 TL olarak belirlenmiştir. Ocak-Aralık dönemi gerçekleşen bütçe giderleri 129.535.233,93 TL'dir. Bu giderlerin 107.356.924,10 TL'si Genel Hizmet Giderleri, 22.178.309,83 TL'si ise Proje ve Faaliyet Destekleme Giderlerinden oluşmaktadır.

Ayrıca proje ve faaliyet destekleme hizmetleri kapsamında 11.383.153,87 TL'si ajansın ana destekleme faaliyetleri, 10.475.854,80 TL'si ajansın aracılık rolü üstlendiği SOGEP faaliyetlerinden olmak üzere toplam 21.859.008,67 TL tutarında avans niteliğinde ön ödeme yapılmış olup bu rakam henüz bütçe gideri olarak gerçekleşmediğinden tabloda gösterilmemiştir. Bütçe kalemlerine göre ayrıntılı gider gerçekleşmeleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. 2025 yılı yıllık dönemde bütçe ile verilen toplam ödenek tutarının % 44,02'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, 31.12.2025 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 yılında söz konusu kurum tarafından Ajansımıza yönelik herhangi bir denetim yapılmamıştır.

Bakanlık Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı Denetimi

Kalkınma Ajanslarının faaliyetleri Bakanlığımız Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı müfettişleri tarafından da izlenmektedir. Ajansımız, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığının 02.02.2022 tarihli, görev yazıları uyarınca; 21.02.2022-11.03.2022 tarihleri arasında denetlenmiştir. Ajans iş ve işlemleri teftiş edilmiş olup, yapılan tespit ve önerilere ilişkin teftiş raporu, Ajansımıza ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğüne iletilmiştir. Teftiş Raporunda belirtilen tespit ve önerilerin takibine yönelik Genel Müdürlüğümüzden gelen 13.05.2022 tarihli yazı gereğince, Ajansımızca tespit ve önerilere yönelik yapılan çalışmalar ve ilerlemeler, dörder aylık periyodlar halinde Bakanlığımız Rehberlik ve Teftiş Kurulu Başkanlığına gönderilmekte ve Genel Müdürlüğümüz de aynı yazı ile bilgilendirilmektedir. 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. Bakanlık Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı tarafından 2025 yılı içerisinde 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 yılında TRA2 Bölgesi’nde faaliyet gösteren 73 adet özel sektör, 13 adet STK ve 94 adet kamu kurumu/kuruluşu ziyareti yapılarak turizm paydaşları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.	2026 yılında 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 yürütülmüştür. Kars Oteller ve Lokantalar Derneği’nin yararlanıcısı olduğu faaliyet kapsamında, otel ve restoran çalışanlarına yönelik mesleki İngilizce ve uluslararası otelcilik kuralları eğitim programı düzenlenmiştir. Toplam 11 gün süren bu eğitimlere 147 kişi katılım sağlamıştır.	2026 yılında faaliyetin Ardahan ilinde yürütülmesi planlanmaktadır.

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. Ağrı ve Iğdır'da basın mensupları ve kamu kurumlarının basın sorumlularına yönelik 3 günlük İHA-1 ticari pilotluk eğitimi gerçekleştirilmiştir. Eğitime 45 kişi katılım sağlamıştır.	2026 yılında faaliyet Sosyal Medya Yönetimi Eğitimi adı altında devam edecektir.
Hediyelik Eşya Prototip Çalışmaları	X					Ağrı ilinde hediyelik eşya tasarımı ile ilgili çalışma tamamlanmıştır. Öncelikle uygun firma belirlenerek sözleşme imzalanmıştır. Firma tasarım sürecine geçmeden önce paydaş kurumlarla anket çalışması yapmış olup 30 farklı hediyelik eşya tasarımı farklı versiyonları ile birlikte tamamlanmıştır.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.
Yurt İçi Teknik İnceleme Ziyaretleri				X	2025 yılında paydaşlarla yapılan toplantılarda teknik inceleme ziyareti planlanmamıştır.		2026 yılında gerekli görülmesi halinde iyi uygulama örneklerine teknik inceleme ziyaretleri düzenlenecektir.

Tanıtım ve Yatırım Destek

TRA2 Tanıtım ve Rota Belirleme Turu	X					Iğdır ilinde 300 kişinin katılım sağladığı Iğdır İli Gökkuşığı Tepeleri Doğa Yürüyüşü ve Uçurtma Etkinliği düzenlenmiştir. Etkinlikte Tuzluca Tuz Mağaralarının yakın çevresinde bulunan Gökkuşığı Tepeleri'nin tanıtımı sağlanmış ve ayrıca uçurtma atölyesi düzenlenmiştir. Kars'ta alternatif turizm olanakları üzerine araştırmalar yapılmış, ilin sıcak hava balonu uçuşlarına uygunluğunu inceleyen Kars İli Sıcak Hava Balonu Ön Araştırma Raporu teknik destek faaliyeti kapsamında tamamlanmıştır. Rapor paydaş görüşleri ile birlikte Sivil Havacılık Genel Müdürlüğüne sunulmuştur.	2026 yılında da tanıtım ve rota belirleme turlarının yapılması devam edecektir. 2026 yılı için Gökkuşığı Tepeleri Yürüyüş ve Uçurtma Etkinliğinin geliştirilerek yeniden düzenlenmesi hedeflenmektedir. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'ne sunulan Sıcak Hava Balonu Ön Araştırma Raporu'nun onay alması halinde 2026 yılında test uçuşunun yapılması planlanmaktadır.
-------------------------------------	---	--	--	--	--	---	--

Uluslararası Ağ ve Organizasyon Çalışmaları	X				Ajans desteği ile Ağrı Geven Balı ve Ardahan Çiçek Balı için Avrupa Birliği Coğrafi İşaret Tescili başvurusu yapılmıştır. Posof ilçesinin Cittaslow şehir unvanını alması için Cittaslow Türkiye Koordinatörlüğü' ne sunulacak olan başvuru dosyasının çalışmaları tamamlanıp dosya Türkiye Koordinatörlüğü'ne sunulmuştur. Ayrıca yılın ikinci yarısında Cittaslow ile ilgili paydaş kurumların bilgilendirilmesi amacıyla toplantı ve iki adet eğitim düzenlenmiştir. Posof Fasulyesi, Posof Elması, Ağrı Geven Balı Doğubayazıt Aşuresi'nin Ark of Taste Uluslararası Ürün Kataloğuna dâhil edilmesi sağlanmıştır. Kağızman Uzun Elması için ise başvuru süreci tamamlanmıştır. Kars Gravyeri ve Kaşarı'nın Avrupa Birliği Coğrafi İşaret Tescili alması konusunda çalışmalara başlanılmıştır. Tescil başvurusu için gerekli olan tüzel kişilik yapılanması kapsamında kuruluş işlemleri devam etmektedir.	2026 yılında Posof ilçesinin Cittaslow adaylığı ile ilgili çalışmalara devam edilecektir. Kars Gravyeri ve Kaşarı'nın AB Coğrafi İşaret Tescili başvurusunu yapacak dernek kuruluşu tamamlanacaktır. Akabinde tescil başvurusu yapılacaktır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: Foto Safari ve Fotoğraf Sergileri Etkinliği				X	2025 yılı içerisinde mevcut personel sayısının yetersizliği ve iş yükü yoğunluğu nedeniyle ilgili faaliyet gerçekleştirilememiştir.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.

Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: <i>Ağrı Dağı Yamaç Paraşütü Etkinlikleri</i>	X				Ağrı Dağı, Diyadin Kanyonu ve İshakpaşa Sarayı üzerinde 8 paramotor sporcusu uçuşlar gerçekleştirmiştir. Etkinlik ile Ağrı'nın doğal ve kültürel mirasını spor aracılığıyla öne çıkarılması sağlanırken aynı zamanda ekstrem sporların Ağrı'da yaygınlaştırılması amaçlanmıştır. Etkinlik süresince hem Türkiye hem de Avrupa'da yeni irtifa rekorları kırılarak Ağrı'nın tanıtımına önemli katkı sağlanmıştır.	2026 yılında faaliyet Ağrı Dağı Doğa Sporları Etkinlikleri adı altında devam edecektir.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: <i>Çıldır Gölü Yelken Etkinliği</i>	X				Kars Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ve Türkiye Yelken Federasyonu iş birliğiyle TYF Anadolu Yelken Ligi'nin ilk ayağı Kars'ta tamamlanmıştır. Yaklaşık 10 spor kulübünün, 50 sporcunun ve 10 hakemin katılım sağladığı etkinlik ile hem Çıldır Gölü'nün tanıtım sürecine katkı sunulması hem de girişimciler için Göl üzerinde yapılabilecek alternatif faaliyetlerin teşvik etmesi hedeflenmiştir.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.
Serhat'ı Keşfet: Bölgesel Tanıtım Organizasyonları: <i>Çıldır Gölü Kış Etkinlikleri</i>	X				1 Şubat 2025 tarihinde Türkiye şampiyonu 2 artistik buz pateni sporcusunun katılımıyla Çıldır Gölü'nde buz pateni gösterisi düzenlenmiştir. Bunun yanı sıra Türkiye snowboard şampiyonu bir sporcu göl üzerinde gösteriler gerçekleştirmiştir. Gerçekleştirilen tanıtımlar geniş bir kitleye duyurulmuş, sosyal medyada viral olmuştur.	2026 yılında faaliyet Çıldır Gölü Buz Sporları Etkinlikleri adı altında devam edecektir.

Ajans Destekleri						
Ağrı Dağı Dağcılık Müzesi Güzümlü Projesi			X		Ağrı Doğubayazıt ilçesinde, İshakpaşa Sarayı yolu üzerinde bulunan ve 1940 yılına kadar aktif olarak kullanılan tarihi Hükümet Konağı'nın, interaktif bir Ağrı Dağı Dağcılık Müzesi'ne dönüştürecek olan Proje'nin bilgi formu ve fizibilitesi hazırlanarak Yönetim Kurulu'na ve ardından Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na sunulup onay alınmıştır.	2026 yılının ilk ayında projenin sözleşmesi imzalanıp, uygulama aşamasına geçilecektir.
Cemal Tural Tabiat Parkı Yeni Ekoturizm Rotası Güzümlü Projesi			X		Ardahan'da bulunan Cemal Tural Tabiat Parkı'nda ekoturizm altyapısını güçlendirecek, ziyaretçilere yönelik sosyal donatı, dinlenme ve hizmet alanları oluşturacak olan Proje'nin bilgi formu ve fizibilitesi hazırlanarak Yönetim Kurulu'na ve ardından Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na sunulup onay alınmıştır.	2026 yılının ilk ayında projenin sözleşmesi imzalanıp, uygulama aşamasına geçilecektir.
TSOP Fizibilite Desteği Programı	X				2025 yılında Fizibilite Desteği Programı için 4.000.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında 5 proje başvurusu alınmıştır ve alınan 5 proje de başarılı olmuştur. TSOP kapsamında "Kerem ile Aslı Ziyaretçi Merkezi" ve "Harosman Vadisi Turizm Merkezi" projelerinin sözleşmesi imzalanmıştır.	2026 yılının ilk ayında 2025 yılı Fizibilite Desteği Programı kapsamında "Sarıkamış İlçesi Ekoturizm Alanlarının Belirlenerek Fizibilite Raporunun Hazırlanması" projesinin sözleşmesi imzalanacak, 2026 yılında proje uygulamaları devam edecektir.
TSOP Teknik Destek Programı	X				2025 yılında Teknik Destek Programı için 4.500.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında ilan edilen 6 dönemde 45 başvuru alınmış, 33 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır.	2026 yılında devam eden faaliyetlerin uygulama işlemleri devam edecektir.

Tur Operatörlerine Destek Programı (Serhat Turu Destek Programı)	X					Programın başvuru rehberi hazırlanarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından onaylanmıştır ardından 30.07.2025 tarihinde ilana çıkmıştır. Program kapsamında 6 adet başvuru alınmış olup 1 başvuru başarılı olmuştur. Başarılı olan başvurunun sözleşmesi, yararlanıcının feragat etmesi sonucu imzalanamamıştır.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
TSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	2025 yılında Bölge'nin ihtiyaçlarını karşılayacak uygun programlar ve kamu kurum ve kuruluşlarından teknik destek talebi olmamıştır.		2026 yılında 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	19	1,4	2026/4
2	Bölgeye Gelen Turist Sayısındaki Yıllık Artış	Adet	487.681	60.000	54.373	1,2,3,4	2026/4
3	Yıllık Ortalama Geceleme Sayısı	Gün	1,8	2,1	2	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	4	2026/4
3	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	12	8	2026/4
4	Düzenlenen Eğitimlere Katılan Kadın Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	75	113	2026/4
5	Düzenlenen Eğitimlere Katılan Genç Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	110	158	2026/4
6	Danışmanlık Sağlanan İşletme Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	6	6	2026/3
7	Düzenlenen Tanıtım ve Rota Belirleme Turu Faaliyeti Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	16	3	2026/4



8	Tanıtım ve Rota Belirleme Faaliyetleri Kapsamında Bölge'yi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	120	320	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	7	2026/4
11	Oluşturulan Yeni Rota Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	5	2	2026/4
12	Uygulanan Gündümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	3	2	2027/4
13	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	2027/4
14	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Kadın Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	3	0	2026/4
15	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2026/4
16	Uygulanan Teknik Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	3	1	2026/4
17	Tur Operatörlerine Uygulanan Destek Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	1	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	2025/4	Tamamlandı
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 Planı'na göre 2026 yılı sonudur. Ancak 2025 itibarıyla “Bölge’ye Gelen Turist Sayısındaki Artış” ile “Yıllık Ortalama Geceleme Sayısı” göstergeleri hemen hemen hedefe ulaşmış; “Konaklama Tesisi Sayısındaki Artış” göstergesi ise hedefi aşmıştır.
Çıktı Göstergeleri	Mali destek programı kapsamında herhangi bir proje yürütülememesi nedeniyle ilgili göstergelerde gerçekleşme sağlanamamıştır. 2025 Çalışma Programı’nda TSOP kapsamında hazırlanacak bir rapor öngörülmemiştir. Buna karşın, diğer çıktı göstergelerinde başarılı sonuçlara ulaşılmıştır.
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 yılında tamamlanmıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalar yapılmıştır.

1.6. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Faaliyetler belirlenirken Ajanstaki personel sayısının ve sirkülasyonunun göz önünde bulundurulması	Faaliyet planlaması yapılırken Ajansın mevcut insan kaynağı ve olası personel hareketliliği dikkate alınmalı; yoğun dönemlerde hizmet alımı yapılmalıdır.	Performans
2	Turizm destinasyonlarının geliştirilmesi ve tanıtımında yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesi	Turizm destinasyonlarının görünürlüğü tabela, haritalama ve dijital araçlarla artırılmalı; tüm destinasyonlara yönelik çözümler kısa ve orta vadeli, bütüncül bir strateji çerçevesinde ele alınmalı ve uluslararası ağ çalışmaları güçlendirilmelidir. Paydaşların kapasite ve finansman sorunları dikkate alınarak yenilikçi uygulamalar geliştirilmeli; kapasite kısıtlarından daha az etkilenen ekolojik turizm ve dağcılık gibi alanlara yönelik özel bir yol haritası oluşturulmalıdır.	Performans
3	Dış kaynaklı (AB vb.) fonlara proje üretiminde yeterli başvuru ve yönlendirme yapılamaması	Uygun hibe ve fon çağrıları düzenli olarak takip edilmeli; paydaşlara yönelik proje geliştirme atölyeleri düzenlenerek başvuru kapasitesi artırılmalıdır.	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, kooperatifçiliğin 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							
İğdır İli Süt Toplama Merkezi Araştırma Raporu	X					Rapor, ilgili kurum ve kuruluşların veri tabanlarından temin edilen veriler ile saha ziyaretlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanmıştır. Tasarım süreci de tamamlanan rapor, Ajansın internet sitesinde yayımlanmıştır.	Yayın Bakanlığa ve ilgili paydaşlara gönderilecektir.
İş Birliği ve Koordinasyon Faaliyetleri							
KSOP Yönetim Faaliyetleri	X					2025 yılında TRA2 Bölgesi’nde 116 adet özel sektör, 47 adet birlik, kooperatif vb. ve 185 adet kamu kurum/kuruluş ziyareti yapılarak kırsal kalkınma paydaşları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ağrı Ticaret İl Müdürlüğü ve Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi işbirliği ile Ağrı ilinde kooperatifçilik semineri gerçekleştirilmiştir. Eğitime Ağrı ilinde faaliyet gösteren kooperatiflerin üyeleri ve gençler olmak üzere 80 kişi katılım sağlamıştır.	2026 yılında da kırsal kalkınma paydaşları ile toplantılar ve görüşmeler yapılmaya devam edilecektir.

						Ardahan'da İl Tarım ve Orman Müdürlüğü işbirliği ile 38 kişinin katılım sağladığı Manda Yetiştiriciliği İstişare Toplantısı ve Eğitimi gerçekleştirilmiştir.	
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'ta ilgili faaliyet Ajans Teknik destek programı ile yürütülmüştür. S.S. Sarıkamışlı Kadınları Güçlendirme ve Kalkındırma Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi yararlanıcısı olduğu faaliyet ile kooperatifin üreteceği hediyelik eşyaların tasarımları yapılmış, tescil süreci devam etmektedir. Kooperatifin ürettiği çikolatalar için de marka tescili başvurusu yapılmıştır. S.S. Gazi Kars Kadın Girişimi, Üretim ve İşletme Kooperatifi'nin yararlanıcısı olduğu teknik destek faaliyeti kapsamında ise keçeden hediyelik eşya üretilmesi ve özgün ürünlerin tasarlanması için eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmiştir. Bu faaliyetten kooperatif üyesi olan 7 kadın faydalanmıştır. Ağrı'da Ajans Teknik destek programı ile yürütülen bir diğer faaliyet kapsamında da S.S. Doğubayazıt Yıldızla Yükselen Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi üyesi 20 kadına pazarlama ve satış teknikleri, hedef pazar belirleme, güncel satış teknikleri, dijital pazarlama ve e-ticaret konularında eğitim verilmiştir. Eğitimin yanında 60 gün süreyle pazarlama ve satış konusunda danışmanlık da verilmiştir.	2026 yılında ilgili faaliyetin Iğdır ve Kars illerinde yürütülmesi planlanmaktadır.

Arıcılık İşletmelerinin Kapasitesinin Geliştirilmesi	X				Kafkas Arısı Üretim, Eğitim ve Gen Merkezi Müdürlüğü işbirliği ile aşağıdaki faaliyetler düzenlenmiştir; Ardahan’da arı yetiştiricilerine yönelik “Bal Arısı Sağlığı ve Hastalıkları” konulu eğitim programı düzenlenmiştir. Eğitime arı yetiştiricileri, birlikler ile Tarım ve Orman Müdürlükleri personelleri katılım sağlamıştır. Ardahan izole bölgesindeki Kafkas Arı ırkını koruma stratejileri geliştirilmesi amacı ile “Kafkas Arısı Çalıştay”ı düzenlenmiştir. Ağrı Arı Yetiştiricileri Birliği üyesi 10 arıcıya teknik bilgi ve uygulama kapasitelerini artırmayı amaçlayan 2 günlük eğitim programı düzenlenmiştir. Ardahan’da 65 arı yetiştiricisinin katılım sağladığı apiterapi arı ürünleri(arı zehri, propolis, arı sütü, perga, polen) üretimi konusunda eğitim programı düzenlenmiştir.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.
Yurt İçi Teknik İnceleme Ziyaretleri	X				Ağrı’da SoGreen Projesi kapsamında hayata geçirilmesi planlanan Dikey Tarım Merkezi Projesine yönelik, İstanbul Kâğıthane’de bulunan Kapalı Dikey Tarım Uygulama Merkezi ziyaret edilerek yerinde incelemelerde bulunulmuştur. S.S. Sarıkamışlı Kadınları Güçlendirme ve Kalkındırma Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi’nden 2 üyenin katılımıyla Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV) tarafından düzenlenen Nahl Yılbaşı Alışveriş Şenliği’ne katılım sağlanmıştır. Türkiye’nin 44 ilinden 101 kadın kooperatifinin yer aldığı etkinlikte kooperatife ait ürünlerin tanıtımı yapılmış ve yeni müşteri bağlantıları kurulmuştur.	2026 yılında gerekli görülmesi 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 iş birliğiyle, 20 çiftçiye yönelik 2 gün teorik ve Ağrı Tarımpark'ta 1 gün uygulamalı olmak üzere temel tarım uygulamaları ve tekniklerini de içeren toprak işleme ve sebze yetiştiriciliği eğitimi verilmiştir. Kars'ta faaliyet gösteren S.S. Oğuzlu Köyü Tarımsal Kalkınma Kooperatifi'nin 8 üyesine ise teorik ve uygulamalı olmak üzere toplam 5 gün süren Tıbbi ve Aromatik Bitki Yetiştiriciliği Eğitimi verilmiştir.	2026 yılında ilgili faaliyetin Ardahan ve Kars illerinde yürütülmesi planlanmaktadır.
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Yöresel Ürünler Mutfak Atölyesi	X					Ardahan Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü ve Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası işbirliğiyle Buğdayın Atası Ardahan Kavılcası Etkinliklerinin 2.'si düzenlenmiştir. Kavılca Buğdayı'nın tanıtımını sağlamak amacıyla panel ve tadım etkinliği gerçekleştirilmiştir.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.
Ajans Destekleri							
KSOP Güzümlü Projesi				X	Paydaşlarla yapılan görüşmeler neticesinde Bakanlığımıza fikir aşamasında sunulan projeler uygun bulunmamıştır.		2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.
KSOP Fizibilite Desteği Programı	X					2025 yılında Fizibilite Desteği Programı için 4.000.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında 5 proje başvurusu alınmıştır ve alınan 5 proje de başarılı olmuştur. KSOP kapsamında başarılı bulunan "Hayvancılığın Geliştirilmesi ve Yaşatılması Yatırımı Fizibilitesi" ve "Kars İli Hayvan Pazarı Fizibilitesi" projelerinin sözleşmesi imzalanmıştır.	2026 yılında proje uygulamaları devam edecektir.

KSOP Teknik Destek Programı	X					2025 yılında Teknik Destek Programı için 4.500.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında ilan edilen 6 dönemde 45 başvuru alınmış, 33 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır.	2026 yılında devam eden faaliyetlerin uygulama işlemleri devam edecektir.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
KSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi	X					Bölge’de tarımsal sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla Pathway2Resilience programına Strengthen Agriculture for Vulnerable Environment (SAVE) isimli projeyle başvuru yapılmıştır. Proje başvurusu değerlendirme aşamasında reddedilmiştir.	2026 yılında da 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	2	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	2	1	2025/4
2	Düzenlenen Sektörel Değerlendirme Toplantısı ve/veya Teknik İnceleme Ziyareti Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	Adet	12	4	2026/4
3	Düzenlenen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	8	10	2026/4
4	Düzenlenen Eğitimlere Katılan/ Danışmanlık Sağlanan Kadın Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	50	206	2026/4
5	Düzenlenen Eğitimlere Katılan/ Danışmanlık Sağlanan Genç Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	75	165	2026/4

6	Danışmanlık Sağlanan/Eğitim Verilen Kooperatif Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	6	4	2026/4
7	Yöresel Ürünlerin Tanıtımına Yönelik Düzenlenen Organizasyon Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Adet	4	2	2025/4
8	Organizasyonlar Kapsamında Bölge'yi Ziyaret Eden Kişi Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	Kişi	200	100	2026/4
9	Uygulanan Güdümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	3	0	2027/4
10	Uygulanan Fizibilite Destegi Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2025/4
11	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” göstergesi, planlanan tamamlanma yılı 2026 olmasına rağmen hedef değerine ulaşmıştır. 2025 Yılı Çalışma Programı’nda mali destek programı yer almaması nedeniyle “Tarım Ürünlerinin Üretim ve Pazarlama Altyapılarının İyileştirilmesine Yönelik Proje Sayısı” göstergesine yeterli katkı sağlanamamıştır. Ayrıca, 2025 yılında SEGE İlçe Raporu’nun yayımlanmamış olması nedeniyle “SEGE Sıralaması Yükselen İlçe Sayısı” göstergesi ölçülememiştir.
Çıktı Göstergeleri	2025 yılı itibarıyla kapasite geliştirme faaliyetlerinde hedeflerin üzerine çıkılarak eğitim sayısı ile kadın ve genç katılımcı sayılarında önemli başarı sağlanmıştır. 2025 Yılı Çalışma Programı’nda mali destek programı yer almaması nedeniyle ilgili gösterge değerlerinde gerçekleşme sağlanamamıştır. Bununla birlikte, KSOP kapsamında hazırlanması öngörülen rapor tamamlanmış, diğer çıktı göstergelerinde başarılı sonuçlara ulaşılmıştır.
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 yılında tamamlanmıştır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalar yapılmıştır.

2.6. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Faaliyetler belirlenirken Ajanstaki personel sayısının ve sirkülasyonunun göz önünde bulundurulması.	Faaliyet planlaması yapılırken Ajansın mevcut insan kaynağı ve olası personel hareketliliği dikkate alınmalı; yoğun dönemlerde hizmet alımı yapılmalıdır.	Performans
2	Mevcut çalışmalar ve paydaş yapısı dikkate alınarak daha etkili ve yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesi	Bölgede ortak çalışma kültürünü güçlendirmek amacıyla küçük ölçekli başarılı uygulamaların sayısı artırılmalıdır. İklim değişikliği, çevre sorunları dikkate alınarak yenilikçi üretim yöntemleri doğrultusunda tarımsal üretimin artırılması sağlanmalıdır. Ayrıca Ajans destekli projelerden atıl durumda olan veya kapasitesinin altında çalışanlar tespit edilerek gerekli iyileştirme adımlarının atılması önerilmektedir.	Planlama

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 yılı içerisinde mevcut personel sayısının yetersizliği ve iş yükü yoğunluğu nedeniyle ilgili rapor belirtilen dönemde tamamlanamamıştır.	Raporun içerik çerçevesi oluşturulmuş ve konuya ilişkin ön araştırma tamamlanmıştır.	2026 yılının ilk altı ayında raporun tamamlanması planlanmaktadır.
Ardahan İli Sınır Ticaret Ön Araştırma Raporu				X	2025 yılı içerisinde mevcut personel sayısının yetersizliği ve iş yükü yoğunluğu nedeniyle ilgili rapor belirtilen dönemde hazırlanamamıştır.		2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.

İş Birliği ve Koordinasyon Faaliyetleri

İSOP Yönetim Faaliyetleri	X				2025 yılında TRA2 Bölgesi'nde 202 adet özel sektör, 20 adet oda, kooperatif vb. ve 69 adet kamu kurum/kuruluş ziyareti yapılarak imalat sanayi paydaşları ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Siber Vatan'ın Bölge'de uygulanmasına yönelik üniversiteler ile protokoller imzalanmış ve tanıtımlar gerçekleştirilmiştir. Kars'tan 137, Iğdır'dan 86, Ardahan'dan 83, Ağrı'dan 39 başvuru onaylanmıştır.	2026 yılında imalat sanayi paydaşları ile toplantılar ve görüşmeler yapılmaya devam edilecektir.
Iğdır Kuluçka Merkezi ile Girişimcilik Kültürünün Geliştirilmesi	X				Girişimci İş Adamları Vakfı (GİV) tarafından İstanbul'da düzenlenen Türkiye Girişimci Buluşması-Fikirden Girişime 2025 etkinliğine Serhat Teknopark'ın tanıtımı amacıyla katılım sağlanmıştır. Serhat Teknopark'ın hizmetleri, destek mekanizmaları ve girişimcilere yönelik imkânlar hakkında bilgilendirme yapılmıştır.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.
Ağrı Startup Weekend Etkinliği	X				Serhat bölgesinde ilk kez düzenlenen etkinlik, Bölgedeki üniversitelerden yaklaşık 100 öğrenciyi bir araya getirmiştir. Toplam 23 grubun yarıştığı programda gençler, yenilikçi	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.

						fikirlerini sürdürülebilir iş modellerine dönüştürmek amacıyla iki gün boyunca mentörlerden eğitim ve danışmanlık desteği almıştır. Organizasyon, ulusal basında da geniş yer bulmuştur.	
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 verilmiştir.	2026 yılında faaliyetin Kars'ta yürütülmesi planlanmaktadır.
Yurt İçi Teknik İnceleme Ziyaretleri				X	2025 yılında paydaşlarla yapılan toplantılarda teknik inceleme ziyareti planlanmamıştır.		2026 yılında gerekli görülmesi halinde iyi uygulama örneklerine teknik inceleme ziyaretleri düzenlenecektir.
İşletmelere Yönelik Mentörlük Faaliyeti	X					Kars'ta ilgili faaliyet Ajans Teknik Destek Programı ile yürütülmüştür. Kars OSB'deki bir firmanın kalite sertifikasyon sürecinin desteklenerek kapasite artışına katkı sunması sağlanmıştır.	2026 Yılı Çalışma Programında yer almamıştır.

Ajans Destekleri							
İSOP Faizsiz Kredi Desteği Programı				X	SoGreen kapsamında faizsiz kredi desteği programının ilan edileceği planlamasıyla, kaynakların etkin kullanımı da göz önüne alınarak ilan edilmemiştir.		2026 Yılı Çalışma Programında SoGreen kapsamında faizsiz kredi desteği programı planlanmıştır.
İSOP Fizibilite Desteği Programı	X					2025 yılında Fizibilite Desteği Programı için 4.000.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında 5 proje başvurusu alınmıştır ve alınan 5 proje de başarılı olmuştur. İSOP kapsamında fizibilite projesi başvurusu olmamıştır.	2026 yılında proje uygulamaları devam edecektir.
İSOP Teknik Destek Programı	X					2025 yılında Teknik Destek Programı için 4.500.000 TL kaynak ayrılmıştır. Program kapsamında ilan edilen 6 dönemde 45 başvuru alınmış, 33 yararlanıcı ile sözleşme imzalanmıştır.	2026 yılında devam eden faaliyetlerin uygulama işlemleri devam edecektir.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler							
İSOP AB ve Diğer Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Üretilmesi				X	2025 yılında Bölge'nin ihtiyaçlarını karşılayacak başvuru yapılacak uygun programlar ve kamu kurum ve kuruluşlarından teknik destek talebi olmamıştır.		2026 yılında da 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	182	3	2026/4
5	İmalat Sanayiine Yönelik Ürün Üreten Yeni Firma Sayısı	Adet	0	4	44	2,3	2026/4
6	Sanayi Sektörünün GSYH İçindeki Payı	Yüzde	7,8	9	7,07	1,2,3	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	5	0	2025/4
2	Düzenlenen Sektörel Değerlendirme Toplantısı ve/veya Teknik İnceleme Ziyareti Sayısı	İşbirliği ve Koordinasyon	Adet	12	22	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	35	2026/4
6	Düzenlenen Eğitimlere Katılan Genç Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	150	100	2026/4
7	Uygulanan Gündümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	0	2028/4
8	Uygulanan Mali Destek Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	1	0	2025/4
9	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Kadın Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	2	0	2025/4
10	Uygulanan Mali Destek Programı Sonucunda Destek Alan Genç Girişimci Sayısı	Ajans Destekleri	Kişi	2	0	2025/4
11	Uygulanan Fizibilite Desteği Programı Sayısı	Ajans Destekleri	Adet	2	1	2025/4
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” ve “Ar-Ge ve Ür-Ge’ye yönelik kurulan teknopark ve teknokent sayısı” göstergesinin planlanan tamamlama yılı 2026 olmasına rağmen hedef değerine ulaşılmıştır. 2025 yılında Sanayi sektörünün GSYH içindeki payı hedefi gerçekleşmemiştir. Bu göstergenin tamamlama dönemi 2026 yılı sonudur. 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 2026 yılının ilk altı ayında tamamlanması 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	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 çıktıların 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					Kars Ticaret ve Sanayi Odası ile Azerbaycan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İnkişafı Agentliyi (KOBİA) iş birliğiyle dış ekonomik iş birliği potansiyelini güçlendirmek adına Nahçıvan'da Bölgesel Ekonomik İş Forumu, Karabağ'da yatırım ve iş geliştirme temasları, Bakü'de ise resmi kurum ziyaretleri ve iş insanları toplantıları gerçekleştirilmiştir. Ajans yetkilileri B2B görüşmeler sağlamıştır.	2026 yılında faaliyet ile ilgili çalışmalar devam edecektir.
Yatırım Ortamı Tanıtımı ve Lobi Faaliyetleri	X					2025 yılında illeri ziyaret eden potansiyel yatırımcılara yatırım alanları tanıtılmış ve devlet destekleri hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca, yatırım yapma potansiyeli olan firmalara hazırlanan bilgi notları iletilmiştir. Iğdır Valiliği, Iğdır Ticaret ve Sanayi Odası ve Iğdır Organize ve Sanayi Bölge Müdürlüğü işbirliğiyle Bursa 'da yatırım ortamı tanıtım toplantısı gerçekleştirilmiştir. İstanbul'da ise ilgili kamu kurumları, firmalar ve STK'lara paydaş ziyaretleri	2026 yılında faaliyet Yatırım Ortamı Tanıtım ve Lobi Faaliyetleri adı altında devam edecektir.

					gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaretler sonucunda 1 adet firma Iğdır OSB içerisinde yatırım yapmaya ilişkin karar almıştır. 1 Ağustos 2025 tarihinde ön başvuru süreci başlayan Yerel Kalkınma Hamlesi Teşvik Programı kapsamında paydaşlar ile iş birliği yapılarak Ağrı'da 2, Ardahan'da 2, Iğdır'da 1 ve Kars'ta 3 adet olmak üzere Bölge içinde toplamda 8 adet yüz yüze toplantı düzenlenmiştir. Bu toplantılara 128 kişi katılım sağlamıştır. Ajans tarafından potansiyel yatırımcı olarak görülen işletmelere yönelik firma ziyaretleri, düzenlenmiştir. Bölge içindeki ilgili kurum/kuruluş ve firmaları bilgilendirmek üzere toplamda 44 adet ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bölge dışında ise Ardahan YDO Bursa'da faaliyet göstermekte olan işletmelere, Kars YDO ise Gebze'de faaliyet gösteren Kars Ardahan Iğdır Sanayici ve İş Adamları Derneği üyelerine yönelik yüz yüze bilgilendirme toplantıları gerçekleştirmiştir. Bu toplantılara 58 kişi katılım sağlamıştır. Iğdır YDO, 3-6 Eylül tarihlerinde Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren potansiyel firmalara yönelik ziyaretler düzenleyerek yüz yüze bilgilendirme yapmıştır. Söz konusu ziyaret süresince 15 firma ziyaret edilmiştir. Et ve süt ürünleri işleme ile entegre hayvancılık yatırımlarına sağlanan teşviklerin paydaşlara aktarılması noktasında, Ajansımız ve Trakya Kalkınma Ajansı koordinatör Ajans olarak görev almıştır. Her iki Ajansın koordinasyonunda, Türkiye Süt, Et, Gıda Sanayicileri ve Üreticileri Birliği Derneği (SETBİR) ile Ambalajlı Süt ve Süt Ürünleri Sanayicileri Derneği (ASÜD) üyelerine yönelik bir çevrimiçi bilgilendirme toplantısı düzenlenmiştir. Bu toplantıya 25 üretici katılım sağlamıştır. Diğer Ajansların koordinatörlük görevi üstlendiği turizm, gıda, doğal taş, su ürünleri ve tekstil yatırımları kapsamında sağlanan teşviklerin aktarıldığı 5 adet çevrimiçi toplantıya	
--	--	--	--	--	--	--

					katılım sağlanarak bilgilendirme yapılmıştır. Bahsi geçen toplantılara ilgili iş adamlarından oluşan STK'ların üyesi 116 kişi katılım sağlamıştır. 30 Eylül 2025 tarihi itibarıyla ön başvuru süreci tamamlanan Yerel Kalkınma Hamlesi Teşvik Programı kapsamında Ağrı ilinden 6, Ardahan ilinden 2, Iğdır ilinden 4 ve Kars ilinden 2 olmak üzere toplamda 14 adet başvuru alınmıştır.	
Bölgesel Girdi-Çıktı Analizi Çalışması				X	Faaliyet Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülmektedir. 2025 yılında 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				TRA2 Bölgesi'ndeki yatırımlar İl Planlama ve Koordinasyon Kurulu toplantılarına katılım sağlanarak ve yatırım saha ziyaretleri gerçekleştirilerek takip edilmiştir.	2026 yılında 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 yılında nicel ve nitel analizler yapılarak TRA2 Bölgesi illeri Yerel Kalkınma Hamlesi programı yatırım öncelikleri belirlenmiştir. Ayrıca 2026 YKH yatırım öncelikleri de belirlenmiştir. Ön fizibilite çalışması yapılmamıştır.	2026 yılında fizibilite ihtiyacı olan yatırım konusu olması halinde ön fizibilite raporları hazırlanacaktır.
Anadoludakiler Programı	X					NTV’de yayınlanan Anadoludakiler Belgeseli Serhat İlleri bölümü için Temmuz ayında çekimler Ajans koordinasyonunda tamamlanmıştır. Kars kaşarı, Damal bebeği ve Ardahan çiçek balının tanıtıldığı bölüm NTV’de yayınlanmıştır. Çalışma ile Bölge’nin yöresel ürün ve değerlerinin ulusal ölçekte tanıtılması sağlanmıştır.	2026 yılında faaliyet ile ilgili çalışmalar devam edecektir.

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 yılında Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü’nden ilgili iş kapsamında herhangi bir talep gelmemiştir.		2026 yılında Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün talimatları doğrultusunda etki analizi çalışmasına başlanılacaktır.
İş Birliği ve Koordinasyon							
Yönetim Kurulu Organizasyonları	X					2025 yılında 4 adet YK toplantısı düzenlenmiştir.	2026 yılında Yönetim Kurulu toplantıları mevzuat gereği iki ayda en az bir kez toplanmaya devam edecektir.

Kalkınma Kurulu Organizasyonları				X	2025 yılında kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili kararın henüz yayınlanmamasından dolayı kalkınma kurulu toplantıları düzenlenememiştir.		2026 yılında kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili kararın yayınlanması halinde, mevzuat gereğince gerekli iş ve işlemler yapılarak toplantılar düzenlenecektir.
Ajans Personeline Yönelik Toplantılar	X					2025 yılında Genel Sekreter başkanlığında, Birim Başkanları ve YDO Koordinatörlerinin katılımıyla düzenli aylık toplantılar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca tüm personelin katılımıyla yapılan bir toplantı ile personelin görüş ve önerileri alınmıştır.	2026 yılında 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, Dış Ticaret Eğitimi, Kapasite Geliştirme Eğitimi, Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi ile AB Fonlarına Proje Geliştirme Eğitimi vb.) eğitimler almaları sağlanmıştır.	2026 yılında da Ajans personelinin uzmanlaşmasına yönelik eğitimlerin alınması sağlanacaktır.
Ajans Personeline Yönelik Eğitim Faaliyetleri	X					2025 yılında Ajans personeli toplam 37 adet olmak üzere Ajans’ın hizmet alımı yolu ile aldığı, çeşitli kamu kurumlarının düzenlediği ve CBİKO Uzaktan Eğitim Kapısında yayınlanan eğitimlere katılım sağlamıştır.	2026 yılında da Ajans personelinin yüz yüze ve çevrimiçi eğitim alması sağlanacaktır. Mevzuatta belirtilen asgari eğitim süreleri dikkate alınarak personelin gelişimine katkı sağlanacaktır.

İnsan Kaynaklarına İlişkin Faaliyetler	X				2024 yılında onay alınarak başlatılan personel alım süreci sonunda 2025 yılı içerisinde 2 personel istihdam edilmiştir. 2025 yılında Cumhurbaşkanlığından alınan izin doğrultusunda 4 uzman personelin istihdam edilmesine yönelik ilana çıkılmıştır. Ayrıca Ajans'tan 2 kişi istifa etmiştir.	2025 yılında ilan edilen 4 uzman personel istihdam edilmesine yönelik işlemlerin 2026 yılında tamamlanması planlanmaktadır. 2026 yılında Cumhurbaşkanlığından personel alımına onay verilmesi durumunda yeni personel alım süreci de başlatılacaktır.
Personel Performans Yönetim Sistemi Faaliyetleri	X				2024 yılı performans değerlendirme sonuçları tamamlanarak personele tebliğ edilmiştir. 2025 yılına ilişkin hedef ve kriterler belirlenerek performans değerlendirme sistemine tanımlanmış; yıl içerisinde belirlenen iş takvimine uygun olarak değerlendirme süreçleri tamamlanmıştır.	2026 yılında da Personel Performans Değerlendirme Sistemi ile ilgili çalışmalar devam edecektir
İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmet Alımı	X				2025 yılında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gereğince hizmet alımı yapılmıştır. Hizmet alımı yapılan şirket iş sağlığı ve güvenliği gerekliliklerini düzenli bir şekilde yerine getirmiştir.	2026 yılında da iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin yerine getirilmesi devam edecektir.
Stajyer Öğrenci Alım Faaliyetleri	X				2025 yılında Cumhurbaşkanlığı Staj Seferberliği Projesi, Ulusal Staj Programı kapsamında 9 stajyer alımı gerçekleştirilmiştir.	2026 yılında da Cumhurbaşkanlığı Staj Seferberliği Projesi, Ulusal Staj Programı kapsamında stajyer alımları gerçekleştirilecektir.

Tanıtım ve Yatırım Destek						
Ajans Tanıtım, İletişim ve Görünürlük Faaliyetleri	X				2025 yılında Ajansın çalışmaları, iş birlikleri ve yürütülen projelere ilişkin içerikler hazırlanarak Ajansın sosyal medya hesapları, internet sitesi ve basın aracılığıyla kamuoyu ile paylaşılmıştır. Kalkınma Ajanslarının 15 yıllık perspektifte hedefleri, üstlenecekleri roller ve kurumsal yapılanmalarına ilişkin istişarelerin gerçekleştirilmesi kapsamında Ufuk 2040 - Kalkınma Ajansları Vizyon Çalıştayları düzenlenmiştir. Bu kapsamda Ajans içi ve Bölge paydaşları olmak üzere 2 çalıştay düzenlenmiş olup çalıştay sonuç raporları Ajans personeline hazırlanıp Bakanlığa iletilmiştir.	2026 yılında da Ajans tanıtım ve iletişim faaliyetleri devam edecektir.
Diğer Proje ve Faaliyetler						
Tedarik Faaliyetleri	X				2025 yılında Ajans'ın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik rutin satın alma işlemleri tamamlanmıştır.	2026 yılında da 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	9	2025/4
2	Personelin Uzmanlaştığı Alan Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	4	6	2025/4
3	Personele Verilen Eğitim Sayısı	Kapasite Geliştirme	Adet	5	37	2025/4
4	Eğitim Alan Ajans Personeli Sayısı	Kapasite Geliştirme	Kişi	38	35	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,
- 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. 15 yılı aşkın süredir 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 ile tahsilat konusunda aksaklıklar yaşanmakta olup ödenmesi gereken katkı paylarının merkezden kesilmek suretiyle doğrudan Ajans hesabına aktarılmalıdır.