# 2019–2023

## KURUMSAL STRATEJİK PLAN

SERKA
SERHAT KALKINMA AJANSI
DEVELOPMENT AGENCY

SERHAT KALKINMA AJANSI

# 2019-2023

KURUMSAL STRATEJİK PLAN

# 2019-2023 KURUMSAL STRATEJİK PLAN

**Stratejik Plan Hazırlama Ekibi:**

Gözde ÖZER
Sinem YILMAZ
Sevgi GÜNDÜZ
Nesim KARAKURT
Kayhan KARACA

**Stratejik Plan Danışman Ekibi**

Dr. Mustafa ÜNSALAN – Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi – Öğretim Üyesi
Muhammet Ali ERDURAN – KAİD Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti. – Proje Danışmanı
Gizem BULU – KAİD Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti. – Proje Danışmanı

# İÇİNDEKİLER

**İÇİNDEKİLER** ..... iv
**İÇİNDEKİLER** ..... v
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... vi
**TABLO LİSTESİ** ..... vi
**GRAFİK LİSTESİ** ..... vii
**KISALTMALAR** ..... ix
**ÖNSÖZ** ..... xi
**SUNUŞ** ..... xiii
**1.GENEL BİLGİLER** ..... 1
**1.1.** Kalkınma Ajanslarına İlişkin Genel Bilgiler ..... 1
**1.1.1.** Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Tarihi ..... 1
**1.1.2.** Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmada Rolü ve Önemi ..... 1
**1.2.** TRA2 Bölgesine İlişkin Bilgiler ..... 2
**1.2.1.** Ağrı ..... 4
**1.2.2.** Ardahan ..... 5
**1.2.3.** Iğdır ..... 7
**1.2.4.** Kars ..... 9
**2.SERHAT KALKINMA AJANSI** ..... 13
**2.1.** Kurumsal Yapı ..... 13
**2.1.1.** Organizasyon Yapısı ..... 13
**2.1.2.** İnsan Kaynakları ..... 15
**2.1.3.** Teknolojik Altyapı ..... 19
**2.1.4.** Mali Yapı ..... 21
**2.2.** Birimler ve Görev Tanımları ..... 23
**2.2.1.** Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi ..... 23
**2.2.2.** Program Geliştirme ve Program Yönetimi Birimi ..... 23
**2.2.3.** İzleme ve Değerlendirme Birimi ..... 24
**2.2.4.** İdari ve Mali İşler Birimi ..... 25
**2.2.5.** Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi ..... 25
**2.2.6.** Yatırım Destek Ofisleri ..... 26
**2.3.** Ajans Destekleri ..... 26
**2.4**. Paydaş Analizi ..... 33
**2.4.1.** İç Paydaş Analizi ..... 33

# İÇİNDEKİLER

**2.4.2.** Dış Paydaş Analizi ....37
**2.5.** GZFT Analizi ....51
**2.5.1.** Güçlü Yönler ....52
**2.5.2.** Zayıf Yönler ....53
**2.5.3.** Fırsatlar ....54
**2.5.4.** Tehditler ....55
**3. SERKA İLE GELECEĞE BAKIŞ** ....57
**3.1.** Misyon ....57
**3.2.** Vizyon ....57
**3.3.** Değerler ....57
**3.4.** Kalite Politikası ....58
**3.5.** Sonuç Odaklı Programlar ....58
**3.5.1.** Kış, Doğa ve Kültür Turizminde Kapasite Geliştirme Sonuç Odaklı Programı ....63
**3.5.2.** Kadınlar ve Gençlerin Yaşam Şartlarını İyileştirme Sonuç Odaklı Programı ....63
**3.5.3.** Yöresel Ürünlerin Ticari Değerlerinin Artırılması Sonuç Odaklı Programı ....63
**3.5.4.** Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı ....64
**4. DÖNEMSEL STRATEJİK PLAN** ....65
**4.1.** Amaç, Hedef ve Eylem ....65
**4.1.1.** Stratejik Amaç 1: Alt Hedefler ve Eylemler ....65
**4.1.2.** Stratejik Amaç 2: Alt Hedefler ve Eylemler ....65
**4.1.3.** Stratejik Amaç 3: Alt Hedefler ve Eylemler ....66
**4.1.4.** Stratejik Amaç 4: Alt Hedefler ve Eylemler ....67
**4.1.5.** Stratejik Amaç 5: Alt Hedefler ve Eylemler ....68
**4.1.6.** Stratejik Amaç 6: Alt Hedefler ve Eylemler ....69
**4.1.7.** Stratejik Amaç 7: Alt Hedefler ve Eylemler ....70
**4.1.8.** Stratejik Amaç 8: Alt Hedefler ve Eylemler ....71
**4.2.** Uygulama, İzleme ve Değerlendirme ....72
**4.2.1.** Performans Göstergeleri ve Sorumlu Birimler ....72
**EKLER** (Dış Paydaşlara Yönelik Uygulanan Anket Şablonları) ....81
**EK A-** Serhat Kalkınma Ajansı 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan Sonuç Odaklı Program Paydaş Anketi ....81
**EK B -** Serhat Kalkınma Ajansı 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan Doğrudan Faydalanıcı Dış Paydaş Anketi ....84
**KAYNAKLAR** ....88

# TABLO LİSTESİ

**Tablo 1:** Personelin Birimlere Göre Dağılımı....17
**Tablo 2:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Gelir Tablosu....21
**Tablo 3:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Gider Tablosu....22
**Tablo 4:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Faaliyet Alanları ve Faaliyet Sayıları....28
**Tablo 5:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projeler....29
**Tablo 6:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Güdümlü Proje Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı 30
**Tablo 7:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Fizibilite Desteği/ Doğrudan Faaliyet Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı....30
**Tablo 8:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Teknik Destek Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı....31
**Tablo 9:** SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projelerin Dağılımı....32
**Tablo 10:** Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Çalışmalarına İlişkin Kanaati (%)....42
**Tablo 11:** Güçlü Yönler....52
**Tablo 12:** Zayıf Yönler....53
**Tablo 13:** Fırsatlar....54
**Tablo 14:** Tehditler....55

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1:** Ajans Organizasyon Şeması....13
**Şekil 2:** Kalkınma Ajansı Destek Türleri....27
**Şekil 3:** SERKA İç Paydaşları....33
**Şekil 4:** SERKA Dış Paydaşları....37
**Şekil 5:** Ajans Stratejileriyle Yürütülen Proje ve Faaliyetlerin İlişkisi....59
**Şekil 6:** Sonuç Odaklı Program Yönetiminin Eksenleri....60
**Şekil 7:** Sonuç Odaklı Program Yönetimi Süreci....61
**Şekil 8:** Sonuç Odaklı Programların İzlenmesi....62

# GRAFİK LİSTESİ

**Grafik 1:** Ağrı İlini 2010-2017 Nüfus Dağılımı ....4
**Grafik 2:** Ardahan İli 2010-2017 Nüfus Dağılımı ....6
**Grafik 3:** Iğdır İli 2010-2017 Nüfus Dağılımı....8
**Grafik 4:** Kars İli 2010-2017 Nüfus Dağılımı ....10
**Grafik 5:** Cinsiyete Göre Personelin Dağılımı....18
**Grafik 6:** Eğitim Durumuna Göre Personelin Dağılımı....18
**Grafik 7:** Personelin Yaş Dağılımı....19
**Grafik 8:** Serhat Kalkınma Ajansı Denilince SERKA Personelinin İlk Aklına Gelen İfade ....34
**Grafik 9:** SERKA Denilince Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların İlk Aklına Gelen İfade ....38
**Grafik 10:** Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Destek ve Hizmetlerinden Kolaylıkla Haberdar Olma Durumu....39
**Grafik 11:** Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Destek ve Hizmetlerinden Haberdar Olunan İletişim Kanalı ....40
**Grafik 12:** Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Desteklerinden Yararlanma Durumu....41
**Grafik 13:** Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların Yaralandıkları Destek Türlerinin Dağılımı ....42
**Grafik 14:** Ankete Katılan Bölge Halkının Cinsiyete Göre Dağılımı....45
**Grafik 15:** Ankete Katılan Bölge Halkının Yaşa Göre Dağılımı ....45
**Grafik 16:** Ankete Katılan Bölge Halkının Eğitim Durumu ....46
**Grafik 17:** SERKA'nın Bölge Halkı Tarafından Bilinirliği ....47
**Grafik 18:** Bölge Halkının SERKA Faaliyetlerine Katılma Durumu ....47
**Grafik 19:** Ankete Katılan Bölge Halkının Serhat Kalkınma Ajansı Algısı....48
**Grafik 20:** Ankete Katılan Bölge Halkının SERKA Faaliyetlerinden Haberdar Olma Durumu....49
**Grafik 21:** Bölge Halkının SERKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olduğu İletişim Kanalı....49

# KISALTMALAR

| | |
|---|---|
| **AB** | : Avrupa Birliği |
| **Ajans** | : Serhat Kalkınma Ajansı |
| **Ar-Ge** | : Araştırma ve Geliştirme |
| **ASGEP** | : Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi |
| **Bakanlık** | : T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı |
| **Bölge** | : TRA2 Bölgesi |
| **Bölge Halkı** | : Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerinden yaşayan halk |
| **BTK** | : Bakü- Tiflis- Kars |
| **DAP** | : Doğu Anadolu Projesi |
| **EBYS** | : Elektronik Belge Yönetim Sistemi |
| **GSYİH** | : Gayri Safı Yurt İçi Hasıla |
| **GZFT** | : Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit |
| **İDB** | : İzleme ve Değerlendirme Birimi |
| **İMİB** | : İdari ve Mali İşler Birimi |
| **KAYS** | : Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi |
| **KOBİ** | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler |
| **KOSGEB** | : T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| **KÜSİ** | : Kamu Üniversite Sanayi İş Birliği |
| **KYS** | : Kalite Yönetim Sistemi |
| **NUTS** | : AB İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması |
| **OSB** | : Organize Sanayi Bölgesi |
| **PGPYB** | : Program Geliştirme ve Program Yönetim Birimi |
| **PTÇ** | : Program Teklif Çağrısı |
| **SERKA** | : Serhat Kalkınma Ajansı |
| **SOP** | : Sonuç Odaklı Program |
| **STK** | : Sivil Toplum Kuruluşu |
| **THİB** | : Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi |
| **TKDK** | : Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu |
| **YDO** | : Yatırım Destek Ofisi |
| **Yönetim Kurulu** | : Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu |

# ÖNSÖZ

Serhat Kalkınma Ajansı kuruluşundan itibaren yaptığı araştırma, tanıtım ve proje destekleme faaliyetleri ile bölgesel kalkınma yolunda önemli bir aktör olarak görevini sürdürmektedir. Ajans, söz konusu faaliyetleri gerçekleştirirken Ulusal Kalkınma Planı'nda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu hareket etmekte ve ülkemizin 2023 Hedeflerine ulaşması için katkı sunmaktadır.

5449 sayılı kanun[1] kapsamında Kalkınma Ajanslarına verilen görevler dikkate alındığında, Ajansların çok geniş bir faaliyet alanına sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, çalışmaların önceden doğru planlama ile arada boşluk bırakmayacak şekilde sistematik hâle getirilmesini zorunlu kılmaktadır. 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan belgesi, Serhat Kalkınma Ajansının çalışmalarına bu doğrultuda bir programlama sunmasının yanı sıra, Ajansın bugüne kadar yaptıklarını, hem iç hem de dış paydaşlar vasıtasıyla değerlendirmesini mümkün kılmıştır. Ayrıca tüm dünyada değişimin hızlandığı ve rekabetin arttığı bir dönemde, bölgemizin güçlü bir şekilde geleceğe yürümesi ve ülkemizin gelişim sürecine destek olabilmesi için eldeki kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılması önem arz etmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan çalışmasının bu yolda önemli bir adım olacağına inanıyorum.

Kurumsal Stratejik Plan çalışmalarına görüş, öneri ve eleştirileriyle katkıda bulunan paydaşlara, plan hazırlığının her aşamasında azami gayret ve özveri gösteren tüm Ajans personeline ve Ajans Yönetim Kurulu Üyelerine teşekkür eder, bu planın öngörülen hedeflere ulaşmada katkı sunmasını temenni ederim.

**Süleyman ELBAN**
**Ağrı Valisi**
**SERKA Yönetim Kurulu Başkanı**

[1] 5449 sayılı kanun ve 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 16. Bölüm 184. - 207. maddeleri.

# SUNUŞ

Günümüzde hâkim olan stratejik yönetim anlayışı, kaynakların stratejik öncelikler doğrultusunda kullanılmasını; uygulanacak plan, program ve projelerin bu öncelikler kapsamında belirlenmesini gerektirmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planı bu anlayış çerçevesinde geçmiş dönemlerde yapılan faaliyetlerden elde edilen sonuçlar dikkate alınarak hazırlanmıştır.

Ajansımız 5449 sayılı kanun[2] ile Kalkınma Ajanslarına verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu doğrultuda bir taraftan araştırma çalışmaları yaparak Bölgenin potansiyelini ortaya çıkarırken, diğer taraftan Bölgenin tanınırlığını artırmak ve markalaşmasını sağlamak için tanıtım faaliyetleri yürütmektedir. Aynı zamanda uyguladığı destek programları ile Bölgenin güçlü olduğu alanlarda yatırım yapılmasını teşvik etmekte ve altyapı ihtiyaçlarının giderilmesine katkı sunmaktadır. Bu kapsamda günümüze kadar 315 adet proje desteklenmiş ve 200'den fazla araştırma raporu, rehber ve tanıtım materyali yayımlanmıştır. Yapılan bu çalışmalar, başta bölge turizm sektörünün hızla gelişmesi ve peynir, bal, Iğdır kayısısı, Damal bebeği gibi yöresel ürünlerin markalaşması olmak üzere birçok alanda Bölgenin kısa zamanda önemli ilerlemeler kaydetmesine katkı sunmuştur. Bu nedenle Serhat Kalkınma Ajansı bölgesinde bilinir, güvenilir ve öncü bir kurum konumuna ulaşmıştır.

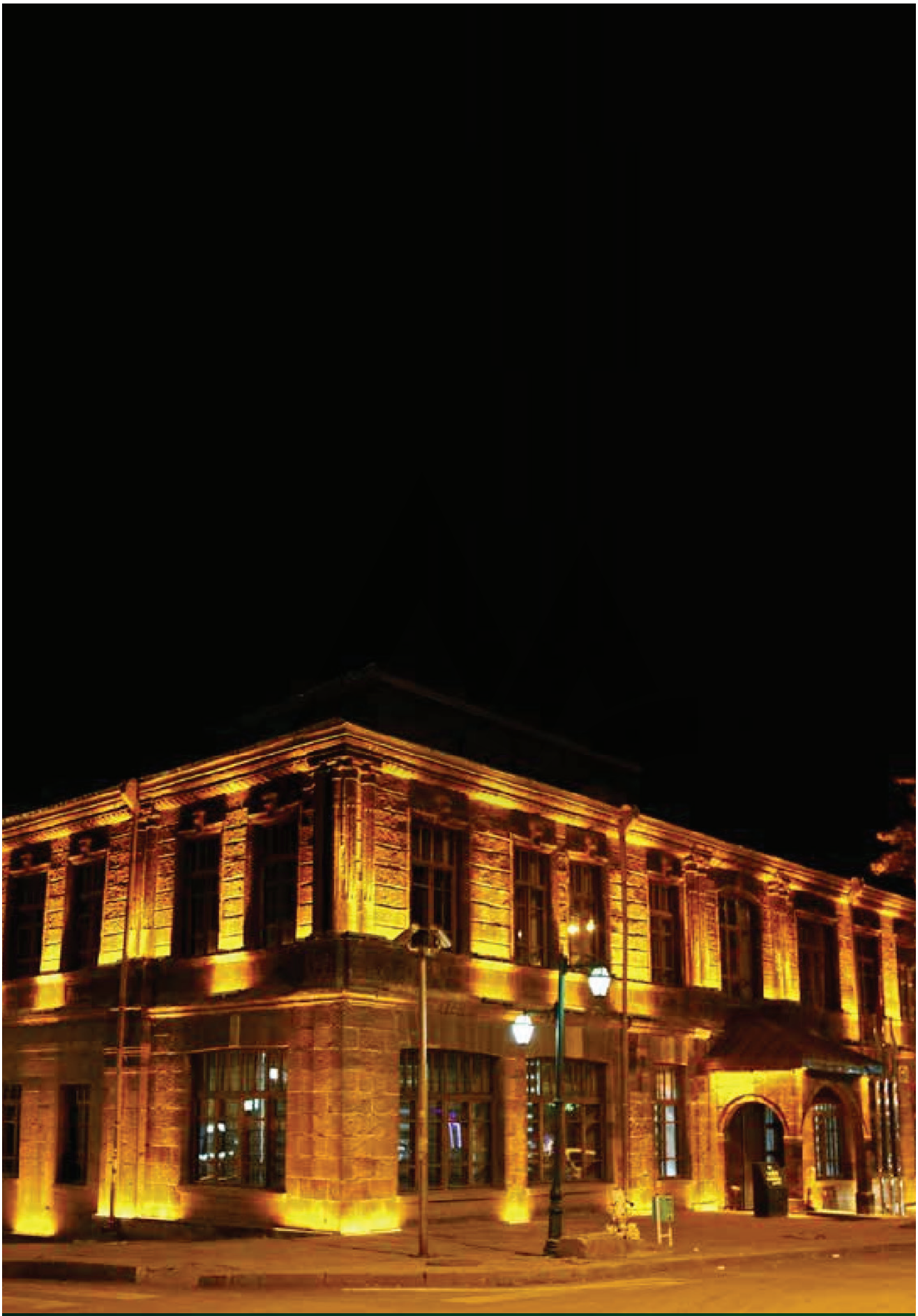
Kuruluşumuzdan itibaren yürütülen faaliyet ve projelerden elde ettiğimiz bilgi ve tecrübeyle 2019-2023 yılları arasında da birçok başarılı çalışmaya imza atmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda bütüncül, kapsayıcı bir yöntemle hazırlanan, paydaş görüşleriyle şekillenen, Ajansımızın görev ve yetkileri kapsamında rutin faaliyetlerini sistematik hâle getirip programlayan 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan, önümüzdeki 5 yıl içerisinde Ajansımızın çalışmalarına rehberlik edecektir.

2019-2023 Kurumsal Stratejik Planının faydalı olmasını temenni eder, bu Planda emeği bulunan tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

**Oktay GÜVEN**
**Genel Sekreter V.**

---

[2] 5449 sayılı kanun ve 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 16. Bölüm 184. - 207. maddeleri.



SERHAT KALKINMA AJANSI – KARS (Mukadder YARDIMCIEL)

# 1.GENEL BİLGİLER

## 1.1. Kalkınma Ajanslarına İlişkin Genel Bilgiler

Kalkınma Ajanslarının kuruluş amacı; her geçen gün daha fazla gelişen ve değişen dünyada, her kesimin eşit olarak gelişmesi ve yeniliklere kolay erişebilmesidir. Dünyadaki ilk kalkınma ajansı, ABD'nin, 1929 Ekonomik Krizi'nden en çok etkilenen bölgelerinden biri olan Tennessee Vadisi'ni ekonomik anlamda kalkındırmak amacıyla 1933 yılında kurulmuştur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ülkelerinde savaşın etkilerinden kurtulmak amacıyla kurulmaya devam eden kalkınma ajanslarının sayıları günümüze kadar giderek artmaya devam etmiştir (Sezgin, 2013).

### 1.1.1. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Tarihi

Türkiye'deki ilk kalkınma ajanslarının kuruluşu, AB uyum süreci gerekliliklerinin yerine getirilmeye çalışıldığı dönemlere dayanmaktadır. 1963 yılından itibaren beş yıllık kalkınma planları hazırlanarak bu sürecin ilk adımı atılmıştır. Bu süreçte, NUTS'a uygun şekilde bölge planlaması yapılmaya çalışılmış ve bu bölgeler üç düzey ile belirtilmiştir. Düzey 3 için her bir ilimiz bir bölge olarak görünür. Düzey 2'de ise birbirine yakın olan uygun iller birleştirilerek farklı bölgeler oluşturulmuş ve her bölgeye bir kalkınma ajansı kurulmuştur (Badem, 2014).

2006 yılında Adana merkez alınarak Adana ve Mersin bölgesinde (TR62) ve İzmir merkez alınarak çevre illerde (TR31) iki kalkınma ajansı kurulmuştur. 2008 yılında İstanbul (TR10-İstanbul), Konya (TR52), Samsun (TR83), Erzurum (TRA1), Van (TRB2), Gaziantep (TRC1), Diyarbakır (TRC2) ve Mardin (TRC3) illeri merkez alınarak kalkınma ajansları kurulmaya devam edilmiştir. Son olarak 2009 yılında Tekirdağ, Balıkesir, Denizli, Kütahya, Bursa, Kocaeli, Ankara, Isparta, Hatay, Nevşehir, Kayseri, Zonguldak, Trabzon, Kastamonu, Kars ve Malatya illeri, kalkınma ajanslarının kurulacağı merkez iller olarak belirlenmiştir. Bu son gelişmeyle birlikte hâlihazırda ülkemizde 26 tane kalkınma ajansı bulunmaktadır.

Ülkemizde kalkınma planları daha uzun süreden beri var olsa da, kalkınma ajanslarının son yıllarda kurulup yaygınlaşan kuruluşlar olduğu söylenebilmektedir. Kalkınma ajansları, Kalkınma Bakanlığı'na bağlı kuruluşlar olarak kurulmuş olup, günümüzde ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'ne bağlı kurumlar olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kalkınma Ajansları, Bölgelerde ilgili kurumlarla koordineli çalışan, daha hızlı kararlar alabilen ve proje yönetim kültürü ile görev yapan bir yapıya sahiplerdir. Ajanslar bir yöntemin uygulanmasından ziyade o yöntemin desteklenmesini ve uygulamaların kolaylaştırılmasını amaçlamaktadırlar.

### 1.1.2. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmada Rolü ve Önemi

Kalkınma Ajansları, 25.01.2006 tarihinde TBMM Genel Kurulunda görüşülerek kabul edilen, 08.02.2006 tarihli ve 26074 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 5449 sayılı kanuna bağlı olarak görev yapmaktadır. Bu kanunun 5. maddesi ve ayrıca 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 188. maddesinde Kalkınma Ajanslarının görev ve yetkileri şu şekilde belirtilmiştir;

**a)** Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.
**b)** Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda

desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve sonuçlarını ilgili kurumlara bildirmek.
**c)** Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.
**d)** Bölgede kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen ve bölge plan ve programları açısından önemli görülen diğer projeleri izlemek.
**e)** Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek.
**f)** 4'üncü maddenin ikinci fıkrasının (c) bendi çerçevesinde ajansa tahsis edilen kaynakları, bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.
**g)** 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.
**h)** Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.
**i)** 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.
**j)** Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve iş gücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla iş birliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmeleri ve yeni girişimcileri desteklemek.
**k)** Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.
**l)** Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

Türkiye, aynı bölge içindeki erişim imkânları farklılığının üst seviyede olduğu ülkelerden biridir. Kalkınma ajansları, bir bölgedeki tüm yerlerin ve o bölgedeki her insanın ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan aynı gelişmişlik seviyesine gelmesini amaçlamalarına adına ülkemiz için önemli kuruluşlardır.

Kalkınma ajansları, Bölge içi önceliklerin ve stratejilerin tespit edilmesi, planlanan projenin yapılması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında, yerel ve merkezî kuruluşlarla iş birliği hâlinde çalışır. Süreç içinde sanayi ve ticaret odalarıyla, üniversitelerle ve sivil toplum kuruluşlarıyla iletişime geçerek bölge halkını bu kuruluşlarla bütünleştirmek için çaba sarf eder. Aynı zamanda bölgedeki girişimcilere destek verilmesine de yardımcı olarak Bölgenin ve bölge halkının gelişimi için kalkınma fırsatlarını göz önünde bulundurur. Projelerin uygulanmasından değil, onlara destek verilmesi ve sürecin yönetilmesi aşamalarından sorumlu oldukları için, Bölge yönetim basamakları bütün sürecin içinde yer alır ve bu sayede proje yönetim mantığı Bölge yönetimlerine aktarılmış olur.

## 1.2. TRA2 Bölgesine İlişkin Bilgiler

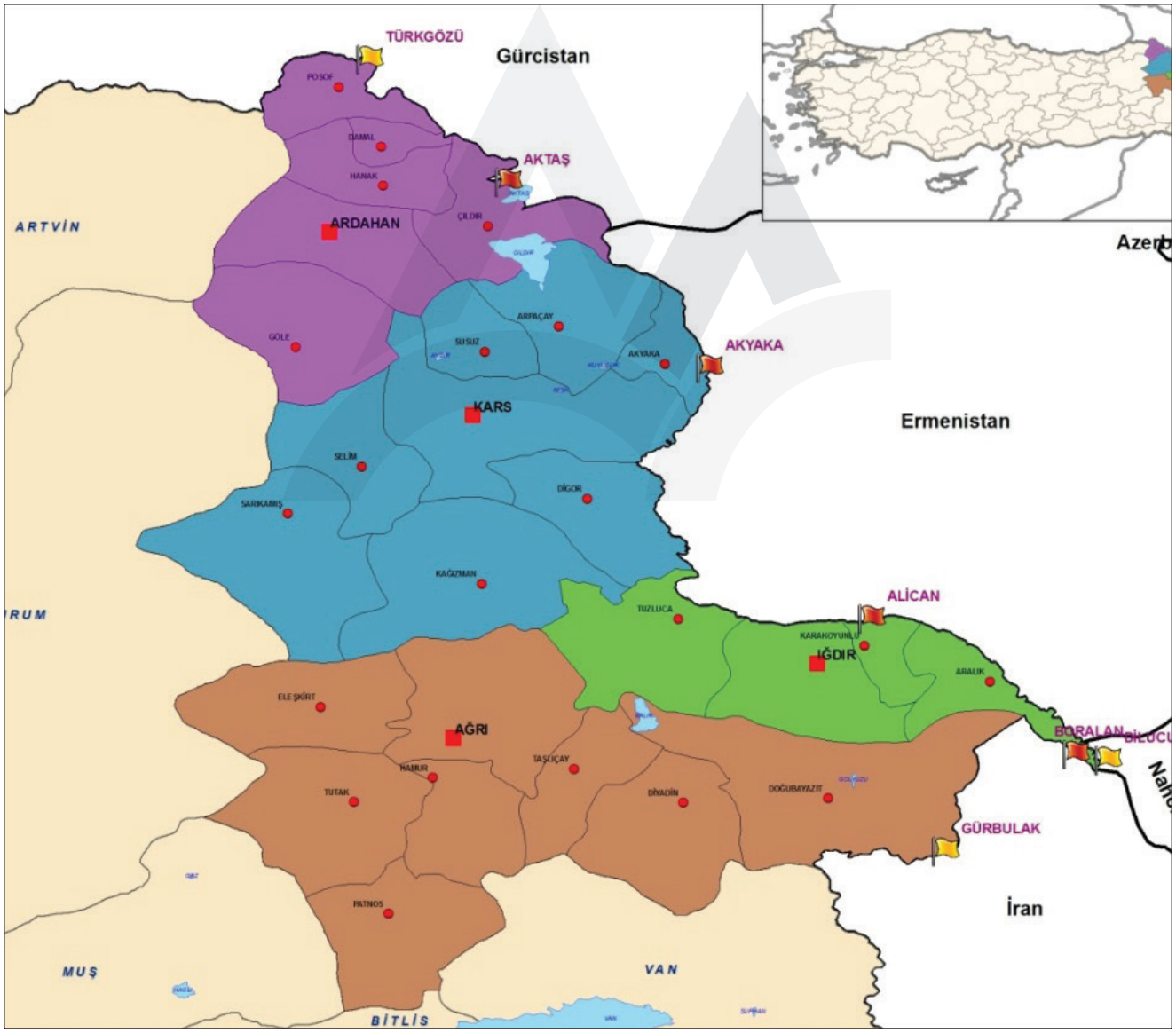
TRA2 Bölgesi, Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars olmak üzere dört ilden oluşmaktadır ve ülkemizin kuzeydoğusunda yer almaktadır. 30.193 km2'lik yüzölçümüne sahip olan bu bölge Türkiye'nin %3,8'ini kapsamaktadır. Bölgede çeşitli yüzey şekilleri bulunmaktadır. Bunlar arasında dağlar, platolar, yaylalar, ovalar ve nehirler geniş yer tutar. Genel anlamda yüksek rakımlı bir bölgedir. Ağrı 1640 metre, Kars 1768 metre ve Ardahan 1800 metre rakıma sahiptir. Bunun yanında Iğdır ili 800-900 m rakımda yer aldığı için mikro klima (dar bölge) iklim özelliklerine sahiptir (Bölge Planı, 2014).

Ülkemizdeki dağların büyük bir kısmı bu bölgede yer almaktadır. Türkiye'nin en yüksek yanardağları olan Ağrı, Süphan, Tendürek dağları ile Allahuekber ve Yalnızçam sıradağları bu bölgededir. Bölgenin sınır komşuları arasında Gürcistan, Nahcivan-Azerbaycan, İran ve Ermenistan devletlerinin bulunması, bölgeyi değerli hâle getiren etkenler arasındadır. Bölgede yedi tane sınır kapısı vardır, fakat dört tanesi aktif olarak kullanılmaktadır. Bunlar; Türkgözü, Aktaş, Dilucu ve Gürbulak sınır kapılarıdır.

Bölge, enerji kaynaklarının aktarılması hususunda da önemli bir konumdadır. Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra kurulan Azerbaycan, Türkmenistan, Kazakistan gibi eski Sovyet Cumhuriyetlerinin sahip oldukları enerji kaynaklarının diğer ülkelere aktarılması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu enerji kaynaklarının batıya taşınmasında Kars ili başta olmak üzere TRA2 Bölgesi illeri, önemli rol oynamaktadır.

TRA2 Bölgesi'nde yer alan illerin genel özellikleriyle ilgili bilgiler alfabetik sıraya göre verilmiştir.

***TRA2 Bölgesi***

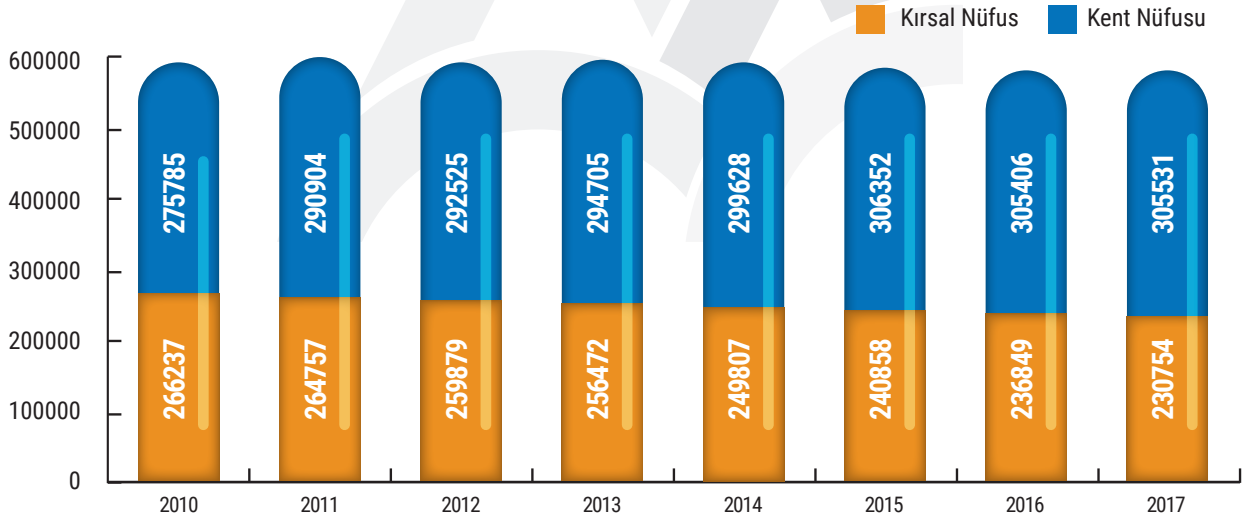


BÜYÜK AĞRI DAĞI – AĞRI (Mukadder YARDIMCIEL)

### 1.2.1. Ağrı

TRA2 Bölgesi'ndeki illerden biri olan Ağrı, Bölgenin toplam nüfusunun neredeyse yarısının yaşadığı ildir. Grafik 1'de görüldüğü üzere Ajansın kurulduğu 2010 yılından günümüze, Ağrı ilinde kent nüfusu artarken, kırsal nüfus ve toplam nüfus 2010 yılına göre azalmıştır. Grafikte yer alan veriler, Ağrı ilinin dışarıya göç veren bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (TÜİK, 2018). 2017 yılında kilometrekareye düşen kişi sayısı 46,76'dır.

*Grafik 1: Ağrı İlini 2010-2017 Nüfus Dağılımı*




Ağrı ilinin ekonomik verilerine göre, kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla 12.729,00 TL'dir. Türkiye genelinde kişi başına düşen GSYİH ise 2017 yılı için 38.660,00 TL'dir. Bu rakamlara göre Ağrı ilinde kişi başına düşen GSYİH, Türkiye'nin yaklaşık olarak üçte biridir. Bu durum il ekonomisinin yarattığı katma değerin, ülke genelinin çok gerisinde olduğunu göstermektedir. Fakat Ajansın kurulduğu 2010 yılında hesaplanan 5.578,00 TL tutarındaki kişi başına düşen GSYİH, 2017 rakamları ile karşılaştırıldığında, il ekonomisinin her yıl gelişerek 8 yılda 2 kattan daha fazla büyüme gösterdiği ortaya çıkmaktadır.

TRA2 Bölgesi'nin 2017 yılı ihracat rakamı 545.722.370 TL'dir. Ağrı ilinin 2017 yılı ihracat rakamı ise 157.838.829

TL'dir ve bu rakam Bölge ihracatının yaklaşık olarak %30'una denk gelmektedir. Bunun en önemli nedeni ise Ağrı'nın Doğubayazıt ilçesinde sınır kapısı olmasıdır. 2010 yılı rakamı ile kıyaslandığı zaman Ağrı ilinin ihracat rakamı %37 oranında artış göstermiştir (TÜİK 2018).

T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü verilerine göre Türkiye'de toplamda 115.655 sivil toplum kuruluşu (STK) bulunmaktadır. Ağrı'da 306 adet STK faaliyet göstermektedir ve Ağrı, TRA2 Bölgesi içerisinde en fazla STK'nın faaliyet gösterdiği ildir (İçişleri Bakanlığı, 2018). Bunun yanı sıra, STK'ların büyük çoğunluğu kurumsal kapasite ve örgütlenme biçimi bakımından güçlü olmamakla birlikte, altyapıları gelişmemiştir, gelirleri düşüktür ve üyelerin/gönüllülerin ilgisi yeterli düzeyde değildir.

2017 yılı itibarıyla Ağrı'da 352.864 adet büyükbaş hayvan, 1.494.584 adet küçükbaş hayvan, 142.840 adet yumurta tavuğu, 45.032 adet hindi, 14.026 adet kaz, 7.966 adet ördek ve beç tavuğu bulunmaktadır. Ağrı, diğer TRA2 Bölgesi illeri ile kıyaslandığı zaman büyükbaş ve yumurta tavuğu besiciliğinde Bölgede ikinci sırada yer alırken, küçükbaş hayvan ve hindi besiciliğinde ilk sırada yer almaktadır. Ağrı'da, 2017 yılı itibarıyla 196 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme ve 16.550 adet arı kovanı bulunmaktadır. Bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettikleri toplam bal miktarı ise 182 tondur (TÜİK, 2018).

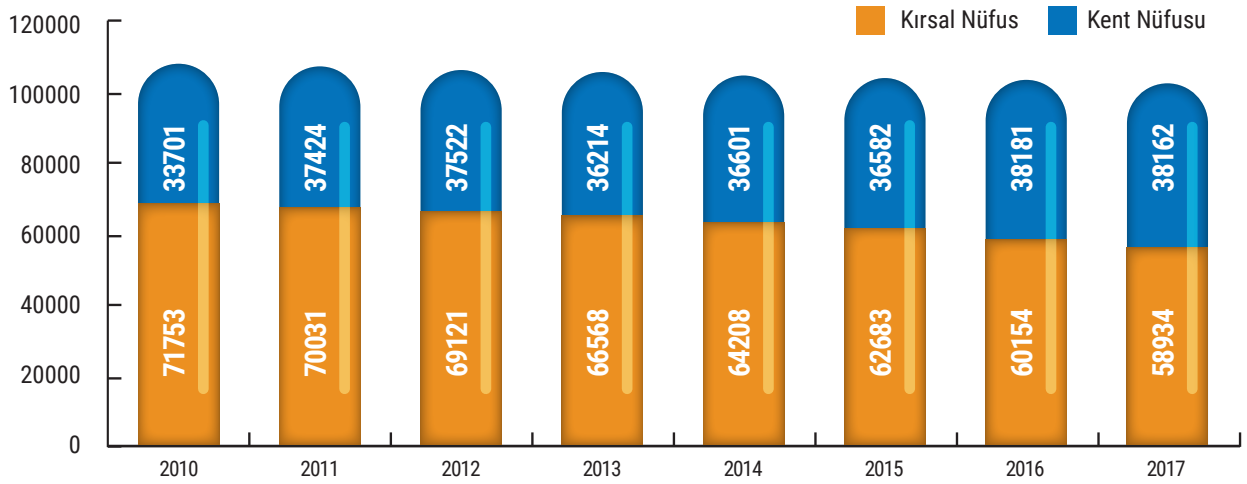
Ağrı ilinin turizm verileri incelendiğinde, 2017 yılı itibarıyla Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 47.855 kişinin geldiği görülmektedir. Bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süresi 1.36 gece olarak hesaplanmıştır. Mahallî İdarelerce Belgelendirilen Konaklama Tesislerine ise toplam 33.289 kişinin geldiği ve bu ziyaretçilerin ortalama konaklama sürelerinin 2 gece olduğu tespit edilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018).

İSHAK PAŞA SARAYI - AĞRI (Mukadder YARDIMCIEL)

### 1.2.2. Ardahan

Bölgedeki bir diğer il olan Ardahan, 97.096 kişilik nüfusa sahiptir. Grafik 2'de görüldüğü üzere 2010 yılından günümüze kadar toplam nüfusta azalma olmuştur. 2010 yılından 2017 yılına kadar kent nüfusunda artış, kırsal nüfusta ise azalma gerçekleşmiştir. Göçün hem kırsaldan kente hem de il dışına olduğu görülmektedir (TÜİK, 2018).

*Grafik 2: Ardahan İli 2010-2017 Nüfus Dağılımı*




Ardahan'da 2017 yılı itibarıyla kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla 23.292,00 TL'dir. Türkiye genelinde kişi başına düşen GSYİH ise 38.660,00 TL'dir. Bu rakamlara göre, Ardahan ilinde kişi başına düşen GSYİH, Türkiye genelinde kişi başına düşen GSYİH'nin yaklaşık olarak %60'ına eşit olmasına rağmen, Ardahan, TRA2 Bölgesi'nde yer alan iller içerisinde en yüksek kişi başına düşen GSYİH oranına sahiptir. Ajansın kurulduğu 2010 yılında 9.242,00 TL olan kişi başına düşen GSYİH 2017 rakamları ile karşılaştırıldığında ilin ekonomisinin her yıl geliştiği ve 8 yılda 2 katından daha fazla bir büyüme gösterdiği görülmektedir.TRA2 Bölgesi'nin 2017 yılı ihracat rakamı 545.722.370 TL'dir. Ardahan ilinin 2017 yılı ihracat rakamı ise 7.462.361 TL'dir ve bu rakam Bölgedeki diğer illerin rakamlarıyla karşılaştırıldığında, Ardahan 3. sırada yer almaktadır (TÜİK 2018). Ardahan ilinin Gürcistan sınırında bulunan Aktaş Sınır Kapısı sayesinde bu rakamın gelecek yıllarda artacağı öngörülmektedir.

ŞEYTAN KALESİ - ARDAHAN (Mukadder YARDIMCIEL)

Ardahan'da 157 adet sivil toplum kuruluşu (STK) bulunmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2018). TRA2 Bölgesi'nde yer alan diğer illerle kıyaslandığında bu sayının düşük seviyede kaldığı görülmektedir. Bu noktada Ardahan

ilinde STK bilincinin ve bilinirliğinin artırılması önemli bir husus olarak göze çarpmaktadır.

Ardahan'da 2017 yılı verilerine göre, 289.815 adet büyükbaş hayvan, 60.914 adet küçükbaş hayvan, 119.743 adet yumurta tavuğu, 12.297 adet hindi, 73.651 adet kaz, 4.874 adet ördek ve beç tavuğu bulunmaktadır. Ardahan, diğer TRA2 Bölgesi illeri ile kıyaslandığı zaman büyükbaş ve yumurta tavuğu besiciliğinde üçüncü sırada yer alırken, küçükbaş hayvan ve hindi yetiştiriciliğinde en son sırada yer almaktadır. 2017 yılı itibarıyla Ardahan'da 936 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme ve 71.817 adet arı kovanı vardır ve bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettiği toplam bal miktarı ise 179,18 tondur (TÜİK, 2018). Arıcılık faaliyeti yapan işletme sayısında Ardahan, Bölge illeri içerisinde ilk sırada yer almaktadır.

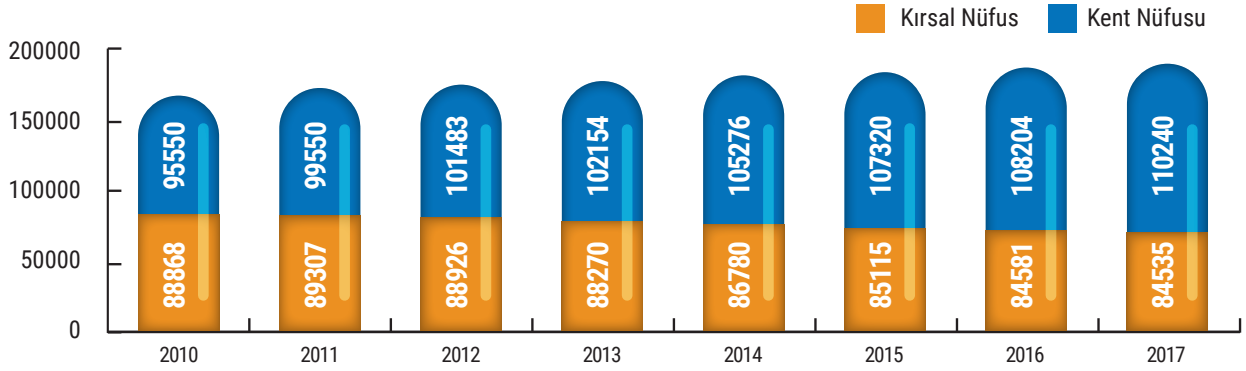
Ardahan ilinin turizm verileri incelendiğinde, 2017 yılı itibarıyla Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 32.410 kişi gelirken bu ziyaretçilerin ortalama konaklama sürelerinin 2,44 gece olduğu görülmektedir. Bölge illerinin ortalama geceleme süreleri karşılaştırıldığında, Kars'ın ortalama geceleme süresinden sonra ikinci yüksek ortalama geceleme süresi Ardahan iline aittir. Mahallî İdarelerce Belgelendirilen Konaklama Tesislerine ise toplam 44.778 kişi gelirken bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süreleri 2,17 gecedir ve bu, TRA2 Bölgesi'nin en yüksek ortalama geceleme süresidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018).

ÇILDIR GÖLÜ - ARDAHAN ( Sezgi OLGAÇ)

### 1.2.3. Iğdır

Bölgedeki bir diğer il olan Iğdır, 194.775 kişilik nüfusa sahiptir ve Bölgedeki en yüksek nüfuslu üçüncü ildir. 2010-2017 yılları arasındaki nüfus oranı incelendiği zaman, Iğdır'da kırsaldan kente göç edildiği görülmektedir. Ayrıca Iğdır'ın, TRA2 Bölgesi'nde nüfus artışının olduğu, bir başka ifadeyle, TRA2 Bölgesi'nde göç alan bir yapıya sahip olan tek il olduğu görülmektedir.

*Grafik 3: Iğdır İli 2010-2017 Nüfus Dağılımı*




2017 yılı itibarıyla Iğdır'da kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla 22.248,00 TL'dir. Türkiye genelinde kişi başına düşen GSYİH ise 38.660,00 TL'dir. Bu rakamlara göre Iğdır, Türkiye ortalamasından daha düşük bir GSYİH'ye sahip olmasına rağmen, TRA2 Bölgesi'nde yer alan iller içerisinde kişi başına düşen GSYİH oranı en yüksek olan ikinci ildir. Ajansın kurulduğu 2010 yılında 8.739,00 TL olan kişi başına düşen GSYİH, 2017 rakamları ile karşılaştırıldığında, ilin ekonomisinin her yıl geliştiği ve 8 yılda yaklaşık olarak 3 katına yakın bir büyüme gösterdiği görülmektedir.

TRA2 Bölgesi'nin 2017 yılı ihracat rakamı 545.722.370 TL'dir. Iğdır ilinin 2017 yılı ihracat rakamı ise 379.053.031 TL'dir ve Bölgedeki diğer illerin rakamları incelendiği zaman Iğdır ilinin, ihracat rakamları ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir (TÜİK 2018). 2010 yılında 152.498.593 TL olan ihracat rakamları 2017 yılı ile kıyaslandığında %150 oranında önemli bir artış olduğu görülmektedir. 2015 yılında faaliyete geçen ve Türkiye ile Nahcivan Özerk Cumhuriyeti'ni birbirine bağlayan Dilucu Sınır Kapısı, ihracatın bu denli artmasına katkıda bulunmuştur.

Iğdır'da 252 adet sivil toplum kuruluşu (STK) bulunmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2018). Bu sayı ile Iğdır, diğer TRA2 illeri arasında 3. sırada yer almaktadır.

KORHAN YAYLASI - IĞDIR (Mukadder YARDIMCIEL)

2017 yılı verilerine göre, Iğdır'da 146.451 adet büyükbaş hayvan, 974,861 adet küçükbaş hayvan, 100.304 adet yumurta tavuğu, 8.132 adet hindi, 3.667 adet kaz, 1.653 adet ördek ve beç tavuğu bulunmaktadır. Kümes hayvanları sayısı bakımından Iğdır, TRA2 illeri ile karşılaştırıldığı zaman en son sırada yer almaktadır. Bölgede küçükbaş hayvan besiciliğinde ikinci sırada yer alan Iğdır, büyükbaş hayvan besiciliğinde en son sıradadır. 2017 yılı itibarıyla Iğdır'da 216 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme ve 14.627 adet arı kovanı varken bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettiği toplam bal miktarı ise 169 tondur (TÜİK, 2018). Arıcılık faaliyeti gösteren işletme sayısında, kovan sayısında ve üretilen bal miktarında (ton) Iğdır, Bölge illeri içerisinde son sırada yer almaktadır.

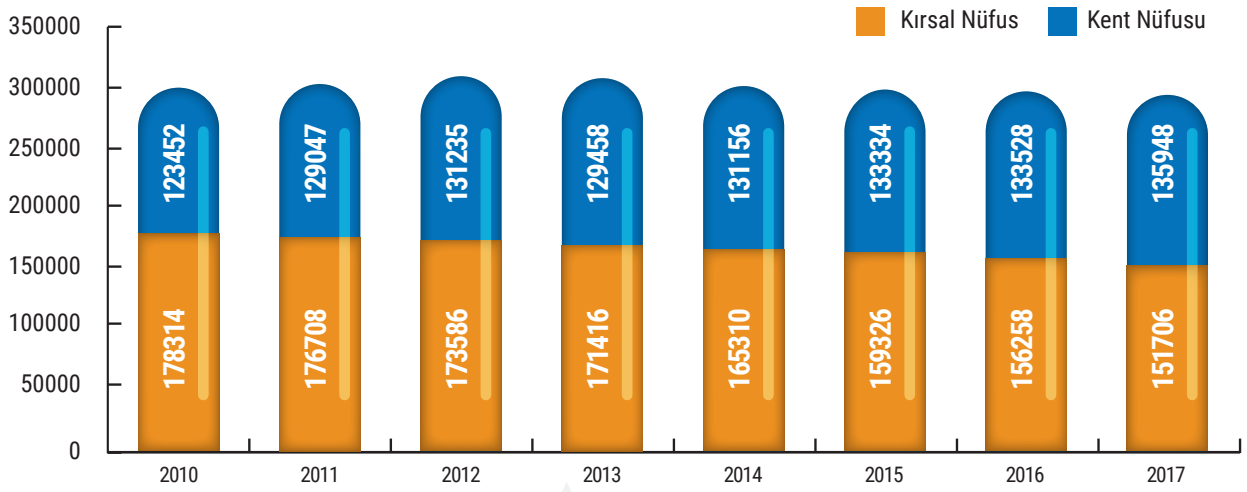
Iğdır ilinin turizm verilerine göre, 2017 yılı itibarıyla Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 31.025 kişi gelirken, bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süreleri 1,35 gecedir. Bu süre, Bölgedeki en düşük ortalama konaklama süresidir. Mahallî İdarelerce Belgelendirilen Konaklama Tesislerinde ise toplam 90.154 kişi konaklamıştır. Bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süreleri ise 1,30 gecedir. Iğdır ili, TRA2 Bölgesi'nin en yüksek ziyaretçi sayısına sahip olmasına rağmen Bölgenin en düşük ortalama geceleme süresine sahiptir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2018). Ziyaretçi sayısının yüksek, ortalama konaklama süresinin az olmasının en önemli nedenlerinden biri, sınır kapısından geçen günübirlik ziyaretçilerdir.

KARAKOYUNLU - IĞDIR (Mukadder YARDIMCIEL)

### 1.2.4. Kars

TRA2 Bölgesi'ndeki bir diğer il olan Kars, 287.654 nüfusa sahiptir ve Bölgenin en fazla nüfusa sahip ikinci ilidir. Kilometrekareye düşen nüfus ise 28,4'tür. Grafik 4 incelendiğinde, ilin genelinde nüfusun azaldığı görülürken, kent nüfusunda artış ve kırsal nüfusta ise azalma olduğu görülmektedir.

*Grafik 4: Kars İli 2010-2017 Nüfus Dağılımı*




Kars'ta kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla 2017 yılı itibarıyla 20.276,00 TL'dir. Türkiye genelinde kişi başına düşen GSYİH ise 38.660,00 TL'dir. Kars, TRA2 Bölgesi'nde kişi başına düşen GSYİH oranında üçüncü sırada yer almaktadır. Ajansın kurulduğu 2010 yılında 7.811,00 TL olan kişi başına düşen GSYİH, 2017 rakamları ile karşılaştırıldığında, il ekonomisinin her yıl geliştiği ve 8 yılda yaklaşık olarak 3 katına yakın bir büyüme gösterdiği görülmektedir (TÜİK, 2018).

Kars'ın 2017 yılı ihracat rakamı 1.368.949 TL'dir. TRA2 Bölgesi'nde en az ihracatın gerçekleştiği il Kars'tır. Dış ticaretin diğer Bölge illerine göre düşük olmasının en büyük sebebi, il sınır kapılarının ticarette aktif olarak kullanılamamasıdır. 2010 yılında 235.307 TL olan ihracat rakamları, 2017 yılında yaklaşık 6 katı büyüklüğe ulaşmıştır.

Kars'ta 274 adet sivil toplum kuruluşu (STK) bulunmaktadır (İçişleri Bakanlığı, 2018). Bu sayı ile Kars, diğer TRA2 illeri arasında 2. sırada yer almaktadır.

2017 yılı verilerine göre Kars'ta 467.362 adet büyükbaş hayvan, 481.869 adet küçükbaş hayvan, 272.953 adet yumurta tavuğu, 36.882 adet hindi, 264.161 adet kaz, 10.362 adet ördek ve beç tavuğu bulunmaktadır. Kars, büyükbaş hayvan sayısı bakımından, TRA2 Bölgesi'nde büyükbaş hayvan besiciliğinin en fazla yapıldığı ildir. Kaz başta olmak üzere ördek ve beç tavuğu sayısı bakımından da diğer kümes hayvanlarının en fazla yetiştirildiği ildir. Özellikle de Kars kazının yetiştirilmesinin sürekliliğinin sağlanması için 2010 yılında kurulan Kaz Yetiştiriciliği ve Irkını Devam Ettirme Derneği, bu sayının artmasında önemli bir rol oynamıştır.
Kars'ta 2017 yılı verilerine göre 682 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme ve 79.873 adet arı kovanı vardır ve bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettiği toplam bal miktarı 1.278 tondur (TÜİK, 2018). Kars, arı yetiştiriciliğinde ve bal üreticiliğinde TRA2 illeri içerisinde ilk sırada yer almaktadır. Ayrıca kovan verimliliği en yüksek olan ildir.

Kars ilinin turizm verilerine göre, 2017 yılı itibarıyla, Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 70.414 kişi gelmiştir ve bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süreleri 2,7 gecedir. Bu ortalama ise Kars'ı Bölgenin geceleme süresi en yüksek olan ili yapmaktadır. Mahallî İdarelerce Belgelendirilen Konaklama Tesislerine toplam 82.982 kişi gelmiştir ve bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süreleri 1,69 gecedir (Kültür

ve Turizm Bakanlığı, 2018). Toplam ziyaretçi sayısı bakımından TRA2 illeri arasında Kars ili en yüksek rakama sahiptir. Bunun en büyük sebeplerinden biri son yıllarda ülkemiz genelinde yerli turistlerin Ankara-Kars tren yolculuğunda Doğu Ekspresi ile seyahat etmeleridir. Ayrıca Sarıkamış Kayak Merkezi'nin kış aylarında profesyonel ve amatör kış sporcularının tercih ettiği kış turizm merkezlerinden birisi olması da önemli bir etkendir.

TRA2 Bölgesi, toplam dört ülkeyle sınırı olduğu için, ülke içerisinde önemli bir konumdadır. Son yıllarda yapılan ve gelecekte yapılması planlanan kamu yatırımlarıyla birlikte, Kars bu açıdan TRA2 Bölgesi içerisinde önemini artırmıştır. Kars ili, Kars-Tiflis-Bakü Demiryolu Hattı, çalışmaları süren Kars-Iğdır-Nahcivan demiryolu ve Kars Lojistik Merkezi gibi yatırımlara ev sahipliği yapmaktadır. Kars-Tiflis-Bakü demiryolunun ileri-geri bağlantıları düşünüldüğünde hat, Bakü'den sonra Hazar'dan geçerek Türkmenistan'a ulaşmaktadır. Hat, Kars'ın gerisinde Ankara, İstanbul (Marmaray), Bulgaristan, Sırbistan, Macaristan, Avusturya, İsviçre, Almanya, Fransa ve İngiltere'ye (Manş Tüneli vasıtasıyla) ulaşmaktadır. Bu sayede Londra-Pekin Demiryolu bağlantısı sağlanmış olacaktır. Bakü–Tiflis–Kars Demiryolu Hattı'nın tamamlanmasıyla Londra'dan Çin'e uzanacak İpek Demiryolu vasıtasıyla, Çin'deki üretimin, tüketim merkezi olan Avrupa'ya taşınması hedeflenmektedir. Son yıllarda dünya ticaretinin yeniden şekillenmesiyle Bölge, Türkiye'nin Orta Asya ve Kafkasya'ya açılan ticaret ve lojistik köprüsü olacaktır (Bölge Planı, 2014).

KATERINA AV KÖŞKÜ - KARS (Mukadder YARDIMCIEL)

FETHİYE CAMİ – KARS (Mukadder YARDIMCIEL)

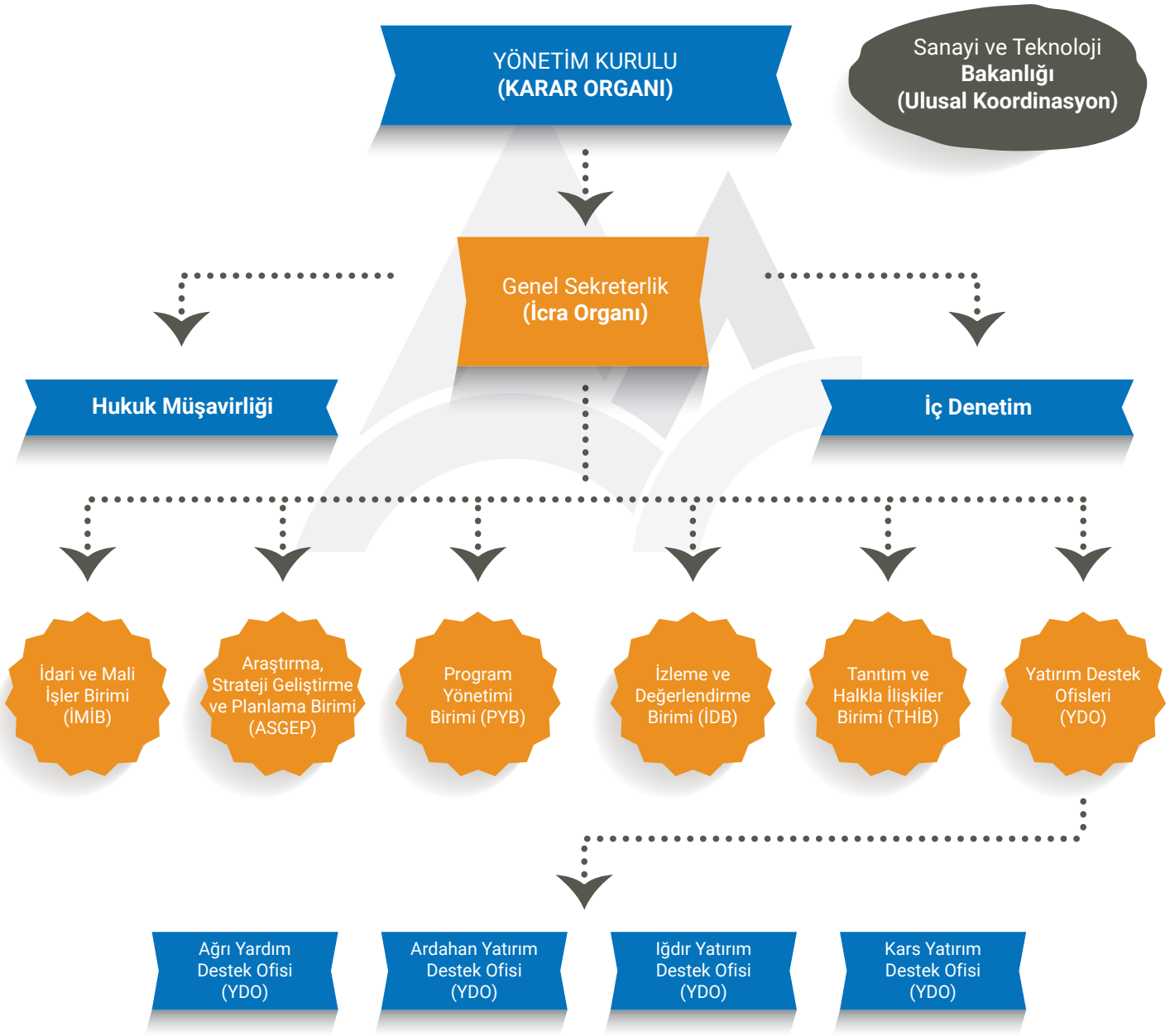
# 2.SERHAT KALKINMA AJANSI

## 2.1. Kurumsal Yapı

### 2.1.1. Organizasyon Yapısı

5449 sayılı Kanunun 7. maddesi Ajansların teşkilat yapısını genel hatlarıyla belirlemiştir. Buna göre, SERKA'nın teşkilat yapısı Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlikten oluşmaktadır.

*Şekil 1: Ajans Organizasyon Şeması*



## Yönetim Kurulu

Ajansın karar organı olan Yönetim Kurulu; bölge illerinin valileri, ilin merkez ilçesinin belediye başkanları, il genel meclisi başkanları ile il ticaret ve sanayi odası başkanları olmak üzere 16 üyeden oluşmaktadır.

25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un[4] 10. maddesine göre, birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı ilk yıl Ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini, 26.07.2018 tarihi itibarıyla Ağrı Valisi Süleyman ELBAN yürütmektedir.

Yönetim Kurulu, üye tam sayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanmaktadır. Kurul, katılanların oy çokluğu ile karar almaktadır. 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un[5] 11. maddesine göre Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri şunlardır:

- Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün 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,
- Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğüne göndermek,
- Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğüne göndermek,
- Genel Sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak,
- Ajansa yapılacak bağışları ve hibeleri kabul etmek,
- Personelin işe alınmasına ve işine son verilmesine karar vermek,
- Genel Sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki iş bölümünü onaylamak,
- Genel Sekreteri belirlemek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğünün onayına sunmak,
- Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.

[3] 5449 sayılı kanun ve 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 16. Bölüm, 184. - 207. maddeleri.

[4/6] 5449 sayılı kanun ve 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 16. Bölüm, 184. - 207. maddeleri.

## Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik, Kalkınma Ajansının icra organıdır. Genel Sekreter, Ajansın en üst amiri olup Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. İlgili kanunun 14. maddesine göre Genel Sekreterin görev ve yetkileri şunlardır:

- Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak,
- Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve Yönetim Kuruluna sunmak,
- Ajans gelirlerini toplamak, 4. maddeye göre 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,
- Bölgedeki 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 mali 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 iş birliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek,
- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve personelin performanslarını değerlendirmek,
- Personelin işe alınmasını ve işine son verilmesini Yönetim Kuruluna teklif etmek,
- Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak,
- Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek,
- Yönetim Kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.

## 2.1.2. İnsan Kaynakları

Serhat Kalkınma Ajansının İnsan Kaynakları Politikası, 5449 sayılı Kalkınma Ajansları Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'un[6] Personel Rejimi, Bütçe ve Denetim başlıklı 4. bölümünün, Ajans personelinin nitelik, statü ve hakları başlıklı 18. maddesi ile 25 Temmuz 2006 tarih ve 26239 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 'Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği' esas alınarak, Genel Sekreterlik tarafından belirlenerek, 16.03.2018 tarihinde 56. Olağan Yönetim Kurulu Ek Karar II'de onaylanarak uygulamaya konmuştur.

İlgili insan kaynakları politikasının temel amacı; Ajansın, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için, alanında uzmanlaşmış, ulusal ve uluslararası düzeyde ihtiyaç duyulan niteliklere sahip personelin istihdamını ve bu personelin niteliklerinin geliştirilmesini sağlamaktır. Ajans, görevlerini yerine getirirken mevzuat doğrultusunda Bölgenin ihtiyaç duyduğu mesleki eğitime sahip olan veya bu alanlarda çalışarak deneyim kazanmış personelin istihdamına öncelik tanımaktadır.

Serhat Kalkınma Ajansı, faaliyetlerine başladığı 2010 yılından bu yana düzenli olarak personel alımlarına çıkmıştır, ancak bu süreçte İç Denetçi istihdam edememiştir. 2013 yılında Hukuk Müşaviri istifa etmiş, fakat henüz bu görev için yeni bir kişi istihdam edilememiştir. 33. Yönetim Kurulunda verilen bir kararla, hukuki işlemler dışarıdan hizmet alınarak devam ettirilmektedir.

---

[3] 5449 sayılı kanun ve 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 16. Bölüm 184. - 207. maddeleri.

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği'nin 5. maddesi uyarınca SERKA'nın insan kaynakları politikasının temel ilkeleri;

**a)** İşin gerektirdiği niteliklere sahip kişilerin seçimini, işe alınmasını ve görevlendirilmesini gerçekleştirmek ve personeli işin gereğine göre eğitmek ve yetiştirmek,
**b)** Personelin yaratıcılığını, girişimciliğini, başarı ve çabasını maddi ve manevi olarak desteklemek, buna ilişkin sistemler geliştirmek, personelin Ajansın amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmasını sağlamak, Ajansın hizmet kalitesini yükseltmek ve yapılan işin niteliğine uygun, rahat ve güvenli bir iş ortamı ve çalışma şartları sağlamak,
**c)** Personeli, etkinlik ve verimlilik ilkelerine bağlı olarak, maliyet ve tasarruf bilinci içinde çalıştırmak, kendilerini ilgilendiren konularda zamanında bilgilendirme yapmak,
**d)** Personelin Ajansa sadakatini ve bağlılığını artırmak, aynı Ajansta çalışma bilincinin oluşturulması ve güçlendirilmesi için Ajans çalışanları arasındaki iş birliğini, dayanışmayı geliştirici ve motivasyonu sağlayıcı tedbirler almak, Ajansta çalışmayı özendirici hâle getirmek,
**e)** Personelin kişiliğine saygılı olmak, personele mesleki ve kişisel yönden yetiştirme ve geliştirme bakımından eşit ve uygun imkânlar sağlamak,
**f)** İstihdam edilecek personelin seçiminde, Ajansın çalışma esas ve usullerine ilişkin ilkeler ve görevin gerektirdiği uzmanlık bilgisine öncelik vermek, personelin bilgi ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışmasını sağlamak,
**g)** İnsan kaynakları politikasının oluşturulması sürecine personelin katılımını sağlamak, personelin düşünce, görüş ve önerilerini Ajans yönetimine kolaylıkla aktarabilmesini sağlamak, bu çerçevede haberleşme usul ve imkânlarını geliştirmek ve diğer tedbirleri almak.

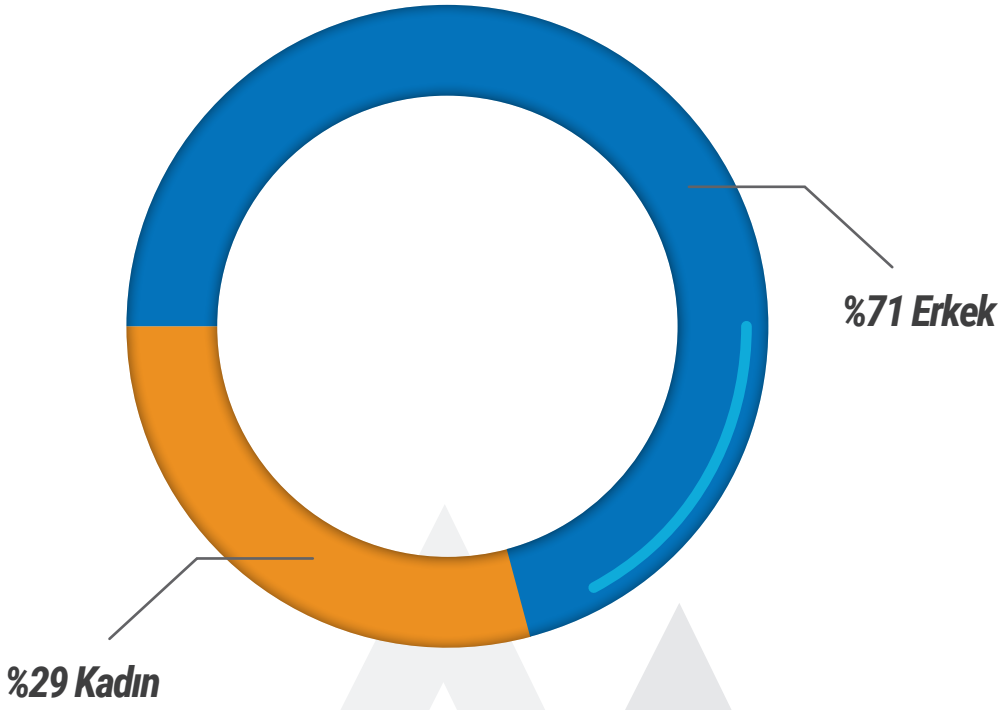
Bu ilkeler ışığında SERKA, insan kaynakları planlanması yaparken, TRA2 Bölgesi'nin kalkınmasına ve sürdürülebilir gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla, birbiri ile uyumlu ve iş birliği içerisinde çalışan, iletişimi güçlü, Bölgenin dinamiklerine uyum sağlayacak, verimli ve nitelikli, aidiyet duygusuna sahip, çözüm odaklı kültüre sahip, kurumunu dış paydaşlara ve diğer kuruluşlara karşı en iyi şekilde temsil etme kabiliyetine sahip çalışanları istihdam etmeyi benimsemektedir.

2018 yılı sonu itibarıyla Serhat Kalkınma Ajansında Genel Sekreter Vekili Oktay GÜVEN yönetiminde 16'sı uzman ve 7'si destek personeli olmak üzere toplam 23 personel görev yapmaktadır. Tüm personelin birimlere göre dağılımı ise tablo 1'de gösterildiği gibidir:

*Tablo 1: Personelin Birimlere Göre Dağılımı*

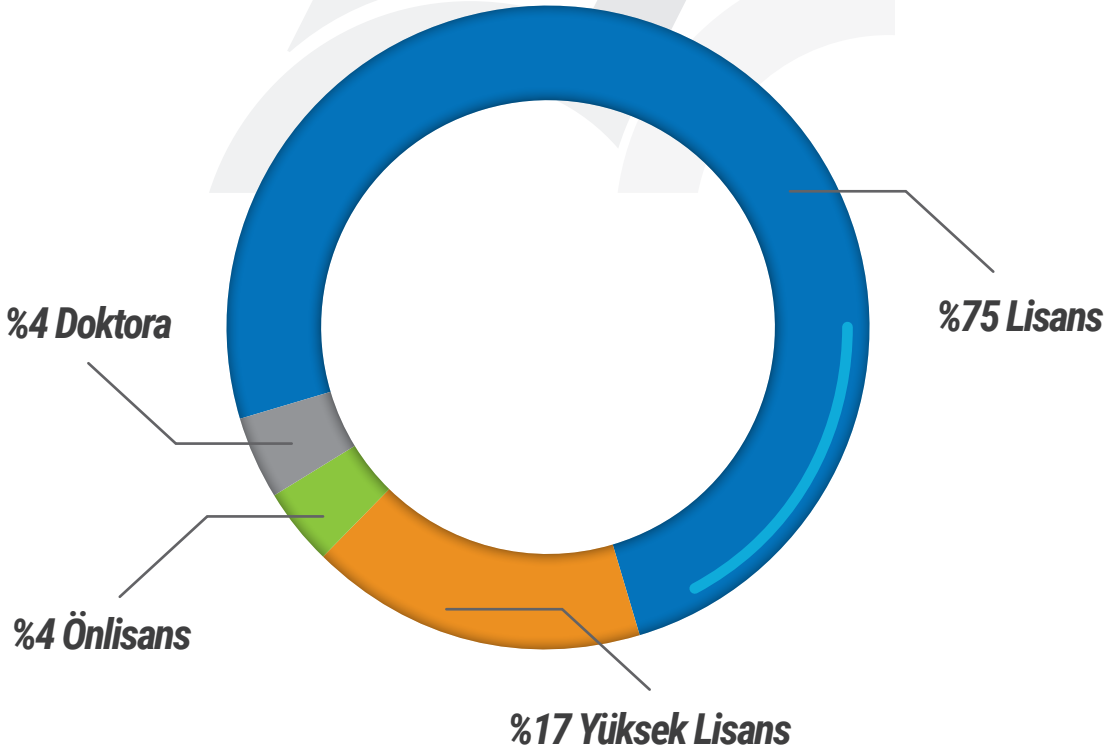
| Birim Adı | Personel Sayısı | Mezun Olunan Bölüm |
|---|---|---|
| Genel Sekreterlik | 1 | İktisat |
| Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi | 3 | Uluslararası İlişkiler, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, İktisat |
| Program Geliştirme ve Program Yönetimi Birimi | 2 | İşletme Elektrik-Elektronik Mühendisliği |
| İzleme ve Değerlendirme Birimi | 2 | İşletme, Matematik |
| İdari ve Mali İşler Birimi | 8 | Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (2),İşletme (3), Radyo, Televizyon ve Sinema, Bilgisayar Öğretmenliği, Bilgi Teknolojisi ve Programlama |
| Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi | 0 | - |
| Ağrı Yatırım Destek Ofisi | 2 | Uluslararası İlişkiler, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi |
| Ardahan Yatırım Destek Ofisi | 2 | İşletme, Nükleer Enerji Mühendisliği |
| Iğdır Yatırım Destek Ofisi | 2 | Uluslararası İlişkiler, Gıda Mühendisliği |
| Kars Yatırım Destek Ofisi | 2 | İktisat, Gıda Mühendisliği |

*Grafik 5: Cinsiyete Göre Personelin Dağılımı*



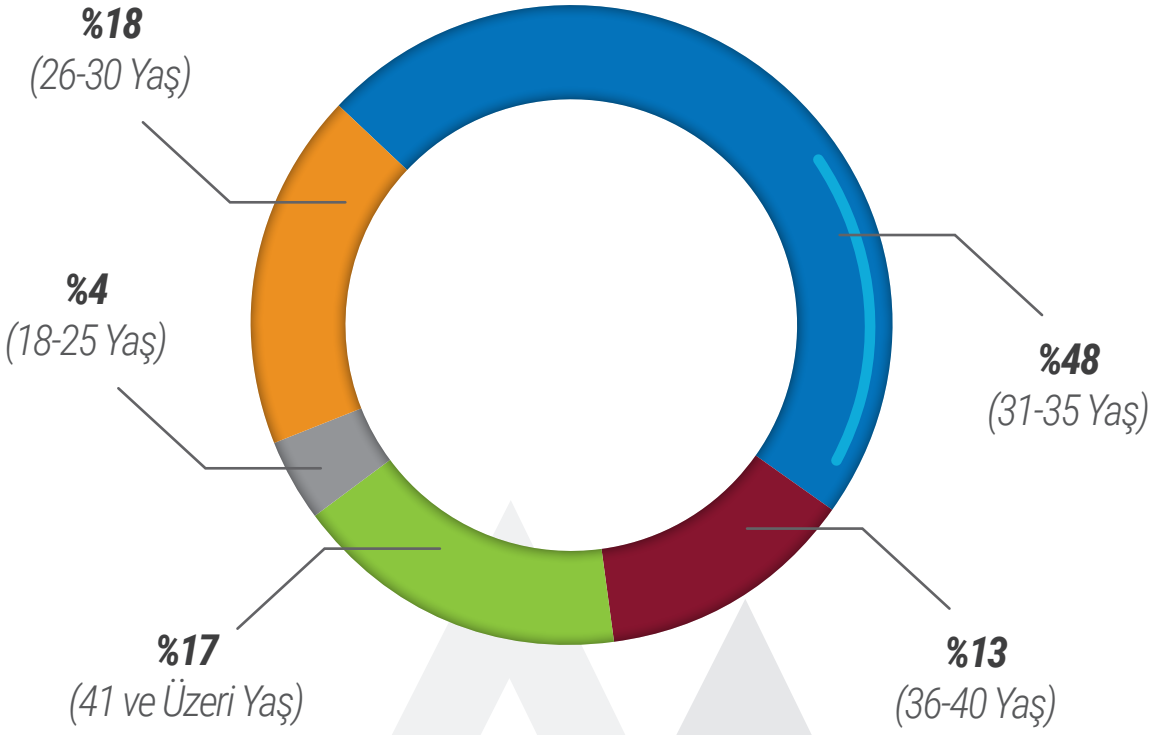

2018 yılı sonu itibari ile SERKA'da istihdam edilen personelin 7'si kadın 17'si erkektir.

*Grafik 6: Eğitim Durumuna Göre Personelin Dağılımı*




2018 yılı sonu itibari ile SERKA'da istihdam edilen personelin 1'i Önlisans, 18'i Lisans, 4'ü Yüksek Lisans ve 1'i Doktora mezunudur.

*Grafik 7: Personelin Yaş Dağılımı*




2018 yılı sonu itibari ile SERKA'da istihdam edilen personelin yaş ortalaması 33,6'dır.

### 2.1.3. Teknolojik Altyapı

SERKA, faaliyet gösterdiği bölgeye daha iyi bir şekilde hizmet sunabilmek adına bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkin ve verimli kullanması gerektiğinin bilincine varıp bu doğrultuda altyapısını güçlendirmiştir. Aynı zamanda bilgi ve teknolojide meydana gelen değişimleri ve gelişimleri yakından takip ederek hızlı bir şekilde adapte olabilme kapasitesine ve yetkinliğine sahiptir.

Bu bağlamda SERKA, dosya sunucu altyapısı ve yedekleme için Acronis yazılımı kullanmaktadır. Yedekleme merkezi olarak birbiri ile senkronize olmuş 2 adet NAS yedekleme ünitesi kullanılmaktadır. Bu ünitelerden bir tanesi Kars Merkez Binada, diğeri ise Ağrı YDO Binası'nda yer almaktadır. Ajansın programları kapsamında yapılan bütün başvurular KAYS (Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi) üzerinden gerçekleştirilirken, bütün resmî yazışmalar Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) aracılığıyla elektronik ortamda yapılmakta ve arşivlenmektedir.

Ajansın resmî internet sitesi olan www.serka.gov.tr adresi İdari ve Mali İşler Birimi'nde görev yapan Bilgi İşlem Servisi personeli tarafından yönetilmekte, internet sitesinin yenilenmesi ve güncellenmesi ise hizmet satın alınarak gerçekleştirilmektedir.

Adobe CS5, SPSS 20.0, NetCAD ve ArcGIS programları ise Ajansın faaliyetleri kapsamında kullanılan programlardır.

Günümüzde bilgi teknolojilerinin korunması da kullanılması kadar önem arz etmektedir. Bu kapsamda, Watchguard Firewall XTM 330 güvenlik duvarı olarak, Panda End Point 360 Antivirus Yazılımı ve log kayıtları takibi için LogSign yazılımı kullanılmaktadır. Ayrıca SERKA, faaliyetlerin ve programların paydaşlara duyurulmasında toplu SMS (kısa mesaj) gönderme sistemini kullanmaktadır.

## 2.1.4. Mali Yapı

*Tablo 2: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Gelir Tablosu*

| GELİR TABLOSU | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar | 17.059.796,00₺ | 16.978.220,00₺ | 18.573.000,00₺ | 19.968.000,00 ₺ | 22.953.545,00₺ | 17.409.686,00₺ | 20.599.483,00₺ | 25.465.939,22₺ | 21.100.933,90₺ |
| İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar | 451.581,00₺ | 622.371,00₺ | 741.550,00₺ | 939.749,00₺ | 1.036.155,00₺ | 1.252.077,00₺ | 1.551.948,00₺ | 1.793.092,99₺ | 1.943.158,84₺ |
| Belediyelerden Aktarılan Paylar | 1.316.238,00₺ | 1.338.600,00₺ | 831.479,00₺ | 1.097.279,00₺ | 512.758,00₺ | 408.757,00₺ | 71.607,00₺ | 1.591.916,59₺ | 1.837.752,54₺ |
| Sanayi ve Ticaret Odalarından Aktarılan Paylar | 13.350,00₺ | 13.430,00₺ | 13.935,00₺ | 20.603,00₺ | 11.142,00₺ | 10.146,00₺ | 4.026,00₺ | 36.223,47₺ | 42.525,68₺ |
| AB ve Diğer Uluslararası Fondan Sağlanan Kaynaklar | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ |
| Faaliyet Gelirleri | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 60.241,00₺ | 26.458,00₺ | 2.878,00₺ | 0,00₺ | 1.000,00₺ |
| Bağış ve Yardımlar | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ |
| Diğer Alacaklardan Tahsilatlar | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 510,41₺ | 162.725,00₺ | 147.046,00₺ | 5.058.187,55₺ | 3.666.562,29₺ |
| Destek Ödemelerinden İadeler | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ |
| Diğer Gelirler | 52.000,00₺ | 403.000,00₺ | 303.000,00₺ | 5033.000,00₺ | 370,75₺ | 820.585,00₺ | 663.984,00₺ | 554.419,64₺ | 802.200,00₺ |
| Önceki Yıldan Devreden Gelirler | 0,00₺ | 15.341.640,00₺ | 11.964.919,00₺ | 14.801.156,00₺ | 14.416.781,00₺ | 25.292.172,00₺ | 23.014.688,00₺ | 24.704.897,13₺ | 30.080.533,35₺ |
| **Toplam** | **18.900.000,00₺** | **34.697.261,00₺** | **32.427.883,00₺** | **14.801.156,00₺** | **38.991.503,15₺** | **45.382.606,00₺** | **46.055.660,00₺** | **59.204.676,59₺** | **59.474.666,60₺** |

SERKA'nın son 9 yıla ait gelir tablosu (2. Tablo) incelendiğinde, gelir kaleminin en fazla, Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar ve Önceki Yıldan Devreden Gelirler tarafından oluştuğu görülmektedir. İl Özel İdarelerinden Aktarılan Payların, Belediyelerden Aktarılan Payların ve Sanayi ve Ticaret Odalarından Aktarılan Payların son yıllarda önemli bir artış gösterdiği görülmektedir.

*Tablo 3: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Gider Tablosu*

| GİDER TABLOSU | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel Yönetim Hizmetleri | 5.720.000,00₺ | 5.322.261,00₺ | 5.845.484,00₺ | 6.043.840,00₺ | 4.408.432,00₺ | 6.323.087,00₺ | 5.697.832,00₺ | 11.973.472,10₺ | 9.579.571,99₺ |
| İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri | 10.000,00₺ | 105.000,00₺ | 33.000,00₺ | 83.000,00₺ | 315.175,00₺ | 293.737,00₺ | 303.022,00₺ | 1.398.924,71₺ | 1.330.000,00₺ |
| Plan, Program ve Proje Hizmetleri | 600.000,00₺ | 310.000,00₺ | 435.000,00₺ | 330.000,00₺ | 232.115,00₺ | 356.072,00₺ | 415.192,00₺ | 660.000,00₺ | 450.000,00₺ |
| Ar-Ge Hizmetleri | 140.000,00₺ | 825.000,00₺ | 1.242.000,00₺ | 1.163.000,00₺ | 198.105,00₺ | 90.118,00₺ | 415.673,00₺ | 3.232.500,00₺ | 2.064.996,00₺ |
| Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri | 430.000,00₺ | 335.000,00₺ | 2.073.000,00₺ | 1.512.000,00₺ | 1.277.461,00₺ | 1.692.103,00₺ | 995.026,00₺ | 2.513.000,00₺ | 2.760.000,00₺ |
| Proje Destekleme Hizmetleri | 12.000.000,00₺ | 27.800.000,00₺ | 22.799.399,00₺ | 28.197.993,00₺ | 7.663.365,00₺ | 13.577.832,00₺ | 12.146.953,00₺ | 39.153.979,77₺ | 41.990.094,60₺ |
| Faaliyet Destekleme Hizmetleri | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 0,00₺ | 115.283,00₺ | 164.895,00₺ | 1.284.208,00₺ | 272.800,00₺ | 1.300.000,00₺ |
| **Toplam** | **18.900.000,00₺** | **34.697.261,00₺** | **32.427.883,00₺** | **37.329.832,00₺** | **14.209.936,00₺** | **22.497.844,00₺** | **21.257.906,00₺** | **59.204.676,58₺** | **59.474.662,59₺** |

SERKA'nın son 9 yıla ait gider tablosu (Tablo 3) incelendiğinde, Proje Destekleme Hizmetlerine ait giderlerin en önemli gider kalemini oluşturduğu görülmektedir. Daha sonra giderlerin, sırasıyla, Genel Yönetim Hizmetleri, Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri, İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri, Ar-Ge Hizmetleri ve Plan, Program ve Proje Hizmetleri kalemlerinden oluştuğu görülmektedir.

## 2.2. Birimler ve Görev Tanımları

### 2.2.1. Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi

31.12.2018 tarihi itibarıyla Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Biriminde 1 birim başkanı ve 2 uzman personel görev yapmaktadır.

Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Biriminin görev ve yetkileri şunlardır;

- Bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan gelişmesini hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapılması, yerel aktörlerin katılımıyla bölgesel ve sektörel plan ve programların hazırlanması ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılması,
- Ulusal Kalkınma Planı'na uyumlu olarak Bölge Planı'nın ve eylem planlarının katılımcı yöntemlerle hazırlanması,
- Yerel aktörlerin katılmasıyla sektörel analizlerin yapılmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde yatırım programlarını takip ederek bölge için yatırım alanlarının analizinin yapılması,
- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamaya yönelik çalışmaların planlaması ve yürütülmesi,
- Bölgede kamu kesimi, özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler tarafından yürütülen, bölge plan ve programları açısından önemli projelere katkı sağlamak amacıyla çalışmaların planlanması ve yürütülmesi,
- Kurum ve kuruluşların veri tabanlarının incelenmesi, bu kuruluşlardan veri ve bilgi akışını sağlayarak, bölge ile ilgili verileri il-ilçe düzeyinde toplayarak veri tabanlarının oluşturulması,
- Birimin altı aylık ve yıllık faaliyet raporlarını konsolide ederek çalışma programının hazırlanmasıdır.

### 2.2.2. Program Geliştirme ve Program Yönetimi Birimi

31.12.2018 tarihi itibarıyla Program Geliştirme ve Program Yönetimi Biriminde 1 birim başkanı ve 2 uzman personel görev yapmaktadır.

Program Geliştirme ve Program Yönetimi Biriminin görev ve yetkileri şunlardır;

- Üst ölçekli planlar ve Bölge Planı'nda belirlenen ana çerçeve kapsamında mali ve teknik destek programların geliştirilmesi ve yönetilmesi,
- Kalkınma Ajansı tarafından verilen tüm destekler için başvuruların alınmasından, başarılı projelerin/faaliyetlerin belirlenmesi ve başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasına kadar olan sürecin yürütülmesi,
- Ulusal ve uluslararası fonları ve Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programları takip ederek, bu fonlardan ve programlardan bölgede en üst düzeyde yararlanılmasını sağlamak için gerekli tedbirlerin alınması,
- Ajansın doğrudan yararlanıcısı olabileceği programları takip etmek, proje önerileri geliştirmek, proje başvuru sürecini, uygulamaları takip etmek ve Kalkınma Ajansının başka kuruluşlarla ortak olarak başvurabileceği programlar için, iş birliği sağlamak suretiyle proje başvuru ve uygulama süreçlerinin takip edilmesi,
- Bölgede hâlihazırda yürütülen program ve projelerin uygulama süreçlerini de takip ederek, gerektiğinde

yararlanıcı kuruluşlara teknik destek sunulması,
- Ulusal ve uluslararası kuruluşların faaliyetleri, işleyişi ve iş birliği olanakları ile ilgili Ajans uzmanlarını bilgilendirerek bu konularla ilgili faaliyetlerin düzenlenmesidir.

### 2.2.3. İzleme ve Değerlendirme Birimi

31.12.2018 tarihi itibarıyla İzleme ve Değerlendirme Biriminde 1 birim başkanı ve 1 uzman personel görev yapmaktadır.

İzleme ve Değerlendirme Biriminin görev ve yetkileri şunlardır;

- Ajans tarafından hazırlanan ve yürütülen planların, programların ve desteklenen projelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla göstergelerin oluşturulması, gerekli bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi,
- Ajansın yürüttüğü programların ve destek faaliyetlerinin verimliliğinin, etkililiğinin, yaratılan etkinin ve sürdürülebilirliğinin düzenli aralıklarla takip edilmesi,
- Ajans tarafından hazırlanan planlara ve programlara bağlı olarak geliştirilen destek programları çerçevesinde, başarılı olup sözleşmesi imzalanan projelerin uygulanması, izlenmesi, yasa ve usullere uygunluğunun kontrol edilmesi,
- Yürütülen projelerin, Ajansın bağlı olduğu meri mevzuat kapsamındaki prosedürlere uygun olarak ilerlemesinin sağlanması için projeden sorumlu izleme uzmanı tarafından tüm teknik konularda rehberlik edilmesi, karşılaşılan sorunların çözülmesinde yardımcı olunması,
- Yürütülen projelere yönelik saha ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi ile çalışmaların izlenerek yerinde gözlemlenmesi,
- Risk değerlendirmeleri yapılarak projelerin sonuçlanması için gerekli tedbirlerin alınması,
- Meri mevzuat çerçevesinde projelerin ödemeleri, hak edişleri ve ödeme belgelerinin kontrol edilmesi,
- Yürütülen projeler için performans ölçütleri belirlenerek performans değerlendirmelerinin düzenli olarak ölçülmesi ve performans sonuçlarının, proje ilerlemelerinin, karşılaşılan sorunların ve tespit edilen risklerin düzenli aralıklarla raporlanması,
- Kalkınma Ajansı çalışma programı, destek programları gibi konularda performans ölçümlerinin yapılarak Kalkınma Ajansının kendi performansını ölçmeye katkı sağlanması,
- Gerçekleştirdiği saha ziyaretleri ve yararlanıcılarla kurduğu iletişim aracılığıyla Ajans uygulamalarının, paydaşlar üzerindeki etkilerinin gözlemlenmesi ve uygulamaların fiili sonuçlarının analiz edilmesi,
- Elde edilen tecrübelerin diğer birimlere aktarılması, Ajans faaliyetlerinin etkililiği için bu faaliyetlerin uygulanmasına yönelik öneriler geliştirilmesine katkı sunulmasıdır.

### 2.2.4. İdari ve Mali İşler Birimi

31.12.2018 tarihi itibarıyla İdari ve Mali İşler Biriminde 1 birim başkanı ve 7 destek personeli görev yapmaktadır. Satın Alma Servisi, Bütçe ve Muhasebe Servisi, Bilgi/Belge ve Arşiv Servisi, İnsan Kaynakları Servisi ile birlikte Basın ve Halkla İlişkiler Servisi ve Bilgi İşlem Servisi olmak üzere toplam yedi servisten oluşmaktadır.

İdari ve Mali İşler Biriminin görev ve yetkileri şunlardır;

- Ajansın tüm birimlerinin faaliyetlerinin etkin, sürekli ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi ve ilgili mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesi,
- Ajansın gelir ve gider hesaplarının, satın alma ve ödeme işlemlerinin mevzuat hükümleri çerçevesinde yerine getirilmesi, harcama programlarının konsolide edilerek dönem bazında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğüne gönderilmesi,
- Bakanlığın belirli dönemlerde talep etmiş olduğu mali durum tablolarının güncellenerek gönderilmesi,
- Personel alım süreçlerinin takip edilmesi, hizmet içi eğitimlerin organize edilmesi, insan kaynakları politikasının oluşturulması ve uygulanması,
- Yönetim Kurulu toplantılarının organize edilmesi,
- Gelen, giden evrak ile izin ve görevlendirme belgeleri ve kurumun genel iş ve işlemleriyle ilgili gerekli kayıtların tutulması ve arşivlenmesi; personelle ilgili iş ve işlemlerin takip edilmesi,
- Ajans hizmet binasının düzeninin ve güvenliğinin sağlanması,
- Kiralık ajans araçlarının sevk ve idare edilmesi ile hizmet alımı yoluyla çalışan personelin sevk ve idaresidir.

### 2.2.5. Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birimi

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Birim Başkanının 25.09.2018 tarihinde Ajanstan ayrılmasının ardından Bilgi İşlem Servisi ile Basın ve Halkla İlişkiler Servisi, İdari ve Mali İşler Birimi bünyesine geçmiştir.

Bilgi İşlem Servisi ile Basın ve Halkla İlişkiler Servisi'nin görev ve yetkileri şunlardır;

- Basın ve halkla ilişkiler ile bilgi işlem hizmetlerinin yürütülmesi,
- Ajansın vizyonuna ve misyonuna uygun olarak bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeydeki tanıtım faaliyetlerinin organize edilmesi,
- Ajansın ve Bölgenin marka değerini artırıcı faaliyetlerin yürütülmesi,
- Ajansın tüm basım, yayım, tanıtım ve bilgilendirme materyallerinin hazırlanması ve yapılan çalışmaların raporlanması,
- Ajansın yerel ve ulusal medya organları ile kamuoyu nezdindeki ilişki, iletişim ve temsilinin yürütülmesi,
- Ajansın iletişim ve tanıtım faaliyetlerine yönelik çalışmalarının hem basılı materyal arşivinde hem de dijital arşivde saklanması,
- Ajans ve Bölge ile ilgili yerel ve yaygın basın organlarında çıkan haberlerin birim personeli tarafından günlük olarak taranması, tasnif edilmesi ve Genel Sekreter ile Ajans personelinin bilgisine sunulması,
- İlgili materyallerin Ajans Arşiv Yönergesine göre muhafaza edilmesi,
- Ajans faaliyetlerinin kamuoyuna duyurulmasını sağlamak amacıyla, üç aylık periyotlarla bilgilendirme bültenlerinin hazırlanması ve Bölge genelinde dağıtımının yapılması,
- Ajans ve Bölge tanıtımına katkı sağlaması amacıyla zaman zaman profesyonel kuruluşlarla iş birliğinin yapılarak tematik tanıtım, reklam ve belgesel filmlerin hazırlanması,
- Ajansın internet sitesi için içerik oluşturulması, duyuru, haber ve ilanların sitede yayınlanması, sitede güncellemelerin yapılması ve sitenin düzenli çalışmasıyla ilgili görevlerin yürütülmesidir.

### 2.2.6. Yatırım Destek Ofisleri

SERKA'nın faaliyet gösterdiği TRA2 Bölgesi'nde yer alan Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerinde birer ofis olmak üzere toplamda 4 adet Yatırım Destek Ofisi bulunmaktadır. Yatırım Destek Ofisleri TRA2 Bölgesi'nin dört il merkezinde 2011 yılında kurulmuştur. 31.12.2018 tarihi itibarıyla Yatırım Destek Ofislerinde 4 Koordinatör ve 4 Uzman personel görev yapmaktadır.

Yatırım Destek Ofislerinin görev ve yetkileri şunlardır;

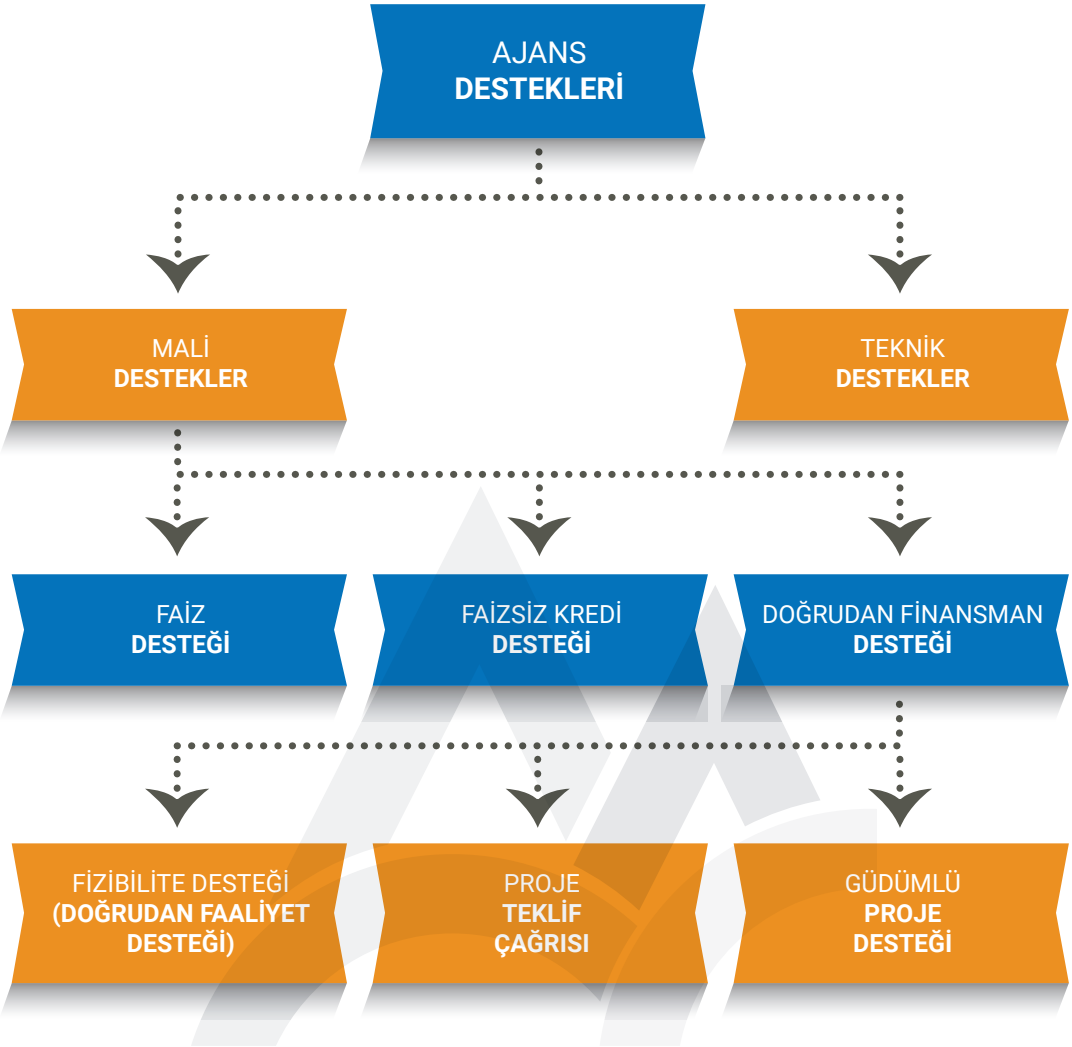
- TRA2 Bölgesi'nde yatırım ortamının iyileştirilmesi, Bölgeye yeni yatırımcı çekilmesi ve yatırımcıların işlemlerinin kolaylaştırılması amacıyla çalışmaların yürütülmesi,
- Yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler yürütülmesi, yürütülen faaliyetlerin takip edilmesi ve illerde yatırım yapılabilecek alanların belirlenmesi, bu alanların geliştirilmesi ve yatırımcıların bu alanlar ile ilgili bilgilendirilmesi,
- Bölge illerinde, yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerinin Yönetim Kurulu adına tek elden takip edilmesi ve koordinasyonun sağlanması, yatırımların izlenmesi, ihtiyaç hâlinde yatırımcıya bilgi verilmesi ve yol gösterilmesi,
- Yatırımcıların karşılaşabilecekleri engelleri ve sorunları tespit ederek sorunların çözümü konusunda ilgili merciler nezdinde girişimde bulunulması,
- Bölge illerindeki iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği içinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımının yapılması ve yaptırılmasıdır.

## 2.3. Ajans Destekleri

Kalkınma Ajansları yerel kalkınmayı, uygulayıcı bir rol üstlenerek değil, faal aktörleri destekleyici ve koordine edici bir rol üstlenerek sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda şüphesiz en önemli paydaşlar olan yararlanıcılara verilecek desteklerin türleri ve miktarları önemlidir. 5449 sayılı kanun[7] kapsamında Ajans tarafından verilebilecek destekler aşağıdaki şemada özetlenmiştir:

[7] 5449 sayılı kanun ve 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 16. Bölüm 184. - 207. maddeleri.

*Şekil 2: Kalkınma Ajansı Destek Türleri*



*Tablo 4: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Faaliyet Alanları ve Faaliyet Sayıları*

| Faaliyet Alanı | Çalışmalar | İlgili Birim | Yıllara Göre Faaliyet Sayısı | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Proje Hazırlama ve Uygulama | Mali Destekler | PYB/İDB | 169 | 227 | 0 | 227 | 138 | 220 | 175 | 0 | 167 |
| | Teknik Destekler | PYB/İDB | 0 | 60 | 57 | 38 | 77 | 58 | 47 | 68 | 78 |
| | Fizibilite/Doğrudan Faaliyet Desteği | PYB/İDB | 0 | 37 | 11 | 6 | 20 | 28 | 14 | 0 | 16 |
| | Güdümlü Projeler | PYB/İDB | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| İzleme, Değerlendirme ve Etki Değerlendirme | Proje Teklif Çağrısı | İDB | 50 | 29 | 0 | 60 | 90 | 80 | 85 | 60 | 40 |
| | Teknik Destek | İDB | 0 | 45 | 25 | 32 | 43 | 38 | 34 | 46 | 62 |
| | Fizibilite/DFD | İDB | 0 | 6 | 6 | 4 | 12 | 17 | 8 | 3 | 9 |
| | Güdümlü Projeler | İDB | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 0 |

SERKA tarafından sunulan destekler ile ilgili faaliyetler, Program Geliştirme ve Program Yönetim Birimi ile İzleme ve Değerlendirme Birimi tarafından yürütülmektedir. 2010-2018 yılları arasında Proje Hazırlama ve Uygulama Faaliyetleri kapsamında 1959 faaliyet gerçekleştirilmiş olup, bu faaliyetler iki birimin ortaklaşa çalışmasıyla başarılı bir şekilde sonuçlandırılmıştır. Bu faaliyetlerin %67.5 kadar çoğunluğunu Mali Destekler oluştururken %24.6 kadar kısmını ise Teknik Destekleri oluşturmaktadır. Geriye kalan %7.9'luk kısım ise Fizibilite Desteklerinden ve Güdümlü Proje Desteklerinden oluşmaktadır.

İzleme, değerlendirme ve etki değerlendirme faaliyetleri ise İzleme ve Değerlendirme Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. 2010-2018 yılları arasında bu birim tarafından bu faaliyetler kapsamında toplam 893 faaliyet gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyetlerin %55 kadar büyük bir çoğunluğunu Proje Teklif Çağrıları oluştururken, toplam iş yükünün %36 kadar kısmını Teknik Destek faaliyetleri ve %8'lik kısmını ise Fizibilite Destekleri ve Güdümlü Proje Destekleri oluşturmaktadır.

2019-2023 Stratejik Plan çerçevesinde, SERKA'nın destek programları kapsamında iş yükünün büyük bir kısmını Mali Destek Programlarının ve Teknik Destek Programlarının oluşturacağı tahmin edilmektedir. Bu noktada Sonuç Odaklı Programlarca hedeflenen çıktıların elde edilebilmesi için Mali Destek Programlarının ve Teknik Destek Programlarının konularının ve ayrılan bütçenin hedeflerle doğru orantılı olması amaçlanmaktadır.

*Tablo 5: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projeler*

| | 2010 | | | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) |
| **Kar Amacı Güden** | 146 | 39 | 7.325.594 | 197 | 16 | 3.510.353 | 0 | 0 | 0 | 121 | 22 | 4.102.564 |
| **Kar Amacı Gütmeyen** | 23 | 7 | 3.166.441 | 30 | 12 | 3.346.692 | 0 | 0 | 0 | 106 | 38 | 3.409.088 |
| **TOPLAM** | **169** | **46** | **10.492.035** | **227** | **28** | **6.857.045** | **0** | **0** | **0** | **227** | **60** | **7.511.652** |

| | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) | Başvurulan Proje Sayısı | Kabul Edilen Proje Sayısı | Destek Miktarı (₺) | PTÇ Süreci Devam Etmektedir |
| **Kar Amacı Güden** | 86 | 28 | 5.025.572 | 84 | 39 | 12.773.141 | 84 | 39 | 12.773.141 | 0 | 0 | 0 | - |
| **Kar Amacı Gütmeyen** | 52 | 11 | 5.962.879 | 91 | 16 | 5.220.496 | 91 | 16 | 5.220.496 | 0 | 0 | 0 | - |
| **TOPLAM** | **138** | **39** | **10.988.451** | **175** | **55** | **17.993.637** | **175** | **55** | **17.993.637** | 0 | 0 | 0 | - |

Kamu Kurum ve Kuruluşları, Belediyeler veya STK'lar gibi Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar ile KOBİ'ler gibi Kâr Amacı Güden Kuruluşların yıllara göre Proje Teklif Çağrısı yöntemi kapsamında desteklenen projelere başvuru sayıları ve kabul edilen proje sayıları Tablo 5'te yer almaktadır.

Kâr Amacı Güden Kuruluşlar tarafından son yıllarda yapılan başvuru sayısının azalmasına rağmen destek alan proje sayısı ve destek miktarları artmıştır. Bölgede özel sektörün proje yazım kültürünün arttığı görülmektedir. Bölgesel kalkınmada önemli bir paydaş olan özel sektörün SERKA tarafından desteklenmesi önemli bir faktördür. 2010-2018 yılları arasında toplamda 167 proje desteklenerek bu projelere 37.598.024₺ destek sağlanmıştır. Stratejik Planın kapsadığı 2019-2023 yılları arasında da SERKA'nın özel sektöre desteğinin artarak devam ettirilmesiyle bölgesel kalkınmanın ekonomik dinamiğinin güçlendirilmesi ve bu sâyede bölgeler arası ekonomik farkın giderilmesinde önemli bir adım atılması hedeflenmektedir.

Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşların TRA2 Bölgesi'nin sosyal olarak kalkınmasında önemli bir rol oynamasından dolayı, yıllar itibarıyla desteklenen projelere ayrılan meblağın her yıl artırıldığı görülmektedir. 2010-2018 yılları arasında toplam 100 proje desteklenerek bu projelere 29.545.816₺ destek sağlanmıştır. Kadınlar ve Gençlerin Yaşam Şartlarını İyileştirme Sonuç Odaklı Program kapsamında, 2019-2023 yılları arasında, Stratejik Plan çerçevesinde, kâr amacı gütmeyen kuruluşların sosyal gelişim odaklı projelerinin desteklenmesi, bu projelere ayrılan bütçenin artırılması ve böylece bölgenin sosyal gelişmişlik seviyesinin yükselmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

*Tablo 6: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Güdümlü Proje Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı*

| Yıl | Başvuran Proje Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Ajans Destek Miktarı (TL) | Toplam Proje Bütçesi (TL) |
|---|---|---|---|---|
| 2010 | 0 | 0 | 0,00₺ | 0,00₺ |
| 2011 | 0 | 0 | 0,00₺ | 0,00₺ |
| 2012 | 0 | 0 | 0,00₺ | 0,00₺ |
| 2013 | 3 | 3 | 6.756.500,00₺ | 9.008.667,00₺ |
| 2014 | 3 | 1 | 2.000.024,00 ₺ | 2.700.000,00₺ |
| 2015 | 3 | 1 | 3.000.000,00₺ | 4.069.072,00₺ |
| 2016 | 3 | 3 | 4.500.000,00₺ | 8.825.644,00₺ |
| 2017 | 4 | 1 | 4.604.960,00₺ | 6.139.947,00₺ |
| 2018 | 5 | 0 | 0,00₺ | 0,00₺ |

Güdümlü Proje Desteği; bölgesel gelişmenin hızlandırılmasını sağlamak ve bölgedeki girişimcilik, yenilikçilik kapasitelerinin geliştirilmesini hedefleyen projelere destek sağlamak amacıyla sunulan bir destek türüdür. Bu desteğe ayrılan bütçe miktarı, TRA2 Bölgesi'nde etkili ve verimli projelerin ortaya konulduğunu göstermektedir. 2013- 2017 yılları arasında toplam bütçesi 30.743.330₺ olan 9 projeye, 20.861.484₺ destek verilmiştir. Sonuç Odaklı Programlar kapsamında 2019-2023 yılları arasında, kadınlara ve gençlere yönelik yaşam şartlarını iyileştirecek Güdümlü Projelerin desteklenerek, bölgesel gelişimin hızlandırılması amaçlanmaktadır.

*Tablo 7: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Fizibilite Desteği/ Doğrudan Faaliyet Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı*

| Yıl | Başvuran Proje Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Ajans Destek Miktarı (TL) | Toplam Proje Bütçesi (TL) |
|---|---|---|---|---|
| 2010 | 0 | 0 | 0,00₺ | 0,00₺ |
| 2011 | 37 | 6 | 363.463,77₺ | 363.463,77₺ |
| 2012 | 11 | 6 | 180.323,66₺ | 180.323,66₺ |
| 2013 | 6 | 4 | 228.528,14₺ | 228.528,14₺ |
| 2014 | 20 | 12 | 799.463,00₺ | 799.463,00₺ |
| 2015 | 28 | 17 | 1.030.843,23₺ | 1.351.093,00₺ |
| 2016 | 14 | 8 | 595.480,00₺ | 821.815,00₺ |
| 2017 | 0 | 0 | 0,00₺ | 0,00₺ |
| 2018 | 16 | 9 | 1.140.972,00₺ | 1.161.484,00₺ |

Kâr amacı gütmeyen kurumların başvurabildiği Fizibilite Desteği ile TRA2 Bölgesi'nin sosyal ve ekonomik kalkınmasında önemli etkisi olacak projelere yönelik fırsatların belirlenmesi ve bu sayede risk ve tehditlere yönelik önlemlerin alınması amaçlanmaktadır. SERKA'nın, kurulduğu yıldan günümüze kadar toplam bütçesi 4.906.170,57₺ olan 62 projeye 4.339.073,80₺ destek sağladığı görülmektedir.

*Tablo 8: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Teknik Destek Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı*

| Yıl | Başvuran Proje Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Ajans Destek Miktarı (TL) |
|---|---|---|---|
| 2010 | 0 | 0 | 0,00₺ |
| 2011 | 60 | 43 | 312.295,60₺ |
| 2012 | 57 | 18 | 169.062,70₺ |
| 2013 | 38 | 32 | 266.055,70₺ |
| 2014 | 77 | 43 | 350.320,99₺ |
| 2015 | 58 | 38 | 282.975,86₺ |
| 2016 | 47 | 34 | 249.414,42₺ |
| 2017 | 68 | 46 | 370.000,00₺ |
| 2018 | 78 | 62 | 1.247.250,08₺ |

Bölgesel kalkınma çerçevesinde, TRA2 Bölgesi'ndeki diğer aktörlerin kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için, SERKA tarafından, 2010-2018 yılları arasında toplam 316 projeye 3.247.375,35₺ bütçe ayrılarak, yıllık ortalama 40 projeye yıllık ortalama 360.820₺ destek verilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarında, üniversitelerde, STK'larda ve belediyelerde proje yazma kültürünün yaygınlaştırılmasıyla birlikte, 2019-2023 yılları arasında daha nitelikli projelerin yapılması ve proje başvuru sayısının artması beklenmekte ve Teknik Destekten yararlanacak proje sayısında büyük bir artış sağlanması hedeflenmektedir. Böylece paydaşların kurumsal kapasitelerinin gelişmesi bölgesel kalkınma sürecine önemli bir katma değer sunacaktır.

*Tablo 9: SERKA 2010-2018 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projelerin Dağılımı*

| Yıl | Programın Adı | Başvuran Proje Sayısı | Desteklenen Proje Sayısı | Ajans Destek Miktarı (TL) | Toplam Proje Bütçesi (TL) |
|---|---|---|---|---|---|
| 2010 | İktisadi Gelişme Mali Destek Programı 1 | 146 | 39 | 3.166.441,00₺ | 4.932.688,00₺ |
| | Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı 1 | 23 | 7 | 7.325.594,00₺ | 15.360.049,00₺ |
| 2011 | Örnek Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı 1 | 82 | 9 | 1.350.683,00₺ | 2.780.306,00₺ |
| | Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı 2 | 30 | 12 | 3.346.692,00₺ | 3.899.913,00₺ |
| | İktisadi Gelişme Mali Destek Programı 2 | 115 | 7 | 2.159.670,00₺ | 4.637.497,00₺ |
| 2012 | 2012 Yılında PTÇ yöntemiyle destek programları uygulanmamıştır. | | | | |
| 2013 | Kurumsal Kapasitenin ve Beşeri Sermayenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı | 41 | 38 | 3.409.088,00₺ | 3.938.108,00₺ |
| | Örnek Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı | 13 | 3 | 585.396,00₺ | 1.170.792,00₺ |
| | İktisadi Gelişme Mali Destek Programı - 3 | 104 | 19 | 3.517.168,00₺ | 7.571.609,00₺ |
| 2014 | Örnek Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı - 3 | 14 | 7 | 942.954,00₺ | 1.886.348,00₺ |
| | Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı - 3 | 52 | 12 | 5.651.773,00₺ | 11.872.381,00₺ |
| | İktisadi Gelişme Mali Destek Programı - 4 | 72 | 21 | 5.484.693,00₺ | 7.903.764,00₺ |
| 2015 | İktisadi Gelişme Mali Destek Programı - 5 | 73 | 23 | 5.024.377,00₺ | 10.346.281,00₺ |
| | Sosyal Kalkınmaya Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı | 63 | 10 | 4.302.031,00₺ | 6.790.402,00₺ |
| | Sosyal Kalkınma Mali Destek Programı | 84 | 17 | 3.044.583,00₺ | 3.744.798,00₺ |
| 2016 | İktisadi Gelişme Mali Destek Programı - 6 | 58 | 12 | 3.206.460,00₺ | 6.455.728,00₺ |
| | Kentsel Altyapının İyileştirilmesine Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı | 62 | 16 | 5.219.471,00₺ | 8.199.868,00₺ |
| | Örnek Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı - 4 | 55 | 22 | 5.056.639,00₺ | 10.116.887,00₺ |
| 2017 | 2017 Yılında PTÇ yöntemiyle destek programları uygulanmamıştır. | | | | |
| 2018 | TSOP Küçük Ölçekli Altyapı (KÖA-04) Mali Destek Programı | Süreç Devam Etmektedir | | | |
| | TSOP Turizm Yatırımlarının Desteklenmesi (TURDES) Mali Destek Programı | Süreç Devam Etmektedir | | | |
| | SSOP Küçük Ölçekli Altyapı (KÖA-04) Mali Destek Programı | Süreç Devam Etmektedir | | | |

## 2.4. Paydaş Analizi

Ajanslar; kalkınma ajanslarının kuruluşu, koordinasyonu ve görevleri hakkındaki kanunda belirtildiği gibi, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, ülke kaynaklarının yerinde ve etkili kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, Ulusal ve Bölgesel Kalkınma Planlarında ve Programlarda öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu olarak, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, sürdürülebilirliğini sağlamak, Bölgeler arası ve Bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmuşlardır.

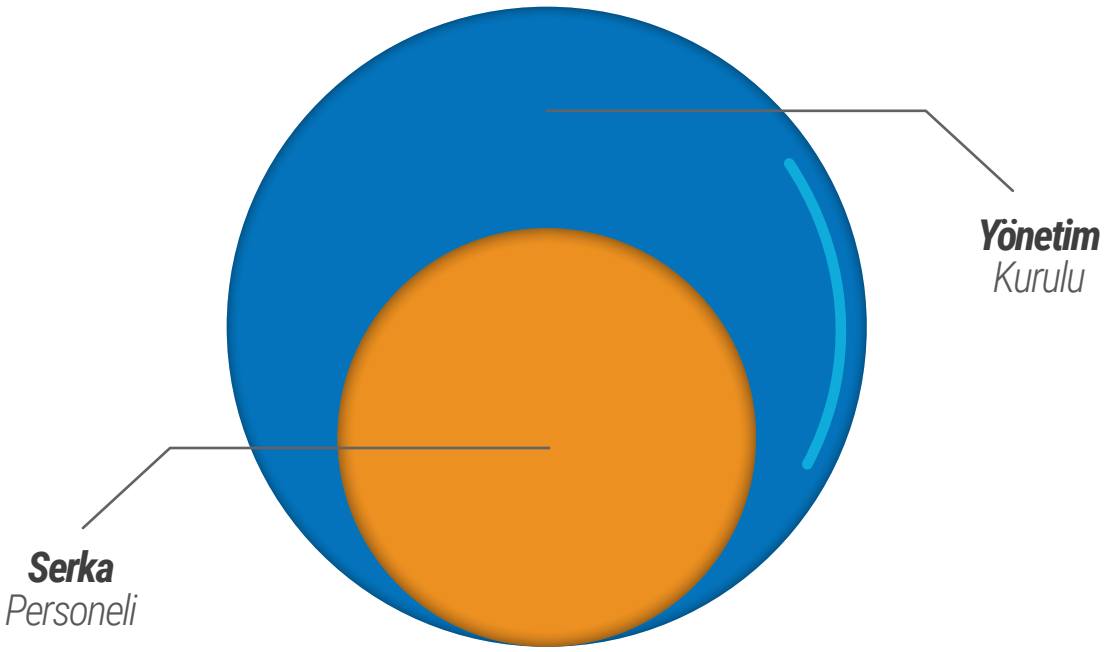
Bu kapsamda bölge değerlendirildiğinde Serhat Kalkınma Ajansının paydaşlarının geniş bir yelpazede olduğu görülmektedir. Ajans bünyesinde çalışan personel ve Yönetim Kurulu, iç paydaşları oluşturmaktadır. Dış paydaşlar ise iki gruba ayrılarak değerlendirilmiştir. İlk grubu; "Doğrudan Faydalanıcı" olarak değerlendirilen, kamu kesimi, yerel yönetimler, odalar ve borsalar, üniversiteler, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları oluştururken ikinci grubu; bölgesel kalkınma faaliyetlerinin nihai faydalanıcısı olarak uzun dönemli ilişki içerisinde olunan "Sonuç Odaklı Program Paydaşları" (kadınlar, gençler, yöresel ürün üreten ve satan küçük işletmeler ve turizm işletmeleri) oluşturmaktadır.

Paydaş analizi gerçekleştirilirken paydaşlarla yüz yüze görüşmeler yapılmış ve paydaşlara anketler uygulanmıştır. Bu yöntemlerin temel amacı birincil kaynaklardan doğrudan bilgi edinmektir. Yüz yüze görüşmelerde, görüşülen kişiye daha önce hazırlanmış sorular ve bu sorularla ilgili daha ayrıntılı bilgi edinilmesini sağlayan alt sorular sorma imkânı bulunmaktadır. Anket çalışmasında ise, sistematik ve belirli bir sıraya göre hazırlanmış sorularla, görüşülen kişiden belirli amaçlar doğrultusunda bilgi alınması amaçlanmıştır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016).

### 2.4.1. İç Paydaş Analizi

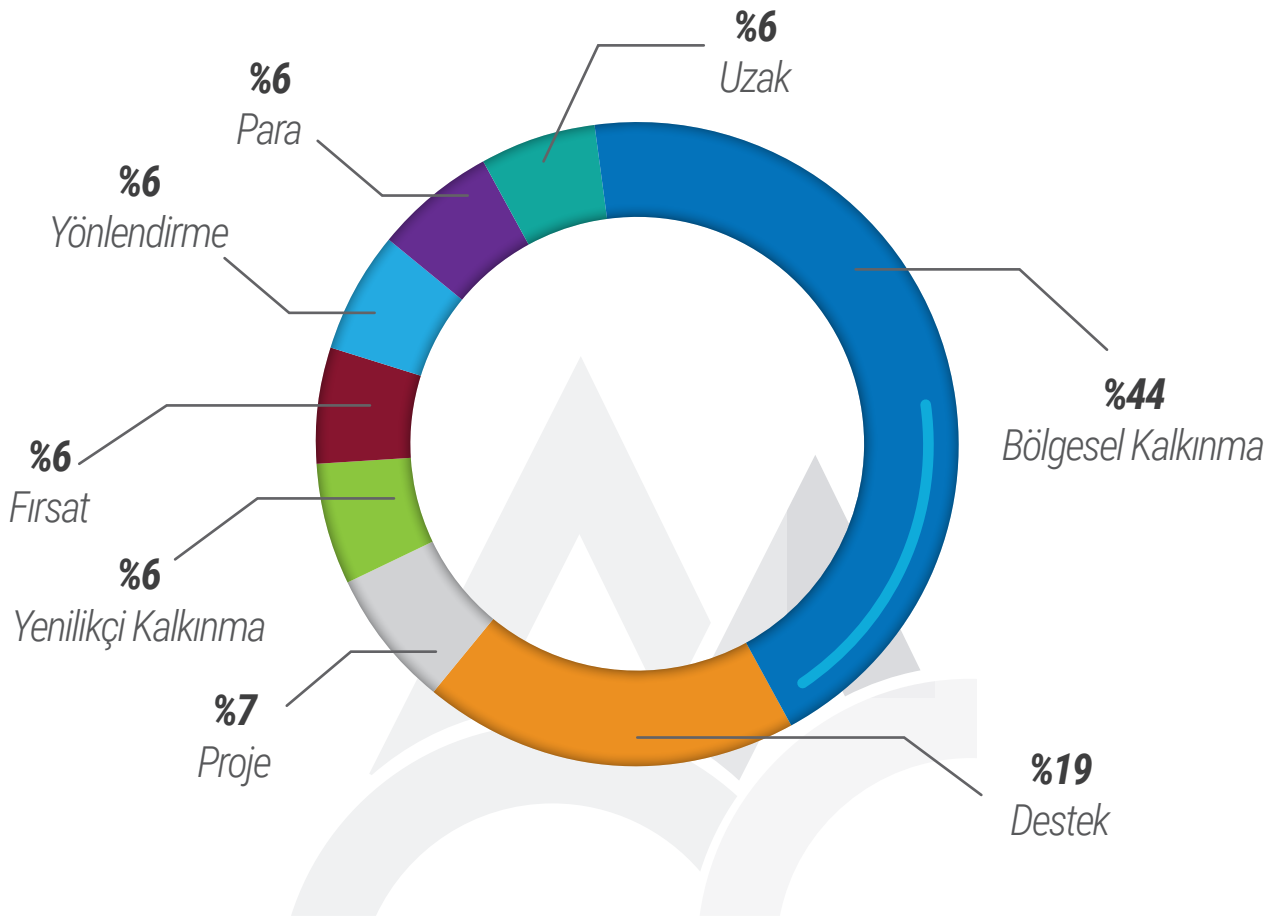
SERKA'nın İç Paydaşları Yönetim Kurulu ve SERKA personelinden oluşmaktadır. Yönetim Kurulu üyeleri; Valiler, Belediye Başkanları, İl Genel Meclis Başkanları ve Ticaret ve Sanayi Odası Başkanlarından oluşmaktadır.

*Şekil 3: SERKA İç Paydaşları*



İç paydaş analizi süresince öncelikli olarak SERKA personeli ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve toplam 23 kişiyle anket çalışması yapılmıştır.

***Grafik 8: Serhat Kalkınma Ajansı Denilince SERKA Personelinin İlk Aklına Gelen İfade***




SERKA personelinin kurumsal yapının güçlendirilmesi ile ilgili önerileri şu şekildedir;

- İstihdamın artırılması,
- Kişisel gelişim eğitimlerinin ve mesleki bilgi ve becerinin kazanılmasına yönelik eğitimlerin artırılması,
- Bireyler arası ve birimler arası etkili iletişimin geliştirilmesi,
- Etkin bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması,
- Çalışanların motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi,
- Paylaşımcılık ilkesinin içselleştirilmesi,
- Bilişim altyapısının güçlendirilmesi,
- Çalışanların kuruma olan bağlılıklarının geliştirilmesi,
- Çalışanların Bölgeyi tanımasının sağlanması,
- Birimlerin ve bireylerin görev tanımlarının net olarak belirlenmesi,
- Paydaşlarla daha etkili iletişim kurulmasının sağlanması,
- Kurum kültürünün oluşturulması ve bu kültürün çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması,
- İç ve dış kontrol mekanizmalarının etkin işletilmesidir.

Araştırma, Strateji Geliştirme ve Planlama Birimi Görüşmeleri

SERKA personeline göre SERKA'nın çalışma odaklarının öncelik sırası şu şekildedir;

- TRA2 Bölgesi'ndeki kurum ve kuruluşların proje üretmelerine destek olarak bölgede proje kültürünün yaygınlaştırılması,
- Kurum ve kuruluşların projelerinin desteklenmesi,
- TRA2 Bölgesi'ndeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kuruluşlar ve STK'lar arasındaki iş birliğinin geliştirilmesi,
- Bölgeye yeni yatırımların çekilmesi,
- Bölgenin ve ilin ulusal ve uluslararası tanıtımının yapılması,
- Yatırımcıların, kurum ve kuruluşların, devletin teşvik mekanizmaları hakkında bilgilendirilmesi,
- Ajans tarafından desteklenen projelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin takip edilmesi,
- Bölgedeki ve ildeki Ajans faaliyetlerinin takibidir.

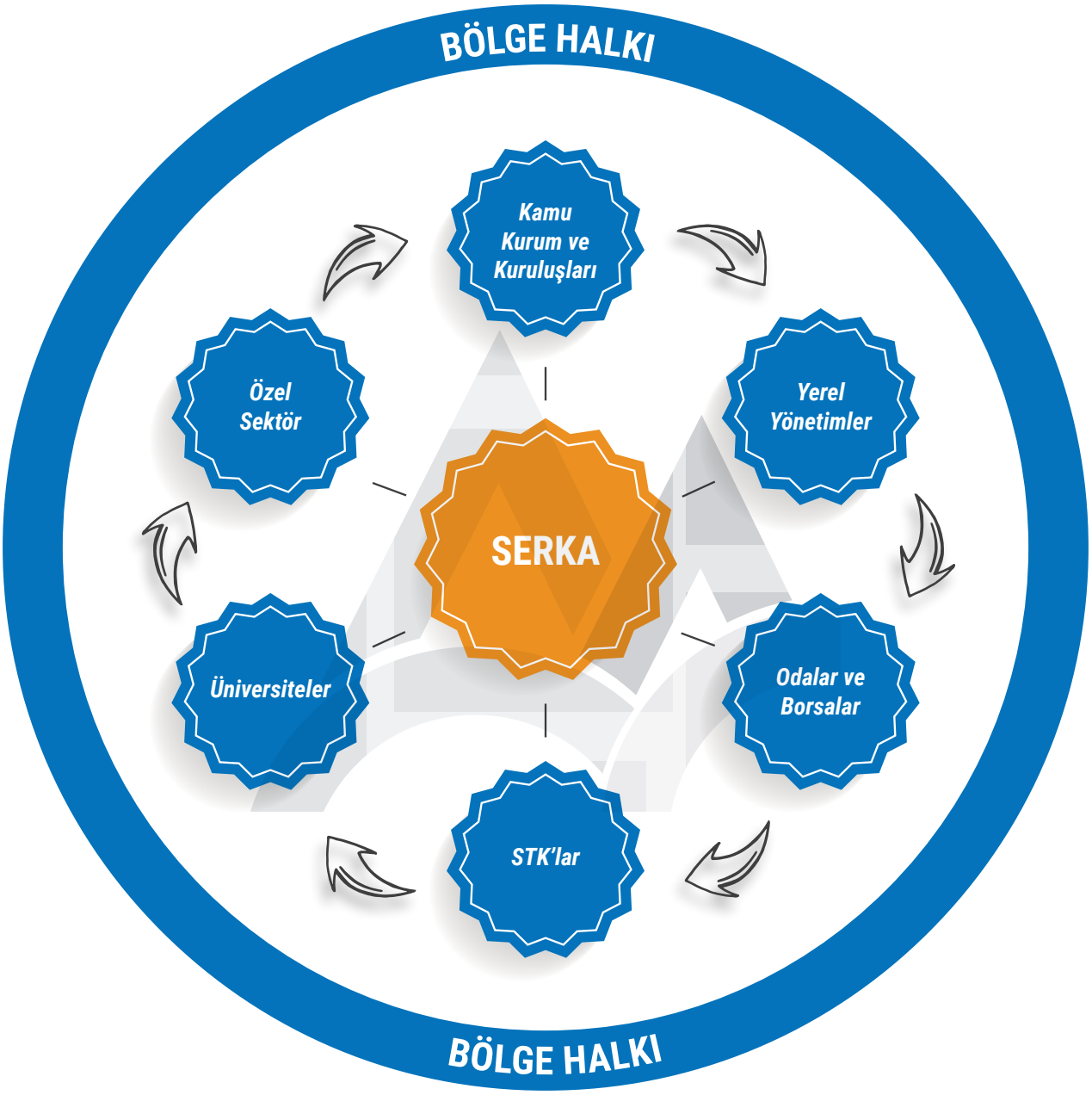
SERKA personeline göre SERKA'nın gelecek 5 yıl boyunca odaklanması gereken alanların öncelik sırası şu şekildedir;

- Turizm ve tanıtım,
- Kültürel mirasın korunması,
- Mesleki eğitim ve istihdam,
- Sosyal inovasyon ve sosyal girişimcilik,
- Dezavantajlı gruplar ve sosyal projeler,
- Kentsel kimlik, kentsel imaj ve tanıtım,
- Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi,
- Bölgesel ve kentsel planlama,
- Tarım ve kırsal kalkınma,
- Girişimcilik,
- Ar-Ge ve yenilik,
- Endüstriyel gelişme, sektörel uzmanlaşma, kümelenme vb.
- Enerji.

İdari ve Mali İşler Birimi (İMİB) Görüşmeleri

### 2.4.2. Dış Paydaş Analizi

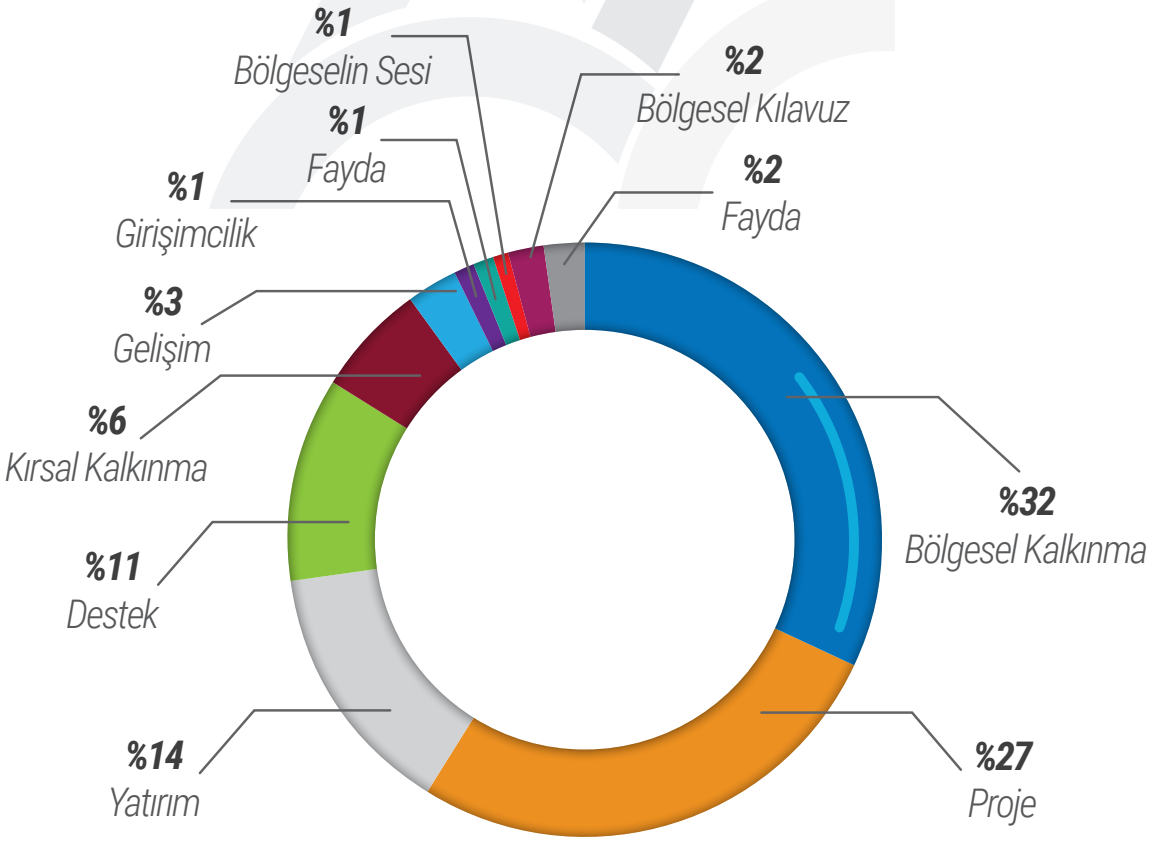
*Şekil 4: SERKA Dış Paydaşları*




Dış Paydaş Analizi kapsamında yapılan çalışma süresince, Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars'ta, kamu kurum ve kuruluşları temsilcilerinin, yerel yönetim temsilcilerinin, odalar ve borsalar birlikleri temsilcilerinin, STK temsilcilerinin, üniversite temsilcilerinin ve özel sektör temsilcilerinin katıldığı toplantılar düzenlenmiştir. Bu toplantılarda SERKA'nın 2019-2023 Kurumsal Stratejik Planı ile ilgili bilgilendirmeler yapılmış, katılımcılarla SERKA'nın mevcut durumu, gelecek dönem faaliyetleri ve temsilcilerin beklentileri hakkında görüş alışverişinde bulunularak anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmalara toplam 110 kişi katılım sağlamıştır.

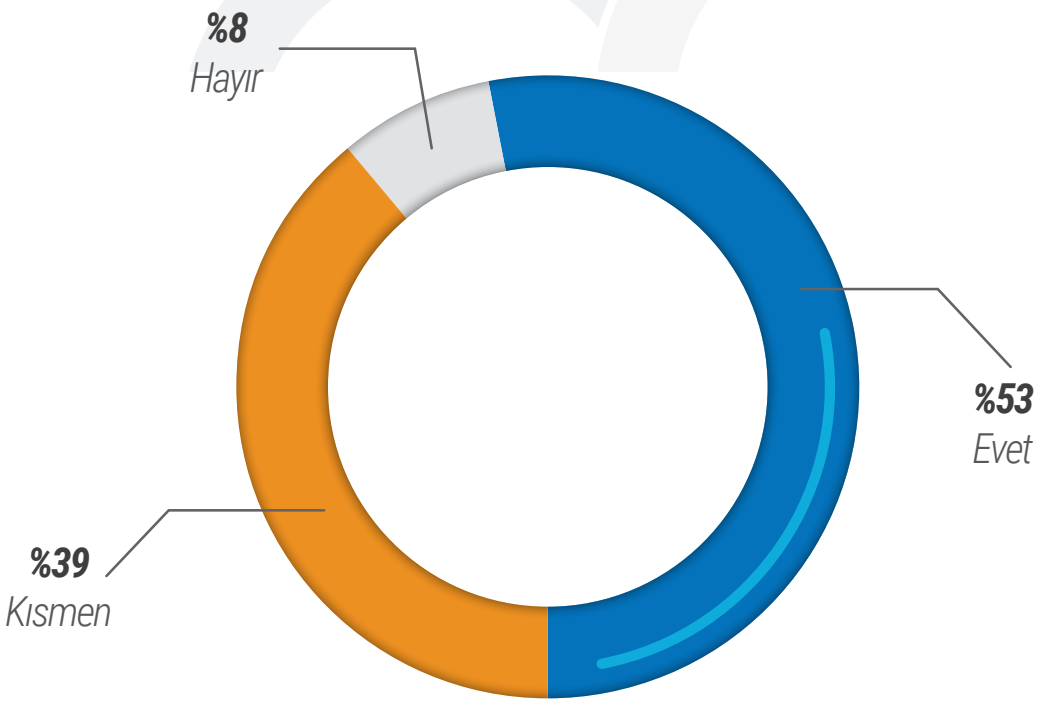
Ağrı İli Paydaş Görüşmeleri

***Grafik 9: SERKA Denilince Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların İlk Aklına Gelen İfade***



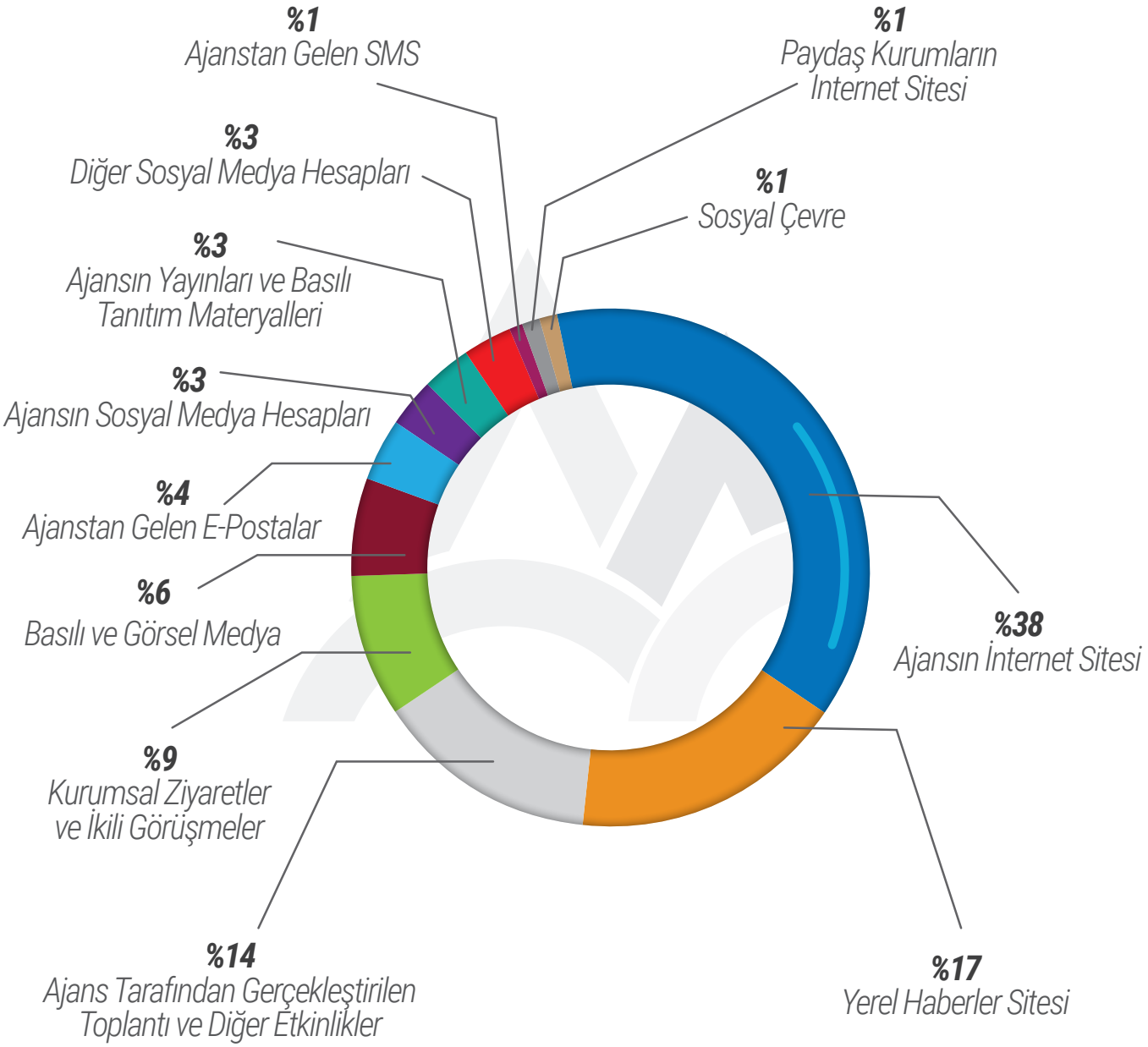
Doğrudan Faydalanıcılar için SERKA, %32 oranında "Bölgesel Kalkınma"yı ifade ederken, %27 oranında ise "Proje"yi ifade etmektedir. Bu durum SERKA'nın Doğrudan Faydalanıcı olarak belirtilen paydaşları ile kurduğu iletişimin başarılı olduğunu; SERKA'nın amacını, hedefini ve faaliyetlerini başarılı bir şekilde anlattığını göstermektedir. SERKA'nın paydaşları ile yapacağı toplantıların ve paydaşlarına yapacağı ziyaretlerin artırılması, bu oranın yükselmesini sağlayacaktır.

***Grafik 10: Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Destek ve Hizmetlerinden Kolaylıkla Haberdar Olma Durumu***



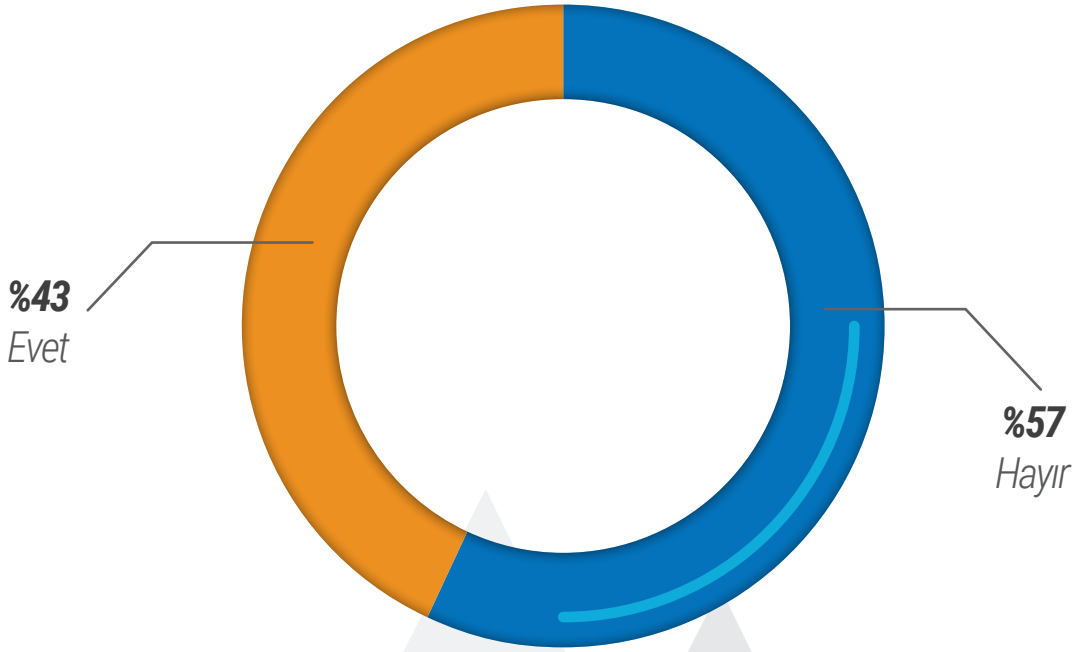
Paydaşların, SERKA'nın faaliyetlerinden daha çok haberdar olmaları için yerinde ziyaretler, çalıştaylar, tanıtım ve bilgilendirme toplantılarının artırılması sağlanacaktır.

***Grafik 11: Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Destek ve Hizmetlerinden Haberdar Olunan İletişim Kanalı***




Doğrudan Faydalanıcı Paydaşlar'ın, SERKA'nın internet sitesini düzenli olarak takip ettikleri görülmektedir. Yenilenen internet sitesi ile SERKA'nın bu güçlü yönü daha da gelişecektir. Ayrıca paydaşların, internet sitelerinde, SERKA'nın faaliyetleri ile ilgili duyurulara daha çok yer vermelerinin sağlanmasıyla, paydaşlarla olan iletişim güçlendirilecektir.

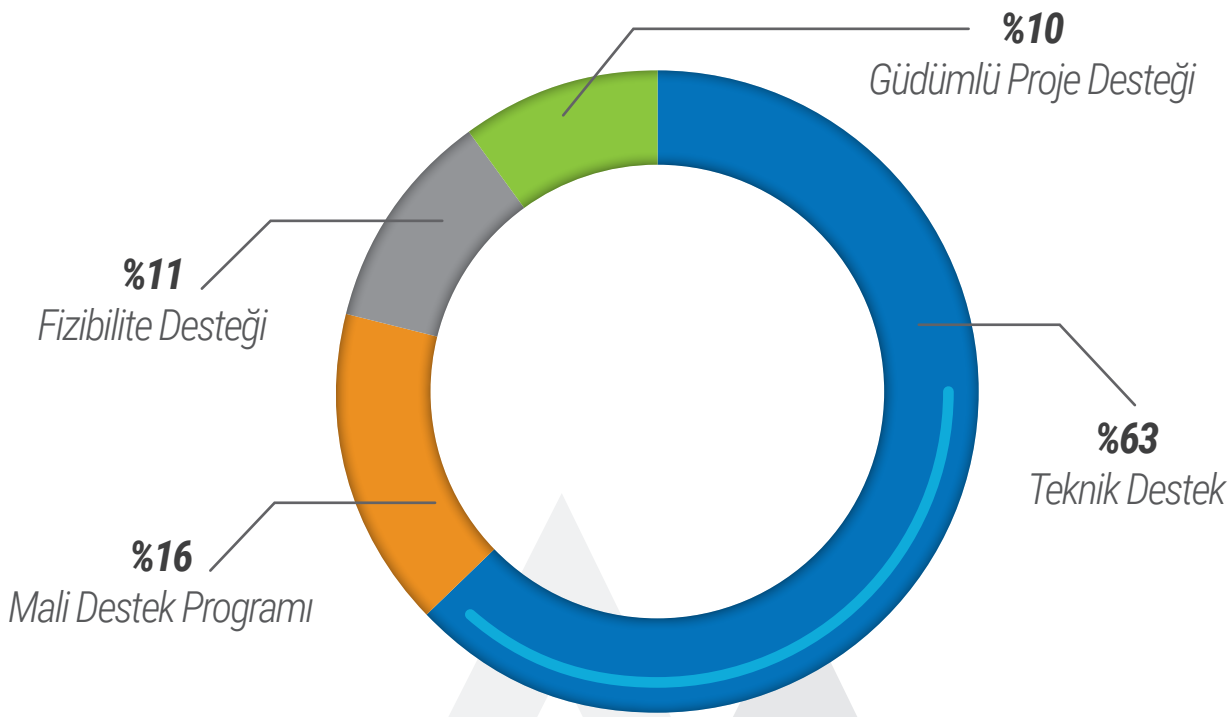
*Grafik 12: Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Desteklerinden Yararlanma Durumu*




Paydaşların %57 gibi büyük bir oranının SERKA'nın desteklerinden faydalanmadığı görülmektedir. Yapılan toplantılar sonucunda, bu duruma paydaş sayısının fazla olmasının ve Ajans bütçesinin kısıtlı olmasının sebep olduğu belirlenmiştir.

Ardahan İli Paydaş Görüşmeleri

*Grafik 13: Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların Yaralandıkları Destek Türlerinin Dağılımı*




Destek türleri dağılımına bakıldığında, Teknik Destek Programına ayrılan bütçenin, diğer programlara ayrılan bütçeden daha az olmasına rağmen, paydaşların, sürecin kısa olması ve diğer programlara göre daha kolay yönetilebilir olması sebebiyle bu programa daha fazla başvurdukları görülmektedir. Ayrıca, Teknik Destek Program kapsamının diğer programlardan daha geniş olması da başvuru sayısını ve bu destekten yararlanma oranını artırmaktadır.

*Tablo 10: Doğrudan Faydalanıcı Paydaşların SERKA'nın Çalışmalarına İlişkin Kanaati (%)*

| | Hiç Başarılı Değil | Başarılı Değil | Kararsızım | Başarılı | Çok Başarılı |
|---|---|---|---|---|---|
| Destek programları (mali destek, fizibilite desteği, teknik destek vb.) | 1,4 | 1,4 | 13,7 | 27,4 | 56,2 |
| Kurumlar arası iş birliği ve koordinasyonu geliştirme çalışmaları | 2,7 | 6,8 | 19,2 | 19,2 | 52,1 |
| Farkındalık artırıcı çalışmalar (çalıştay, sempozyum, konferans, vb.) | 2,7 | 9,6 | 21,9 | 23,2 | 42,5 |
| Araştırma, analiz, strateji geliştirme çalışmaları (mevcut durum analizleri, sektör raporları vb.) | - | 4,1 | 35,6 | 43,8 | 16,4 |
| Yatırım destek (yeni girişimci ve yatırımcılara teşvikler ve iş yönetimi konusunda rehberlik edilmesi) | - | 8,2 | 32,9 | 42,5 | 16,4 |
| Tanıtım ve promosyon (marka geliştirme, bilinirliğin artırılması vb.) | - | 12,3 | 24,7 | 45,2 | 17,8 |
| Diğer (AB, TÜBİTAK, KOSGEB vb) kurumların projelerini yürütücü veya paydaş olarak geliştirme | - | 12,3 | 35,6 | 35,6 | 16,4 |
| Başarılı uygulamaların TRA2 Bölgesi'nin geneline transferi ve yayılması | 1,4 | 8,2 | 38,4 | 41,1 | 11,0 |

Paydaşlarla yapılan anketler, SERKA'nın, destek programlarının yönetilmesi sürecinde, iş birliği ve koordinasyon çalışmalarında ve farkındalık artırıcı faaliyetlerde başarılı olduğunu göstermektedir.

Tablo10'da görüldüğü üzere, Ajans tarafından araştırma, analiz, strateji geliştirme, yatırım destek alanlarında yapılan çalışmaların, tanıtım ve bilgilendirme toplantıları ile paydaşlara daha etkin bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Yapılan anketlerde, SERKA'nın bu alanlarda yaptığı çalışmalara yönelik başarısı hakkında paydaşlar, %30 oranında "kararsızım" cevabını vermiştir. SERKA'nın TRA2 Bölgesi'ne ilişkin hazırladığı raporları ve çalışmaları internet sitesinde yayınlanmasına rağmen, paydaşların bu çalışmalara ilişkin farkındalıklarının düşük olduğu ve bu çalışmalardan fazla haberdar olmadıkları görülmüştür. Bu çalışmalara ilişkin basılı doküman sayısının artırılarak bütün paydaşlara iletilmesi, stratejik çalışmalara dâhil edilmiştir.

Iğdır İli Paydaş Görüşmeleri

Doğrudan Faydalanıcı Paydaşlara göre SERKA'nın çalışma odaklarının öncelik sırası şu şekildedir;

- TRA2 Bölgesi'ndeki kurum ve kuruluşların proje üretmelerine destek olarak proje kültürünün yaygınlaştırılması,
- Bölgeye yeni yatırımların çekilmesi,
- Bölgenin iş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik projelerin üretilmesi,
- TRA2 Bölgesi'ndeki kamu kuruluşları, özel kuruluşlar ve STK'lar arasındaki iş birliğinin geliştirilmesi,
- Bölgenin iş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik araştırmaların ve analiz çalışmalarının yapılması,

- Yatırımcıların, kurum ve kuruluşların, devlet teşvik mekanizmaları konularında bilgilendirilmesi,
- TRA2 Bölgesi Valilerinin, Belediye Başkanlarının ve TSO Başkanlarının Ajans çalışmaları konusunda daha detaylı bir şekilde bilgilendirilmesi,
- Bölgenin veya illerin iş ve yatırım ortamının ulusal ve uluslararası alanda tanıtımının yapılması,
- Bölgedeki ve ildeki ajans faaliyetlerinin koordinasyonu/takibidir.

Doğrudan Faydalanıcı Paydaşlara göre SERKA'nın gelecek 5 yıl boyunca odaklanması gereken alanlar öncelik sırasına göre şu şekildedir;

- Yöresel Ürünlerin Kalitesinin Artırılması, Markalanması ve Pazarlanması,
- Ar-Ge ve Yenilik,
- Tarım ve Kırsal Kalkınma,
- Kentsel Kimlik, Kentsel İmaj ve Tanıtım,
- Mesleki Eğitim ve İstihdam,
- Turizm ve Tanıtım,
- Bölgesel ve Kentsel Planlama,
- Kültürel Mirasın Korunması,
- Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Projeler,
- Endüstriyel Gelişme, Sektörel Uzmanlaşma, Kümelenme vb.,
- Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik,
- Girişimcilik,
- Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi,
- Enerji,
- Lojistik.

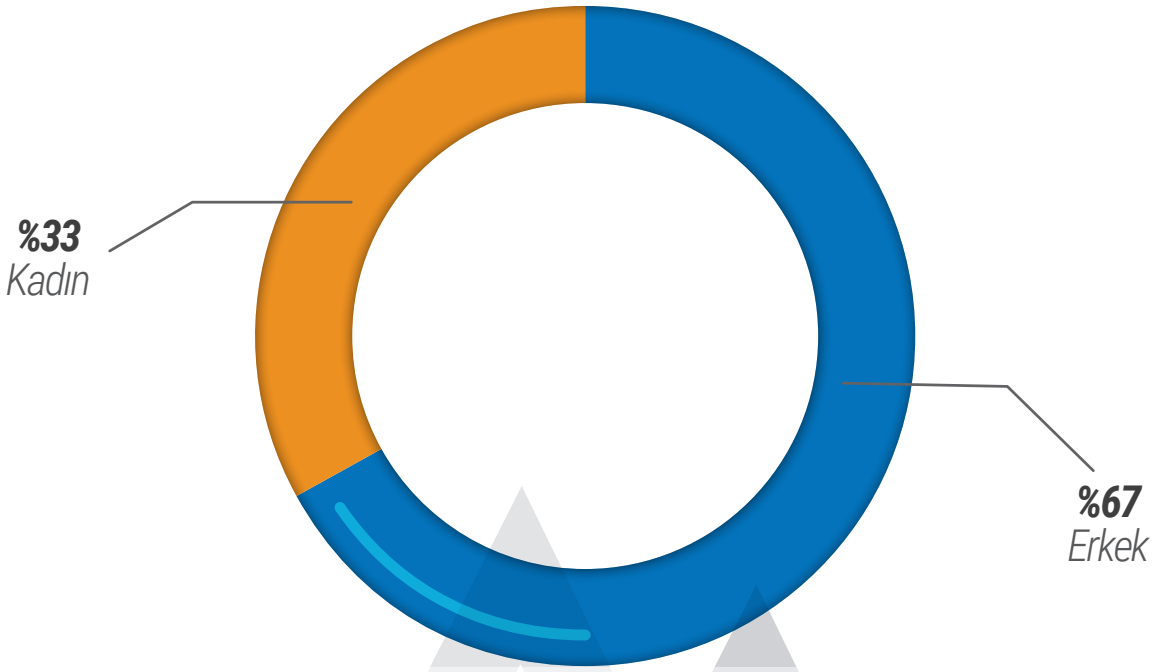
Bu sıralama yapılırken Serhat Kalkınma Ajansının gelecek 5 yıl içerisinde odaklanması gereken konuları katılımcıların 1 ila 5 arasında puanlamaları istenmiştir.

Dış paydaş çalışmasının ikinci kısmı ise SERKA'nın gelecek dönemlerde uygulayacağı "Kış, Doğa ve Kültür Turizminde Kapasite Geliştirme Sonuç Odaklı Programı", "Kadınlar ve Gençlerin Yaşam Şartlarını İyileştirme Sonuç Odaklı Programı" ve "Yöresel Ürünlerin Ticari Değerlerinin Artırılması Sonuç Odaklı Programı"nın faydalanıcıları ile yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu faydalanıcılar, Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerinde yaşayan "Sonuç Odaklı Program Paydaşları" olarak tanımlanan kadınlar, gençler, yöresel ürün üreten ve satan küçük işletmeler ile turizm işletmeleridir.

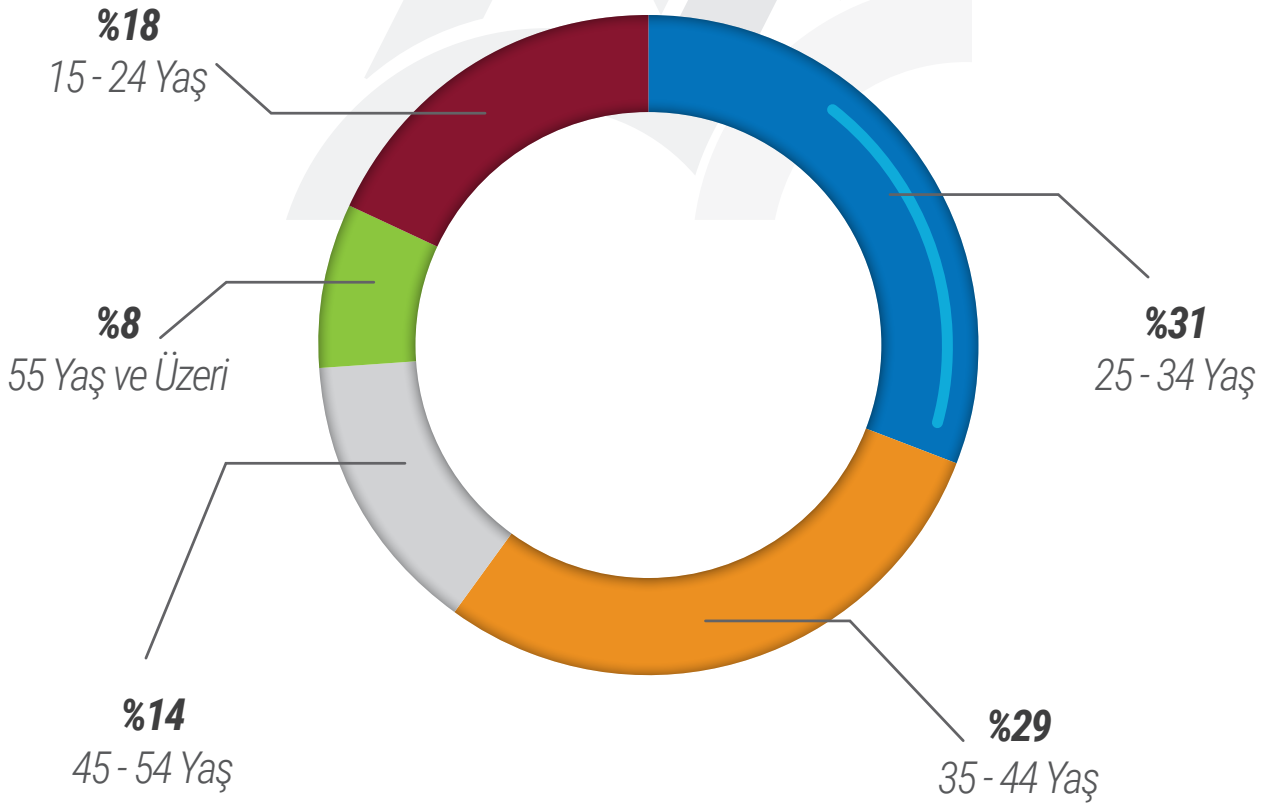
Sonuç Odaklı Program Paydaşları ile yapılan çalışma kapsamında 478 adet anket uygulanmıştır. Yapılan anket sayısının uygunluğu analiz edildiğinde, sonuçlara en az %95 oranında güvenebilmek için 1.000.000'dan fazla ana kütle olması durumunda, anket çalışmalarında örneklem büyüklüğü en az 384 olmalıdır (Gegez, 2010). TRA2 Bölgesi'nin toplam nüfusu düşünüldüğünde 478 sayısı, istatistiki analizler için uygundur.

Ayrıca çalışmada yüz yüze anket yöntemi tercih edilerek cevaplayıcı tarafından anlaşılmayan sorulara açıklık getirilmiştir. Bu anket çalışması ile ilk önce, anket uygulanan Sonuç Odaklı Program Paydaşlarının temel demografik özellikleri ortaya konulmuştur. İkinci adımda ise SERKA hakkında bilgilerinin olup olmadığı, SERKA faaliyetlerine katılıp katılmadıkları, SERKA faaliyetlerinden kolayca haberdar olup olmadıkları ve eğer haberdar oluyorlarsa öncelikli olarak hangi iletişim kanalı vasıtasıyla SERKA'nın faaliyetlerinden haberdar oldukları konuları üzerinde durulmuştur.

*Grafik 14: Ankete Katılan Bölge Halkının Cinsiyete Göre Dağılımı*

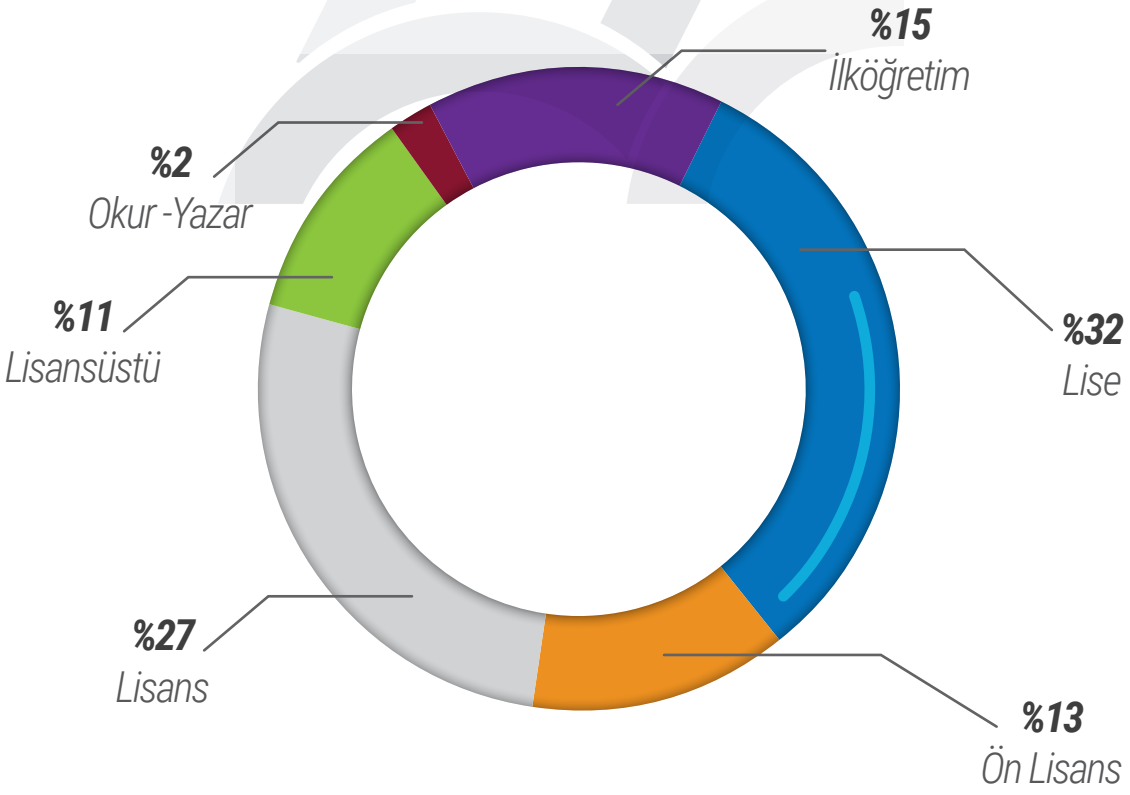



*Grafik 15: Ankete Katılan Bölge Halkının Yaşa Göre Dağılımı*

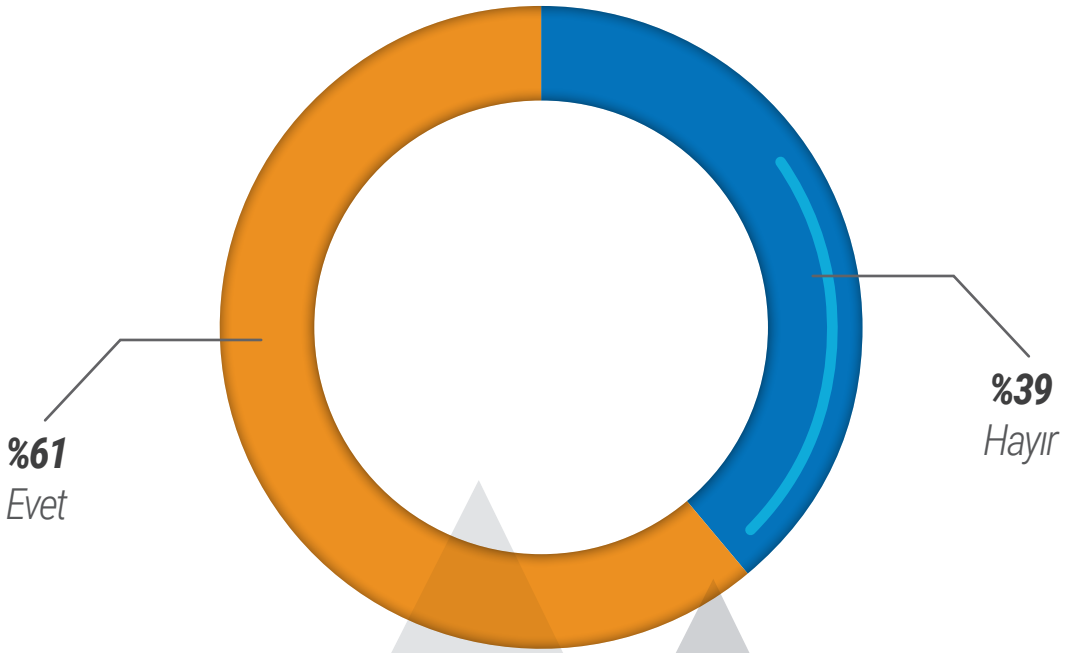


Kars İli Paydaş Görüşmeleri

*Grafik 16: Ankete Katılan Bölge Halkının Eğitim Durumu*



*Grafik 17: SERKA'nın Bölge Halkı Tarafından Bilinirliği*

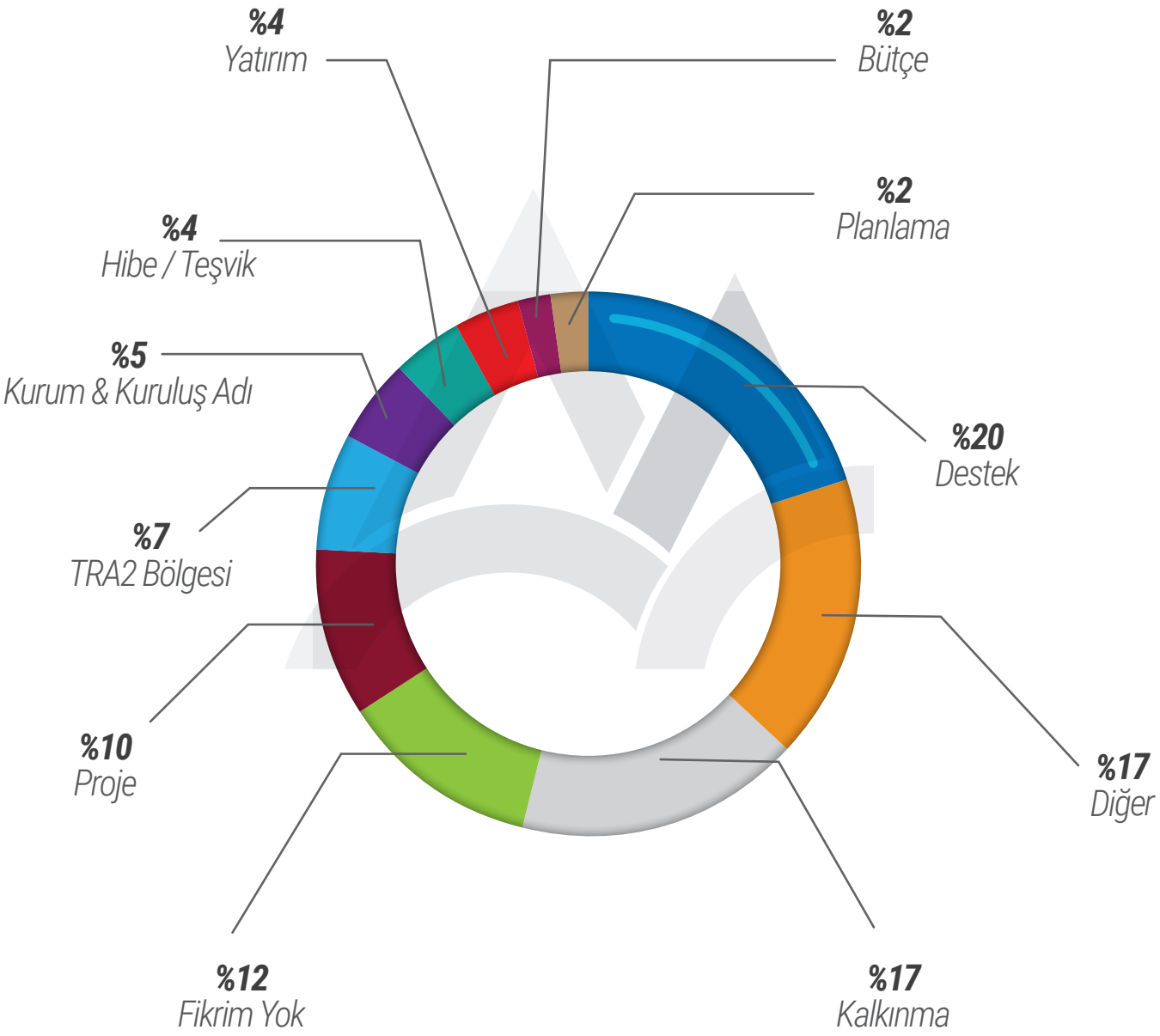



Grafik 17' incelendiğinde, ankete katılan Sonuç Odaklı Program Paydaşlarının %61'i SERKA'yı daha önce duyduğunu belirtirken, %39'u SERKA'yı daha önce duymadığını belirtmiştir. Anket verilerine istinaden SERKA'nın Sonuç Odaklı Program Paydaşlarının farkındalık düzeyinin artırılmasına yönelik yapılması gereken çalışmalar Stratejik Plan kapsamına alınmıştır.

*Grafik 18: Bölge Halkının SERKA Faaliyetlerine Katılma Durumu*

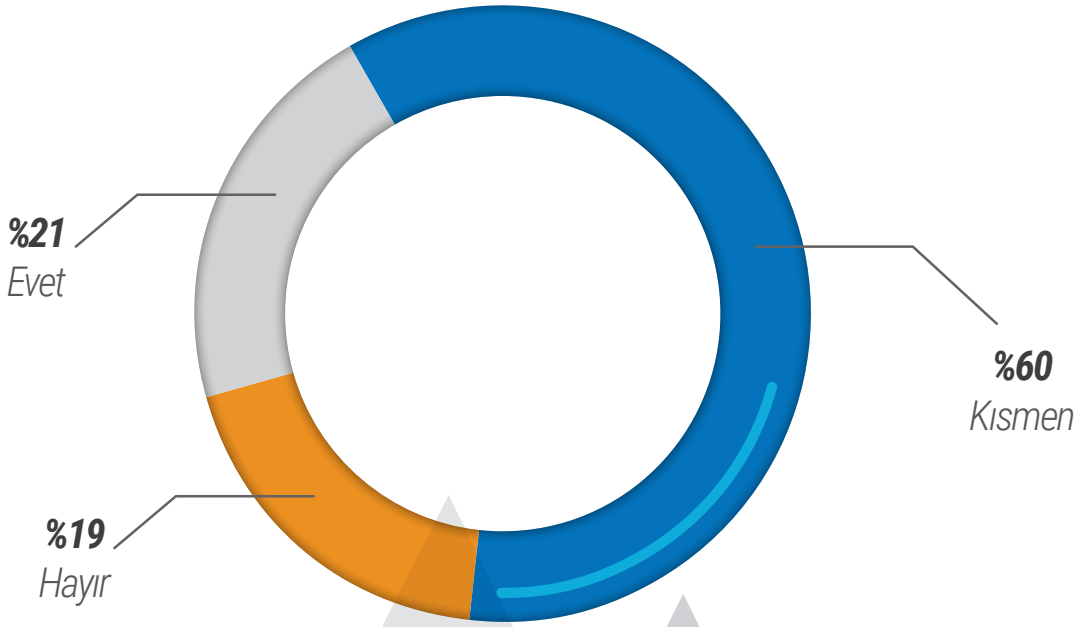
Grafik 18 incelendiğinde ise Sonuç Odaklı Program Paydaşlarının %73'ünün SERKA'nın faaliyetlerine katılmadığı görülmektedir. Faaliyetlere katılımın artırılması için, farklı dönemlerde daha sık aktivite gerçekleştirmek ve Sonuç Odaklı Program Paydaşları ile daha fazla etkileşim hâlinde olmak, Stratejik Plan kapsamında yapılacak çalışmalara dâhil edilmiştir. Katılımın artması ile birlikte Sonuç Odaklı Programlara başvuruların artması ve böylece daha fazla kişinin SERKA'nın sunduğu hizmetlerden faydalanması sağlanacaktır.

***Grafik 19: Ankete Katılan Bölge Halkının Serhat Kalkınma Ajansı Algısı***



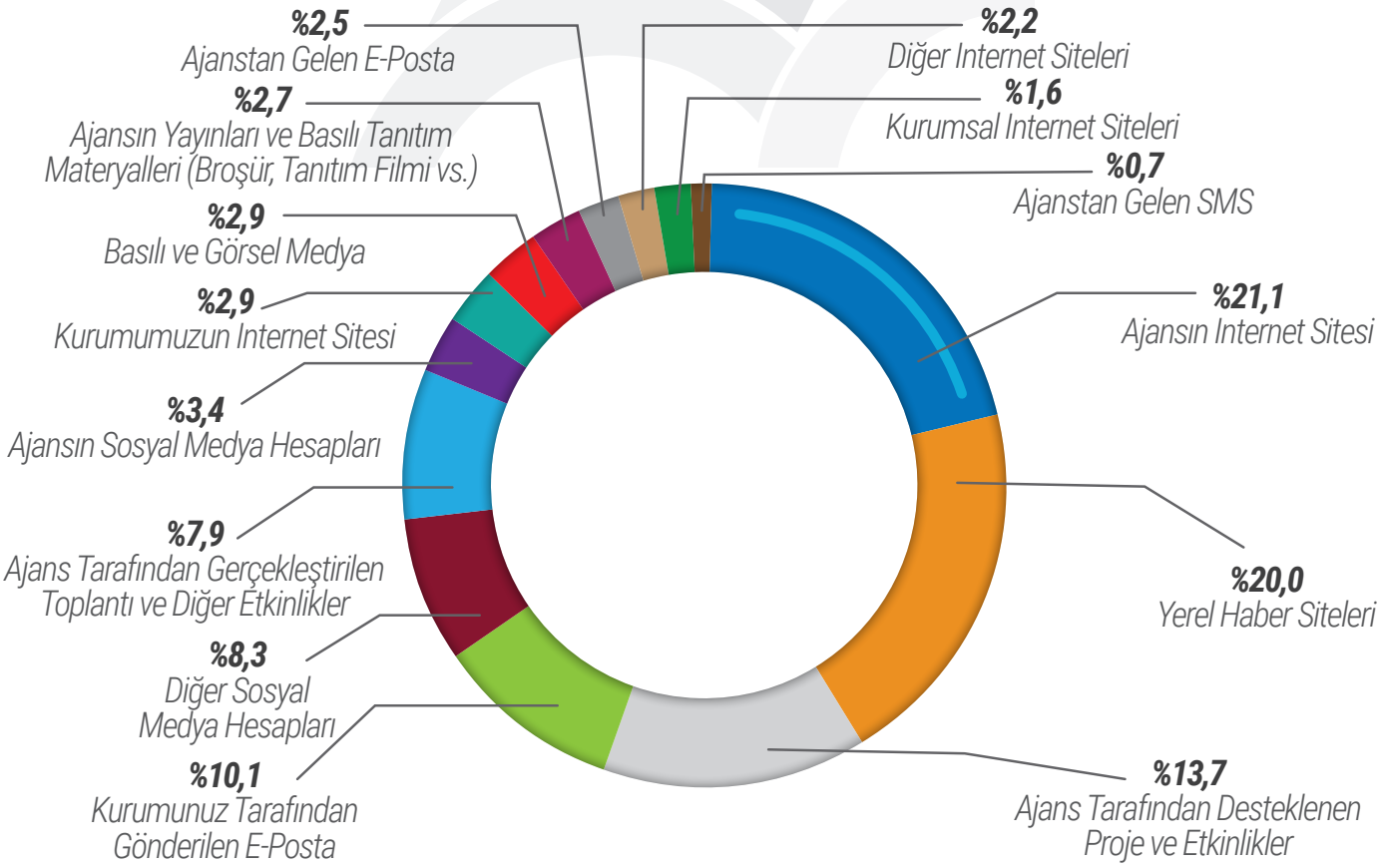

Grafik 19, SERKA'nın kuruluş amacının ve faaliyet alanlarının Sonuç Odaklı Program Paydaşları tarafından anlaşılamadığını göstermektedir. %17'lik "Diğer" ve %12'lik "Fikrim Yok" cevaplarının oranlarının, Ajans tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri ile düşürülmesi sağlanacaktır.

*Grafik 20: Ankete Katılan Bölge Halkının SERKA Faaliyetlerinden Haberdar Olma Durumu*




Grafik 20'de görüldüğü üzere Sonuç Odaklı Program Paydaşlarının sadece %21'i SERKA'nın faaliyetlerinden kolayca haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Sonuç Odaklı Program Paydaşlarından, ajansın faaliyetlerinden haberdar olan ne kadar çok olursa, faaliyetlere katılım ve programlara başvuruları da o kadar çok artacaktır. Böylece, SERKA'nın etkililiği de artacak ve bölgesel kalkınmadaki katkısı hedeflenen hâle gelecektir.

*Grafik 21: Bölge Halkının SERKA'nın Faaliyetlerinden Haberdar Olduğu İletişim Kanalı*



SERKA'nın Sonuç Odaklı Program Paydaşları ile hangi kanallarla iletişim kurulduğuna bakıldığında, paydaşların SERKA ile ilgili duyuruları %21 oranında Ajansın internet sitesinden ve %20 oranında yerel haber internet sitelerinden öğrendikleri görülmektedir. Ajansın interneti etkin kullanması, duyuruları sürekli güncel tutması ve yerel haber internet siteleri ile iletişim hâlinde olması önemli bir etkendir. Sonuç Odaklı Program Paydaşları arasında gençlerin yer alması sebebiyle, SERKA faaliyetlerinin duyurulması ve etkili iletişimin sağlanması için sosyal medyanın daha aktif kullanılması önem arz etmektedir. Ayrıca, SMS veri tabanının güncellenerek ve genişletilerek Sonuç Odaklı Program Paydaşlarının faaliyetlerden ve etkinliklerden daha kolay haberdar olması sağlanabilecektir.

SERKA'nın faaliyetlerinden nihai faydalanıcı olarak etkilenen Sonuç Odaklı Program Paydaşlarına göre SERKA'nın gelecek 5 yıl boyunca odaklanması gereken alanlar öncelik sırasına göre şu şekildedir;

- Tarım ve Kırsal Kalkınma,
- Yöresel Ürünlerin Kalitesinin Arttırılması, Markalaşması ve Pazarlanması,
- Girişimcilik,
- Mesleki Eğitim ve İstihdam,
- Turizm ve Tanıtım,
- Kültürel Mirasın Korunması,
- Ar-Ge ve Yenilik,
- Bölgesel ve Kentsel Planlama,
- Endüstriyel Gelişme, Sektörel Uzmanlaşma, Kümelenme vb.,
- Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Projeler,
- Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi,
- Lojistik,
- Kentsel Kimlik, Kentsel İmaj ve Tanıtım,
- Enerji,
- Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik.

Bu sıralama yapılırken Serhat Kalkınma Ajansının gelecek 5 yıl içerisinde odaklanması gereken konulara katılımcılar tarafından önem derecesine göre 1'den 5'e kadar puan vermeleri istenmiştir. İlk sırada Tarım ve Kırsal Kalkınma konusunun çıkmasının başlıca nedenlerinden biri; Türkiye'nin toplam nüfusunun sadece %7,5'inin kırsal alanda yaşaması ve bu oranın TRA2 Bölgesi'nde %47 olmasıdır. Bir diğer neden ise SERKA'nın 2010-2016 yılları arasında 4 defa, Örnek Büyükbaş Hayvancılık İşletmelerinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı çağrısında bulunması olarak belirtilebilir.

Bu veriler ışığında yapılan istatistiki analiz sonuçlarına göre, SERKA tarafından gelecek dönem için belirlenen Sonuç Odaklı Programların, paydaşların beklentisi ile örtüştüğü görülmektedir. Örneğin, ikinci sırada yer alan "Yöresel Ürünlerin Kalitesinin Artırılması, Markalaşması ve Pazarlanması" konusu ile Yöresel Ürünlerin Ticari Değerlerinin Artırılması Programı doğrudan ilişkilidir. Bu da SERKA'nın TRA2 Bölgesi'nin dinamiklerine ne kadar başarılı bir şekilde hâkim olduğunu göstermektedir.

Turizm Odak Grup Toplantısı

## 2.5. GZFT Analizi

Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) Analizi; kurum veya kuruluşların iç çevre analizi yapılarak üstünlük ve zayıflıklarının belirlendiği, dış çevre unsurlarının incelenmesiyle de kurum için fırsat ve tehdit olan unsurların tespit edildiği durum analizidir. GZFT Analizinde kurumda çalışan, alanlarının uzmanı olan kişilerle görüşmeler gerçekleştirilir. Bu kişiler, kişisel görüşlerini ve fikirlerini bağımsız olarak ortaya koyarlar. Bütün fikirlerin katılımcılar tarafından önem derecesine göre puanlanması istenir ve buna göre en yüksek puanı alan fikirler yukarıdan aşağıya doğru en önemliden az önemliye doğru sıralanarak, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte fırsatlar ve tehditler ortaya konulur (Ülgen ve Mirze, 2013).

GZFT Analizi ile aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır:

- Kuruluşun üstünlükleri nelerdir?
- Kuruluşta neler başarılı bir şekilde yapılmaktadır?
- Kuruluşta neler başarısız bir şekilde yapılmaktadır?
- Kuruluşta hangi konuların iyileştirilmeye ihtiyacı vardır?
- Kuruluşu gelecekte bekleyen fırsatlar nelerdir?
- Çevrede ne tür gelişmeler yaşanmaktadır?
- Kurum ne tür engellerle karşılaşmaktadır?
- Değişen çevre koşullarının olumsuz etkileri nelerdir?
- Paydaşların mevcut durumunun olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?
- Paydaşların olumsuz durumları kurum için ne tür riskler oluşturmaktadır?

Bu soruların cevaplarına ulaşılarak; “Neredeyiz?”, “Nereye gitmek istiyoruz?”, “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?”, “Başarımızı nasıl sürdürülebilir hâle getirebiliriz?” vb. konular hakkında yönlendirici veriler elde edilir (Çoban ve Karakaya, 2010).

Ajans için yapılan GZFT analizi, stratejik plan hazırlama sürecinde paydaşlarla yapılan görüşmelerden ve anketlerden elde edilen verilere göre hazırlanmıştır.

### 2.5.1. Güçlü Yönler

Paydaşlar ile yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen verilerden hareketle, SERKA’nın güçlü yönleri önem derecesine göre şu şekilde sıralanmıştır;

*Tablo 11: Güçlü Yönler*

| |
|---|
| Nitelikli insan kaynağı |
| Yeni fikir ve önerilere açık bir organizasyon yapısının olması |
| Esnek ve dinamik yapı |
| Bürokrasinin az olması |
| Genç ve dinamik insan kaynağı |
| Fiziki altyapının ve sunulan imkanların iyi olması |
| Etkin bir Yönetim Kurulu |

Nitelikli insan kaynağı Ajans'ın en güçlü yönünü oluşturmaktadır. Yönetim Kurulunun etkili olması da güçlü yönlerden biri olmasına rağmen, diğer güçlü yönlere göre önem ve ağırlık derecesi bakımından en sonda yer almaktadır. Ajansın gelecek dönem stratejilerinde ve bu stratejileri gerçekleştirmek için yapacağı faaliyetlerde, bu güçlü yönlerini koruması ve daha da güçlendirmesi önem arz etmektedir.

Personel istihdam edilirken nitelikli personel seçim kriterlerinin dikkate alınması SERKA'nın en güçlü yönü olarak nitelendirilmektedir. Bu güçlü yön, nitelikli insan kaynağının sürdürülebilir olması için gerekli bir stratejidir. Bütün personelin katılacağı düzenli toplantıların organize edilmesi, yapılan toplantılarda bütün personelin fikirlerini ve görüşlerini beyan etmelerinin sağlanması, SERKA'nın diğer güçlü yönü olan "yeni fikir ve önerilere açık bir organizasyon yapısına sahip olma" özelliğini daha da güçlendirecektir.

### 2.5.2. Zayıf Yönler

*Tablo 12: Zayıf Yönler*

| |
|---|
| İnsan kaynağı sirkülasyon oranın yüksek olması |
| İnsan kaynağı sayısının az olması |
| SERKA'nın bütçesinin TRA2 Bölgesi için yetersiz kalması |
| Kurum hafızasının korunamaması |
| SERKA'nın sadece "para veren kurum" olarak algılanması |
| Birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliği |
| Görev tanımlarının açık olmaması |
| İnsan kaynağının kurumu benimsememesi |

Paydaşlarla yapılan görüşmelere ve anketlere göre, insan kaynağı sirkülasyonunun fazla olması ve Ajansın mevcut insan kaynağı sayısının az olması, Ajans'ın önemli zayıf yönlerini oluşturmaktadır. Bu zayıf yönlerin ortadan kaldırılması için Bakanlığın ilgili biriminin, Ajans Yönetim Kurulunun ve paydaşların birlikte strateji belirlemeleri ve bu stratejileri gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunmaları önem arz etmektedir. Bu doğrultuda Ajansın daha güçlü bir yapıya sahip olması sağlanabilecektir.

Kurumsallaşmanın tamamlanması ile birlikte SERKA, zayıf yönlerini güçlü yönlere dönüştürebilecektir. Kurum içi eğitimler düzenlenerek, bu eğitimlerde SERKA'nın en önemli gücünün insan kaynağı olduğunun ve nitelikli insan kaynağının hem TRA2 Bölgesi'nin kalkınmasında hem de Türkiye'nin kalkınmasında önemli bir yere sahip olduğunun vurgulanması önemli bir stratejidir. Ayrıca, oyunlaştırılmış eğitimler yapılarak takım çalışmasının önemi üzerinde durulacak ve böylece birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliği giderilecektir. Zayıf yönlerin ortadan kaldırılmasıyla veya güçlü yöne dönüştürülmesiyle SERKA'nın bölge ve ülke kalkınmasına olan etkisi artacaktır.

### 2.5.3. Fırsatlar

*Tablo 13: Fırsatlar*

| |
|---|
| Kültür, doğa ve kış turizmi için uygunluk |
| 4 farklı ülkeye sınırı olması |
| Hayvancılığın gelişime açık olması |
| TRA2 Bölgesi'nin gelişime açık potansiyelinin olması |
| BTK tren hattı projesi |
| Genç nüfus yapısı |
| Kamu kurum ve kuruluşu paydaşların SERKA ile iletişiminin ve etkileşiminin güçlü olması |
| Bölgedeki çok kültürlü yapı |

Dış çevrenin oluşturduğu fırsatlar, SERKA'nın gelecek dönemlerde faaliyetlerini gerçekleştirmesi için önemli olan faktörlerdir. Bölgenin sunduğu fırsatlar arasında ilk sırada turizm olanakları, komşu ülkelere sınırlarının olması ve hayvancılık yer almaktadır. Fırsatlar tablosunun ikinci sırasında yer alan "komşu ülkelere sınırlarının olması" maddesi, bu ülkeler ile olan politik, ekonomik ve sosyal ilişkilerle doğrudan ilişkilidir. Bölgede orta ve kısa vadeli, politik ve yasal düzenlemeler yapılması bu fırsatların değerlendirilmesi için imkân sunacaktır.

TRA2 Bölgesi'nde, Türkiye ekonomisinin en büyük gelir kaynağı olan turizm sektörünün potansiyelinin yüksek olması, SERKA için değerli bir fırsattır. Ayrıca, Türkiye'nin dört ülkeye sınırı olan tek bölgesinin TRA2 Bölgesi olması da önemli bir avantajdır. Bu fırsatların başarılı bir şekilde değerlendirilmesiyle birlikte hem bölge içi hem de bölgeler arası kalkınma oranı farkı çok kısa sürede kapanacaktır.

### 2.5.4. Tehditler

*Tablo 14: Tehditler*

| |
|---|
| Bölgenin göç veren bir yapıya sahip olması |
| Sınır kapılarının etkin kullanılamaması |
| Nitelikli kamu personelinin Bölgede çok kısa kalması |
| Bölgenin yatırım çekme potansiyelinin düşük olması |
| Bölge altyapısının yetersiz olması |
| Olumsuz iklim şartları |
| Diğer kamu kurum ve kuruluşlarında nitelikli insan kaynağının az olması |
| SERKA'nın klasik kamu kurumlarına dönüşme eğilimi |
| STK ve diğer paydaşların SERKA'ya destek olmaması |
| SERKA üzerinde çok yüksek beklenti olması |
| TRA2 Bölgesi'nde proje yazma kültürünün zayıf olması |

Dış çevrenin SERKA'nın faaliyetlerine yönelik oluşturduğu tehditler 14. tabloda önem derecesine göre sıralanmıştır. Bölgedeki en büyük tehdit unsuru, TRA2 Bölgesi'nin çok fazla göç veriyor olmasıdır. Bölge illerinde, Iğdır haricinde, her yıl nüfusun azaldığı ve bu duruma bölge dışına verilen göçün sebep olduğu belirlenmiştir. Bölgenin dört farklı ülkeye sınırının olması SERKA'nın faaliyetlerini gerçekleştirmesi için iyi bir fırsat oluştururken bu ülkelere olan sınırlarda sınır kapılarının etkin kullanılmaması Bölge potansiyelinin ortaya çıkmasına engel olabilecek en büyük tehdittir.

TRA2 Bölgesi'nin sosyal ve ekonomik dinamiklerinin harekete geçirilmesi, bölgenin gelişmişlik düzeyini artıracak ve bu sayede Bölgenin göç vermesinin önüne geçilecektir. Bu da nitelikli insan gücünün Bölgede daha uzun süre kalmasını sağlayacaktır. Tehditlerin ortadan kaldırılması veya fırsatlara dönüştürülmesi, SERKA ve paydaşlarının birlikte ulaşabileceği bir hedeftir. Bu sebeple, SERKA'nın paydaşları ile iletişiminin ve etkileşiminin güçlendirilmesi, tehditlerin ortadan kaldırılmasında önemli bir avantaj sağlayacaktır.

SERKA'nın bu tehditleri ortadan kaldırmasını veya tehdit oluşturma derecesini en aza indirgemesini sağlayacak çözümleri, gelecek 5 yılda oluşturacağı stratejilerde ele alması sağlanmıştır.

ÇILDIR GÖLÜ - ARDAHAN (Ebru CEYLAN)

# 3. SERKA İLE GELECEĞE BAKIŞ

## 3.1. Misyon

"Bölgenin vizyonuna ulaşma hedefi ve katılımcılık ilkesi doğrultusunda, bölgenin sosyo- ekonomik yapısının gelişmesi için gerekli plan, program ve faaliyetleri başarıyla uygulamak."

## 3.2. Vizyon

"Bölgesindeki aktörlerle güçlü bir etkileşime sahip, güven inşa etmiş, bilgi merkezi olmuş, yetişmiş insan kaynakları ile öngörü gücü yüksek, kalkınmada lider bir SERKA."

## 3.3. Değerler

- Tarafsızlık: Faaliyetleri esnasında, din, dil, ırk, milliyet, cinsiyet, renk vb. konularda ayrımcılık gözetmemek,
- Güvenilirlik ve Şeffaflık: Faaliyet ve etkinliklerinde şeffaflığı ve hesap verilebilirliği ön planda tutmak,
- İnsan Odaklılık: Kalkınma olgusunu her açıdan insan odaklı düşünmek, insani değerleri önde tutmak,
- Katılımcılık: Faaliyetlerinde demokratik katılım ve paylaşımcılığı benimsemek,
- Erişilebilirlik: Her hâl ve şartta, bölgesel ve ulusal paydaşların tamamının erişebileceği iletişim kanallarına sahip olmak,
- Öncülük: Bölgesel kalkınmaya katma değer ve katılım sağlayan öncü, örnek bir kurum olmak.

## 3.4. Kalite Politikası

Serhat Kalkınma Ajansının, Kuruluş Kanunu'nda belirtilen amaçlara uygun olarak gerçekleştireceği proje/faaliyet desteği ve diğer bütün faaliyetlerinde;

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

Çalışanların bilgilerini ve tecrübelerini artırmak amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlemek ve kişisel gelişimlerini desteklemek ilkeleri, ajansın Kalite Politikası olarak belirlenmiştir.

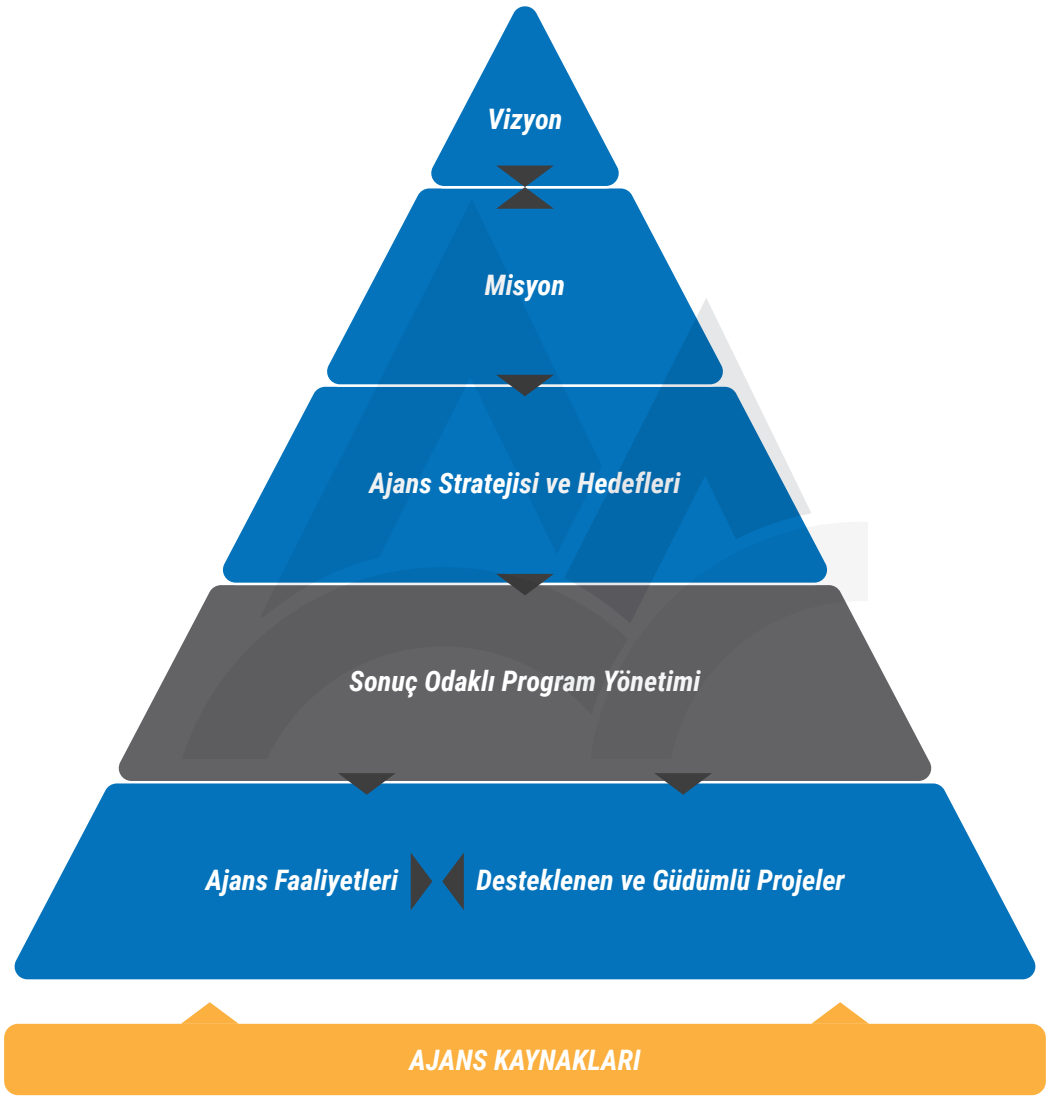
## 3.5. Sonuç Odaklı Programlar

Kalkınma Ajansları, başta Avrupa Birliği (AB) olmak üzere, kuruldukları ülkelerde değişen ihtiyaçlara göre farklı gelişme evreleri yaşayarak dönüşen kurumlardır. Aynı durum Türkiye için de geçerli olup edinilen tecrübeler ve kamu yönetimindeki köklü değişimler sebebiyle Kalkınma Ajansları da yapılandırılarak yeni bir gelişme evresine geçmektedir. Bu süreç doğrultusunda; Kalkınma Ajansları, "Kalkınma Ajansları Çalışma Programı Hazırlama Usul ve Esasları" kapsamında bölgelerindeki öncelikli konulara odaklanarak, Sonuç Odaklı Programları (SOP) hazırlamak için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından görevlendirilmiştir.

Serhat Kalkınma Ajansı 2014-2023 Bölge Planı'nda gelişme eksenleri, öncelik ve tedbirleri; saha araştırmaları, anketler yapılarak ve il çalıştayları düzenlenerek belirlenmiştir. Katılımcı bir yaklaşımla belirlenen stratejilerin üst ölçekli planlar ile uyumlu olmasına dikkat edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda bölgedeki temel gelişme eksenleri "Sosyal Kalkınma, Çevresel Sürdürülebilirlik, Erişilebilirlik ve Rekabet Edebilirlik" olarak belirlenmiştir.

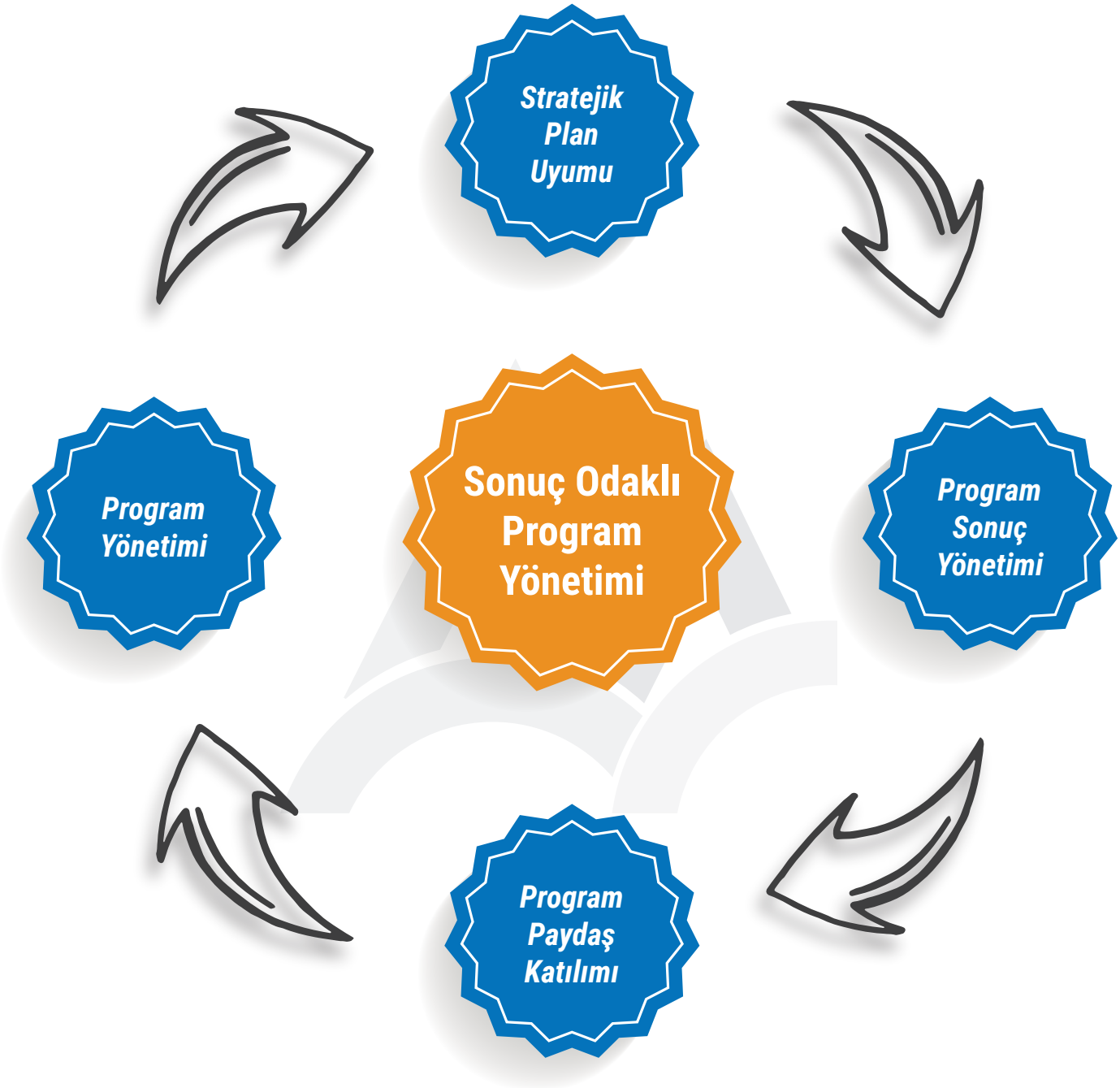
2014–2023 TRA2 Bölge Planı vizyonuna ulaşılmasında ve bölgenin yaşam kalitesinin artırılması hususunda söz konusu dört gelişme ekseni de birbiriyle ilişkili ve etkileşim hâlindedir. Bununla birlikte, temel bileşen bölgede beşeri sermayenin güçlendirilmesi ve sosyal kalkınmanın sağlanmasıdır. Söz konusu bileşen bölgenin yapısal sorunlarının çözümünde başat rol oynayacaktır. Sosyal kalkınmaya eşlik edecek şekilde kentsel ve kırsal çevrenin iyileştirilmesi ve korunmasıyla erişilebilirlik düzeyinin artırılmasının, bölgenin ekonomik anlamda rekabetçiliğini artırması ve böylece Bölge Planı vizyonuna ulaşılması; öncelik ve tedbirlerin belirlenmesinde temel kavramsal çerçeve olarak kabul edilmiştir.

*Şekil 5: Ajans Stratejileriyle Yürütülen Proje ve Faaliyetlerin İlişkisi*



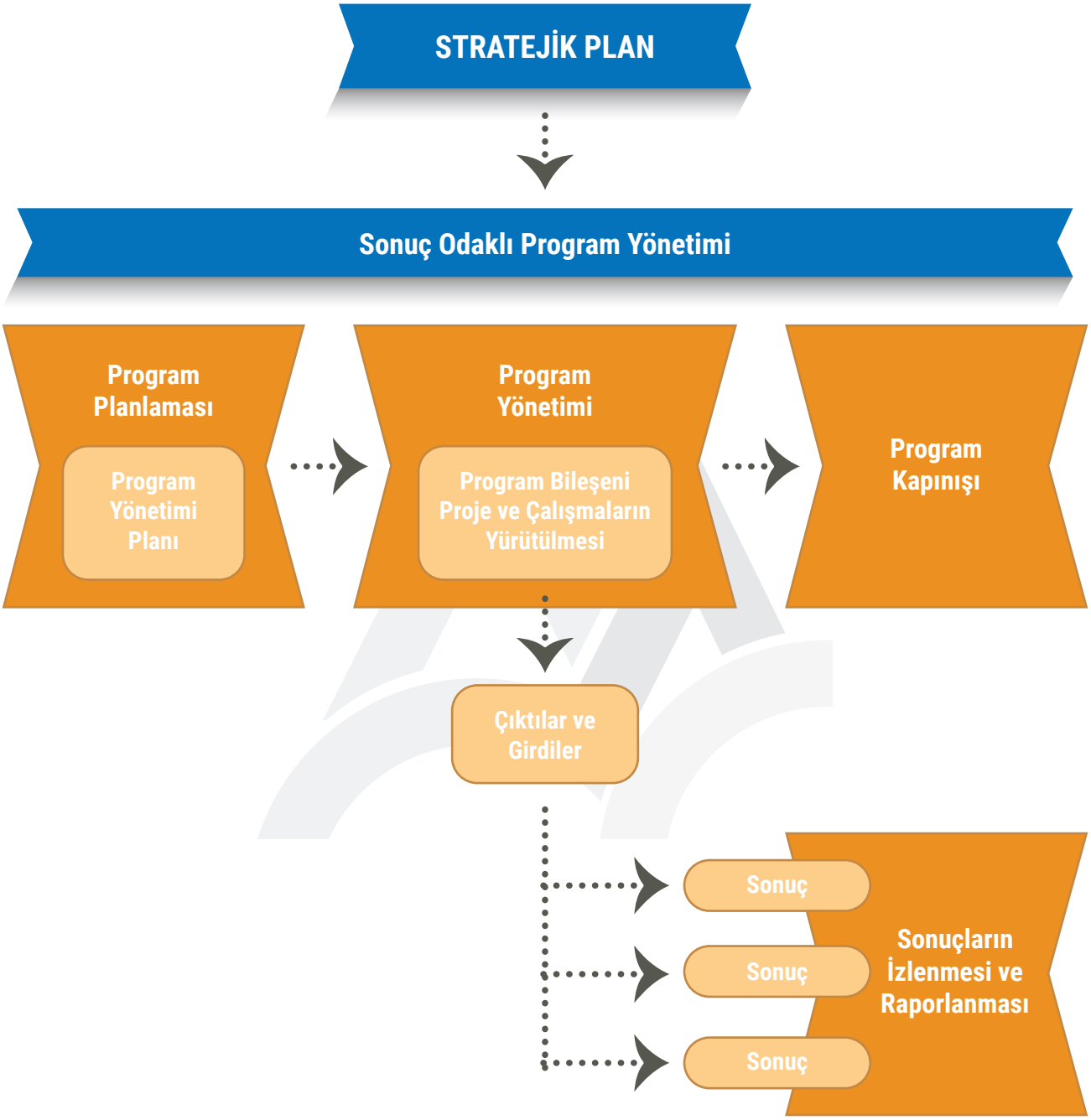

Sonuç Odaklı Programlar, Ajansın ilgili bütün faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamaktadır. Sonuç Odaklı Programlar, Ajansın vizyon, misyon ve Stratejik Planında ifade edilen hedeflerle ilişkili olarak planlanmaktadır. Planlanan Sonuç Odaklı Programlar, Ajans Faaliyetleri, Desteklenen Projeler ve Güdümlü Projeler ile hayata geçirilmektedir. Bu etkileşim sayesinde, yapılan araştırmalarla desteklenen stratejik hedeflerin uygulanması, Sonuç Odaklı Programlarla garanti altına alınmaktadır. Ayrıca, ajans gerçekleştirdiği çalışmaların sonuçlarını takip ederek stratejik planda belirtilen hedeflere ne kadar yaklaşıldığını izleyebilmektedir.

*Şekil 6: Sonuç Odaklı Program Yönetiminin Eksenleri*



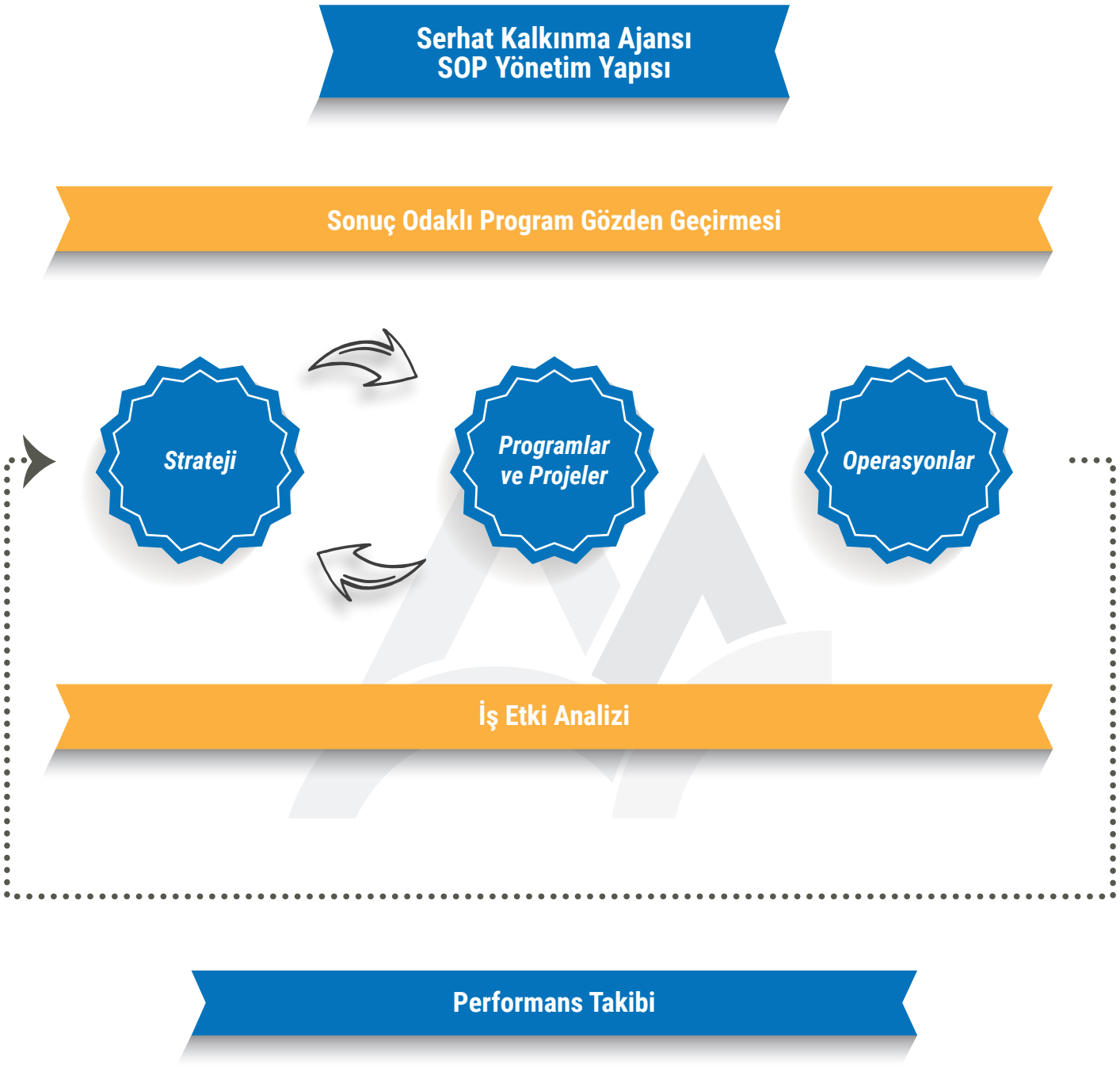

Sonuç Odaklı Programlar, Ajansın ilgili bütün faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamaktadır. Sonuç Odaklı Programlar, Ajansın vizyon, misyon ve Stratejik Planında ifade edilen hedeflerle ilişkili olarak planlanmaktadır. Planlanan Sonuç Odaklı Programlar, Ajans Faaliyetleri, Desteklenen Projeler ve Güdümlü Projeler ile hayata geçirilmektedir. Bu etkileşim sayesinde, yapılan araştırmalarla desteklenen stratejik hedeflerin uygulanması, Sonuç Odaklı Programlarla garanti altına alınmaktadır. Ayrıca, ajans gerçekleştirdiği çalışmaların sonuçlarını takip ederek stratejik planda belirtilen hedeflere ne kadar yaklaşıldığını izleyebilmektedir.

*Şekil 7: Sonuç Odaklı Program Yönetimi Süreci*




Sonuç Odaklı Programlar için yapılacak yönetim planının bileşenleri olan; zaman planı, risk yönetim planı, iletişim planı ve paydaş yönetim çalışmaları sayesinde, üst ölçekli planlar ile projeler arasındaki stratejik uyum sağlanmakta ve faaliyetler etkili bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Sonuç Odaklı Program Yönetimi sürecinde, kurumsal yönetişim yapısı kurulurken, stratejik yönetim yaklaşımıyla hareket edilmekte; fayda yönetim planı, paydaş yönetim planı ve program yönetim planı yapılmakta; yürütülen çalışmaların izlenebilir, kontrol edilebilir ve raporlanabilir olması sağlanmaktadır.

*Şekil 8: Sonuç Odaklı Programların İzlenmesi*




Programların sonunda elde edilmek istenen sonuç yani fayda, program süresince takip edilerek ajansın stratejik ve bölgesel hedeflerinin gerçekleştirilmesi garanti altına alınmaktadır. Bu hedefi gerçekleştirecek şekilde Sonuç Odaklı Program Yönetimi Planlama, Yönetim ve Kapanış aşamalarıyla ele alınmaktadır. Programların yönetilmesi aşamasında, programlarla ilişkili proje ve faaliyetlerin takibi ve bu çalışmaların ürünü olan sonuçların incelenmesi ve raporlanması söz konusu olmaktadır. Bu sayede, belirlenen planlar çerçevesinde Kalkınma Ajansının bölgedeki etkililiği sağlanmakta ve izlenebilmektedir.

### 3.5.1. Kış, Doğa ve Kültür Turizminde Kapasite Geliştirme Sonuç Odaklı Programı

Turizmde bölgesel marka olunması stratejisi kapsamında oluşturulan Kış, Doğa ve Kültür Turizminde Kapasite Geliştirme Sonuç Odaklı Programı'nın temel amacı Bölgenin turizm gelirlerinin artırılmasıdır.
Bu amacın gerçekleştirilmesi için;

- Bölgenin doğa ve kültür turizmi varlıklarının bilinirliğinin ve cazibesinin artırılması,
- Turizm işletmelerinin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Turizm sektörü altyapısal eksikliklerinin giderilmesi, özel amaçlar olarak belirlenmiştir.

### 3.5.2. Kadınlar ve Gençlerin Yaşam Şartlarını İyileştirme Sonuç Odaklı Programı

Kadınların, gençlerin ve çocukların toplumsal hayata aktif bir şekilde katılmalarının artırılması, çocukların ve gençlerin akademik, sosyal ve sportif başarılarının artırılması, kadının toplumsal statüsünün güçlendirilmesi stratejileri kapsamında oluşturulan "Kadınlar ve Gençlerin Yaşam Şartlarını İyileştirme Sonuç Odaklı Programı" ile kadınların ve gençlerin yaşam şartlarının iyileştirilmesi temel amaç olarak belirlenmiştir.

Bu temel amaç doğrultusunda;

- Kadınların istihdam edilebilirliğinin artırılması,
- Gençlerin istihdam edilebilirliğinin artırılması,
- Sosyal donatı altyapısının geliştirilmesi,
- Sosyal kalkınma iş birliği platformlarının oluşturulması, özel amaçlar olarak belirlenmiştir.

### 3.5.3. Yöresel Ürünlerin Ticari Değerlerinin Artırılması Sonuç Odaklı Programı

Girişimcilik altyapısı ve kültürünün geliştirilmesi stratejik tercihine dayanarak oluşturulan Yöresel Ürünlerin Ticari Değerinin Arttırılması Sonuç Odaklı Programı ile Bölgenin zengin yöresel ürünlerinin pazarlanabilirliğini artırmak temel amaç olarak belirlenmiştir.

Bu temel amacın gerçekleştirilebilmesi için;

- Yöresel ürün üreten ve pazarlamasını yapan işletmelerin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Yöresel gıda ürünlerinin üretim ve pazarlama altyapılarının iyileştirilmesi,
- Yöresel hediyelik eşya ve ürünlerle ilgili modern, özgün tasarımların yapılması ve bu ürünlerin üretiminin teşvik edilmesi,
- Yöresel ürünlerin markalaşma süreçlerine ve yenilikçiliğe destek verilmesi,
- Yöresel ürünlerin üretiminde ve pazarlanmasında kadın ve genç girişimcilerin desteklenmesi, özel amaçlar olarak belirlenmiştir.

DAMAL BEBEĞİ -ARDAHAN (Mukadder YARDIMCIEL)

### 3.5.4. Kurumsal Dönüşüm Sonuç Odaklı Programı

Serhat Kalkınma Ajansının SOP yürütme, uygulama, değerlendirme ve izleme süreçlerinde kurumun genel kapasitesini geliştirmek suretiyle daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla bu program oluşturulmuştur. Bu temel amacın gerçekleştirilebilmesi için;

- Ajans personelinin SOP hazırlama, yürütme ve değerlendirme metodolojilerine hâkim hâle gelmeleri için ihtiyaç duyulan insan kaynakları kapasitesinin oluşturulması,
- Ajansın fiziki ve teknik altyapısının, çalışma verimini artıracak doğrultuda geliştirilmesi,
- Faaliyetlerin etkin yürütülmesi amacıyla, Bölgedeki kamu kurum, kuruluş, üniversite ve STK'lar ile iş birliği geliştirilmesi, özel amaçları belirlenmiştir.

SELİM –KARS (Mukadder YARDIMCIEL)

# 4. DÖNEMSEL STRATEJİK PLAN

## 4.1. Amaç, Hedef ve Eylem

### 4.1.1. Stratejik Amaç 1: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 1:**<br>Paydaşlar arasında koordinasyonu sağlayarak kalkınmaya yönelik iş birliğinin artırılması | **Hedef 1.1**<br>Paydaşlar arasında köprü görevi üstlenilerek iş birliği yapmalarının sağlanması | **Eylem 1.1.1:** Paydaşları bir araya getiren çeşitli toplantılar düzenlenecektir.<br>**Eylem 1.1.2:** Ajans tarafından, KÜSİ tarafından oluşturulan projelere öncelikli olarak destek verilecektir.<br>**Eylem 1.1.3:** Paydaşların faaliyetleri takip edilecek ve iyi uygulamaların Bölgede yayılması için destekler sağlanacaktır. |
| | **Hedef 1.2**<br>Sonuç Odaklı Programların belirlenmesinde yönetişim mekanizmalarının faal olmasının sağlanması | **Eylem 1.2.1:** Düzenli olarak, paydaşların davet edileceği, Bölge kalkınması için analiz ve çözüm önerilerini içeren konu esaslı odak grup toplantıları yapılacaktır.<br>**Eylem 1.2.2:** Proje teklif çağrılarına çıkmadan önce paydaşların istek ve ihtiyaçlarına yönelik analizler yapılacaktır.<br>**Eylem 1.2.3:** Çağrıya çıkılan desteklerde en az iki paydaşın ortak olarak başvurması özendirilecektir. |
| | **Hedef 1.3**<br>Bölgesel raporların hazırlanmasında iş birliğinin sağlanması | **Eylem 1.3.1:** Düzenli yapılan geniş katılımlı toplantılarda ortaya çıkan öneriler doğrultusunda panel, seminer, konferans vb. faaliyetler düzenlenecektir.<br>**Eylem 1.3.2:** Bölgeye yönelik hazırlanacak raporların, konuyla ilgisi olan en az 2 paydaş ile istişare edilmesi teşvik edilecektir. |

### 4.1.2. Stratejik Amaç 2: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 2:**<br>Proje kültürünün TRA2 Bölgesi'nde yaygınlaştırılması | **Hedef 2.1**<br>Bölgenin proje üretme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesi | **Eylem 2.1.1:** Düzenli olarak paydaşlara proje yazma ve yürütme kapasitesini artırmaya yönelik eğitimler verilecektir.<br>**Eylem 2.1.2:** Paydaşlara, proje geliştirme süreçlerinde teknik destek sağlanacaktır. |
| | **Hedef 2.2**<br>Bölgenin ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından yararlanma kapasitesinin artırılması | **Eylem 2.2.1:** Personelin ve paydaşların ulusal ve uluslararası fonları tanımaları için bilgilendirme toplantıları yapılacaktır.<br>**Eylem 2.2.2:** Bölge ihtiyaçları doğrultusunda farklı fon kaynakları araştırılacak, ulusal ve uluslararası programlar kapsamında paydaşlarla birlikte projeler hazırlanacaktır. |

### 4.1.3. Stratejik Amaç 3: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 3:**<br>Kurumsallaşmanın tamamlanması. | **Hedef 3.1**<br>Ajansın insan kaynaklarının güçlendirilmesi | **Eylem 3.1.1:** İhtiyaç duyulan alanlarda yeni personel istihdamı gerçekleştirilecektir.<br>**Eylem 3.1.2:** Personel performans değerlendirme sistemi geliştirilecektir.<br>**Eylem 3.1.3:** Ajans çalışanlarının kurumsal aidiyetlerinin devamlılığını sağlayacak motivasyon faaliyetleri yapılacaktır. Yurtiçi ve yurtdışı çeşitli eğitim programları düzenlenecektir.<br>**Eylem 3.1.4:** Personelin ajans işleyişine yönelik önerilerini sunabileceği bir mekanizma oluşturulacaktır. |
| | **Hedef 3.2**<br>Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi | **Eylem 3.2.1:** Personelin Ajans kurumsal kapasitesini güçlendirmeye yönelik konularda düzenlenen ulusal ve/ veya uluslararası toplantı, seminer, konferans, panel vb. faaliyetlere katılımı desteklenecektir.<br>**Eylem 3.2.2:** Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmek ve ilgili kurumlara gerekli bildirimlerin yapılması amacıyla proje havuzu sistemi oluşturulacaktır.<br>**Eylem 3.2.3:** Personelin lisansüstü eğitim alması desteklenecektir. |
| | **Hedef 3.3**<br>Kurum hafızasının oluşturulması | **Eylem 3.3.1:** Kurumun bilgi birikimi dijitalleştirilerek ortak ağ üzerinden bütün personele açılacaktır.<br>**Eylem 3.3.2:** Birimler arası eğitim toplantıları organize edilerek, personelin Ajanstaki bütün birimlerin çalışmalarına hakim olması sağlanacaktır.<br>**Eylem 3.3.3:** Personelin kurumsal hafızanın korunması amacıyla Ajans içinde farklı birimler arası görevler üstlenmesine yönelik dönemsel düzenlemeler yapılacaktır.<br>**Eylem 3.3.4:** Ajans arşivinin altı aylık dönemlerle düzenlenmesi sağlanacaktır. |

### 4.1.4. Stratejik Amaç 4: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 4:**<br>TRA2 Bölgesi'ne yapılan yatırımların artırılmasını ve ihracatın geliştirilmesinin sağlanması | **Hedef 4.1**<br>TRA2 Bölgesi'nin yatırım planının oluşturulması | **Eylem 4.1.1:** Yatırım olanakları analizi yapılacaktır.<br>**Eylem 4.1.2:** Yatırımın ortamına uygun temel sektörler belirlenecektir.<br>**Eylem 4.1.3:** Öncelikli ve hedef sektörlerde yatırım ortamı araştırması, fizibiliteleri, yatırım projeleri, sektör araştırmaları vb. çalışmaları yerel ve bölgesel düzeyde yapılacaktır.<br>**Eylem 4.1.4:** Ulusal yatırım ziyaretleri düzenlenecektir.<br>**Eylem 4.1.5:** Potansiyel yatırımcı/ girişimci veri tabanı oluşturulacaktır.<br>**Eylem 4.1.6:** Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde faaliyet gösteren Ar-Ge, yazılım ve tasarım odaklı işletmelere destek sağlanacaktır. |
| | **Hedef 4.2**<br>Yatırımcıya Bölge tanıtımının yapılması | **Eylem 4.2.1:** Ulusal ve uluslararası fuarlarda yer alınılacaktır.<br>**Eylem 4.2.2:** Bölgenin yatırıma uygunluğu ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası kurumlara ziyaretler düzenlenecektir.<br>**Eylem 4.2.3:** Bölgenin yatırım olanaklarının tanıtımı amacıyla ulusal ve uluslararası organizasyonlar düzenlenecektir. |
| | **Hedef 4.3**<br>Bölge ihracatının geliştirilmesi | **Eylem 4.3.1:** İhracat potansiyeli olan KOBİ'lere ait veri tabanı oluşturulacaktır.<br>**Eylem 4.3.2:** Bölgede yer alan KOBİ'lere yönelik eğitimler, seminerler ve toplantılar yapılacaktır.<br>**Eylem 4.3.3:** İhracatın geliştirilmesini teşvik eden proje teklif çağrılarına çıkılması sağlanacaktır.<br>**Eylem 4.3.4:** TRA2 Bölgesi'ne sınır olan ülkelere ziyaretler gerçekleştirilerek, ikili ticaret anlaşmaları için sanayici ve iş adamları ile toplantılar düzenlenecektir. |

## 4.1.5. Stratejik Amaç 5: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 5:**<br>Yöresel ürünlerin markalaşması ve pazarlanması | **Hedef 5.1**<br>Yöresel ürün üreten ve pazarlamasını yapan işletmelerin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması | **Eylem 5.1.1:** Yöresel ürün üreticilerinin örgütlü hareket etmeleri sağlanacaktır.<br>**Eylem 5.1.2:** Yöresel ürün üreticilerine markalaşma ve pazarlama eğitimleri verilecektir. |
| | **Hedef 5.2**<br>Yöresel gıda ürünlerinin üretim ve pazarlama altyapılarının iyileştirilmesi | **Eylem 5.2.1:** Yöresel ürün üreticilerine yönelik mali ve teknik destekler verilecektir.<br>**Eylem 5.2.2:** Bölgedeki üniversitelerle iş birliği geliştirilerek akademisyenlerin altyapı iyileştirme konusunda çalışmalar yapmaları sağlanacaktır.<br>**Eylem 5.2.3:** Yöresel ürünlerin markalaşması için marka yönetimi çalışması yapılacak, ajans koordinasyonunda fuar ve diğer organizasyonlara katılımları sağlanacaktır.<br>**Eylem 5.2.4:** Yöresel ürün üreticilerinin e-ticaret yoluyla etkin bir şekilde satış yapmaları sağlanacaktır. |

## 4.1.6. Stratejik Amaç 6: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 6:**<br>Bölgenin Kış, Doğa ve Kültür Turizminden elde ettiği ekonomik değerin ülke ekonomisi içerisindeki payının artırılması. | **Hedef 6.1**<br>Turizm sektörü altyapısal eksikliklerinin giderilmesi | **Eylem 6.1.1:** Bölgedeki turizm işletmesi sayısı ve işletmelerin kapasiteleri destek mekanizmalarıyla artırılacaktır.<br>**Eylem 6.1.2:** Kış aylarında Bölgeye gelen uçak ve tren sefer sayısının arttırılması için ilgili kurum ve kuruluşlarla görüşülecektir.<br>**Eylem 6.1.3:** Turizm altyapısının geliştirilmesi için paydaşlarla birlikte ulusal veya uluslararası fon kaynaklarına başvurular yapılacaktır. |
| | **Hedef 6.2**<br>Bölgenin kış, doğa ve kültür turizmi varlıklarının bilinirliğinin ve cazibesinin artırılması | **Eylem 6.2.1:** Paydaşlarla birlikte ulusal ve uluslararası turizm fuarlarına katılım gerçekleştirilecektir.<br>**Eylem 6.2.2:** Bölgenin turizm değerleri için hikâyelendirme çalışmaları yapılacaktır.<br>**Eylem 6.2.3:** Ulusal ve uluslararası medyada yer alan gezi programlarının Bölgede yapılması sağlanacaktır.<br>**Eylem 6.2.4:** Tanıtım filmleri hazırlattırılacaktır ve sosyal ve görsel medyada bölge tanıtımı için kullanılması sağlanacaktır. |
| | **Hedef 6.3**<br>Turizm işletmelerinin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması. | **Eylem 6.3.1:** Turizm insan kaynağı kapasitesinin güçlendirilmesi için destek programları düzenlenecektir.<br>**Eylem 6.3.2:** Ulusal ve/veya uluslararası toplantı, seminer, konferans, panel vb. faaliyetler düzenlenecektir.<br>**Eylem 6.3.3:** Turizm işletmelerine yönelik eğitim programları, teknik inceleme ziyaretleri organize edilecek ve desteklenecektir. |
| | **Hedef 6.4**<br>Bölgeyi ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısının artırılması. | **Eylem 6.4.1:** Özel tur paketlerinin oluşturulması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.<br>**Eylem 6.4.2:**Turizm değerlerinin markalaşması sağlanacaktır.<br>**Eylem 6.4.3:**Bölgedeki turizm destinasyonlarında faaliyet çeşitliliği artırılacaktır.<br>**Eylem 6.4.4:**Ani Örenyeri'nde kazı çalışmalarının hızlandırılması için girişimlerde bulunulacaktır. |

## 4.1.7. Stratejik Amaç 7: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 7:**<br>Ajansın yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda bilinirliğinin artırılması | **Hedef 7.1**<br>Basın ve medya organları ile iletişimin arttırılması | **Eylem 7.1.1:** Ajansın etkinlikleri / çalışmaları basın duyurusu ve basın bilgi notları hazırlanarak basınla paylaşılacaktır.<br>**Eylem 7.1.2:** Ajans tarafından hazırlanan analiz, rapor, makale, araştırma, fizibilite vb. çalışmalar, medya ve Bölge içi / Bölge dışı ilgili kurumlarla paylaşılacaktır.<br>**Eylem 7.1.3:** Medya takip sistemi kullanılacaktır. |
| | **Hedef 7.2**<br>Kurumsal iletişimin güçlendirilmesi | **Eylem 7.2.1:** Kurumsal iletişim stratejileri oluşturulacaktır.<br>**Eylem 7.2.2:** Personel kurumsal iletişim eğitimi alacaktır.<br>**Eylem 7.2.3:** Ajans tanıtım materyalleri oluşturulup paydaşlara dağıtılacaktır.<br>**Eylem 7.2.4:** Ajans faaliyetlerinin tanıtımı amacıyla altı aylık dönemlerde bülten hazırlanacaktır.<br>**Eylem 7.2.5:** Bölge ile ilgili önemli haberler internet sitesinde bağlantı vermek suretiyle haftada bir kamuoyu ile paylaşılacaktır. |
| | **Hedef 7.3**<br>İletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanılması | **Eylem 7.3.1:** Ajansın resmi internet sitesi daha basit ve kullanışlı bir arayüz ile değiştirilecektir.<br>**Eylem 7.3.2:** Sosyal medya ve paylaşım araçları etkili şekilde kullanılacaktır.<br>**Eylem 7.3.3:** Paydaş kurumlara ajansı tanıtıcı materyallerin gönderilmesi sağlanacaktır. |

## 4.1.8. Stratejik Amaç 8: Alt Hedefler ve Eylemler

| AMAÇLAR | HEDEFLER | EYLEMLER |
|---|---|---|
| **Stratejik Amaç 8:**<br>Kadınlar ve gençlerin yaşam şartlarını iyileştirme | **Hedef 8.1**<br>Kadınların, gençlerin ve çocukların toplumsal hayata aktif katılımının artırılması | **Eylem 8.1.1:** Paydaşların bu konuda teknik ve mali destek programları aracılığıyla proje yapmaları teşvik edilecektir.<br>**Eylem 8.1.2:** Paydaşların herhangi bir mali destek alabilmesi için proje kapsamında kadın veya genç görevlendirmesi teşvik edilecektir.<br>**Eylem 8.1.3:** Çocuklara yönelik faaliyetlerin yapılacağı sosyal donatı alanlarının oluşturulması ve buna yönelik faaliyetlerin yapılması sağlanacaktır.<br>**Eylem 8.1.4:** SERKA Proje Havuzu aracılığıyla çocuklara yönelik proje ve faaliyetlerin geliştirilmesi teşvik edilecektir. |
| | **Hedef 8.2**<br>Çocuklar ve gençlerin akademik, sosyal ve sportif başarılarının artırılması | **Eylem 8.2.1:** İlgili kurumlar ile birlikte Bölgesel sportif yarışmalar düzenlenecektir.<br>**Eylem 8.2.2:** Bölgede spor akademilerinin kurulması için paydaşlarla birlikte çalışılacaktır.<br>**Eylem 8.2.3:** Ulusal veya uluslararası bir veya birden fazla spor organizasyonuna ev sahipliği yapılacaktır. |
| | **Hedef 8.3**<br>Kadının toplumsal statüsünün güçlendirilmesi | **Eylem 8.3.1:** Kadınların iş hayatına katılımı ile ilgili olarak girişimcilik ve meslek edindirme kursları düzenlenecektir.<br>**Eylem 8.3.2:** Proje veya destek başvuru değerlendirme kriterlerine, yönetiminde veya proje kapsamında kadın personel bulunması şartının eklenmesi özendirilecektir. |

## 4.2. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme

### 4.2.1. Performans Göstergeleri ve Sorumlu Birimler

*Hedef 1.1: Paydaşlar arasında köprü görevi üstlenilerek iş birliği yapmalarının sağlanması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Düzenlenen Toplantı Sayısı | 45 | 45 | 35 | 50 | 50 | Tüm Birimler |
| Desteklenen KÜSİ Projesi sayısı | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | YDO'lar PYB |
| Uygulanan iyi örnek sayısı | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | PYB, İDB |

*Hedef 1.2: Sonuç Odaklı Programların belirlenmesinde yönetişim mekanizmalarının faal olmasının sağlanması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Odak grup toplantıları sayısı | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | ASGEP, YDO'lar |
| İhtiyaç Analizi için yapılan toplantı sayısı | 5 | 8 | 8 | 10 | 10 | YDO'lar, PYB, ASGEP |
| Ortaklı başvurulan proje sayısı | 30 | 20 | 30 | 35 | 35 | PYB, İDB |

*Hedef 1.3: Bölgesel raporların hazırlanmasında işbirliğinin sağlanması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Düzenlenen panel, seminer, konferans sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | ASGEP, YDO'lar |
| Raporlar kapsamında görüşü alınan kurum sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | ASGEP, YDO'lar |

*Hedef 2.1: Bölgenin proje üretme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Verilen proje eğitimi sayısı | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | PYB, İDB |
| Proje oluşturmaya yönelik verilen teknik destek sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | PYB, İDB |

*Hedef 2.2: Bölgenin ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından yararlanma kapasitesi artırılması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Fonlar hakkında düzenlenen bilgilendirme toplantısı sayısıtoplantısı sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | YDO'lar |
| Fonlar kapsamında paydaşlarla hazırlanan proje sayısı | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | PYB, YDO'lar |

*Hedef 3.1: Ajansın insan kaynaklarının güçlendirilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Yıllık yeni istihdam edilen personel sayısı | 15 | 5 | 5 | 5 | 10 | İMİB |
| Personel performans değerlendirme sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | İMİB |
| Düzenlenen yurtiçi ve yurtdışı eğitim programı sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | İMİB |
| Öneri Sayısı | 10 | 10 | 15 | 10 | 10 | Tüm Birimler |

*Hedef 3.2: Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Katılım sağlanan organizasyon sayısı | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | Tüm Birimler |
| Proje havuzuna dahil olan proje öneri sayısı | 50 | 15 | 15 | 15 | 15 | Tüm Birimler |
| Lisansüstü eğitim gören personel sayısı | 10 | 13 | 15 | 12 | 12 | Tüm Birimler |

*Hedef 3.3: Kurum hafızasının oluşturulması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Erişime açılan ortak alan sayısı | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | İMİB |
| Düzenlenen oryantasyon eğitimi gün sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | İMİB |

*Hedef 4.1: TRA2 Bölgesi yatırım planı oluşturulması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Analiz çalışması sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | YDO'lar, ASGEP |
| Sektör belirlemeye yönelik çalışma sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | YDO'lar, ASGEP |
| Yayın sayısı | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | YDO'lar, ASGEP |
| Yatırım ziyareti sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | YDO'lar, ASGEP |
| Girişimci veri tabanı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | YDO'lar |
| Desteklenen ARGE projesi sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | İDB, PYB |

*Hedef 4.2: Yatırımcıya bölge tanıtımının yapılması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Katılım sağlanan ulusal/uluslararası fuar sayısı | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | Tüm Birimler |
| Düzenlenen ziyaret sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Tüm Birimler |
| Düzenlenen organizasyon sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | YDO'lar |

*Hedef 4.3: Bölge ihracatının geliştirilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| İhracat veri tabanı sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | YDO'lar |
| KOBİ'lere yönelik organizasyon sayısı | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | YDO'lar, PYB, İDB |
| Proje teklif çağrısı sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | PYB |
| Uluslararası toplantı sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | YDO'lar |

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

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Yeni kurulan örgüt sayısı | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | YDO'lar |
| Markalaşma eğitimi sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | YDO'lar, PYB, İDB |
| Pazarlama eğitimi sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | YDO'lar, PYB, İDB |

*Hedef 5.2: Yöresel gıda ürünlerinin üretim ve pazarlama altyapılarının iyileştirilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Mali destek programı sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | PYB,İDB |
| Teknik destek programı sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | PYB,İDB |
| Üniversitelerle yapılan iş birliği sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | Tüm Birimler |
| Fuara katılan paydaş sayısı | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | Tüm Birimler |
| E-ticaret eğitimi sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | YDO'lar |

*Hedef 6.1: Turizm sektörü altyapısal eksikliklerinin giderilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Kurulan yeni işletme sayısı | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | PYB,İDB |
| Yenilenen işletme sayısı | 10 | 8 | 8 | 6 | 6 | PYB,İDB |
| Görüşme sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Tüm Birimler |
| Fon kaynaklarına yaptırılan başvuru sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | YDO'lar, PYB |

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

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Katılım sağlanan fuar sayısı | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | Tüm Birimler |
| Hikayelendirilen turizm değeri sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Tüm Birimler |
| Bölgede yapılan gezi programı sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Tüm Birimler |

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

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Destek programı sayısı | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | PYB, İDB |
| Düzenlenen organizasyon sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | ASGEP, YDO'lar |
| Eğitim ve teknik inceleme ziyareti sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Tüm Birimler |

*Hedef 6.4: Bölgeyi ziyaret eden yerli ve yabancı turist sayısının artırılması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Oluşturulan tur paketi sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | ASGEP, YDO |
| Markalaşma konusunda alınan danışmanlık hizmeti sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | ASGEP, YDO'lar |
| Alternatif faaliyet sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | Tüm Birimler |
| Yapılan kazı çalışması sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | Kars YDO |

*Hedef 7.1: Basın ve medya organları ile iletişimin arttırılması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Paylaşılan basın duyurusu sayısı | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | İMİB |
| Yayınların paylaşım sayısı | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | İMİB |
| Kullanılan medya takip sistemi sayısı | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | İMİB |

*Hedef 7.2: Kurumsal iletişimin güçlendirilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Kurumsal İletişim Strateji Belgesi sayısı | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | Tüm Birimler |
| Kurumsal iletişim eğitimi sayısı | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | İMİB |
| Materyal sayısı | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | Tüm Birimler |
| İnternet sitesinde bağlantı verilen haber sayısı | 150 | 160 | 170 | 180 | 190 | İMİB |

*Hedef 7.3: İletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanılması*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| İnternet sitesi arayüzünün yenilenmesi | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | İMİB |
| Sosyal medya hesaplarından yapılan paylaşım sayısı | 300 | 350 | 400 | 450 | 500 | İMİB |
| Gönderilen tanıtım materyali sayısı | 400 | 400 | 400 | 400 | 400 | Tüm Birimler |

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

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Teknik destek başvuru sayısı | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | PYB,İDB |
| Mali destek başvuru sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | PYB,İDB |
| Proje kapsamında görevlendirilen kadın ve genç sayısı | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | PYB,İDB |
| Sosyal donatı alanı sayısı | 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | PYB,İDB |
| Oluşturulan proje sayısı | 10 | 5 | 5 | 5 | 5 | Tüm Birimler |

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

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Düzenlenen yarışma sayısı | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | Tüm Birimler |
| Paydaşlarla yapılan çalışma sayısı | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Tüm Birimler |
| Spor organizasyonu sayısı | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | YDO'lar |

*Hedef 8.3: Kadının toplumsal statüsünün güçlendirilmesi*

| Performans Göstergesi | Yıllara Göre Performans Göstergesi Sayısı | | | | | Sorumlu Birim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Kadınlara yönelik girişimcilik ve meslek kursları sayısı | 12 | 10 | 10 | 12 | 10 | YDO'lar |
| Mali destek programı sayısı | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | PYB, İDB |

## EKLER (Dış Paydaşlara Yönelik Uygulanan Anket Şablonları)

### EK A- Serhat Kalkınma Ajansı 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan Sonuç Odaklı Program Paydaş Anketi

**1)** Cinsiyetiniz Kadın ☐ Erkek ☐

**2)** Yaşınız .....

**3)** Eğitim Durumunuz

| | |
|---|---|
| Okur - Yazar | |
| İlköğretim | |
| Lise | |
| Ön Lisans | |
| Lisans | |
| Lisansüstü | |

**4)** Mesleğiniz .....

**5)** Yaşadığınız Yer

| | |
|---|---|
| İl Merkezi | |
| İlçe Merkezi | |
| Belde | |
| Köy | |

**6)** Bölgenizde faaliyet gösteren Serhat Kalkınma Ajansını daha önce hiç duydunuz mu?

Evet ☐ Hayır ☐

**7)** Serhat Kalkınma Ajansı faaliyetlerine daha önce katıldınız mı?

Evet ☐ Hayır ☐

**8)** Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) denilince ilk aklınıza gelen "kelime" veya "ifade" nedir?

.....

**9)** Bölgenizde faaliyet gösteren Serhat Kalkınma Ajansını daha önce hiç duydunuz mu?

Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen ☐

**10)** SERKA'nın destek ve çalışmalarından en etkin şekilde haberdar olduğunuz iletişim kanalı hangisidir?

| | |
|---|---|
| Ajansın internet sitesi | |
| Yerel haber siteleri | |
| Kurumumuzun internet sitesi | |
| Diğer internet siteleri | |
| Ajansın sosyal medya hesapları (Twitter, Facebook) | |
| Diğer sosyal medya kanalları | |
| Ajanstan gelen e-posta | |
| Kurumumuz tarafından gönderilen e-posta | |
| Basılı ve görsel medya | |
| Ajansın yayınları ve basılı tanıtım materyalleri (broşür, tanıtım filmi vb.) | |
| Ajans tarafından gerçekleştirilen toplantılar ve diğer etkinlikler | |
| Kurumsal ziyaretler ve ikili görüşmeler | |
| Ajans tarafından desteklenen proje ve etkinlikler | |

Diğer (Belirtiniz) .....

**11)** SERKA/ilinizdeki Yatırım Destek Ofisi önümüzdeki 5 yıl süresince en çok hangi alanlara odaklanmalıdır? Aşağıdaki çalışma alanlarına önem derecesine göre 1'den 5'e kadar puan veriniz. (**1**: En az; **5**: En çok)

| Çalışma Alanları | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Endüstriyel Gelişme, Sektörel Uzmanlaşma, Kümelenme vb. | | | | | |
| Ar-Ge ve Yenilik | | | | | |
| Girişimcilik | | | | | |
| Enerji | | | | | |
| Lojistik | | | | | |
| Mesleki Eğitim ve İstihdam | | | | | |
| Turizm ve Tanıtım | | | | | |
| Kültürel Mirasın Korunması | | | | | |
| Tarım ve Kırsal Kalkınma | | | | | |
| Yöresel Ürünlerin Kalitesinin Artırılması, Markalanması ve Pazarlanması | | | | | |
| Bölgesel ve Kentsel Planlama | | | | | |
| Kentsel Kimlik, Kentsel İmaj ve Tanıtım | | | | | |
| Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Projeler | | | | | |
| Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik | | | | | |
| Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi | | | | | |

Değerli katkınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

**Anketin Yapıldığı:**

Tarih : ...../...../.....

Yer: : .....

Saat : .....

## EK B - Serhat Kalkınma Ajansı 2019-2023 Kurumsal Stratejik Plan Doğrudan Faydalanıcı Dış Paydaş Anketi

**1)** Kurumunuzun/Kuruluşunuzun/İşletmenizin statüsü nedir?

| | |
|---|---|
| Valilik | |
| Kaymakamlık | |
| Belediye | |
| İl Özel İdaresi | |
| Ticaret ve/veya Sanayi Odası | |
| Ticaret ve/veya Sanayi Borsası | |
| İl/Bölge Müdürlüğü | |
| Meslek Kuruluşu | |
| Üretici Birlikleri | |
| Kooperatif | |
| Sivil Toplum Kuruluşu | |
| Üniversite | |
| İşletme (Türünü Belirtiniz) ..... | |
| Diğer | |

**2)** Çalıştığınız kurumdaki unvanınız nedir?

.....

**3)** Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA) denilince ilk aklınıza gelen "kelime" veya "ifade" nedir?

.....

**4)** Kurumunuz/Kuruluşunuz SERKA'nın destek programlarından son 5 yıl içerisinde yararlandı mı?

(Cevabınız "Hayır" ise 10. soruya geçiniz.)

**5)** 4. soruya yanıtınız **"Hayır"** ise, Ajans desteklerinden yararlanamama/yararlanmama sebebinizi açıklayınız.

| |
|---|
| |

**6)** "4." Soruya yanıtınız **"Evet"** ise,

Son 5 yılda kaç adet programdan destek aldınız?

.....

Son 5 yıl içinde hangi destek programından kaç defa yararlandınız?

| Ajansın internet sitesi | Alınan Destek Sayısı |
|---|---|
| Fizibilite Desteği (Doğrudan Faaliyet Desteği) | |
| Teknik Destek | |
| Güdümlü Proje Desteği | |
| Faiz Desteği | |
| Faizsiz Kredi Desteği | |
| Mali Destek Programı | |

Destek aldığınız projelerde görev aldınız mı? Evet ☐ Hayır ☐

**7)** SERKA'nın çalışmalarına ilişkin kanaatinizi aşağıdaki ölçeğe göre belirtiniz.

| | Hiç Başarılı Değil | Başarılı Değil | Kararsızım | Başarılı | Çok Başarılı |
|---|---|---|---|---|---|
| Destek Programları (Mali Destek, Fizibilite Desteği, Teknik Destek vb.) | | | | | |
| Kurumlar arası iş birliği ve koordinasyonu geliştirme çalışmaları | | | | | |
| Farkındalık artırıcı çalışmalar (Çalıştay, Sempozyum, Konferans, Vb.) | | | | | |
| Araştırma, Analiz, Strateji Geliştirme Çalışmaları (Mevcut Durum Analizleri, Sektör Raporları vb.) | | | | | |
| Yatırım destek (yeni girişimci ve yatırımcılara teşvikler ve iş yönetimi konusunda rehberlik edilmesi) | | | | | |
| Tanıtım ve Promosyon (marka geliştirme, bilinirliğin artırılması vb.) | | | | | |
| Diğer (AB, TÜBİTAK, KOSGEB vb) kurumların projelerini yürütücü veya paydaş olarak geliştirme | | | | | |
| Başarılı uygulamaların TRA2 Bölgesi'nin geneline transferi ve yayılması | | | | | |

**8)** SERKA'nın/ilinizdeki Yatırım Destek Ofisinin destek ve hizmetlerinden kolaylıkla haberdar oluyor musunuz?

Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır ☐

**9)** SERKA'nın desteklerinden ve çalışmalarından en etkin şekilde haberdar olduğunuz iletişim kanalı hangisidir? (Sadece bir tane işaretleyiniz.)

| | |
|---|---|
| Ajansın internet sitesi | |
| Yerel haber siteleri | |
| Kurumunuzun internet sitesi | |
| Diğer internet siteleri | |
| Ajansın sosyal medya hesapları (Twitter, Facebook vb.) | |
| Diğer sosyal medya kanalları | |
| Ajanstan gelen e-posta | |
| Ajanstan gelen SMS | |
| Kurumunuz tarafından gönderilen e-posta | |
| Basılı ve görsel medya | |
| Ajansın yayınları ve basılı tanıtım materyalleri (broşür, tanıtım filmi vb.) | |
| Ajans tarafından gerçekleştirilen toplantı ve diğer etkinlikler | |
| Kurumsal ziyaretler ve ikili görüşmeler | |
| Ajans tarafından desteklenen proje ve etkinlikler | |
| Sosyal çevremden duyarak haberdar oluyorum (aile, arkadaş, esnaf vb.) | |

Diğer (Belirtiniz) .....

**10)** SERKA, ilinizdeki Yatırım Destek Ofisi önümüzdeki 5 yıl süresince en çok hangi alanlara odaklanmalıdır? Aşağıdaki çalışma alanlarına önem derecesine göre 1'den 5'e kadar puan veriniz. (**1**: En az; **5**: En çok)

| Çalışma Alanları | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Endüstriyel Gelişme, Sektörel Uzmanlaşma, Kümelenme vb. | | | | | |
| Ar-Ge ve Yenilik | | | | | |
| Girişimcilik | | | | | |
| Enerji | | | | | |
| Lojistik | | | | | |
| Mesleki Eğitim ve İstihdam | | | | | |
| Turizm ve Tanıtım | | | | | |
| Kültürel Mirasın Korunması | | | | | |
| Tarım ve Kırsal Kalkınma | | | | | |
| Yöresel Ürünlerin Kalitesinin Artırılması, Markalanması ve Pazarlanması | | | | | |
| Bölgesel ve Kentsel Planlama | | | | | |
| Kentsel Kimlik, Kentsel İmaj ve Tanıtım | | | | | |
| Dezavantajlı Gruplar ve Sosyal Projeler | | | | | |
| Sosyal İnovasyon ve Sosyal Girişimcilik | | | | | |
| Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi | | | | | |

**11)** Kurumunuzun/kuruluşunuzun/işletmenizin daha iyi hizmet verme, gereksinimleri karşılama vb. konularda SERKA'dan beklentileri nelerdir? SERKA ile iş birliği içinde yapmak istediğiniz proje, faaliyet ve etkinlikler varsa, lütfen belirtiniz.

**12)** TRA2 Bölgesinin sosyo-ekonomik anlamda en temel ihtiyacı nedir?

# KAYNAKLAR


- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Resmî İnternet Adresi.
- T.C. Türkiye İstatistik Kurumu Resmî İnternet Adresi.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Resmî İnternet Adresi.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Resmî İnternet Adresi.
- TRA2 Bölgesi 2014-2023 Bölge Planı.
- Badem, Hakan (2014), "Türkiye'de Bölgesel Kalkına Ajansları ve Mevlana Kalkınma Ajansı Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitütü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.
- Çoban, Bilal ve Karakaya, Yunus Emre (2010), Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar, e-Journal of New World Sciences Academy, 5 (4), 342-352.
- Gegez, Ercan (2010), Pazarlama Araştırmaları, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- İslamoğlu, A. Hamdi ve Alnıaçık, Ümit (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2013), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sezgin, Ayşenur (2013), "Kalkınma Ajansı Uygulamasının Gelişmiş ve Az Gelişmiş Ülke Örnekleri Açısından Sonuçları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Çorum.

**SERHAT KALKINMA AJANSI**
Ortakapı Mah.
Atatürk Cad No:117 Merkez / KARS
T. +90 (474) 212 52 00
F. +90 (474) 212 52 04
E. info@serka.gov.tr

**AĞRI YATIRIM DESTEK OFİSİ**
Erzurum Cad. Ağrı Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO)
Yeni Bina Kat: 3 Ağrı / TÜRKİYE
T. +90 (472) 215 04 24
F. +90 (472) 215 04 94

**IĞDIR YATIRIM DESTEK OFİSİ**
Cumhuriyet Mahallesi 503. Sokak Ağgül İş Merkezi
No: 11 Kat: 3/17 Iğdır / TÜRKİYE
T. +90 (476) 227 70 10
F. +90 (476) 227 70 11

**ARDAHAN YATIRIM DESTEK OFISI**
Karagöl Mahallesi Kongre Caddesi No:67/1 Kat:2
Ardahan/TÜRKİYE
Ardahan Ticaret ve Sanayi Odası Binası
Telefon : 0478 211 38 33
Fax : 0478 211 38 34

SERKA
SERHAT KALKINMA AJANSI
DEVELOPMENT AGENCY