



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



T.C. SERHAT KALKINMA AJANSI 2024 - 2028

KURUMSAL STRATEJİK PLAN





T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

#YEREL
KALKINMA
HAMLESİ



T. C.
SERHAT KALKINMA AJANSI
2024-2028
KURUMSAL STRATEJİK PLAN

T. C. SERHAT KALKINMA AJANSI

Ortakapı Mahallesi, Atatürk Caddesi No:69

Merkez/KARS

TÜRKİYE

Tel : +90 474 212 52 00

Faks : +90 474 212 52 04

E-posta : info@serka.gov.tr

İnternet Sitesi : www.serka.gov.tr

2024,Kars

E-ISBN : **978-625-97201-3-5**

ISBN :

Sayfa: 65

2024-2028 KURUMSAL STRATEJİK PLAN

Yayına Hazırlayanlar

Çağrı Birol ESATOĞLU – Birim Başkanı

Ahmet HAN - Uzman

Gizem KAYHAN – Uzman

Yayın Sahibi

T.C. Serhat Kalkınma Ajansı

Tüm hakları saklıdır.

Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu uyarınca kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekilde ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralanmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz. Hazırlanmış olan çalışmanın tüm hakları T.C. Serhat Kalkınma Ajansı'na aittir. Serhat Kalkınma Ajansı tarafından hazırlanan işbu çalışmadan kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	4
FOTOĞRAFLAR LİSTESİ	5
HARİTALAR LİSTESİ	5
ŞEKİLLER LİSTESİ	5
KISALTMALAR	7
Yönetici Özeti	8
1. GENEL BİLGİLER	9
1.1. Kalkınma Ajanslarına İlişkin Genel Bilgiler	9
1.1.1. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Tarihi	9
1.1.2. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmada Rolü ve Önemi	10
1.2. TRA2 Bölgesi’ne İlişkin Bilgiler	11
1.2.1. AĞRI	13
1.2.2. ARDAHAN	14
1.2.3. İĞDIR	16
1.2.4. KARS	17
2. SERHAT KALKINMA AJANSI	19
2.1. Kurumsal Yapı	19
2.1.1. Organizasyon Yapısı	19
2.1.2. İnsan Kaynakları	21
2.1.3. Teknolojik Altyapı	24
2.1.4. Mali Yapı.....	24
2.2. Birimler ve Görev Tanımları	29
2.2.1. Hukuk Müşavirliği(HM).....	29
2.2.2. Yönetim Hizmetleri Birimi(YHB).....	29
2.2.3. Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi(SYB)	30
2.2.4. İzleme ve Değerlendirme Birimi(İDB)	31
2.2.5. Yatırım Destek Ofisleri(YDO).....	32
2.3. Ajans Destekleri	32
2.4. Paydaş Analizi	38
2.4.1. İç Paydaş Analizi.....	39
2.4.2. Dış Paydaş Analizi	40
2.5. GZFT ANALİZİ	47
2.5.1. Güçlü Yönler	47
2.5.2. Zayıf Yönler.....	47
2.5.3. Fırsatlar	47
2.5.4. Tehditler	47
3. SERKA İLE GELECEĞE BAKIŞ	48
3.1. Misyön	48
3.2. Vizyon	48
3.3. Değerler	48
3.4. Kalite Politikası	48
3.5. Sonuç Odaklı Programlar	49
3.5.1. Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaştırılması Sonuç Odaklı Programı	51

3.5.2. Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı.....	51
3.5.3. İmalat Sanayiinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı	51
4. DÖNEMSEL STRATEJİK PLAN.....	58
4.1. Amaçlar, Eylemler ve Hedefler.....	58
KAYNAKÇA.....	64

TABLolar LİSTESİ

<i>Tablo 1. Personelin Birimlere Göre Dağılımı.....</i>	<i>22</i>
<i>Tablo 2. SERKA 2014-2023 Yıllarına Ait Gelir Tablosu</i>	<i>26</i>
<i>Tablo 3. SERKA 2014-2023 Yıllarına Ait Gider Tablosu.....</i>	<i>28</i>
<i>Tablo 4. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Faaliyet Alanları ve Faaliyet Sayıları.....</i>	<i>34</i>
<i>Tablo 5. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projeler.....</i>	<i>34</i>
<i>Tablo 6. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait GÜdümlü Proje Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı.....</i>	<i>35</i>
<i>Tablo 7. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Fizibilite Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı....</i>	<i>36</i>
<i>Tablo 8. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Teknik Destek Programı ile Desteklenen Faaliyetlerin Dağılımı ...</i>	<i>36</i>
<i>Tablo 9. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Çalışan ve Üreten Gençler Programı(CUGP) ile Desteklenen Projelerin Dağılımı</i>	<i>36</i>
<i>Tablo 10. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı(SOGEP) ile Desteklenen Projelerin Dağılımı</i>	<i>37</i>
<i>Tablo 11. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projelerin Dağılımı38</i>	
<i>Tablo 12. Paydaşların SERKA'nın Çalışmalarına İlişkin Kanaati</i>	<i>45</i>
<i>Tablo 13. 2019-2023 STRATEJİK PLAN DÖNEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</i>	<i>53</i>
<i>Tablo 14. Stratejik Amaç 1.....</i>	<i>58</i>
<i>Tablo 15. Stratejik Amaç 2.....</i>	<i>58</i>
<i>Tablo 16. Stratejik Amaç 3.....</i>	<i>59</i>
<i>Tablo 17. Stratejik Amaç 4.....</i>	<i>59</i>
<i>Tablo 18. Hedef 1.1: Paydaşlar arası koordinasyon ve ortak faaliyetlerin artırılması</i>	<i>60</i>
<i>Tablo 19. Hedef 1.2: Sonuç odaklı programların ortak akıl ile yürütülmesi.....</i>	<i>60</i>
<i>Tablo 20. Hedef 2.1: İnsan kaynağının güçlendirilmesi.....</i>	<i>61</i>
<i>Tablo 21. Hedef 2.2: Ajans'ın fiziki çalışma ortamı ve bilişim altyapısının iyileştirilmesi.....</i>	<i>61</i>
<i>Tablo 22. . Hedef 2.3: Ajans faaliyetlerinin ve Bölge'nin etkin tanıtımının yapılması.....</i>	<i>61</i>

<i>Tablo 23. . Hedef 3.1: TRA2 Bölgesi'nin yatırım ortamını tanıtıcı yazılı ve görsel materyallerden yararlanılması.....</i>	<i>62</i>
<i>Tablo 24. Hedef 3.2: Bölge'nin yatırım imkânlarının tanıtılması.....</i>	<i>62</i>
<i>Tablo 25. Hedef 4.1: Ajans desteklerinin bölgesel ihtiyaçlara yönelik tasarlanması ve Bölge'nin desteklerden yararlanma oranının artırılması</i>	<i>62</i>
<i>Tablo 26. Hedef 4.2: Destek süreç ve sonuçlarının etkin olarak yürütülmesi ve etki analizlerinin yapılması</i>	<i>63</i>

FOTOĞRAFLAR LİSTESİ

<i>Fotoğraf 1: Serhat Kalkınma Ajansı Merkez Hizmet Binası</i>	<i>9</i>
<i>Fotoğraf 2: Ağrı İshakpaşa Sarayı.....</i>	<i>13</i>
<i>Fotoğraf 3: Ardahan Kalesi ve Kura Nehri.....</i>	<i>14</i>
<i>Fotoğraf 4: Iğdır Tuzluca Tuz Mağarası.....</i>	<i>16</i>
<i>Fotoğraf 5: Gazi Kars Bedesteni ve Çevresi</i>	<i>17</i>

HARİTALAR LİSTESİ

<i>Harita 1: TRA2 Bölgesi İl ve İlçe Haritası.....</i>	<i>12</i>
--	-----------

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1. Ağrı İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı.....</i>	<i>13</i>
<i>Şekil 2. Ardahan İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı.....</i>	<i>15</i>
<i>Şekil 3. Iğdır İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı.....</i>	<i>16</i>
<i>Şekil 4. Kars İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı</i>	<i>18</i>
<i>Şekil 5. Ajans Organizasyon Şeması</i>	<i>19</i>
<i>Şekil 6. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....</i>	<i>23</i>
<i>Şekil 7. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....</i>	<i>23</i>
<i>Şekil 8. Personelin Yaş Dağılımı.....</i>	<i>23</i>
<i>Şekil 9. Kalkınma Ajansı Destek Türleri</i>	<i>33</i>
<i>Şekil 10. Serhat Kalkınma Ajansı Denilince SERKA Personelinin İlk Aklına Gelen İfade</i>	<i>39</i>
<i>Şekil 11. Ankete Katılan Bölge Halkının Cinsiyete Göre Dağılımı.....</i>	<i>40</i>
<i>Şekil 12. Ankete Katılan Bölge Halkının Yaşa Göre Dağılımı.....</i>	<i>41</i>
<i>Şekil 13. Ankete Katılan Bölge Halkının Eğitim Durumu.....</i>	<i>41</i>
<i>Şekil 14. SERKA'nın Bölge Halkı Tarafından Bilinirliği.....</i>	<i>42</i>

<i>Şekil 15. Bölge Halkının SERKA Faaliyetlerine Katılma Durumu</i>	<i>42</i>
<i>Şekil 16. SERKA Denilince Paydaşların Aklına Gelen İlk İfade</i>	<i>43</i>
<i>Şekil 17. Paydaşların SERKA'nın Destek ve Hizmetlerinden Kolaylıkla Haberdar Olma Durumu</i>	<i>43</i>
<i>Şekil 18. Paydaşların SERKA'nın Destek ve Hizmetlerinden Haberdar Olmasını Sağlayan İletişim Kanalı..</i>	<i>44</i>
<i>Şekil 19. Paydaşların Son 5 Yıl İçerisinde SERKA'nın Desteklerinden Yararlanma Durumu</i>	<i>44</i>
<i>Şekil 20. Paydaşların Yararlandıkları Destek Türlerinin Dağılımı.....</i>	<i>45</i>
<i>Şekil 21. Ajans Stratejileriyle Yürütülen Proje ve Faaliyetlerin İlişkisi</i>	<i>49</i>
<i>Şekil 22. Sonuç Odaklı Program Yönetiminin Eksenleri.....</i>	<i>50</i>
<i>Şekil 23. Sonuç Odaklı Program Yönetimi Süreci.....</i>	<i>50</i>

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ajans	: Serhat Kalkınma Ajansı
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
Bakanlık	: T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
Bölge	: TRA2 Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Kars, Iğdır)
Bölge Halkı	: Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerinde yaşayan halk
CUGP	: Çalışan ve Üreten Gençler Programı
EBYS	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
GS	: Genel Sekreter
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
GZFT	: Güçlü Zayıf Fırsat Tehdit
HM	: Hukuk Müşavirliği
İDB	: İzleme ve Değerlendirme 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
NUTS	: AB İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması
SERKA	: Serhat Kalkınma Ajansı
SOGEP	: Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı
SOP	: Sonuç Odaklı Program
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
SYB	: Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TANAP	: Trans Anadolu Doğal Gaz Boru Hattı Projesi
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
USD	: Amerikan Doları
YDO	: Yatırım Destek Ofisi
YHB	: Yönetim Hizmetleri Birimi
YK	: Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu

Yönetici Özeti

Bölgelerarası gelişmişlik farklarının azaltılması, ulusal düzeyde belirlenen politikaların yerel düzeyde hayata geçirilmesi, bölgelerin kendi özelinde kararlar alabilmeleri amacıyla kurulan kalkınma ajansları yerelde bölgesel kalkınmayı sağlamayı hedef edinmiştir. Bu kapsamda kurulan Serhat Kalkınma Ajansı göreve başladığı tarihten itibaren yürüttüğü araştırma, proje destekleme ve tanıtım faaliyetleri ile bölgesel kalkınmayı sağlama konusunda önemli bir aktör olmuştur. Ajans, söz konusu faaliyetleri gerçekleştirirken ulusal ölçekli kalkınma planlarında öngörülen ilke ve politikalarla uyumlu hareket etmekte ve ülkemizin 2028 hedeflerine ulaşması için katkı sunmaktadır.

Geleceğe yönelik plan ve stratejilerin oluşturulması ve uygulanması, sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için önemli bir faktördür. Bu kapsamda Ajans'ın faaliyet gösterdiği TRA2 Bölgesi'nin kalkınmasına yön vermek amacıyla ve "Yaşanabilir şehirleri ve markalaşmış doğal, tarihi ve kültürel değerleri ile rekabet gücü yüksek bir Serhat Bölgesi" vizyonuyla 2024-2028 TRA2 Bölge Planı hazırlanmıştır. Plan; turizm, kırsal kalkınma, imalat sanayii, kentsel altyapı ve hizmetler, doğal kaynaklar, lojistik ve dış ticaret konularında stratejik öncelikler, hedefler, tedbirler ve proje önerilerini içermektedir.

Kalkınma ajanslarının bölgelerindeki en önemli sektörlerde üretim ve/veya istihdam kapasitesi oluşturması, katma değeri artırması ve sektörlerin gelişimine yönelik kurumsal yapıları tesis etmesi amacıyla Sonuç Odaklı Program sistemine geçilmiştir. Ajansımız da yapacağı çalışmalarını bu programlar çerçevesinde tasarlamaktadır.

Bölge Planı dönemi boyunca uygulanacak ve geliştirilmesi sürdürülecek sonuç odaklı programlar; Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaştırılması Sonuç Odaklı Programı, Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı ile İmalat Sanayiinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı'dır.

Küreselleşen dünyada artan rekabet koşulları düşünüldüğünde; misyonu ve vizyonu doğrultusunda paydaşlarına her zaman kaliteli hizmet sağlamayı amaçlayan Ajans'ın hedeflerine ulaşması için kurumsal stratejik plan önemli bir rehberdir.

Bölge Planı ve Sonuç Odaklı Programların rehberliğinde önümüzdeki 5 yıla ışık tutacak olan 2024-2028 Kurumsal Stratejik Plan belgesinde Ajans'ın bugüne kadar yaptıkları katılımcılık ilkesi gözetilerek, hem iç hem de dış paydaşlar tarafından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeden yola çıkılarak paydaşlar arası koordinasyon ve ortak faaliyetlerin artırılması, sonuç odaklı programların ortak akıl ile yürütülmesi, insan kaynağının güçlendirilmesi, Ajans'ın fiziki çalışma ortamı ve bilişim altyapısının iyileştirilmesi, Ajans faaliyetlerinin ve Bölge'nin etkin tanıtımının yapılması, TRA2 Bölgesi'nin yatırım ortamını tanıtıcı yazılı ve görsel materyallerden yararlanılması, Ajans desteklerinin bölgesel ihtiyaçlara yönelik tasarlanması ve Bölge'nin desteklerden yararlanma oranının artırılması ile destek süreç ve sonuçlarının etkin olarak yürütülmesi ve etki analizlerinin yapılması hedefleri belirlenmiştir. Paydaş odaklı bir yaklaşımla hazırlanan Planda hedeflerin hayata geçirilmek üzere gerçekçi bir bakış açısıyla performans göstergeleri oluşturulmuştur.

Ajans'ın yol göstericisi olacak çalışmanın Bölge için faydalı olmasını temenni eder, çalışmaya katkı sunan paydaşlarımıza ve çalışmada emeği geçen Ajans personeline teşekkür ederiz.

Serhat Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği



Fotoğraf 1: Serhat Kalkınma Ajansı Merkez Hizmet Binası

1. GENEL BİLGİLER

1.1. Kalkınma Ajanslarına İlişkin Genel Bilgiler

Kalkınma ajansları ilk olarak 1933 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kurulan, II. Dünya Savaşı sonrası ise Avrupa'da yaygın kurum olarak karşılaştığımız bölgesel kalkınma kuruluşlarıdır. 1970 sonrası yeni bölgesel kalkınma anlayışının benimsendiği bir dönemde bölgelerarası rekabet, dış yatırımları bölgeye çekme, kamu-özel-sivil ortaklığı gibi ilkeleri benimseyerek bölgelerin ekonomik ve sosyal anlamda kalkınması için çalışmaktadırlar (Kutlu & Görün, 2016).

1.1.1. Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının Tarihi

Türkiye'deki ilk kalkınma ajanslarının kuruluşu, AB uyum süreci gerekliliklerinin yerine getirilmeye çalışıldığı dönemlere dayanmaktadır. 1999 yılında Türkiye'nin "aday ülke" statüsü kazandığı Helsinki Zirvesi ve "ajans" ifadesinin içerisinde ilk defa yer aldığı 8. Kalkınma Planı ile birlikte 26 kalkınma ajansının kuruluş süreci başlamıştır. Avrupa Komisyonu 2000 İlerleme Raporu'nda Türkiye'nin AB kuralları ile uyumlu bir NUTS (Nomenclature Units for Territorial Statistics) veya Türkçesiyle İBBS (İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması) sınıflamasını Komisyona teklif etmesinin gerekliliğine işaret edilmiş (Avrupa Komisyonu, 2000), 28.08.2002 tarihli ve 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Türkiye İstatistik Kurumu ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından illerin coğrafi özellikleri, mevcut ekonomik potansiyelleri ve nüfusları baz alınarak 12 Düzey 1 ve 26 Düzey 2 Bölgesi tespit edilmiştir. (T.C Zafer Kalkınma Ajansı, 2021) Düzey 3'te her bir il bir bölge olarak kabul edilmiştir. Düzey 2'de ise ortak sorunlara sahip, coğrafi olarak yakın, sosyoekonomik ve kültürel olarak birbirine benzeyen iller seçilerek bölgeler oluşturulmuş ve her bölgede bir kalkınma ajansı kurulmuştur. 2003 yılında AB Konseyi tarafından kabul edilen Türkiye için Katılım Ortaklığı Belgesi'nde, Türkiye'den orta vadede "Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu" başlığı altında "Bölgesel kalkınma planlarını uygulamak üzere NUTS 2 düzeyinde bölge birimlerinin kurulması" istenmiştir. Bu kapsamda 2006 yılında yürürlüğe giren 5449 sayılı "Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri

Hakkında Kanun” doğrultusunda, Adana ve Mersin bölgesinde Çukurova (TR62) ve İzmir’de(TR31) ise İzmir Kalkınma Ajansı olmak üzere iki pilot 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 ise 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. Böylelikle hâlihazırda faaliyet gösteren 26 tane kalkınma ajansının kuruluş süreci tamamlanmıştır.

Ülkemizde kalkınma planları uzun süreden beri var olsa da, kalkınma ajanslarının son yıllarda kurulup yaygınlaşan kuruluşlar olduğu söylenebilmektedir. Kalkınma ajansları Türkiye’de, ulusal düzeyde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının koordinasyonunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Kalkınma ajanslarının gelirleri merkezi bütçeden aktarılan paylar, il özel idareleri/büyükşehir belediyeleri, belediyeler ile ticaret ve sanayi odaları gibi yerel yönetimlerden aktarılan paylardan oluşmaktadır.

Kalkınma ajansları, faaliyet gösterdikleri bölgelerde paydaşlarıyla koordineli çalışan, daha hızlı kararlar alabilen ve proje yönetim kültürü ile görev yapan bir yapıya sahiplerdir. Ajanslar bölgede kâr amacı güden-gütmeyen kurum ve kuruluşların desteklenmesini ve uygulamalarının kolaylaştırılmasını amaçlamaktadırlar.

1.1.2. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Bölgesel Kalkınmada Rolü ve Önemi

Kalkınma ajansları 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 184’üncü maddesinde ifade edildiği üzere; “kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle, Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak” amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Serhat Kalkınma Ajansı da bu amaçlar doğrultusunda, Kars merkezli olmak üzere Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerini kapsayan ve “TRA2” olarak sınıflandırılan Bölge’de hizmet vermek üzere 25.07.2009 tarih ve 27299 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuştur.

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) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik girişim sermayesi fonlarına katılım sağlamak,
- d) Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak,
- e) Bölge plan ve programlarını dikkate alarak kapsamı ve usulleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmek üzere bölgelerindeki diğer projeleri izlemek,
- f) Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek,
- g) Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak,

- h) 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,
- i) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak,
- j) 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,
- k) 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,
- l) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,
- m) Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayınlanacağı bir internet sitesi oluşturmaktır.

Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarının giderilmesi, merkezi otoritelerin yıllar içerisinde karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Bölgelerin sahip olduğu yerel dinamikleri, kültürel ve siyasi yapısını, jeolojik konumunu ve nüfusun demografik yapısını temel alarak gelişim politikaları üretebilecek dinamik ve esnek bir yapıya sahip yeni oluşumlara olan gereksinime çözüm bulma çalışmaları da kalkınma ajanslarının ortaya çıkması ile neticelenmiştir. Kalkınma ajansları kâr amacı gütmeyen, merkezi ve yerel otoritelerin dışında kamu kesimi, özel sektör, STK'lar ve üniversiteleri bir araya getiren, tüzel kişiliğe sahip, teknik kapasitesi yüksek, uygulamacı olmak yerine destekleyici, koordine edici ve katalizör niteliğinde birimler olarak görev yapmaktadırlar. Kalkınma ajansları ile birlikte sürdürülebilir kalkınmanın tavandan tabana bir yönetim anlayışı yerine Bölge'nin sosyoekonomik özelliklerine hâkim, bölgesel aktörlerin etkinliğinin artırıldığı, bölgelerin kendine has özellikleri ve temel ihtiyaçları gözetilerek oluşturulan politikalar yaygınlaşmaya başlamıştır.

1.2. TRA2 Bölgesi'ne İlişkin Bilgiler

Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illerini kapsayan TRA2 Bölgesi Türkiye'nin kuzeydoğusunda yer almaktadır. Bölge, 30.193 km²'lik alanı ile Türkiye yüzölçümünün yüzde 3,8'ini oluşturmaktadır. Bölge coğrafyasında dağlar, yaylalar, platolar, ovalar ve akarsular geniş yer tutmaktadır. Genel anlamda yüksek rakımlı bir bölgedir. Ağrı 1.640 metre, Kars 1.768 metre ve Ardahan 1.800 metre rakıma sahiptir. Bunun yanında Iğdır ili 800-900 m rakımda yer aldığı için mikro klima (dar bölge) iklim özelliklerine sahiptir.

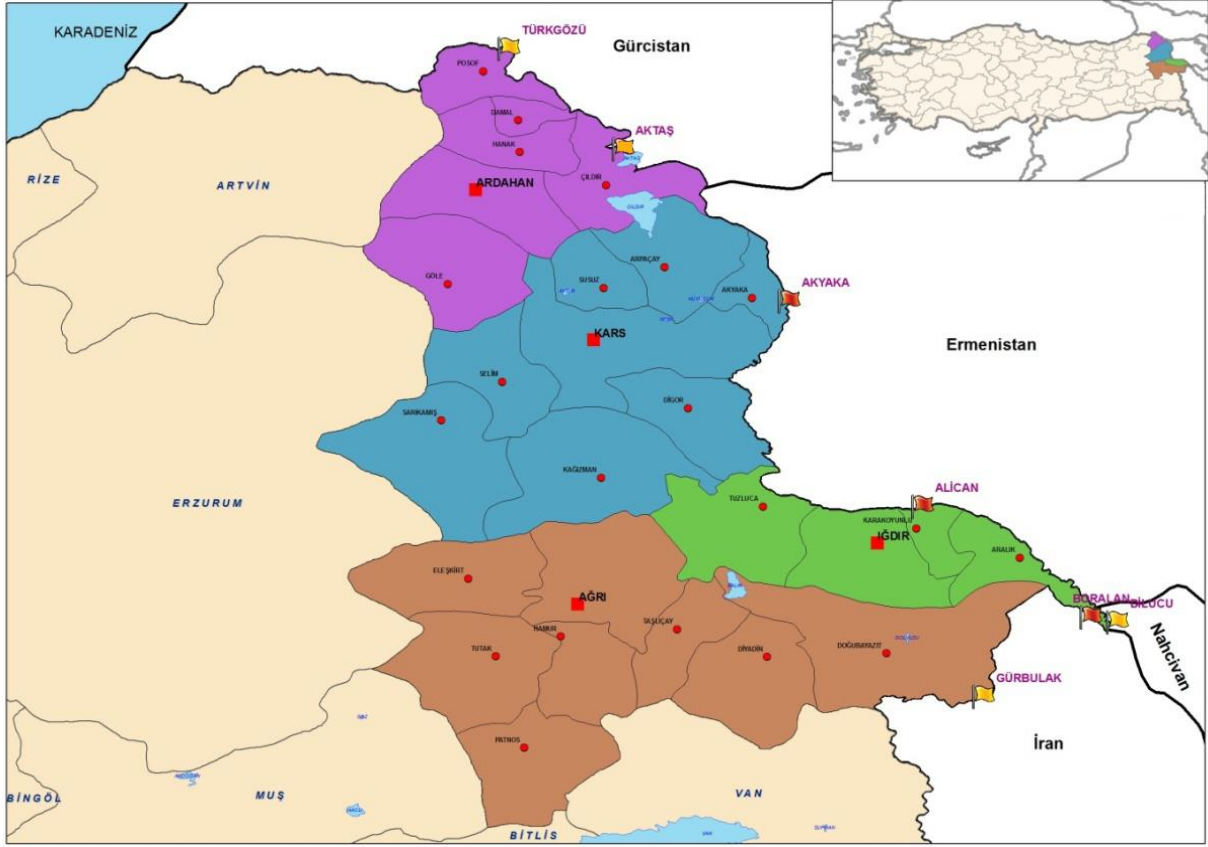
TRA2 Bölgesi zengin tarihi ve kültürel mirası, bozulmamış tabiatı ve önemli doğa alanları ile ön plana çıkmaktadır. Bölge'nin doğal, kültürel ve tarihi değerleri turizm ve tarım sektörünün başlıca ekonomik faaliyetler olmasını sağlamaktadır. Bölge sahip olduğu jeostratejik konumuyla önemli ulusal ve uluslararası yolların kesişim noktasında bulunmaktadır. Başta yöresel ürünler olmak üzere gün geçtikçe gelişen imalat sanayisi ile Bölge, Kafkasya ve Orta Asya'ya açılan ticaret ve lojistik merkezi olma yolunda ilerlemektedir (Serhat Kalkınma Ajansı, 2023).

Bölge 2023 yılı itibarıyla 1.092.130 kişilik nüfusa sahiptir. TRA2 Bölgesi 4 ülke ile sınırı olması nedeniyle önemli bir konumdadır. Bölge'de 4'ü aktif olmak üzere 7 sınır kapısı bulunmaktadır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından 2017 yılında hazırlanan İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na bakıldığında TRA2 Bölgesi'nde bulunan dört ilin 6. kademe olan en az gelişmiş iller arasında yer aldığı görülmektedir. Bu

çalışmaya göre Ağrı 80, Ardahan 67, Iğdır 70 ve Kars 69. sırada yer almaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

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



Harita 1: TRA2 Bölgesi İl ve İlçe Haritası

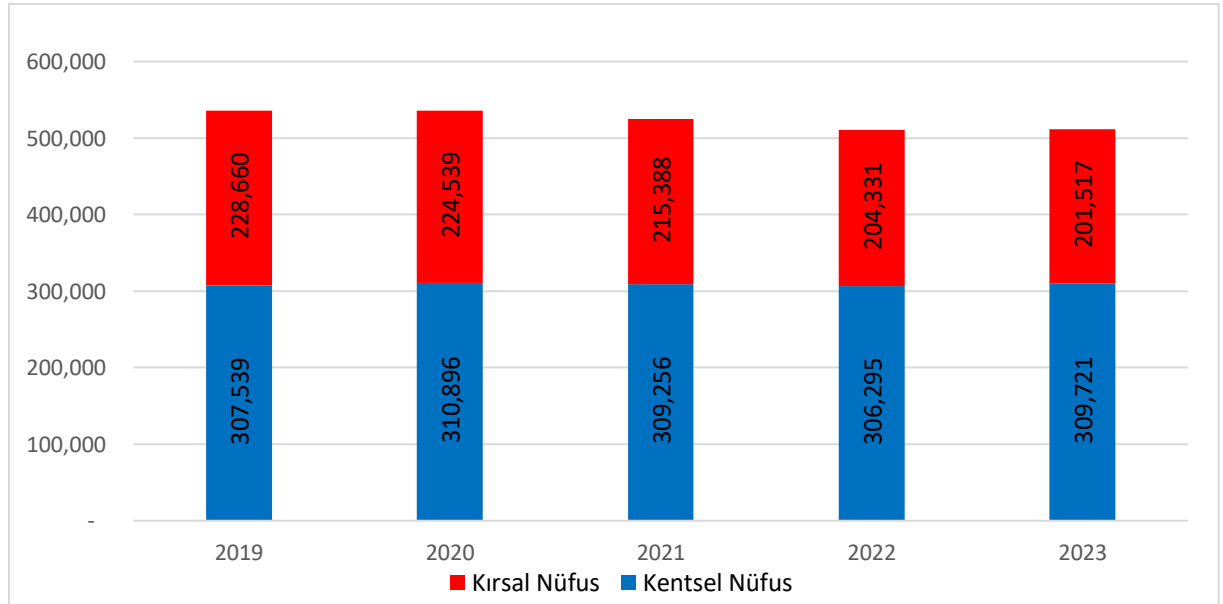
1.2.1. AĞRI



Fotoğraf 2: Ağrı İshakpaşa Sarayı

Ağrı ili, 2023 yılı verilerine göre 511.238 kişilik nüfusu ile Bölge’de yaşayan insanların yaklaşık olarak yarısının yaşadığı ildir. Ağrı’da 2019-2023 yılları arasında kırsal nüfus ve toplam nüfus azalmıştır. Grafikte yer alan veriler, Ağrı ilinin dışarıya göç veren bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. 2023 yılında kilometrekareye düşen kişi sayısı 44,57’dir (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

Şekil 1. Ağrı İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı



Ağrı'da 2022 yılında kişi başına dufen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla 3.337 USD iken Türkiye genelinde bu değer 10.659 USD'dir. Ülke ortalamasının yaklaşık üçte biri olduğunu gösteren bu durum il ekonomisinin sahip olduğu katma değerin ülke geneline kıyasla çok geride olduğunu göstermektedir (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

2023 yılı itibariyle yapılan ihracat rakamları TRA2 Bölgesi'nde 101.663.000 USD iken, Ağrı ilinde 24.641.000 USD tutarındadır ve bu değer Bölge ihracatının yaklaşık olarak %24'üne denk gelmektedir (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

Ağrı'da 2022 verilerine göre 261 sivil toplum kuruluğu faaliyet göstermektedir ve Ağrı, TRA2 Bölgesi içerisinde en fazla STK'nin faaliyet gösterdiği ildir(Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2023).

İlde hayvancılık en önemli geçim kaynakları arasındadır. 2023 yılı itibarıyla Ağrı'da 321.052 adet büyükbaş hayvan, 860.936 adet küçükbaş hayvan ve 21.436 adet kaz bulunmaktadır. Ağrı, diğer TRA2 Bölgesi illeri ile kıyaslandığı zaman büyükbaş ve küçükbaş hayvan varlığında Bölge'de ikinci sırada yer almaktadır (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

Arıcılık faaliyetlerinin yoğun olarak yapıldığı ilde 2023 verilerine göre 319 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme, 28.004 adet arı kovanı bulunmaktadır. Bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettikleri toplam bal miktarı ise 318 tondur (TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi, 2024).

Ağrı ilinin turizm verileri incelendiğinde, 2023 yılında Turizm İşletme ve Basit Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 60.874 kişinin geldiği görülmektedir. Bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süresi 1.81 gece olarak hesaplanmıştır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri, 2024).

1.2.2. ARDAHAN

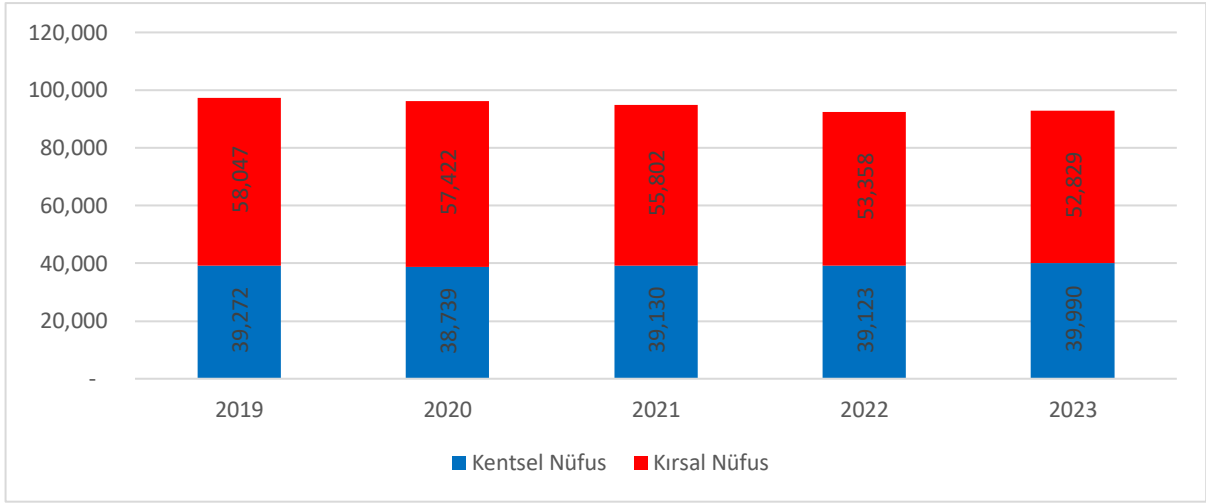


Fotoğraf 3: Ardahan Kalesi ve Kura Nehri

Ardahan, 2023 yılı verilerine göre 92.819 kişilik nüfusa sahiptir. 2023 yılında kilometrekareye dufen kişi sayısı 19,17'dir. 2019 yılından 2023 yılına kadar toplam nüfusu azalan Ardahan'da kent nüfusunda

kayda değer bir değişiklik gözlenmemiş, kırsal nüfusta ise yaklaşık %10 oranında bir azalma olmuştur (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

Şekil 2. Ardahan İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı



Ardahan'da 2022 yılı itibarıyla kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla 6.786 USD iken Türkiye genelinde bu değer 10.659 USD'dir. Bu değerlere göre, Ardahan Türkiye ortalamasının gerisinde kalmasına rağmen, TRA2 Bölgesi'nde yer alan iller içerisinde en yüksek kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsılaya sahiptir (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

Ardahan ili 2023 yılı ihracat miktarı 3.946.000 USD'dir. Bu değerle ihracatta Ardahan Bölge'de 3. sırada yer almaktadır (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

Ardahan'da 2022 verilerine göre 113 sivil toplum kuruluşu faaliyet göstermektedir (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2023).

İlde hayvancılık faaliyetleri geçim kaynağı olarak önemli bir yer tutmaktadır. 2023 yılı verilerine göre, 320.604 adet büyükbaş, 167.287 adet küçükbaş hayvan ve 126.837 adet kaz bulunmaktadır. Ardahan, diğer TRA2 Bölgesi illeri ile kıyaslandığı zaman kaz varlığında ikinci sıradadır (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024)

Dünyada tanımlı dört verimli arı ırkından birisi olan Kafkas arısının gen merkezlerinden Ardahan'ın coğrafi yapısı ve florası arıcılık faaliyetlerine oldukça uygundur. 2023 yılı itibarıyla Ardahan'da 706 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme ve 35.682 adet arı kovanı vardır ve bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettiği toplam bal miktarı ise 171 tondur (TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi, 2024).

Ardahan ilinin turizm verileri incelendiğinde, 2023 yılında Turizm ve Basit İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 44.944 kişi gelirken bu ziyaretçilerin ortalama konaklama sürelerinin 2,31 gece olduğu görülmektedir. Bölge illerinin ortalama geceleme süreleri karşılaştırıldığında, en yüksek ortalama geceleme süresi Ardahan iline aittir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri, 2024).

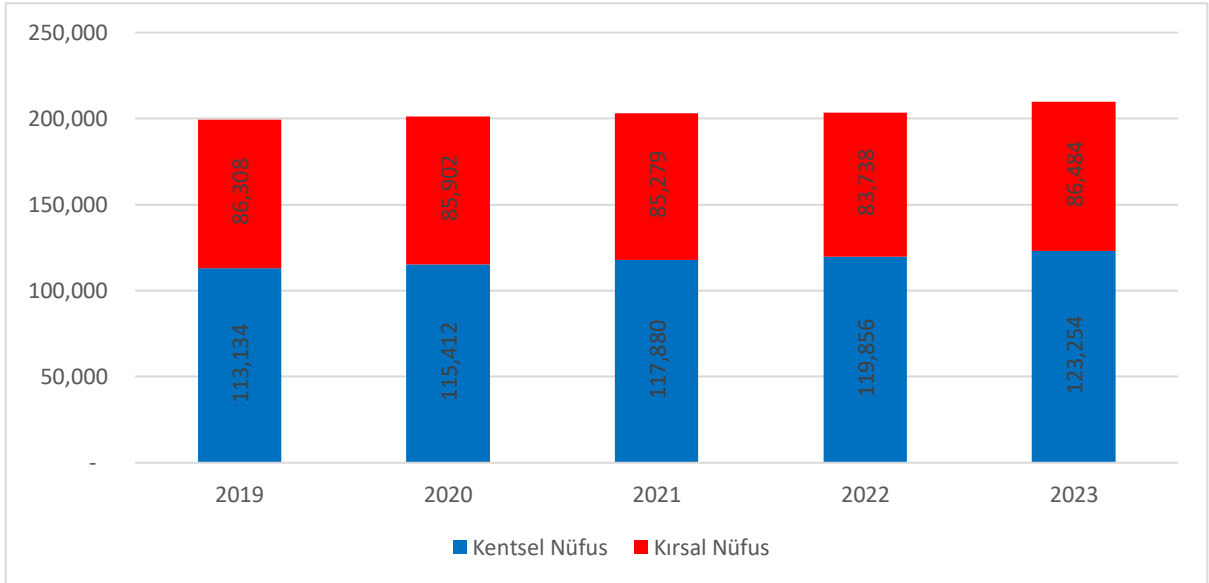
1.2.3. İĞDIR



Fotoğraf 4: Iğdır Tuzluca Tuz Mağarası

2023 yılı verilerine göre Iğdır 209.738 kişilik nüfusa sahiptir. 2023 yılında Iğdır’da kilometrekareye düşen kişi sayısı ise 58,46’dır (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024). Bölge’deki en yüksek nüfuslu üçüncü ildir. 2019-2023 yılları arasındaki toplam nüfus incelendiği zaman, Iğdır’da kırsaldan kente göç edildiği görülmektedir. Ayrıca TRA2 Bölgesi’nde 2019-2023 yılları arasında oransal olarak en fazla nüfus artışının olduğu il Iğdır’dır.

Şekil 3. Iğdır İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı



2022 yılında kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla değerinin 5.539 USD olduğu Iğdır ili, Türkiye ortalamasının altında olmasına rağmen, TRA2 Bölgesi'nde yer alan diğer iller içerisinde kişi başına düşen Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla değeri en yüksek olan ikinci ildir(TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

TRA2 Bölge'sinde 2022 yılında yapılan ihracat miktarı 101.663.000 USD iken Iğdır ilinde 71.592.000 USD'dir. Bölge'deki diğer illerin değerleri incelendiği zaman Iğdır ilinin ihracatta ilk sırada yer aldığı görülmektedir(TÜİK, İl Göstergeleri, 2024). Türkiye ile Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti'ni birbirine bağlayan Dilucu Sınır Kapısı, ihracatın artmasına katkıda bulunmuştur.

Iğdır'da 176 adet sivil toplum kuruluşu (STK) bulunmaktadır (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2023). Bu değer ile Iğdır, TRA2 Bölgesi illeri arasında 3. sırada yer almaktadır.

2023 yılı verilerine göre, Iğdır'da 68.578 adet büyükbaş hayvan, 860.936 adet küçükbaş hayvan ve çok sayıda kümes hayvanı bulunmaktadır. Iğdır, Bölge'de küçükbaş hayvan varlığında ilk sıradadır (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

2023 yılı itibarıyla Iğdır'da 264 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme ve 19.400 adet arı kovanı varken bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettiği toplam bal miktarı ise 121 tondur (TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi, 2024).

Iğdır ilinin turizm verilerine göre, 2023 yılı itibarıyla Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 92.040 kişi gelirken, bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süreleri 1,34 gecedir. Bu süre, Bölge'deki en düşük ortalama konaklama süresidir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri, 2024) . Ziyaretçi sayısının yüksek, ortalama konaklama süresinin az olmasının en önemli nedenlerinden biri, sınır kapısından geçen günübirlik ziyaretçilerdir.

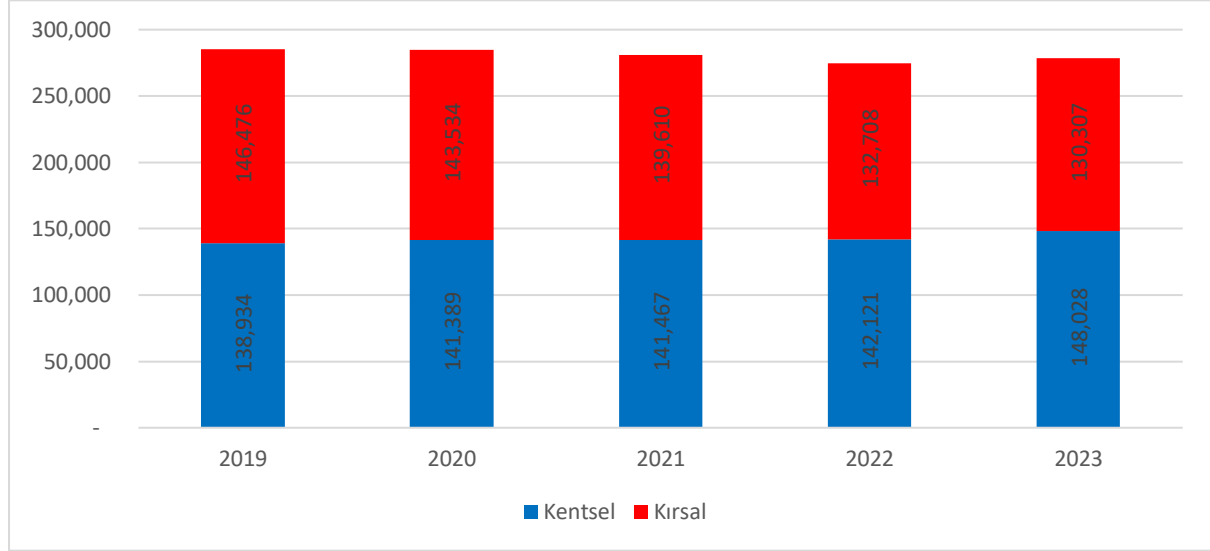
1.2.4. KARS



Fotoğraf 5: Gazi Kars Bedesteni ve Çevresi

Serhat Kalkınma Ajansı'nın merkezi olan Kars, 2023 yılı verilerine göre 278.335 kişilik nüfusa sahiptir. 2023 yılında kilometrekareye düşen kişi sayısı 27,48'dir (TÜİK, İl Göstergeleri, 2024). Bölge'nin en fazla nüfusa sahip ikinci ilidir. Grafik 4 incelendiğinde, 2019-2023 yılları arasında ilin genelinde nüfusun azaldığı görülürken, kent nüfusunda artış ve kırsal nüfusta ise azalma olduğu görülmektedir.

Şekil 4. Kars İlinin 2019-2023 Nüfus Dağılımı



2022 yılı itibarıyla Türkiye genelinde 10.659 USD olan kişi başına düşen GSYİH Kars'ta 4.712 USD'dir(TÜİK, İl Göstergeleri, 2024). Bu değer ile Kars, TRA2 Bölgesi'nde üçüncü sırada yer almaktadır.

Kars'ın 2023 yılı ihracat değeri 1.484.000 USD'dir(TÜİK, İl Göstergeleri, 2024). TRA2 Bölgesi'nde en az ihracatın gerçekleştiği il Kars'tır. Dış ticaretin diğer Bölge illerine göre düşük olmasının en büyük sebebi, il sınır kapılarının ticarete aktif olarak kullanılamamasıdır.

Kars'ta 2022 verilerine göre 208 sivil toplum kuruluşu faaliyet göstermektedir (Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, 2023).

2023 yılı verilerine göre Kars'ta; 615.377adet büyükbaş hayvan, 698.130 adet küçükbaş hayvan ve 505.616 adet kaz bulunmaktadır. Kars, büyükbaş hayvan ve kaz varlığı bakımından TRA2 Bölgesi'nde ilk sırada yer almaktadır(TÜİK, İl Göstergeleri, 2024).

Kars'ta 2023 yılı verilerine göre 747 adet arıcılık faaliyeti yapan işletme ve 911.386 adet arı kovanı vardır ve bu işletmelerin mevcut arı kovanlarından elde ettiği toplam bal miktarı 1.691 tondur(TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi, 2024). Kars, işletme sayısı ve bal üretiminde TRA2 illeri içerisinde ilk sırada yer almaktadır.

Kars ilinin turizm verilerine göre, 2023 yılı itibarıyla, Turizm ve Basit İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine toplam 166.524 kişi gelmiştir ve bu ziyaretçilerin ortalama konaklama süreleri 1,86 gecedir. Bu ortalama ise Kars'ı Bölgenin geceleme süresi en yüksek olan ikinci ili yapmaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri, 2024). Toplam ziyaretçi sayısı bakımından TRA2 illeri arasında Kars ili en yüksek değere sahiptir. Bunun en büyük sebeplerinden biri son yıllarda ülke 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 etkidir.

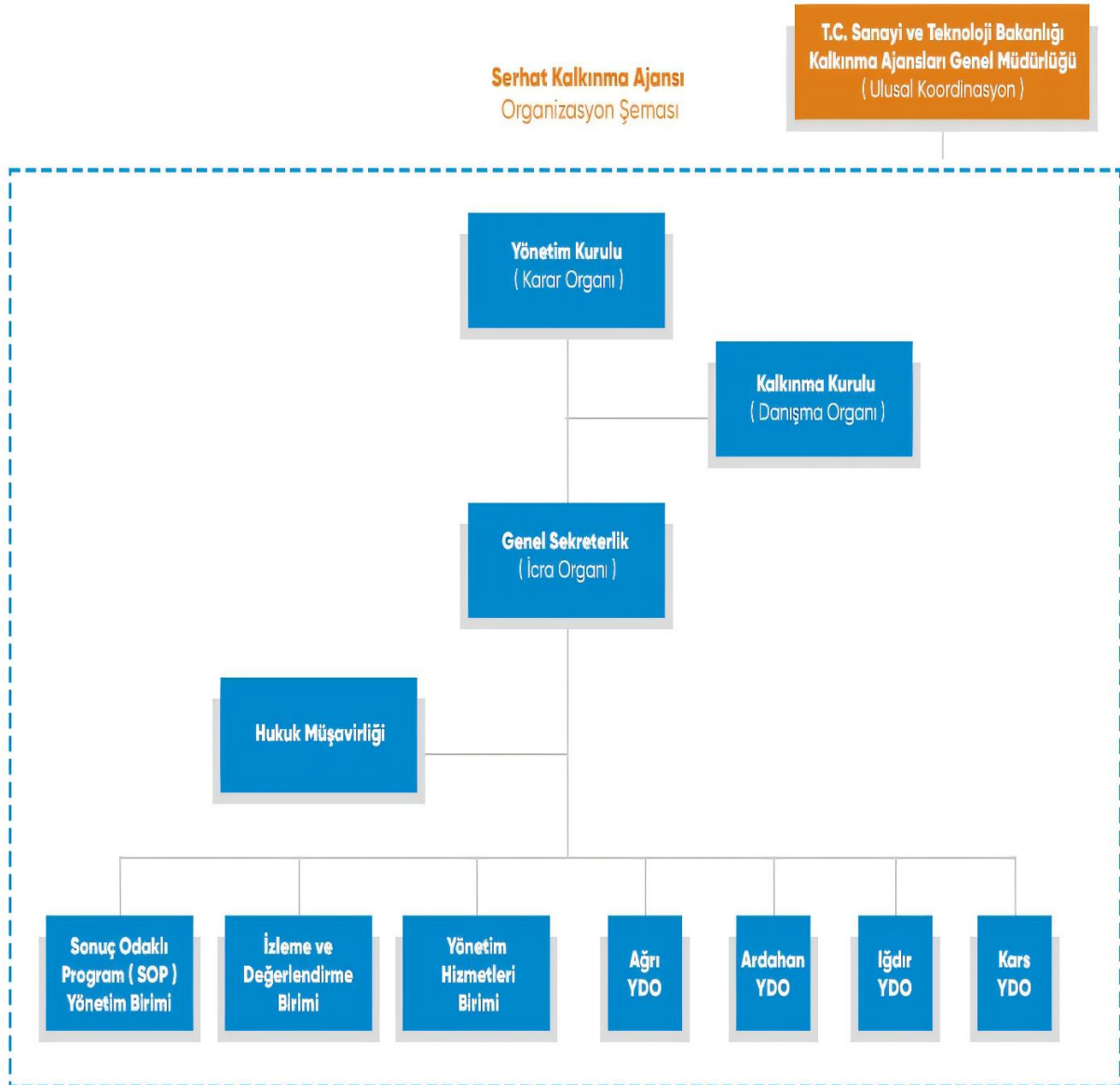
2. SERHAT KALKINMA AJANSI

2.1. Kurumsal Yapı

2.1.1. Organizasyon Yapısı

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 190. maddesine göre, SERKA'nın teşkilat yapısı danışma organı niteliğindeki Kalkınma Kurulu, karar organı olarak görev yapan Yönetim Kurulu ve icra makamı olan Genel Sekreterlikten oluşmaktadır. Genel Sekreterlik bünyesinde Hukuk Müşavirliği, Yönetim Hizmetleri Birimi, Sonuç Odaklı Program Yönetimi Birimi, İzleme ve Değerlendirme Birimi ile Yatırım Destek Ofisleri bulunmaktadır. Çalışma birimlerinin en üst amiri Genel Sekreter'dir.

Şekil 5. Ajans Organizasyon Şeması



Kalkınma Kurulu

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

Kalkınma Kurulunun görev ve yetkileri;

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

Ancak 19.08.2016 tarihli ve 29806 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan kalkınma kurulu üye listelerine ilişkin tablonun yürürlükten kaldırılması hakkında 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'na istinaden tek ilden oluşan bölgelerde faaliyet gösteren kalkınma ajansları dışında kalkınma kurulu faaliyetleri durdurulmuştur.

Yönetim Kurulu

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

4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 193. maddesine göre birden fazla ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulu başkanlığı ilk yıl Ajans merkezi olarak tespit edilen ilin valisi tarafından, müteakip yıllarda illerin alfabetik sırasına göre bölgedeki valiler tarafından birer yıl süreyle dönüşümlü olarak yürütülmektedir. Serhat Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu Başkanlığı, 25.07.2024 tarihinden itibaren İğdır Valiliği'ne geçmiş olup başkanlık görevini Vali Sn. Ercan TURAN yürütmektedir.

Yönetim Kurulu, üye tam sayısının yarısından bir fazlası ile her ay en az bir kere toplanmaktadır. Kurul, katılanların oy çokluğu ile karar almaktadır. 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 194. maddesine göre Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri şunlardır:

- Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün 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 Müdürlüğü'ne göndermek,
- Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'ne 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,
- Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmektir.

Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik, kalkınma ajansının icra organıdır. Genel Sekreter, Ajansın en üst amiri olup Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 196. 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, 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 kullanmaktır.

2.1.2. İnsan Kaynakları

Serhat Kalkınma Ajansı İnsan Kaynakları Politikası, 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 200. maddesinde bulunan Ajans personeli bölümü ile 29 Mayıs 2019 tarih ve 30788 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği” esas alınarak Genel Sekreterlik tarafından her yıl Aralık ayının sonunda hazırlanarak Yönetim Kuruluna ve Bakanlığa sunulmaktadır. Rapor tarihi itibarıyla son İnsan Kaynakları Politikası Genel Sekreterlik tarafından belirlenerek, 16.02.2024 tarihinde 92. Olağan Yönetim Kurulu kararıyla 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 Bölge’nin 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 ihtiyaca göre personel alımlarına çıkmış ve gerekli personeli istihdam edilmiştir.

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 sağlayacak, Ajansın hizmet kalitesini yükseltecek 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 bilgilendirmek,

ç) Personelin Ajansa sadakat ve bağlılığını artırmak, aynı Ajansta çalışma bilincinin oluşturulması ve güçlendirilmesi için Ajans çalışanları arasında işbirliği ve dayanışmayı geliştirici ve motivasyonu sağlayıcı tedbirler almak, Ajansta çalışmayı özendirici hale getirmek,

d) Personelin kişiliğine saygılı olmak, personele, mesleki ve kişisel yönden yetiştirme ve gelişme bakımından eşit ve uygun imkânlar sağlamak,

e) 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,

f) 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 almaktır.

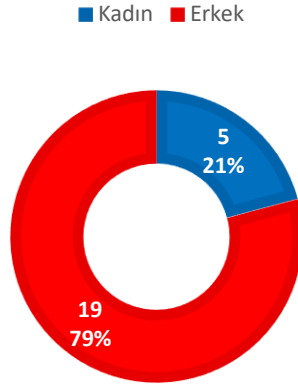
Bu ilkeler ışığında SERKA, insan kaynakları planlanması yaparken, TRA2 Bölgesi'nin kalkınmasına ve sürdürülebilir gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla, birbiri ile uyumlu ve iş birliği içerisinde çalışan, iletişimi güçlü, Bölge'nin dinamiklerine uyum sağlayacak, verimli ve nitelikli, aidiyet duygusuna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

Rapor tarihi itibarıyla Serhat Kalkınma Ajansı'nda 1'i Genel Sekreter 18'i uzman ve 5'i destek personeli olmak üzere toplam 24 personel görev yapmaktadır. Ayrıca; hizmetli, güvenlik ve şoför olarak 11'i Ajans merkezinde, 4'ü YDO'larda olmak üzere toplam 15 yardımcı hizmet personeli (sürekli işçi) istihdam edilmektedir. Yönetici, uzman ve destek personellerinin birimlere göre dağılımı ise Tablo 1'de gösterildiği gibidir:

Tablo 1. Personelin Birimlere Göre Dağılımı

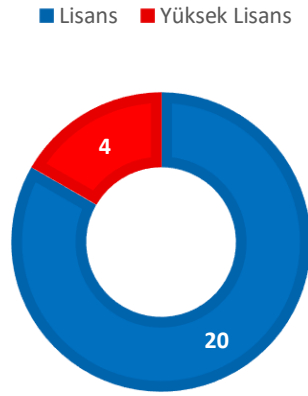
Birim Adı	Personel Sayısı	Mezun Olunan Bölüm
Genel Sekreterlik	1	İşletme
Hukuk Müşavirliği	1	Hukuk
Yönetim Hizmetleri Birimi	6	Siyaset Bilimi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, İşletme (3), Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği
Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi	5	Elektrik-Elektronik Mühendisliği, İşletme, İnşaat Mühendisliği, Şehir ve Bölge Planlama, Matematik
İzleme ve Değerlendirme Birimi	2	Makine Mühendisliği, İktisat
Ağrı Yatırım Destek Ofisi	2	Nükleer Enerji Mühendisliği, Ekonometri
Ardahan Yatırım Destek Ofisi	2	İşletme, Makine Mühendisliği
Iğdır Yatırım Destek Ofisi	3	Uluslararası İlişkiler, İnşaat Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği
Kars Yatırım Destek Ofisi	2	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, İşletme

Şekil 6. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı



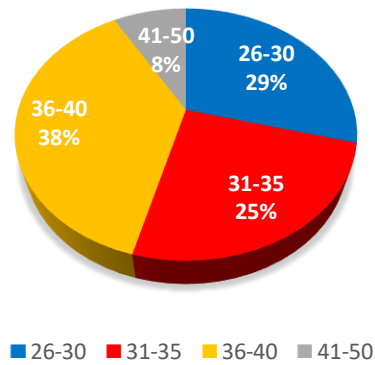
Rapor tarihi itibarıyla SERKA’da istihdam edilen 19 uzman ve 5 destek personelinden 5’i kadın, 19’u erkek personeldir.

Şekil 7. Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



2023 yılı sonu itibarıyla SERKA’da istihdam edilen istihdam edilen 20 uzman ve 5 destek personelinden, 20’si lisans, 5’i yüksek lisans mezunudur.

Şekil 8. Personelin Yaş Dağılımı



2023 sonu itibarıyla SERKA’da istihdam edilen 20 uzman ve 5 destek personelinin yaş ortalaması 34,1’dir.

2.1.3. Teknolojik Altyapı

SERKA, faaliyet gösterdiği Bölge'ye 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 teknolojiye meydana gelen değişimleri ve gelişimleri yakından takip ederek hızlı bir şekilde adapte olabilme kapasitesine ve yetkinliğine sahiptir.

Kalkınma Ajansları Bilgi Sistemleri 2022 yılı kasım ayı itibarıyla Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda merkezi hale getirilmiştir. Bu kapsamda e-posta, ortak dosya, domain, EBYS vb. tüm sunucu sistemleri tek merkeze taşınmıştır. Bu çalışma ile birlikte 26 kalkınma ajansında ortak sistemler ve cihazlar kullanılmaya başlanmıştır.

Ajans'ın 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.

Ajans'ın resmî internet sitesi olan "www.serka.gov.tr" adresi Yönetim Hizmetleri Birimi'nde görev yapan Bilgi İşlem Servisi personeli tarafından yönetilmekte, internet sitesinin yenilenmesi ve güncellenmesi ise hizmet alımı yapılarak gerçekleştirilmektedir.

Adobe Creative Cloud All Programmes, NetCAD ve ArcGIS programları ise Ajans'ın faaliyetleri kapsamında kullanılan programlardır.

Günümüzde bilgi teknolojilerinin korunması da kullanılması kadar önem arz etmektedir. Bu kapsamda, Ajans merkez ve Yatırım Destek Ofislerinde Coslat güvenlik duvarı kullanılırken Turkcell merkezden Fortigate Güvenlik duvarı ile merkezi sistem çıkışlarının güvenliği sağlanmaktadır. Kaspersky Endoint Antivirus Yazılımı ile kullanıcı bilgisayarlarının güvenliği sağlanmaktadır. Ayrıca Ajans, faaliyetlerin ve programların paydaşlara duyurulmasında toplu SMS(kısa mesaj) gönderme sistemini kullanmaktadır.

Ajans merkez ofisinde telefon görüşmeleri için IP santral sistemi kullanılmaktadır. Yatırım Destek Ofislerinde ise VPN teknolojisi ile ortak bağlantı kurulup ofisler arası görüşme ücretsiz dâhili hatlar üzerinden yapılmaktadır. Tüm telefon hatları VOİP(internet aracılığı ile telefon görüşmesi) sistemine taşınmıştır.

Ajans faks alışverişi için dijital faks sistemi kullanmaktadır. Bu teknoloji sayesinde faks için cihaz kullanılmasına gerek kalmadan faks alışverişi sağlanmaktadır.

2.1.4. Mali Yapı

4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 201. maddesi ile 5449 sayılı Kanunun 19'uncu maddesinde Ajans gelirleri;

- Bir önceki yıl gerçekleşen genel bütçe vergi gelirleri tahsilatından, vergi iadeleri ile mahalli idarelere ve fonlara aktarılan paylar düşüldükten sonra kalan tutar üzerinden, binde beş oranında her yıl ayrılacak transfer ödeneğinden, Cumhurbaşkanlığınca her bir ajans için nüfus, gelişmişlik düzeyi, performans ölçütleri ve desteklenebilecek proje kapasitesine veya acil nitelikteki kaynak ihtiyacına göre belirlenecek pay,
- Bir önceki yıl gerçekleşen bütçe gelirleri üzerinden, Bölge'deki il özel idareleri için; borçlanma, tahsisi mahiyetteki gelirler ile genel, katma ve özel bütçeli kuruluşlardan alınan yardım kalemleri hariç tutulmak üzere yüzde bir, belediyeler için; borçlanma ve tahsisi mahiyetteki gelir kalemleri hariç tutulmak binde beş oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak pay,
- Bölgedeki sanayi ve ticaret odalarının, bir önceki yıl kesinleşmiş bütçe gelirlerinin yüzde biri oranında, cari yıl bütçesinden aktarılacak pay,
- Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlardan sağlanacak kaynaklar,
- Faaliyet gelirleri,

- Destek sözleşmeleri çerçevesinde, desteklenen projeler sonucunda ortaya çıkan gelir getirici faaliyetlerden ajansa aktarılacak kaynaklar,
- Ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarca yapılan bağış ve yardımlar,
- Bir önceki yıldan devreden gelirler olarak sayılmaktadır.

Tablo 2. SERKA 2014-2023 Yıllarına Ait Gelir Tablosu**GELİR TABLOSU**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	22.953.545	17.409.686	20.599.483	24.105.193	20.409.551	13.574.799	15.589.148	19.693.820	33.694.049	23.328.280
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	1.036.155	1.252.077	1.551.948	1.793.0912	1.943.158,17	2.359.126,79	2.832.087	2.833.891	3.108.667	4.543.124
Belediyelerden Aktarılan Paylar	512.758	408.757	71.607	695.638	131.591,89	1.148.914,15	1.242.160	1.358.273	2.851.901	4.353.462
Sanayi ve Ticaret Odalarından Aktarılan Paylar	11.142	10.146	4.026	18.715	31.889,07	29.143,34	0	76.252	40.741	28.409
Avrupa Birliği ve Diğer Uluslararası Fonlardan Sağlanan Kaynaklar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Faaliyet Gelirleri +Diğer Gelirler	430.989	847.043	666.862	1.423.128	2.354.945	5.694.816,14	3.007.709	1.235.104	2.571.247	1.180.145
Bağış ve Yardımlar	0	0	0	0	0	13.670.000	5.700.000	43.693.683	54.876.303	34.433.624
Alacaklardan Tahsilatlar	510.405	162.725	147.046	2.173.988	910.829	1.002.062,21	468.808	932.596	4.902.383	843.415
Destek Ödemelerinden İadeler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Önceki Yıldan Devreden Gelirler	14.416.781	25.292.172	23.014.688	24.704.897	30.080.533	39.131.418,88	58.047.725	68.860.345	80.868.223	101.050.946
Toplam	39.871.775	45.382.606	46.055.660	71.052.471	55.862.497	76.610.281	86.887.637	138.683.964	182.913.514	169.761.405

SERKA'nın son on yıla ait gelir tablosu(Tablo 2) incelendiğinde gelir kaleminin en fazla merkezi yönetim bütçesinden aktarılan paylar ve önceki yıldan devreden gelirlere oluştuğu görülmektedir.

4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 201. maddesinde ise Ajans giderleri;

- Plan, program ve proje giderleri,
- Proje ve faaliyet destekleme giderleri,
- Araştırma ve geliştirme giderleri,
- Tanıtım ve eğitim giderleri,
- Taşınır ve taşınmaz mal ile hizmet alım giderleri,
- Yönetim ve personel giderleri olarak sayılmaktadır.

Tablo 3. SERKA 2014-2023 Yıllarına Ait Gider Tablosu

GİDER TABLOSU										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Genel Yönetim Hizmetleri	4.408.432	6.323.087	5.697.831,51	6.394.008	7.426.099	8.110.463	10.321.282	13.009.244	21.850.563	41.757.912
İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	3.375	293.737	303.022,43	353.735	640.884	1.788.909	776.783	1.254.543	1.775.265	869.455
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	232.115	356.072	415.191,96	281.046	178.623	535.541	588.060	792.671	106.149	1.027.634
Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	198.105	90.118	415.672,72	986.317	1.618.226	696.722	939.080	298.929	477.136	370.370
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	1.277.461	1.692.103	995.025,76	1.375.548	1.341.264	2.127.981	914.389	1.548.797	1.787.914	2.471.077
Proje Destekleme Hizmetleri	7.975.165	13.577.832	12.146.952,66	15.123.169	5.529.724	3.256.906	4.427.605	40.781.806	55.293.706	97.184.764
Faaliyet Destekleme Hizmetleri	115.283	164.895	1.284.208,42	240.918	0	1.162.168	506.876	234.460	611.676	589.918
TOPLAM	14.209.936	22.497.844	21.257.905,46	24.754.741	16.734.820	17.678.690	18.474.075	57.920.450	81.902.409	144.271.130

SERKA'nın son on yıla ait gider tablosu(Tablo 3) incelendiğinde toplam giderlerin yaklaşık %68'ini proje ve faaliyet destekleme hizmeti giderleri, %32'sini ise genel hizmet giderleri oluşturmaktadır.

2.2. Birimler ve Görev Tanımları

2.2.1. Hukuk Müşavirliği(HM)

Rapor tarihi itibarıyla Hukuk Müşavirliği Biriminde 1 hukuk müşaviri görev yapmaktadır.

Hukuk Müşavirliği Biriminin görev ve yetkileri şunlardır:

- Ajansın taraf olduğu davalarda ve İcra takiplerinde Ajansı temsil etmek veya Ajans tarafından hizmet alımı yoluyla temsil ettirilen davaları takip ve koordine etmek,
- Yönetim Kurulu veya Genel sekreterlik makamı ve diğer birimlerden sorulan hukuki konular ile hukuki, mali, cezai sonuçlar doğuracak vaka ve işlemler hakkında görüş bildirmek,
- Ajansın menfaatlerini koruyucu, anlaşmazlıkları önleyici hukuki tedbirleri zamanında almak, anlaşma ve sözleşmelerin yapılmasına yardımcı olmak,
- Kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanıp, Ajansa gönderilen mevzuat tasarıları hakkında görüş bildirmek,
- Ajans tarafından düzenlenen yönerge, sözleşme ve protokolleri incelemek ve bunların ilgili mevzuata uygunlukları hakkında görüş bildirmek,
- Ajansa Mahkemelerce tebliğ edilen mahkeme ara kararlarına, icra dairelerinden gönderilen icra emirlerine ve üçüncü şahıs icra ihbarnamelerine, noter vasıtası ile gönderilen ihtarnamelere karşı gerekli cevapları, ilgili birimlerden konu hakkında gerekli bilgi ve belgeleri edinerek, Genel Sekreterlik bilgi ve onayı dâhilinde cevap vermek,
- Ajans Çalışma Birimlerinin talepleri üzerine kendileriyle işbirliği yaparak anlaşma, protokol, şartname, vekâletname, ihbarname ve diğer belgelerin hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Ajansı ilgilendiren kanunlar, kararlar ve yönetmeliklerle verilen veya Yönetim Kurulu ya da Genel Sekreterlik makamınca mevzuata uygun olarak verilecek diğer görevleri yapmaktır.

2.2.2. Yönetim Hizmetleri Birimi(YHB)

Rapor tarihi itibarıyla Yönetim Hizmetleri Biriminde 1 birim başkanı, 11 yardımcı hizmet personeli (sürekli işçi) ve 5 destek personeli görev yapmaktadır. İdari İşler Servisi, Satın Alma Servisi, Bütçe ve Muhasebe Servisi, Bilgi/Belge ve Arşiv Servisi, İnsan Kaynakları Servisi, Bilgi İşlem Servisi, Özel Güvenlik Servisi ile Tanıtım ve Halkla İlişkiler Servisi olmak üzere toplam sekiz servisten oluşmaktadır.

YHB'nin görev ve yetkileri şunlardır;

- Ajansın harcama programını ve bütçe uygulama sonuçlarını hazırlamak,
- Ajansın gelir ve gider hesaplarının, satın alma ve ödeme işlemlerinin mevzuat hükümleri çerçevesinde yerine getirmek,
- Harcama programlarının konsolide edilerek dönem bazında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek,
- Bakanlığın belirli dönemlerde talep etmiş olduğu mali durum tablolarının güncelleyerek göndermek,
- Personel alım süreçlerini takip etmek, hizmet içi eğitimleri organize etmek, insan kaynakları politikasını oluşturmak ve uygulamak,
- Satın alma süreçlerini takip etmek ve tüm satın alma işlemlerini meri mevzuat ve Ajans yönergelerine uygun yapmak,

- Taşınır kayıt ve kontrol süreçleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- Ajansın tüm muhasebe işlemlerini gerçekleştirmek, muhasebe işlem fişi kayıtlarını yapmak ve muhasebe kayıtlarını takip etmek,
- Ajansın iç ve dış yazışmaları ile ilgili belge kayıt işlemlerini yürütmek,
- Arşiv hizmetlerini yürütmek,
- Bilgi işlem hizmetlerini yürütmek,
- Özel güvenlik hizmetlerini yürütmek,
- Yönetim Kurulu ve Kalkınma Kurulu toplantılarını organize etmek,
- Gelen-giden evrakları, izin-görevlendirme belgeleri ve kurumun genel iş ve işlemleriyle ilgili gerekli kayıtları tutmak ve arşivlemek,
- Personelle ilgili iş ve işlemleri takip etmek,
- Ajans hizmet binasının düzenini ve güvenliğini sağlamak,
- Kiralık Ajans araçlarını sevk ve idare etmek,
- Yardımcı hizmetler personelini görevlendirmek,
- Ajansın ve Bölge'nin tanıtımı ile ilgili faaliyetleri yürütmektir.

2.2.3. Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi(SYB)

Rapor tarihi itibarıyla Sonuç Odaklı Program Yönetim Biriminde 1 birim başkanı, 4 uzman personel görev yapmaktadır.

Sonuç Odaklı Program Yönetim Biriminin görev ve yetkileri şunlardır:

- Ajansın altı aylık ve yıllık faaliyet raporlarını, sonuç odaklı program yönetim planlarını, yıllık çalışma programı ve bütçesini hazırlamak ve bu çalışmaların gerçekleştirilmesi için Ajans çalışma birimleri arasındaki koordinasyonu ve konsolidasyonu sağlamak,
- Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü ile Ajans arasındaki koordinasyonu sağlamak,
- Bölge'de ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak veya yaptırmak,
- Yerel aktörlerin katılımıyla Bölge düzeyinde sektörel plan ve programlar ile Bölgesel Gelişme Planına uygun olarak operasyonel programlar hazırlamak,
- Ulusal Kalkınma Planı ve aynı şekilde ulusal ölçekte hazırlanan diğer planlarla uyumlu olacak şekilde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda Bölge Planı hazırlamak,
- Bölgeye yönelik hazırlanan planların, verilerin, araştırma faaliyetlerinin ve diğer malzemelerin sonuçlarını yayınlamak üzere hazırlamak,
- Kalkınma kurulu iş ve işlemlerini yürütmek,
- YDO'lar ile birlikte SOP faaliyetlerini yürütmek ve koordine etmek,
- Bölge planı ve programları ile uyumlu olarak sağlanacak desteklerin çerçevesini oluşturmak, zamanlamasını ve mali desteklerin bütçe dağılımını planlamak,
- Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek,
- Destek programları kapsamında, Destek Yönetim Kılavuzu'nda belirlenen çerçeve içerisinde başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek ve bu doğrultuda başvuru rehberlerini hazırlamak,
- Güdümlü Proje Desteği, Fizibilite Desteği ve Teknik Destek Programlarını yürütmek,
- Potansiyel başvuru sahiplerine yönelik proje hazırlama eğitimlerini planlamak ve gerçekleştirmek,
- Proje başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak,

- Proje değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek, başvuruların değerlendirilmesinde görevlendirilecek bağımsız değerlendiricilerin ve değerlendirme komitesinin seçim kriterlerini belirlemek,
- Bağımsız değerlendiricileri ve değerlendirme komite üyelerini seçmek,
- Bağımsız değerlendiricilerin ve değerlendirme komitesi üyelerinin performanslarını değerlendirmek,
- Değerlendirme komitesince yapılan nihai değerlendirmeler sonucu belirlenen ve Yönetim Kurulunca onaylanan “destek almaya hak kazananlar” listelerini kamuoyuna ilan etmek,
- Proje teklifinde bulunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek,
- Destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini değerlendirmeler ışığında revize etmek,
- Destek almaya hak kazanan projelerin sahiplerini sözleşme imzalamaya davet etmek ve sözleşmeleri hazırlamak,
- Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri İDB’ye devretmek,
- Birimle ilgili görev ve faaliyetler kapsamında ilgili yerel, ulusal ve uluslararası kurumlarla işbirliği ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak,
- Uluslararası destek mekanizmaları tarafından desteklenen projeleri yürütmektir.

2.2.4. İzleme ve Değerlendirme Birimi(İDB)

Rapor tarihi itibarıyla İzleme ve Değerlendirme biriminde 1 birim başkanı, 1 uzman personel görev yapmaktadır.

İzleme ve Değerlendirme Birimi’nin görev ve yetkileri şunlardır:

- Ajans tarafından hazırlanan ve yürütülen plan, programlar ile desteklenen projelerin izleme ve değerlendirmesi amacıyla göstergeleri oluşturmak, gerekli bilgilerin toplamak ve analiz etmek,
- Destek programları çerçevesinde sözleşmelerin imzalanması öncesinde, Genel Sekreterin talebi doğrultusunda uygun görülen projelere ön izleme ziyareti yaparak projelerin risk ve ihtiyaçlarını belirlemek,
- Sözleşmelerin imzalanmasına müteakip, sözleşme bilgilerinin doğruluğunu teyit etmek, yararlanıcının uygulama kapasitesini değerlendirmek ve yararlanıcı ile birlikte proje uygulamasına ilişkin yol haritası hazırlamak,
- Desteklenen proje ve faaliyetlerin amaç ve hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmak, belirlenen usul esaslara ve sözleşme hükümlerine uygun yürütmek,
- Desteklenen projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek,
- Yararlanıcıların ara ve nihai raporlarını incelemek, ödeme taleplerini teknik ve mali açıdan değerlendirmek,
- Program ve projelere ilişkin düzenli risk analizleri yaparak düzeltici ve önleyici tedbirleri almak; gerektiğinde sözleşme değişikliği ve feshi; erken uyarı raporları, düzeltici tedbirler, usulsüzlük ile ilgili işlemleri gerçekleştirerek; geri ödemelerin temini ile ilgili Genel Sekreterliği bilgilendirmek,
- Proje yararlanıcılarının ödeme taleplerini teknik ve/ veya mali açıdan değerlendirmek,
- Desteklenen program ve projelerin değerlendirilmesine yönelik program ve projelerin performansını ölçmek,
- Projelerin uygulama ve izleme sürecine ilişkin olarak yararlanıcılara satın alma usulleri, KAYS sisteminin kullanımı, raporlama gibi konularda eğitimler vermek,

- Yürütülen destek programlarının ara ve nihai dönem etki değerlendirmelerini yapmak, değerlendirme sonuçlarını Yönetim Kurulu ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına sunulmak üzere Genel Sekretere raporlamak,
- Altı aylık ve yıllık değerlendirme raporları hazırlamak,
- Tamamlanan projelerin ve programların sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmek,
- Önceki destek programları uygulamalarından elde edilen deneyimler ışığında başvuru rehberlerinin hazırlığına destek vermektir.

2.2.5. Yatırım Destek Ofisleri(YDO)

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. Rapor tarihi itibarıyla Yatırım Destek Ofislerinde 9 uzman ve 4 yardımcı hizmet personeli (sürekli işçi) görev yapmaktadır.

Yatırım Destek Ofislerinin görev ve yetkileri şunlardır:

- İlin iş ve yatırım ortamına ilişkin analiz, rapor ve strateji çalışmaları yapmak ve yaptırmak,
- Yatırımcıların ajans ve diğer destek sağlayıcı kuruluşlara ilişkin destek mekanizmaları ve teşvik sistemine ilişkin kapsam, başvuru koşulları, gerekli belgeler gibi hususlarda bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesini sağlamak,
- Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlıklarınca desteklenen ve izlenmesi talep edilen projeler başta olmak üzere ildeki önemli proje ve yatırımları izlemek, sorunlar ve tedbirler konusunda ilgili kurum ve kuruluşlara öneriler sunmak,
- Yatırımcıların izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini, ilgili makam ve merciler nezdinde sonuçlandırmak üzere ajans yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek,
- İlin iş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik ilgili kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak,
- İllerde yatırım ortamının iyileştirilmesine yönelik faaliyetler yürütmek,
- Bölgeye yeni yatırımcı çekmek ve yatırımcıların işlemlerinin kolaylaştırılması amacıyla çalışmalar yürütmek,
- İldeki kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği içerisinde katma değeri yüksek proje fikirleri geliştirmek, projelere ilişkin başvuru dokümanları hazırlayarak başvuru süreçlerine yardımcı olmak.
- Bölge kalkınma idarelerinin ildeki temsilcisi olarak teklif çağrısı sürecinde başvuru sahiplerine destek sağlamak, proje değerlendirme sürecinde ilden başvuru yapılan projelere ilişkin görüş ve öneriler sunmaktır.

2.3. Ajans Destekleri

Kalkınma ajansları yerel kalkınmayı, 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.

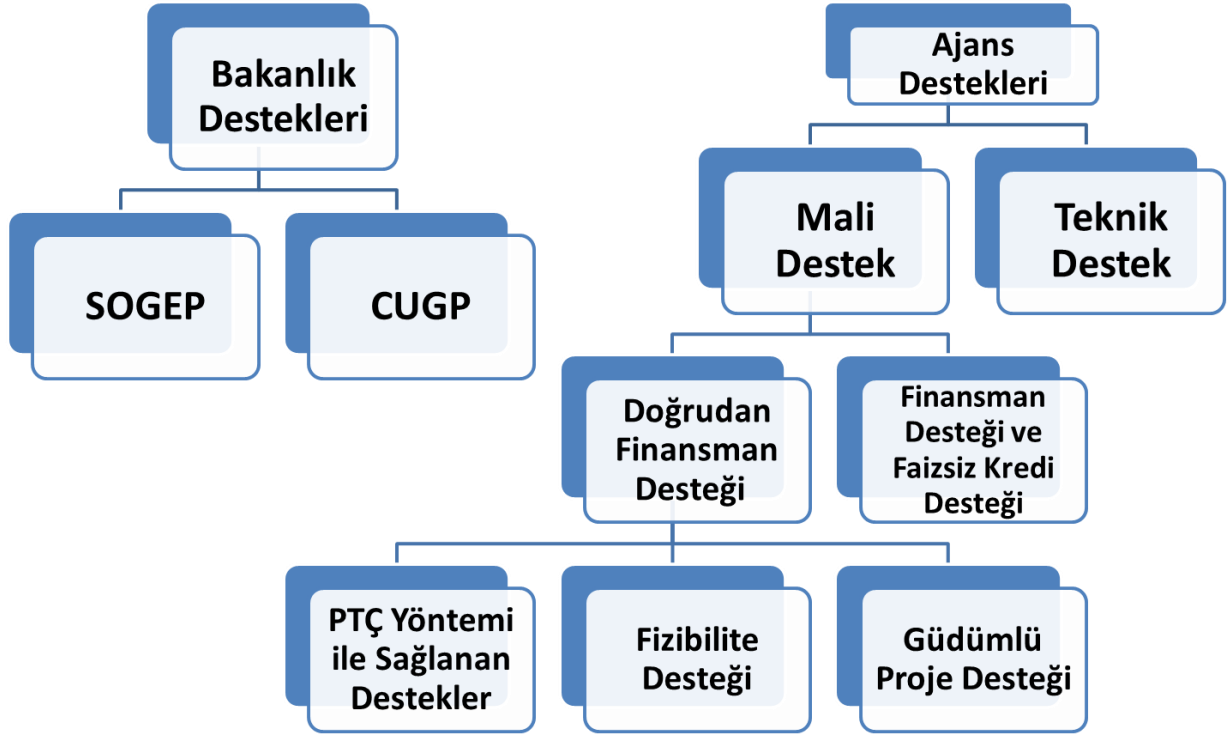
İzleme, değerlendirme ve etki değerlendirme faaliyetleri İzleme ve Değerlendirme Birimi tarafından gerçekleştirilmektedir. 2019-2023 yılları arasında bu birim tarafından toplam 300 proje desteği ve faaliyet gerçekleştirilmiştir. Bu destek ve faaliyetlerin %26'lık kısmını Proje Teklif Çağruları, %58'lik kısmını Teknik Destek Faaliyetleri, %6'lık kısmını Fizibilite Desteği, %10'luk kısmını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı destekleri oluşturmaktadır.

2024-2028 Stratejik Plan çerçevesinde, SERKA'nın destek programları kapsamında iş yükünün büyük bir kısmını Mali Destek Programlarının ve Teknik Destek Programlarının oluşturacağı tahmin

edilmektedir. Bu doğrultuda Sonuç Odaklı Programlarda hedeflenen çıktılarının elde edilebilmesi için Mali ve Teknik Destek Program konularının ve ayrılan bütçenin hedeflerle doğru orantılı olması amaçlanmaktadır.

Aşağıdaki tablolarda Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği kapsamında Ajans tarafından verilebilecek destekler özetlenmiştir.

Şekil 9. Kalkınma Ajansı Destek Türleri



Tablo 4. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Faaliyet Alanları ve Faaliyet Sayıları

Faaliyet Alanı	Çalışmalar	İlgili Birim	Yıllara Göre Faaliyet Sayısı				
			2019	2020	2021	2022	2023
Proje Hazırlama ve Uygulama	Proje Teklif Çağrısı	SYB	231	70	31	0	120
	Teknik Destek	SYB	85	116	100	70	0
	Fizibilite Desteği	SYB	9	13	17	7	0
	SOGEP	SYB	14	14	17	17	8
	CUGP	SYB	0	0	11	1	0
İzleme, Değerlendirme ve Etki Değerlendirme	Proje Teklif Çağrısı	İDB	53	15	11	0	0 ¹
	Teknik Destek	İDB	38	46	55	33	0
	Fizibilite Desteği	İDB	6	3	5	4	0
	SOGEP	İDB	6	4	4	5	3
	CUGP	İDB	0	0	8	1	0

Tablo 5. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projeler²

		Kâr Amacı Güden	Kâr Amacı Gütmeyen	TOPLAM
2019	Başvurulan Proje Sayısı	50	64	114
	Kabul Edilen Proje Sayısı	10	15	25
	Destek Miktarı(₺)	13.940.280	40.209.396	54.149.676
2020	Başvurulan Proje Sayısı	0	70	70
	Kabul Edilen Proje Sayısı	0	15	15
	Destek Miktarı (₺)	0	48.192.653	48.192.653
2021	Başvurulan Proje Sayısı	31	0	31
	Kabul Edilen Proje Sayısı	11	0	11
	Destek Miktarı (₺)	12.338.957	0	12.338.957
2022	Başvurulan Proje Sayısı	0	0	0
	Kabul Edilen Proje Sayısı	0	0	0
	Destek Miktarı (₺)	0	0	0
2023	Başvurulan Proje Sayısı	0	0	0
	Kabul Edilen Proje Sayısı	0	0	0
	Destek Miktarı (₺)	0	0	0

¹ 06.02.2023 tarihinde yaşanan deprem sonrasında 134 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bölgesel Kalkınma ile Yatırım Teşviklerine ilişkin alınan tedbirlere dair CB kararnamesi gereğince Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07'nin ve Genç İstihdamının ve Genç Girişimciliğinin Desteklenmesi Mali Destek Programının Kalkınma Ajansları PFDY'nin 14.maddesinin 4.fıkrası gereğince iptal edilmesine 88.SERKA YK toplantısında karar verilmiştir.

² Destek miktarları 2023 yılı deflatör oranlarına göre hesaplanmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler ve OSB'ler 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.

2019-2023 yılları arasında ilan edilen proje teklif çağrı sayılarında düşüş yaşanmıştır.2019 ve 2021 yıllarında 1'er adet özel sektöre yönelik proje teklif çağrısı yürütülmüştür. Proje başvuru sayıları 2019 yılında 2021 yılındaki sayıdan daha fazladır. Kâr amacı güden kuruluşlara yönelik çıkılan programlarda tamamlanan proje sayıları 2019 yılı programında 10 iken 2021 yılı programında 11 olmuştur. 2023 yılı tutarlarına göre 2019 yılındaki destek tutarı 2021 yılındakinden yaklaşık 1,60 milyon TL daha fazladır. Kâr amacı güden kuruluşlar için 2019-2023 yılları arasında toplam 21 proje desteklenerek bu projelere 26.792.238 TL destek sağlanmıştır.

2019 ve 2020 yıllarında kâr amacı gütmeyen kuruluşlara destekler sağlanmıştır. 2019 yılında 64 başvuru alınırken, 2020 yılında 70 başvuru alınmıştır. 2019-2023 yılları arasında toplam 30 proje desteklenerek 88.402.049 TL destek sağlanmıştır.

Tablo 6. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait GÜdümlü Proje Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı³

Yıl	Başvuran Proje Sayısı	Desteklenen Proje Sayısı	Ajans Destek Miktarı (₺)	Toplam Proje Bütçesi (₺)
2019	1	1	13.052.414	21.388.744
2020	2	2	23.731.694	42.381.127
2021	0	0	0	0
2022	1	1	1.492.819	1.661.422
2023	0	0	0	0

Güdümlü proje desteği; bölgesel gelişmenin hızlandırılmasını sağlamak ve bölgedeki girişimcilik, yenilikçilik kapasitelerinin geliştirilmesini hedefleyen projelere destek vermek amacıyla sunulan bir destek türüdür. 2019-2023 yılları arasında toplam bütçesi 65.431.293 olan 4 projeye 38.276.927 TL destek verilmiştir.

³ Destek miktarları ve toplam proje bütçe değerleri 2023 yılı deflatör oranlarına göre hesaplanmıştır.

Tablo 7. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Fizibilite Desteği Programı ile Desteklenen Projelerin Dağılımı⁴

Yıl	Başvuran Proje Sayısı	Desteklenen Proje Sayısı	Ajans Destek Miktarı (₺)	Toplam Proje Bütçesi (₺)
2019	9	6	3.158.968	3.487.641
2020	13	3	1.022.779	1.902.972
2021	16	5	2.041.267	2.763.246
2022	7	4	1.210.839	1.916.645
2023	0	0	0	0

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. 2019-2023 yılları arasında Fizibilite Desteği Programı kapsamında başvurusu alınan 45 projeden 18 tanesine destek verilmiştir. Projelerin toplam bütçesi 10.070.504 TL olup 7.433.853 TL destek sağlanmıştır.

Tablo 8. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Teknik Destek Programı ile Desteklenen Faaliyetlerin Dağılımı⁵

Yıl	Başvuru Sayısı	Desteklenen Faaliyet Sayısı	Ajans Destek Miktarı (₺)	Toplam Faaliyet Bütçesi (₺)
2019	85	38	4.988.258	4.988.258
2020	116	46	4.499.938	4.499.938
2021	100	55	4.295.516	4.295.516
2022	70	32	1.972.443	1.972.443
2023	0	0	0	0

Bölgesel kalkınma çerçevesinde, TRA2 Bölgesi'ndeki diğer aktörlerin kurumsal kapasitelerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için, SERKA tarafından, 2019-2023 yılları arasında toplam 371 teknik destek proje başvurusu alınmıştır. 171 projeye 15.756.155 TL bütçe ayrılmıştır. 2019-2023 yılları arasında yıllık ortalama 34 proje desteklenmiştir.

Tablo 9. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Çalışan ve Üreten Gençler Programı(CUGP) ile Desteklenen Projelerin Dağılımı⁶

Yıl	Başvuran Proje Sayısı	Desteklenen Proje Sayısı	Ajans Destek Miktarı (₺)	Toplam Proje Bütçesi (₺)
2019	0	0	0	0
2020	0	0	0	0
2021	11	9	293.073.993	545.378.746
2022	1	1	15.879.190	15.879.190
2023	0	0	0	0

⁴ Destek miktarları ve toplam proje bütçe değerleri 2023 yılı deflatör oranlarına göre hesaplanmıştır.

⁵ Destek miktarları ve toplam proje bütçe değerleri 2023 yılı deflatör oranlarına göre hesaplanmıştır.

⁶ Destek miktarları ve toplam proje bütçe değerleri 2023 yılı deflatör oranlarına göre hesaplanmıştır.

Gençlerin kişisel ve sosyal gelişimini destekleme ve istihdam edilebilirliğini artırmak amacıyla “Çalışan ve Üreten Gençler Programı” geliştirilmiştir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın iş birliği içerisinde hazırlanan bu program neticesinde genç işsizliğinin görece yüksek ve kadın istihdamının da görece düşük olduğu bölgelerde özel sektör yatırımcıları için tekstil ve ayakkabı gibi emek yoğun sektörlerin kullanımına uygun yatırım alanları hazırlanarak yatırımcıların kullanımına sunulması amaçlanmıştır.

2019-2023 yılları arasında Çalışan ve Üreten Gençler Programı kapsamında 12 proje başvurusu alınmıştır, 10 proje ile sözleşme imzalanmıştır. Toplam bütçesi 561.257.934 TL olan 10 proje için Ajans 308.953.183 TL destek sağlamıştır.

Tablo 10. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı(SOGEP) ile Desteklenen Projelerin Dağılımı⁷

Yıl	Başvuran Proje Sayısı	Desteklenen Proje Sayısı	Ajans Destek Miktarı (₺)	Toplam Proje Bütçesi (₺)
2019	12	6	54.535.404	81.489.033
2020	14	4	24.499.765	28.200.419
2021	17	4	20.875.567	24.372.574
2022	17	5	12.759.686	15.029.571
2023	8	3	6.011.717	8.561.255

Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı’nın(SOGEP) hedefi, programın uygulandığı illerde yerel dinamikleri harekete geçirerek yoksulluk, göç ve kentleşmeden kaynaklanan sosyal sorunları gidermek, değişen sosyal yapının ortaya çıkardığı ihtiyaçlara karşılık vermek, toplumun dezavantajlı kesimlerinin ekonomik ve sosyal hayata daha aktif katılmalarını sağlamak, istihdam edilebilirliği artırmak, sosyal içermeyi, sosyal girişimciliği ve yenilikçiliği desteklemek ve sosyal sorumluluk uygulamalarını yaygınlaştırmaktır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının finanse ettiği Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı 2019 yılından itibaren yürütülmektedir. 2019-2023 yılları arasında senede 1 defa ilan edilen program kapsamında toplam 68 proje başvurusu alınmıştır. Bu projelerden 22 tanesi desteklenmiştir. Toplam bütçesi 157.652.852 TL olan 22 proje için 118.682.139 TL destek sağlanmıştır.

⁷ Destek miktarları ve toplam proje bütçe değerleri 2023 yılı deflatör oranlarına göre hesaplanmıştır.

Tablo 11. SERKA 2019-2023 Yıllarına Ait Proje Teklif Çağrısı Yöntemi ile Desteklenen Projelerin Dağılımı⁸

Yıl	Programın Adı	Başvuran Proje Sayısı	Desteklenen Proje Sayısı	Ajans Destek Miktarı (₺)	Toplam Proje Bütçesi (₺)
2019	Turizm Yatırımlarının Desteklenmesi	50	10	16.274.161	35.358.491
	Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-04	117	28	127.214.724	257.201.865
	Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-05	64	15	40.209.396	73.085.134
2020	Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-06	70	15	52.029.571	76.182.586
2021	Rekabet Edilebilirliğin Arttırılması Programı	31	11	12.916.453	26.874.722
2022 ⁹	Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07	87	0	0	0
	Genç İstihdamının ve Genç Girişimciliğinin Desteklenmesi Mali Destek Programı	33	0	0	0
2023	-	0	0	0	0

SERKA tarafından, 2019-2023 yılları arasında 7 proje teklif çağrısı programı yürütülmüştür. Toplam 452 adet proje başvurusu alınmış olup başarılı olan 79 proje desteklenmiştir. Toplam bütçesi 468.702.798 TL olan 79 projeye 248.644.305 TL destek verilmiştir.

2.4. Paydaş Analizi

Kalkınma ajansları; 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi 184. maddesinde belirtildiği gibi, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynaklarının yerinde ve etkili kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu olarak, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, Bölgeler arası ve Bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kurulmuşlardır.

Bu kapsamda bölge değerlendirildiğinde Serhat Kalkınma Ajansı'nın 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 paydaşlara anketler uygulanmıştır.

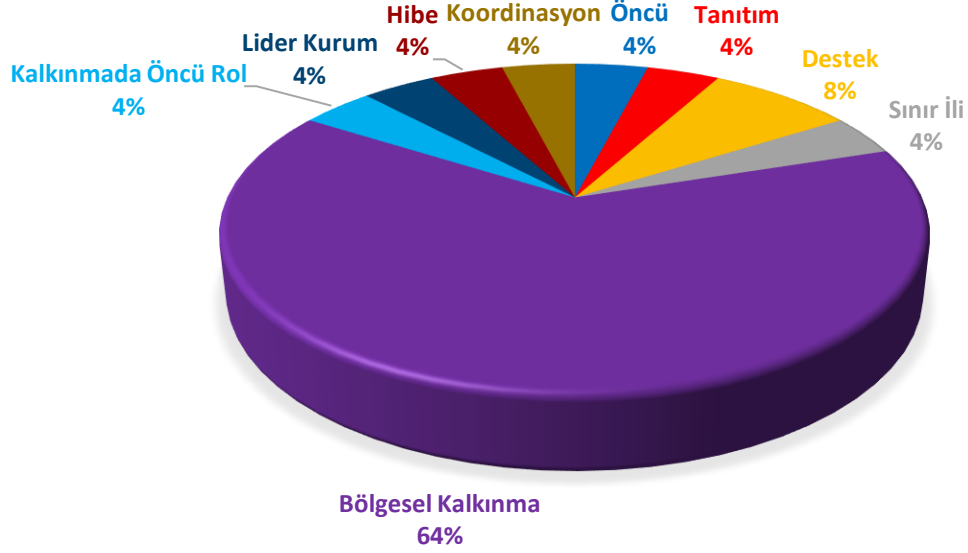
⁸ Destek miktarları ve toplam proje bütçe değerleri 2023 yılı deflator oranlarına göre hesaplanmıştır.

⁹ 06.02.2023 tarihinde yaşanan deprem sonrasında 134 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bölgesel Kalkınma ile Yatırım Teşviklerine ilişkin alınan tedbirlere dair CB kararnamesi gereğince Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-07'nin ve Genç İstihdamının ve Genç Girişimciliğinin Desteklenmesi Mali Destek Programının Kalkınma Ajansları PFDY'nin 14.maddesinin 4.fıkrası gereğince iptal edilmesine 88.SERKA YK toplantısında karar verilmiştir.

2.4.1. İç Paydaş Analizi

SERKA'nın iç paydaşları SERKA personelinden oluşmaktadır. Anket çalışmasına toplam 25 personel katılım sağlamıştır.

Şekil 10. Serhat Kalkınma Ajansı Denilince SERKA Personelinin İlk Aklına Gelen İfade



SERKA personelinin kurumsal yapısının güçlendirilmesi ile ilgili strateji önerileri şu şekildedir;

- Personele gerekli eğitimleri aldirarak personelin mesleki gelişimini sağlamak,
- Ajans ve Bölge tanıtımı ile ilgili faaliyetleri düzenli bir şekilde yürütmek,
- Ajansın güçlü bir bütçeye sahip olmasını sağlamak,
- Nitelikli ve uzun süre Ajans'ta kalacak personel istihdamını sağlamak,
- Ajans'ın kurumsal hafızasının oluşmasını sağlamak,
- Birimlerin ve bireylerin görev tanımlarını net olarak belirlemek,
- Bireyler ve birimler arası etkili iletişimi sağlayarak işbirliği kültürünün oluşmasını sağlamak,
- Bölge'nin ihtiyaçlarına uygun mevcut desteklerin dışında farklı destekler sağlamak,
- Belirli dönemler içerisinde personelin görev değişikliğini sağlamak,
- Paydaş kurum ve kuruluşlar, diğer kalkınma ajansları ile işbirliği ve koordinasyon faaliyetleri düzenlemektir.

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

- Bölge'ye yeni yatırımlar çekmek,
- Araştırma, analiz ve strateji geliştirme çalışmaları yapmak,
- Bölge veya il özelinde Ajans faaliyetlerinin koordinasyonunu/takibini sağlamak,
- Ajans tarafından desteklenen projeleri izlemek,
- Kurum ve kuruluşların projelerini desteklemek,

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

- Turizm ve tanıtım,
- Tarım ve kırsal kalkınma,

- Yöresel ürünlerin katma değerinin artırılması,
- Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi,
- Enerji,
- Endüstriyel gelişme,
- Girişimcilik,
- Dezavantajlı gruplar ve sosyal projeler,
- Bölgesel ve kentsel planlama,
- Ar-Ge ve yenilik,

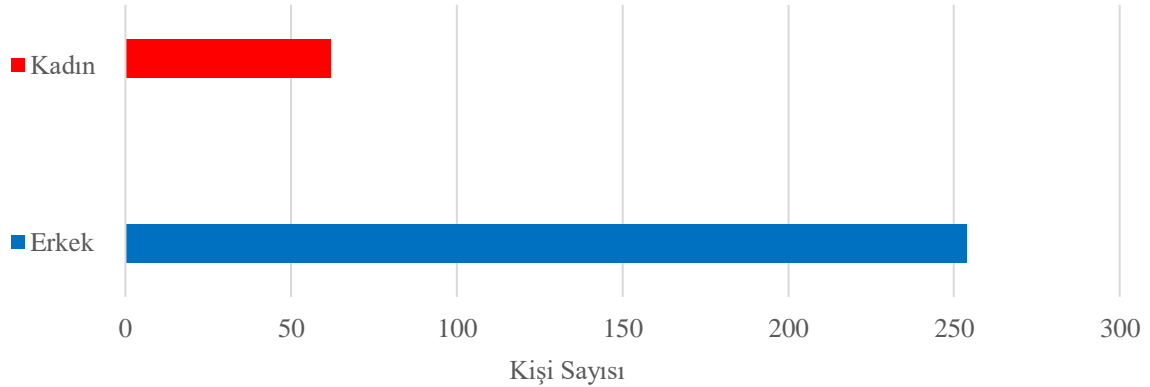
2.4.2. Dış Paydaş Analizi

SERKA Dış Paydaşları

2024-2028 Kurumsal Stratejik Plan Dış Paydaş Analizi kapsamında; TRA2 Bölge'sinde bulunan tüm kamu kurum ve kuruluşlara, yerel yönetimlere, odalar ve borsalar birliklerine, STK'lara ve özel sektörde faaliyet gösteren firmalara yönelik anket çalışması yapılmıştır. Anketlere 316 kişi katılım sağlamıştır.

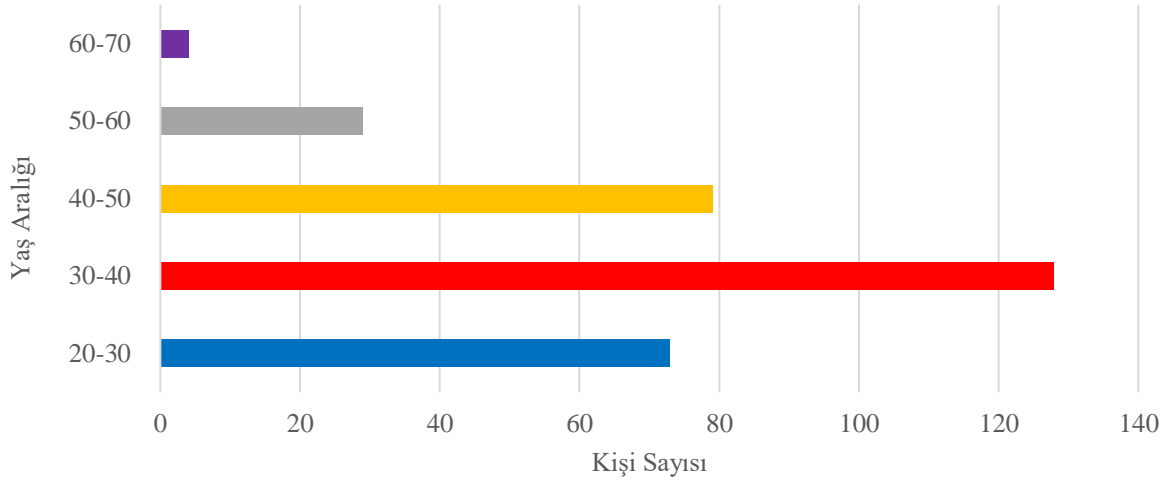
Bu anket çalışması ile ilk önce, anket uygulanan paydaşların temel demografik özellikleri ortaya konulmuştur. İkinci adımda ise SERKA hakkında bilgilerinin olup olmadığı, SERKA faaliyetlerine katılıp katılmadıkları, SERKA faaliyetlerinden kolayca haberdar olup olmadıkları ve eğer haberdar oluyorsa öncelikli olarak hangi iletişim kanalı vasıtasıyla SERKA'nın faaliyetlerinden haberdar oldukları konuları üzerinde durulmuştur.

Şekil 11. Ankete Katılan Bölge Halkının Cinsiyete Göre Dağılımı



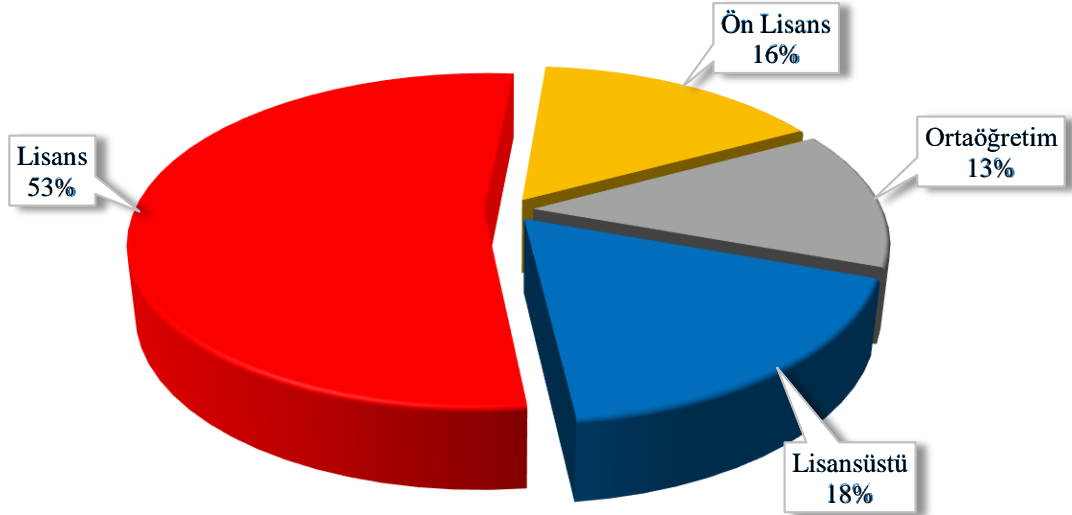
Ankete katılan kişilerin cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların yaklaşık %80'inin erkek, %20'sinin kadın olduğu görülmektedir. İlerleyen dönemlerde yapılacak olan çalışmalarda paydaş olarak kadınların katılım oranını artırmak üzere çalışmalar yapılacaktır.

Şekil 12. Ankete Katılan Bölge Halkının Yaşa Göre Dağılımı



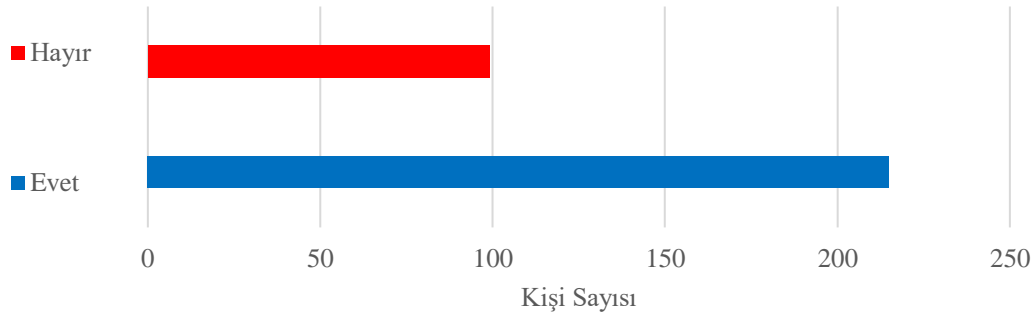
Ankete katılan paydaşların yaklaşık % 41'inin 30-40 yaş arasında, % 23'ünün ise 30 yaş altında olduğu görülmektedir. Bu durum genç katılımcı sayısının yüksek oranda olduğunu göstermektedir.

Şekil 13. Ankete Katılan Bölge Halkının Eğitim Durumu



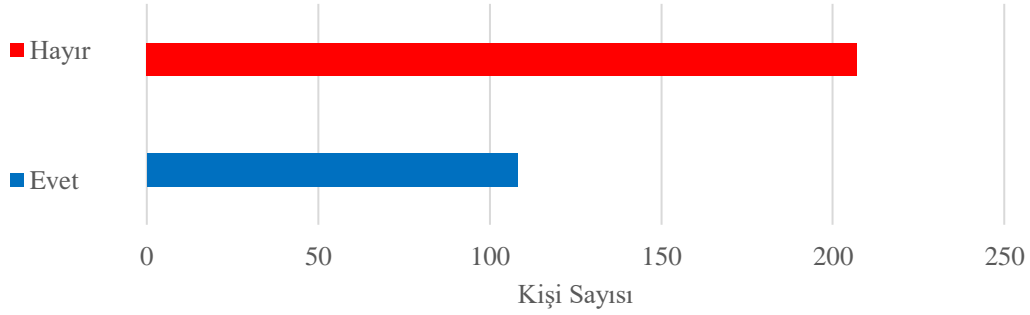
Ankete katılan paydaşların eğitim durumu incelendiğinde katılımcıların %87'sinin en az ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca ilköğretim mezunu paydaşın bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum paydaşların eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Şekil 14. SERKA'nın Bölge Halkı Tarafından Bilinirliği



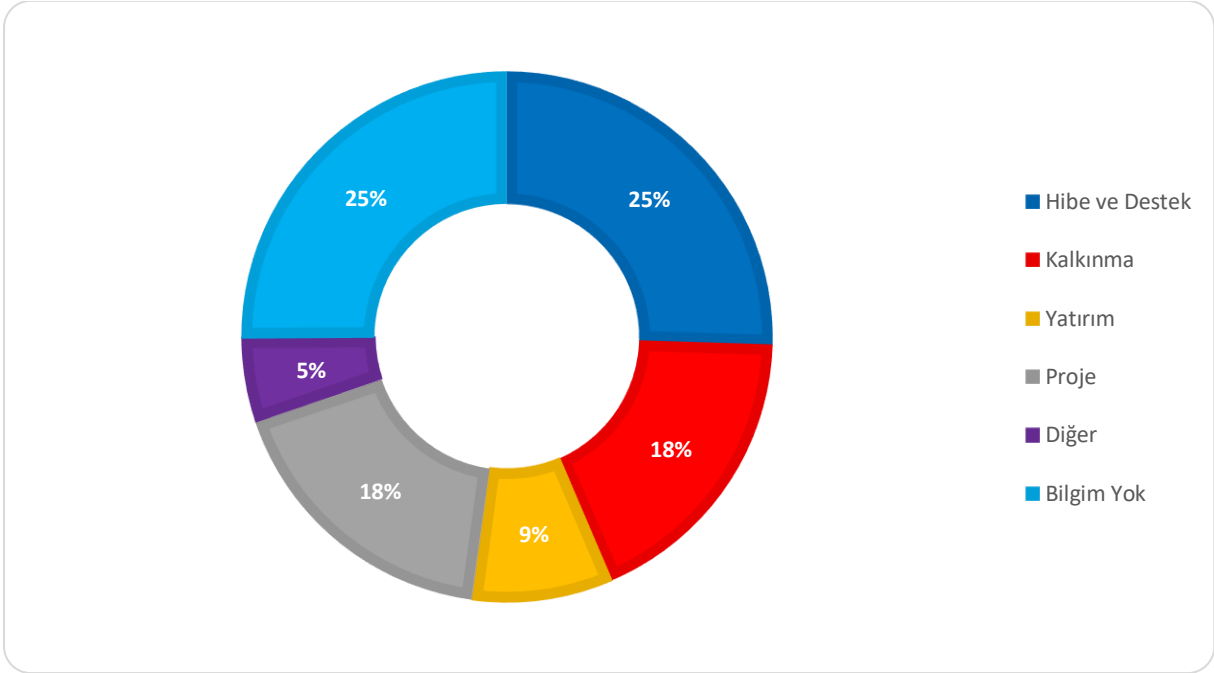
SERKA'nın bölge halkı tarafından bilinirliğini ölçmek üzere katılımcılara yöneltilen "SERKA'yı daha önce duydunuz mu?" sorusuna katılımcıların yaklaşık %69'unun "Evet" dediği tespit edilmiştir. Bu oran bilinirliğin belli bir seviyede olduğunu ancak daha yüksek oranlara ulaşmak için daha etkili çalışmalar yapılması gerektiğini göstermektedir.

Şekil 15. Bölge Halkının SERKA Faaliyetlerine Katılma Durumu



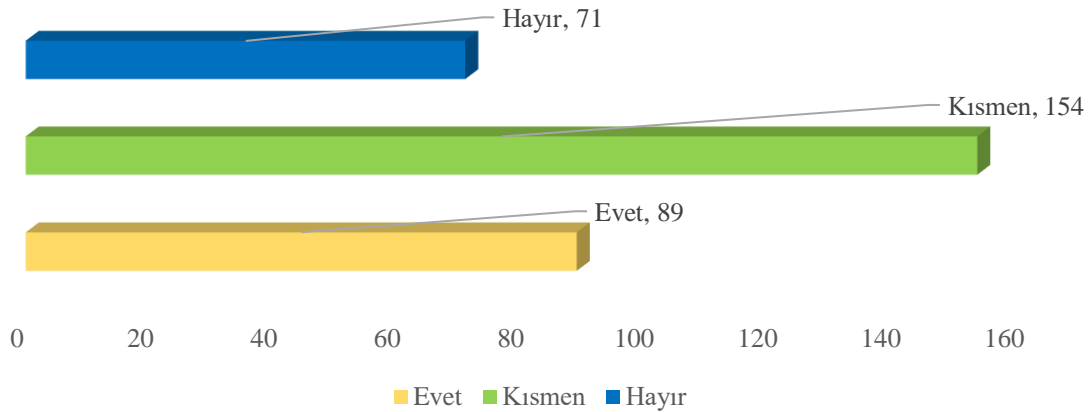
Şekil 15 incelendiğinde ankete katılan paydaşların %34'ünün SERKA'nın faaliyetlerine katılım sağladığı görülmektedir. Faaliyetlere katılımın artırılması için, farklı dönemlerde daha sık aktivite gerçekleştirilmesi ve paydaşlar ile daha fazla etkileşim hâlinde olunması, Stratejik Plan kapsamında yapılacak çalışmalara dâhil edilmiştir. Faaliyetlere katılımın artması ile birlikte paydaşların programlara başvurularının artması sağlanacaktır, böylece daha fazla paydaş SERKA'nın sunduğu hizmetlerden faydalanacaktır.

Şekil 16. SERKA Denilince Paydaşların Aklına Gelen İlk İfade



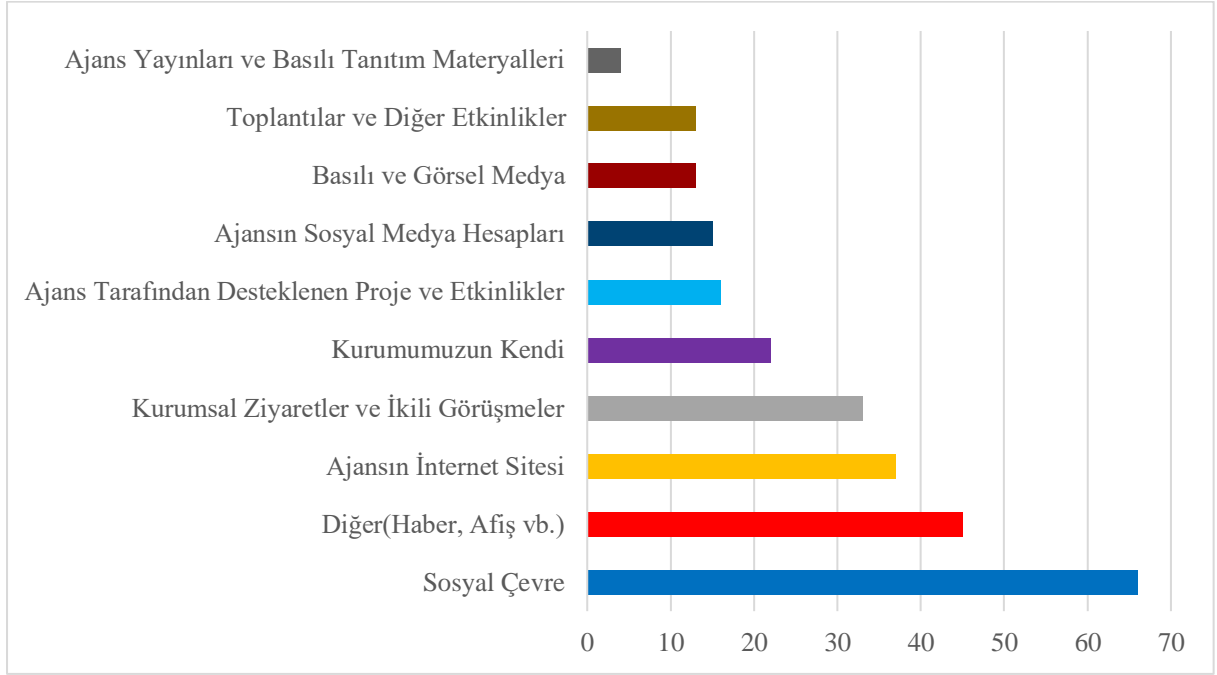
Paydaşlar için SERKA, %25 oranında “Hibe ve Destek”, %18 oranında “Kalkınma” ve “Proje”, %9 oranında ise “Yatırım”ı ifade etmektedir. Bu durum SERKA’nın paydaşları ile kurduğu iletişimin başarılı olduğunu; SERKA’nın amacını, hedefini ve faaliyetlerini başarılı bir şekilde anlattığını göstermektedir. %25 oranındaki “Bilgim Yok” ifadesi ise Bölge’de SERKA hakkında bilgi sahibi olmayan kurum ve kuruluş personellerinin mevcut olduğunu göstermektedir. Tüm paydaşlara ulaşabilmek adına sosyal medya çalışmalarının, toplantı ve ziyaret faaliyetlerinin artırılması gerekmektedir.

Şekil 17. Paydaşların SERKA’nın Destek ve Hizmetlerinden Kolaylıkla Haberdar Olma Durumu



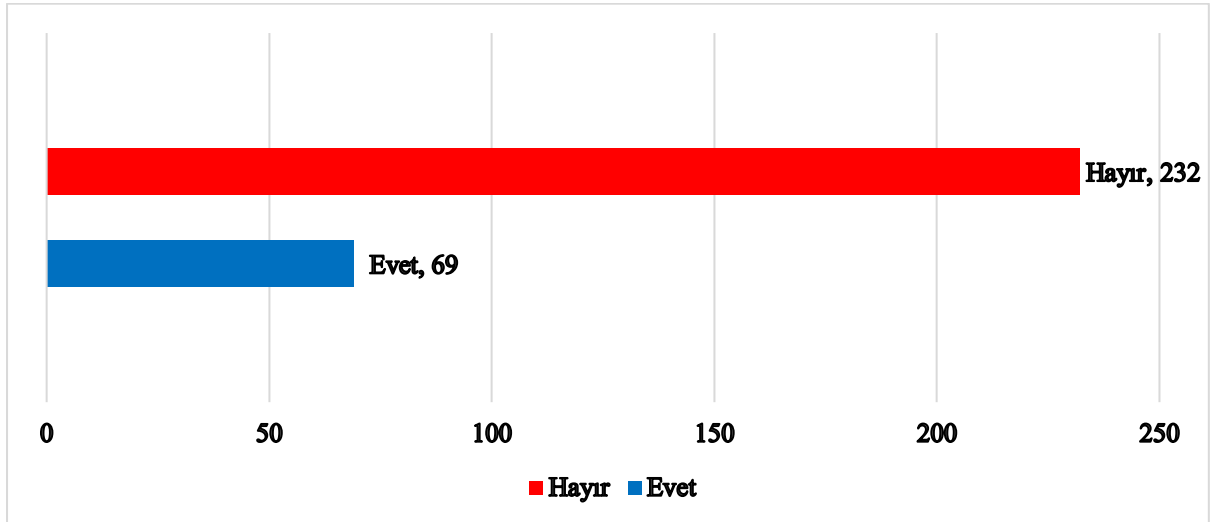
Paydaşlara yöneltilen “SERKA’nın/ilinizdeki Yatırım Destek Ofisinin destek ve hizmetlerinden kolaylıkla haberdar oluyor musunuz?” sorusuna paydaşların %22’sinin “Evet” %51’inin “Kısmen” ve %27’sinin ise “Hayır” cevabı verdiği gözlemlenmiştir. Paydaşların SERKA’nın destek, hizmet ve faaliyetlerinden daha çok haberdar olmaları için kurum ve kuruluş ziyaretlerinin, çalıştayların, tanıtım ve bilgilendirme toplantı sayılarının artırılması sağlanacaktır.

Şekil 18. Paydaşların SERKA'nın Destek ve Hizmetlerinden Haberdar Olmasını Sağlayan İletişim Kanalı



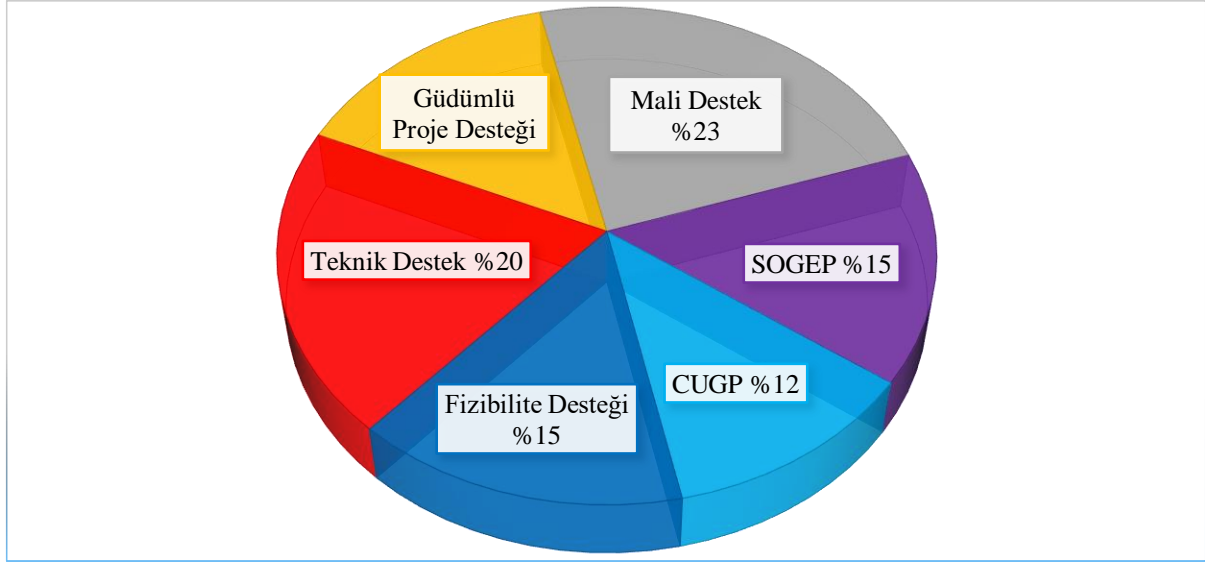
Paydaşlara, “SERKA'nın destek ve faaliyetlerinden hangi iletişim kanalı vasıtasıyla haberdar oldunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların cevapları doğrultusunda daha çok sosyal çevre, haber, afişler ve Ajansın internet sitesinden bilgi edinildiği gözlemlenmektedir. SERKA, destek ve faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde paydaşlara aktarmak için sosyal medya hesaplarını, basılı ve görsel medya elemanlarını daha etkin bir biçimde kullanacaktır.

Şekil 19. Paydaşların Son 5 Yıl İçerisinde SERKA'nın Desteklerinden Yararlanma Durumu



“Kurumunuz/Kuruluşunuz SERKA'nın destek programlarından son 5 yıl içerisinde yararlandı mı?” sorusuna cevaben katılımcıların yaklaşık %23'ü desteklerden yararlandığını beyan etmiştir. Bölge'de kurum ve kuruluşlarda faaliyet gösteren paydaşların sayısının fazla olması ve SERKA'nın destek bütçesinin kısıtlı olma durumu destek ve faaliyetlerden yararlanan kişi sayısını paydaşlara oranla düşük göstermektedir.

Şekil 20. Paydaşların Yararlandıkları Destek Türlerinin Dağılımı



Destek türleri dağılımına bakıldığında, Mali Destek Programı'ndan yararlanan paydaş oranının diğer destek türlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. %20'lik oran ile ikinci sırada Teknik Destek Programı yer almaktadır. Teknik Destek Programlarına ayrılan bütçe diğer programlara ayrılan bütçeden daha azdır. Ancak teknik destek programının daha kolay yönetilebilir olması, paydaşların bu programa(mali destek programı hariç) diğer desteklerden daha çok başvurularını sağlamaktadır. Ayrıca, Teknik Destek Program kapsamının diğer programlardan daha geniş olması da başvuru sayısını ve bu destekten yararlanma oranını artırmaktadır.

Tablo 12. Paydaşların SERKA'nın Çalışmalarına İlişkin Kanaati (%)

	Başarılı Değil	Kararsız	Başarılı
Destek programları (mali destek, fizibilite desteği, teknik destek vb.)	10,6	35,5	53,9
Kurumlar arası iş birliğini ve koordinasyonu geliştirme çalışmaları	25	18,4	56,6
Farkındalık artırıcı çalışmalar (çalıştay, sempozyum, konferans, vb.)	26,1	35,5	38,4
Araştırma, analiz, strateji geliştirme çalışmaları (mevcut durum analizleri, sektör raporları vb.)	15,8	17,1	67,1
Yatırım destek (yeni girişimci ve yatırımcılara teşvikler ve iş yönetimi konusunda rehberlik edilmesi)	11,8	19,7	68,5
Tanıtım ve promosyon (marka geliştirme, bilinirliğin artırılması vb.)	14,4	22,4	62,2
Diğer (AB, TÜBİTAK, KOSGEB vb.) kurumların projelerini yürütücü veya paydaş olarak geliştirme	15,8	17,1	67,1
Başarılı uygulamaların TRA2 Bölgesi'nin geneline transferi ve yayılması	17,1	19,7	63,2

Paydaşlara yöneltilen “SERKA’nın çalışmalarına ilişkin kanaatinizi aşağıdaki ölçeklere göre belirtiniz.” değerlendirme kriterleri ile belirli çalışmaların paydaşlar gözünde başarılı olup olmama durumu analiz edilmiştir. SERKA’nın, destek programlarının yönetilmesi sürecinde, iş birliği ve koordinasyon çalışmalarında başarılı olduğu ancak araştırma, analiz, strateji geliştirme, farkındalık artırıcı çalışmalar 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 yayımlanmasına 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.

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

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

Bu sıralama yapılırken SERKA’nın gelecek 5 yıl içerisinde odaklanması gereken konuları katılımcıların 1 ila 5 arasında puanlamaları istenmiştir.

Paydaşlara yöneltilen “Kurumunuzun/Kuruluşunuzun/İşletmenizin daha iyi hizmet verme, gereksinimleri karşılama vb. konularda SERKA’dan beklentileri nelerdir, SERKA ile işbirliği içinde yapmak istediğiniz proje, faaliyet ve etkinlikler varsa lütfen belirtiniz.” Sorularına cevaplar şu şekildedir:

- Bölge turizminin geliştirilmesine yönelik proje sayısının artırılması,
- Uluslararası hibe ve teşvik programlarına başvuru yapılması,
- Makine-ekipman desteği sunulan program sayılarının artırılması,
- Yöresel ürünlerin geliştirilmesi ve pazarlanmasına yönelik destek ve faaliyetlerin artırılması,
- Yenilenebilir enerji konusunda çalışmaların artırılması,
- Dış ticaret eğitimi verilmesi,
- Yurtiçi ve yurt dışı teknik inceleme ziyaretleri gerçekleştirilmesi,
- Tarım ve hayvancılığın modern tekniklerle yapılması için gerekli faaliyetlerin yürütülmesi,
- Kurum personellerine yönelik sertifikalı eğitim programlarının düzenlenmesi,
- Sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesidir.

2.5.GZFT ANALİZİ

GZFT analizi, Ajans çalışanlarına uygulanan iç paydaş anketi sonuçlarına göre yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir.

2.5.1. Güçlü Yönler

- Nitelikli insan kaynağı,
- Esnek ve dinamik kurumsal yapı,
- Etkin iletişim araçları(sosyal medya vs.),
- Bilgi ve teknoloji altyapısı,
- Uluslararası projeler özelinde kazanılan tecrübeler,
- Araştırma ve analiz yayınlarının zenginliği,
- Paydaşlar ile iletişim ve işbirliği,
- Fiziki altyapının ve sunulan imkânların iyi olması,
- Bölgedeki iş alanlarına yönelik detaylı veri tabanının olması,
- Yenilikçi ve vizyoner bakış açısı,
- Mali destek sağlama fonksiyonu,
- Tarafsız ve güvenilir kurum imajı,
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılmasıdır.

2.5.2. Zayıf Yönler

- Bölge şartlarından dolayı personel sirkülasyonunun fazla olması, diğer kalkınma ajanslarına kıyasen çoğunlukla daha az sayıda personelle faaliyetlerini yürütmesi ve kurumsal hafızanın giderek azalması,
- Bölge'nin durumu ve ihtiyaçları göz önüne alındığında Ajans mali kaynağının yetersiz kalması,
- Ajans personeli için kariyer olanaklarının sınırlı olması,
- Personellerin kurumsal aidiyetlerinin düşük olması,
- Paydaş kurumların mali ve kurumsal kapasitesinin düşük olması,
- Ajansın bazı çevrelerde sadece mali destek sağlayan bir kurum olarak algılanmasıdır.

2.5.3. Fırsatlar

- Bölge'nin 4 ülkeye sınırının olması,
- Tarım ve hayvancılık sektörlerinde gelişime açık olması,
- Bölge'nin kültür, doğa ve kış turizmi için güçlü potansiyele sahip olması,
- Düşük bütçeli faaliyetler ile yüksek çıktı düzeyine ulaşılabilmesi,
- Genç ve dinamik nüfus yapısı,
- TRA2 Bölgesi illerinin yatırım teşvik uygulamasında 6. Bölgede yer alması,
- Bölge illerinin uluslararası lojistik, enerji vb. proje güzergahları üzerinde bulunması,
- Bölge coğrafyasının yenilenebilir enerji yatırımlarına uygun olması,
- Zengezur koridorunun hizmete girecek olmasıdır.

2.5.4. Tehditler

- Bölge'de yaşanan ağır kış şartları,
- Bölgedeki genç nüfusun, nitelikli personellerin ve yatırımcıların göç etmesi,
- Ajanslara ayrılan merkezi bütçenin azalması,
- Ajansın merkezileşme eğiliminin artması ile özerk yapısının zayıflaması,

- İklim değışikliği sebebiyle Bölge'nin karakteristik özelliklerini kaybetmesi,
- Diğer kurum ve kuruluşlardaki kalifiye insan kaynağının azalması,
- Bölge'de proje yazma kültürünün oluşmamış olmasıdır.

3. SERKA İLE GELECEĞE BAKIŞ

3.1. Misyon

Katılımcılık ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda paydaşlar ile işbirliği yaparak sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla yenilikçi fikirler geliştirmek ve bölgesel sorunların çözüm merkezi olmak.

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 durum 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 Ajansı'nın, Kuruluş Kanunu'nda belirtilen amaçlara uygun olarak gerçekleştireceği proje/faaliyet desteği ve diğer bütün faaliyetlerinde;

- Bölge'nin 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, Bölge'nin bu gelişmelerden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak,
- Tecrübesini ve bilgi birikimini Bölge'de yatırım yapmak isteyen girişimcilerin hizmetine sunmak,
- Sahip olunan kurumsal saygınlık, güvenilirlik ve şeffaflık gibi değerleri, etik ilkelere önem vermek suretiyle sürdürmek,
- Verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmak suretiyle, bütün personelin potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilecekleri bir şekilde özveriyle çalışmalarını sağlamak,
- Çalışanların bilgilerini ve tecrübelerini artırmak amacıyla eğitim faaliyetleri düzenlemek ve kişisel gelişimlerini desteklemek,

Ajansın Kalite Politikası olarak belirlenmiştir.

3.5. Sonuç Odaklı Programlar

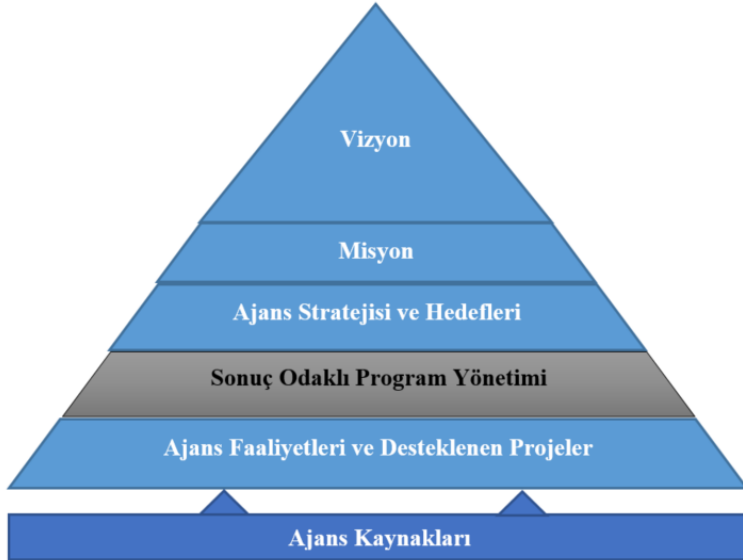
Kalkınma Ajansları, başta Avrupa Birliği (AB) olmak üzere, kuruldukları ülkelerde değişen ihtiyaçlara göre farklı gelişme evreleri yaşayarak dönüşen kurumlardır. Aynı durum Türkiye için de geçerli olup edinilen tecrübeler ve kamu yönetimindeki köklü değişimler sebebiyle Kalkınma Ajansları da yapılandırılarak 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.

Sonuç Odaklı Programlar belirli bir sektör, tema veya mekânda kalkınma sonuçları elde etmek amacı taşıyan alt program, tedbir, proje ve faaliyetleri içeren, nitelikli analize dayanan, ilgili kurumlarla işbirliği halinde hazırlanan, Bölge Planları ile uyumlu olan, ölçülebilir sonuç ve çıktı hedefleri olan, orta vadeli (tercihen 3 yıllık) programlardır (Karacadağ Kalkınma Ajansı, 2023).

Serhat Kalkınma Ajansı 2024-2028 Bölge Planı’nda stratejik öncelikler ve tedbirleri il çalıştayları düzenleyerek belirlemiştir. Katılımcı bir yaklaşımla belirlenen stratejilerin üst ölçekli planlar ile uyumlu olmasına dikkat edilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda 2024-2028 Bölge Planı’nda 6 stratejik öncelik belirlenmiştir. Bunlar;

1. Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaştırılması,
2. Kırsal Altyapının ve Ekonominin Geliştirilmesi,
3. İmalat Sanayiinin Geliştirilmesi,
4. Kentsel Altyapı ve Hizmetlerin İyileştirilmesi,
5. Doğal Kaynakların Koruma ve Kullanım Dengesinin Sağlanması,
6. Lojistik Altyapısının ve Dış Ticaretin Geliştirilmesi’dir.

Şekil 21. Ajans Stratejileriyle Yürütülen Proje ve Faaliyetlerin İlişkisi



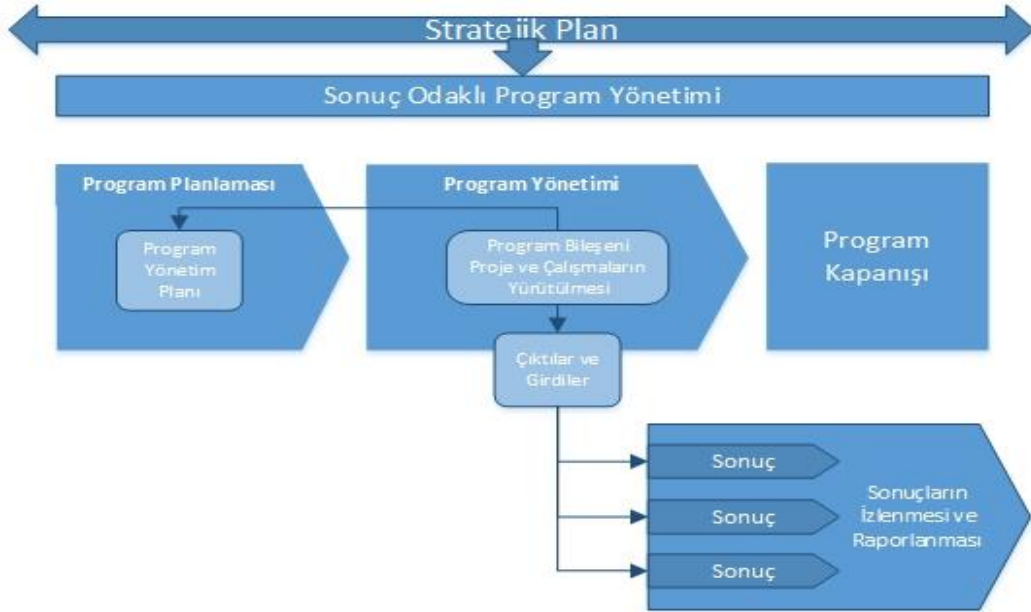
Sonuç Odaklı Programlar, Ajansın bütün faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamaktadır. Sonuç Odaklı Programlar; Bölge’nin ihtiyaçları, Bölge Planı stratejileri, Ajansın vizyon, misyon ve Stratejik Planında ifade edilen hedeflerle ilişkili olarak planlanmaktadır. Planlanan Sonuç Odaklı Programlar, Ajans Faaliyetleri ve Desteklenen Projeler ile hayata geçirilmektedir.

Şekil 22. Sonuç Odaklı Program Yönetiminin Eksenleri



Sonuç Odaklı Programların yönetimi için odaklanılması gereken dört konu başlığı belirlenmiştir. Bunlar; programın teknik yönetimi, program tamamlandığında elde edilmesi beklenen sonuçların yönetimi, programın stratejik plana uyumunu sağlama ve program paydaşlarının katılımını yönetme konu başlıklarıdır. Sonuç Odaklı Program Yönetimi ile hedeflenen; stratejik plan çerçevesinde sonuçlara ulaşılacak şekilde paydaş yönetiminin yapılarak, program yönetimini yani ilişkili projelerin bütüncül yönetimini sağlamaktır.

Şekil 23. 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 yönetim 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.

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 Ajansın Bölge'deki etkililiği sağlanmakta ve izlenebilmektedir.

Belirlenen stratejik alanlarda ilerleme sağlamak amacıyla Ajans tarafından aşağıda sayılan Sonuç Odaklı Programlar kurgulanmış olup programlar 2024 yılından başlayarak 3 (üç) yıl boyunca uygulanacak ve geliştirilmesi sürdürülecektir.

3.5.1. Turizm Destinasyonlarının Geliştirilmesi ve Markalaştırılması Sonuç Odaklı Programı

TRA2 Bölgesi'ndeki mevcut turizm destinasyonlarının geliştirilerek markalaştırılması, yeni turizm destinasyonlarının oluşturulması ve Bölge'nin turizmden elde ettiği gelirlerin artırılması Sonuç Odaklı Programın genel amacı olarak belirlenmiştir.

Bu genel amaç doğrultusunda;

- Turizm destinasyonlarının altyapısının geliştirilmesi ve altyapısal eksikliklerinin giderilmesi,
- Turizmin tüm yıla yayılması ve faaliyet çeşitliliğinin artırılması için kıış, doğa, kültür, hüzün ve inanç gibi farklı turizm türlerine yönelik destinasyonların ve rotaların oluşturulması, markalaştırılması ve tanıtılması,
- Turizm sektörünün beşeri sermaye ve kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi,
- Turistik tesislerde sunulan hizmet kalitesinin artırılması özel amaç olarak belirlenmiştir.

3.5.2. Kırsal Ekonominin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı

TRA2 Bölgesi kırsalında üretkenliğin, verimliliğin, yaşam standartlarının ve gelir düzeyinin artırılması; Sonuç Odaklı Programın genel amacı olarak belirlenmiştir.

Bu genel amaç doğrultusunda;

- Bölgeye ait tarımsal, hayvansal ve yöresel ürünlerin üretimlerinin teşvik edilmesi, tanıtımının ve markalaşmasının sağlanması,
- Tarım ve hayvancılık ürünlerinin katma değerinin artırılması, kırsalda üretim yapan iş gücünün bilgi ve beceri seviyesinin artırılması,
- Kırsal ekonomide örgütlenme ve işbirliği kültürünün güçlendirilmesi; kadın ve genç girişimciliğinin, kooperatifçiliğinin ve üretici birliklerinin geliştirilmesi,
- Kırsalda yaşam standartlarının iyileştirilmesi özel amaç olarak belirlenmiştir.

3.5.3. İmalat Sanayiinin Geliştirilmesi ve İstihdamın Artırılması Sonuç Odaklı Programı

TRA2 Bölgesi'ndeki imalat sanayiinin; altyapısının güçlendirilmesi, ticaret hacminin artırılması ve kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi ile istihdamın artırılması Sonuç Odaklı Programın genel amacı olarak belirlenmiştir.

Bu genel amaç doğrultusunda;

- İmalat sanayiinde başta gençler olmak üzere istihdamın artırılması,

- Bölge'deki işletmelerin tasarım ve ürün geliştirme yeteneklerinin artırılması ile katma değeri yüksek üretime teşvik edilmesi,
- İşletmelerin imalat sanayii alanında rekabet gücünün ve verimliliğinin geliştirilmesi yanı sıra markalaşma ve pazarlamaya önem verilerek ihracat yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi siteleri gibi kümelenmiş üretim bölgelerindeki işletmelerin teknik ve sosyal altyapılarının geliştirilmesi,
- İmalat sanayiindeki işletmeler ile kurum ve kuruluşların altyapı ve beşeri sermayelerinin geliştirilmesi özel amaç olarak belirlenmiştir.

2019-2023 STRATEJİK PLAN DÖNEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 13. 2019-2023 STRATEJİK PLAN DÖNEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans Göstergeleri	PLAN HEDEFLERİ					GERÇEKLEŞMELER					Gerçekleşme Yüzdesi
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
Amaç 1.Paydaşlar arasında koordinasyonu sağlayarak kalkınmaya yönelik iş birliğinin artırılması											
Hedef 1.1 Paydaşlar arasında köprü görevi üstlenilerek iş birliği yapmalarının sağlanması											
Düzenlenen toplantı sayısı	45	45	35	50	50	68	28	31	30	22	79,6
Desteklenen KÜSİ projesi sayısı	1	2	1	1	1	1	1	0	1	0	50
Uygulanan iyi örnek sayısı	5	5	7	7	7	7	5	4	3	4	74,2
Hedef 1.2 Sonuç Odaklı Programların belirlenmesinde yönetim mekanizmalarının faal olmasının sağlanması											
Odak grup toplantıları sayısı	25	25	25	25	25	0	9	1	23	6	31,2
İhtiyaç Analizi için yapılan toplantı sayısı	5	8	8	10	10	12	4	4	8	0	68,3
Ortaklı başvuru proje sayısı	30	20	30	35	35	46	10	0	29	0	56,7
Hedef 1.3 Bölgesel raporların hazırlanmasında işbirliğinin sağlanması											
Düzenlenen panel, seminer, konferans sayısı	4	4	4	4	6	3	3	3	36	10	250
Raporlar kapsamında görüşü alınan kurum sayısı	2	2	2	2	2	6	6	6	72	20	1.100

Performans Göstergeleri	PLAN HEDEFLERİ					GERÇEKLEŞMELER					Gerçekleşme Yüzdesi
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
Amaç 2.Proje kültürünün TRA2 Bölgesinde yaygınlaştırılması											
Hedef 2.1 Bölgenin proje üretme ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesi											
Verilen proje eğitimi sayısı	10	10	10	10	10	10	8	6	12	0	72
Proje oluşturmaya yönelik verilen teknik destek sayısı	5	5	5	5	5	1	4	2	2	0	36
Hedef 2.2 Bölgenin ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından yararlanma kapasitesi artırılması											
Fonlar hakkında düzenlenen bilgilendirme toplantısı sayısı	4	4	4	4	4	1	2	3	2	1	45
Fonlar kapsamında paydaşlarla hazırlanan proje sayısı	1	2	2	2	2	0	0	4	0	6	111,1
Amaç 3. Kurumsallaşmanın tamamlanması											
Hedef 3.1 Ajansın insan kaynaklarının güçlendirilmesi											
Yıllık yeni istihdam edilen personel sayısı	15	5	5	5	10	0	7	4	6	0	42,5
Personel performans değerlendirme sayısı	2	2	2	2	2	0	0	0	1	1	20
Düzenlenen yurtiçi ve yurtdışı eğitim programı sayısı	5	5	5	5	5	17	9	20	33	21	400
Hedef 3.2 Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi											
Katılım sağlanan organizasyon sayısı	40	40	40	40	40	39	10	42	51	39	90,5
Proje havuzuna dahil olan proje öneri sayısı	50	15	15	15	15	79	71	74	71	44	308,2
Lisansüstü eğitim gören personel sayısı	10	13	15	12	12	13	10	2	10	13	77,4
Hedef 3.3 Kurum hafızasının oluşturulması											
Erişime açılan ortak alan sayısı	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100
Düzenlenen oryantasyon eğitimi gün sayısı	5	5	5	5	5	0	14	28	28	0	280

Performans Göstergeleri	PLAN HEDEFLERİ					GERÇEKLEŞMELER					Gerçekleşme Yüzdesi
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
Amaç 4. TRA2 Bölgesi'ne yapılan yatırımların artırılmasının ve ihracatın geliştirilmesinin sağlanması											
Hedef 4.1 TRA2 Bölgesi'nin yatırım planının oluşturulması											
Analiz çalışması sayısı	5	5	5	5	5	8	5	14	12	2	164
Sektör belirlemeye yönelik çalışma sayısı	5	5	5	5	5	5	2	5	7	4	92
Yayın sayısı	6	6	6	5	5	8	5	14	12	2	146,4
Yatırım ziyareti sayısı	4	4	4	4	4	19	18	13	40	61	755
Girişimci veri tabanı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
Hedef 4.2 Yatırımcıya Bölge tanıtımının yapılması											
Katılım sağlanan ulusal/uluslararası fuar sayısı	7	7	7	7	7	6	4	4	0	2	45,7
Düzenlenen ziyaret sayısı	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	80
Düzenlenen organizasyon sayısı	4	4	4	4	4	0	1	0	4	3	40
Hedef 4.3 Bölge ihracatının geliştirilmesi											
İhracat veri tabanı sayısı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
KOBİ'lere yönelik organizasyon sayısı	10	10	10	10	10	5	4	6	4	8	54
Proje teklif çağrısı sayısı	1	1	1	1	1	0	0	1	2	0	20
Uluslararası toplantı sayısı	2	2	2	2	2	1	0	0	1	0	20
Amaç 5. Yöresel ürünlerin markalaşması ve pazarlanması											
Hedef 5.1 Yöresel ürün üreten ve pazarlamasını yapan işletmelerin insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması											
Yeni kurulan örgüt sayısı	2	2	1	1	1	0	1	1	0	4	85,7
Markalaşma eğitimi sayısı	4	4	4	4	4	2	3	1	2	2	50
Pazarlama eğitimi sayısı	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	65
Hedef 5.2 Yöresel gıda ürünlerinin üretim ve pazarlama altyapılarının iyileştirilmesi											
Mali destek programı sayısı	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	40
Teknik destek programı sayısı	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	80
Üniversitelerle yapılan iş birliği sayısı	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	90
Fuara katılan paydaş sayısı	15	20	25	30	35	30	5	15	10	0	48
E-ticaret eğitimi sayısı	4	4	4	4	4	0	1	4	1	0	30

Performans Göstergeleri	PLAN HEDEFLERİ					GERÇEKLEŞMELER					Gerçekleşme Yüzdesi
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	
Amaç 7. Ajansın yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası alanda bilinirliğinin artırılması											
Hedef 7.1 Basın ve medya organları ile iletişimin artırılması											
Paylaşılan basın duyurusu sayısı	20	25	30	35	40	29	27	22	50	62	126,7
Kullanılan medya takip sistemi sayısı	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	70
Hedef 7.2 Kurumsal İletişimin güçlendirilmesi											
Kurumsal iletişim eğitimi sayısı	1	1	1	1	1	0	1	26	3	5	700
Materyal sayısı	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	120
İnternet sitesinde bağlantı verilen haber sayısı	150	160	170	180	190	89	80	145	69	62	52
Hedef 7.3 İletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanılması											
İnternet sitesi ara yüzünün yenilenmesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100
Sosyal medya hesaplarından yapılan paylaşım sayısı	300	350	400	450	500	90	75	165	272	434	51,8
Gönderilen tanıtım materyali sayısı	400	400	400	400	400	12968	6351	3505	2115	2517	1.372,8
Amaç 8.Kadınlar ve gençlerin yaşam şartlarını iyileştirme											
Hedef 8.1 Kadınların, gençlerin ve çocukların toplumsal hayata aktif katılımının artırılması											
Teknik destek başvuru sayısı	10	10	10	10	10	29	29	13	17	0	176
Mali destek başvuru sayısı	5	5	5	5	5	108	47	28	18	64	1060
Proje kapsamında görevlendirilen kadın ve genç sayısı	5	5	5	5	5	381	0	800	12	1	4776
Sosyal donatı alanı sayısı	8	4	4	4	4	12	6	5	2	0	104,2
Oluşturulan proje sayısı	10	5	5	5	5	2	2	2	2	2	33,3
Hedef 8.2 Çocuklar ve gençlerin akademik, sosyal ve sportif başarılarının artırılması											
Düzenlenen yarışma sayısı	3	3	3	4	4	8	0	2	9	0	111,8
Paydaşlarla yapılan çalışma sayısı	4	4	4	4	4	0	4	16	8	10	190
Spor organizasyonu sayısı	1	2	3	3	3	4	0	1	0	0	41,7
Hedef 8.3 Kadının toplumsal statüsünün güçlendirilmesi											
Kadınlara yönelik girişimcilik ve meslek kursları sayısı	12	10	10	12	10	3	4	8	3	2	37
Mali destek programı sayısı	1	2	2	2	2	1	0	1	1	0	33,3

4. DÖNEMSEL STRATEJİK PLAN

4.1. Amaçlar, Eylemler ve Hedefler

Tablo 14. Stratejik Amaç 1

AMAÇLAR	HEDEFLER	EYLEMLER
Stratejik Amaç 1: Paydaşlar arasında iş birliğini sağlamak	Hedef 1.1: Paydaşlar arası koordinasyon ve ortak faaliyetlerin artırılması	Eylem 1.1.1: Kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşları bir araya gelerek ortak amaçlara ulaşmak için tematik ve sektörel bazda toplantı, çalıştay, konferans gibi etkinlikler düzenlenecektir. Eylem 1.1.2: Kalkınma Kurulu etkin hale getirilecektir.
	Hedef 1.2: Sonuç odaklı programların ortak akıl ile yürütülmesi	Eylem 1.2.1: Sonuç odaklı programlar kapsamında gerçekleşen faaliyetleri değerlendirmek ve gerçekleşecek faaliyetleri planlamak üzere paydaşlarla odak grup toplantıları düzenlenecektir. Eylem 1.2.2: Ajans desteklerinin ilanlarından önce paydaşların görüşleri alınacaktır. Eylem 1.2.3: Araştırma, analiz ve fizibilite raporları paydaşlarla koordinasyon halinde hazırlanacaktır.

Tablo 15. Stratejik Amaç 2

AMAÇLAR	HEDEFLER	EYLEMLER
Stratejik Amaç 2: Kurumsal gelişimin sağlanması	Hedef 2.1: İnsan kaynağının güçlendirilmesi	Eylem 2.1.1: Ajans'ın insan kaynakları birimlerin iş yükü analizi çerçevesinde ihtiyaç duyulan birimlerde personel sayısı artırılacaktır. Eylem 2.1.2: Personele yönelik eğitim programları oluşturulacaktır. Eylem 2.1.3: Personelin uzmanlaştığı alan sayısı artırılacaktır. Eylem 2.1.4: Personel performans değerlendirme sistemi uygulanacaktır.
	Hedef 2.2: Ajans'ın fiziki çalışma ortamı ve bilişim altyapısının iyileştirilmesi.	Eylem 2.2.1: Belirlenecek ihtiyaçlar çerçevesinde çalışma ortamını iyileştirecek fiziki araç gereç alımı yapılacaktır. Eylem 2.2.2: Mevcut bilişim altyapısı periyodik olarak gözden geçirilerek eksiklikler tespit edilecek ve tespit edilen bu eksiklikler doğrultusunda Ajans'ın bilişim altyapısının değişen ve gelişen küresel standartlara uygun hale getirilebilmesi adına gerekli düzenlemeler yapılacaktır.

	<p>Hedef 2.3: Ajans faaliyetlerinin ve Bölge'nin etkin tanıtımının yapılması</p>	<p>Eylem 2.3.1: ka.gov.tr, Kalkınma Kütüphanesi, Ajans web sitesi ve sosyal medya araçları etkin bir şekilde kullanılacaktır.</p> <p>Eylem 2.3.2: Ajans ve Bölge tanıtım materyalleri geliştirilecektir.</p> <p>Eylem 2.3.3: Medya takip sistemi kullanılacaktır.</p> <p>Eylem 2.3.4: Ajans etkinlikleri/çalışmaları basın bilgi notları hazırlanarak basınla paylaşılacaktır.</p>
--	---	--

Tablo 16. Stratejik Amaç 3

AMAÇLAR	HEDEFLER	EYLEMLER
<p>Stratejik Amaç 3: Yatırım olanaklarının tanıtımının yapılması ve yeni yatırımcıların desteklenmesi</p>	<p>Hedef 3.1: TRA2 Bölgesi'nin yatırım ortamının yazılı ve görsel materyaller kullanılarak tanıtılması</p>	<p>Eylem 3.1.1: Yatırım fırsatlarının araştırılmasına yönelik analiz, araştırma ve fizibilite raporları hazırlanacaktır.</p> <p>Eylem 3.1.2: Başta geçmiş dönemde hazırlanan ön fizibilite raporları olmak üzere yatırımcılara rehberlik edecek görsel olarak zengin yatırım rehberleri niteliği taşıyan çalışmalar yürütülecektir.</p>
	<p>Hedef 3.2: Bölge'nin yatırım imkânlarının tanıtılması</p>	<p>Eylem 3.2.1: Ajans eliyle ve/veya hizmet alımıyla yatırımcıları yönlendirici danışmanlık faaliyetleri yürütülecektir.</p> <p>Eylem 3.2.2: Yatırım olanaklarının tanıtımı amacıyla bölgesel ve ulusal düzeyde organizasyonlar düzenlenecektir.</p>

Tablo 17. Stratejik Amaç 4

AMAÇLAR	HEDEFLER	EYLEMLER
<p>Stratejik Amaç 4: Destek mekanizmalarının etkili ve verimli kullanılması</p>	<p>Hedef 4.1: Ajans desteklerinin bölgesel ihtiyaçlara yönelik tasarlanması ve Bölge'nin desteklerden yararlanma oranının artırılması.</p>	<p>Eylem 4.1.1: Bölgesel ihtiyaçlar çerçevesinde yenilikçi destek programları tasarlanacaktır.</p> <p>Eylem 4.1.2: İlan edilecek proje teklif çağrıları için il ve ilçe düzeyinde tanıtım toplantıları düzenlenecek, ulusal ve uluslararası güncel fon kaynakları hakkında paydaşlar bilgilendirilecektir.</p> <p>Eylem 4.1.3: Ajans'ın süreç içerisinde bulunduğu güdümlü projelere ağırlık verilecek, böylece Ajans tarafından verilen desteklerden azami oranda verim alınması sağlanmış olacaktır.</p> <p>Eylem 4.1.4: Avrupa Birliği ve Dünya Bankası gibi uluslararası destek mekanizmaları ile SOGEP ve CUGP programlarına yönelik paydaşlarla birlikte projeler geliştirilip uygulanacaktır.</p> <p>Eylem 4.1.5: Paydaşlara proje yazım sürecinde gerekli olan teknik destek sağlanacaktır.</p>

	<p>Hedef 4.2:</p> <p>Destek süreç ve sonuçlarının etkin olarak yürütülmesi ve etki analizlerinin yapılması</p>	<p>Eylem 4.2.1: Paydaşlara proje yazma ve yürütme kapasitesini artırmaya yönelik olarak verilen eğitimler yaygın hale getirilecektir.</p> <p>Eylem 4.2.2: Üzerinden belli bir süre geçmiş desteklerin etkinliğinin ölçülmesi için etki analizleri yapılacak, düzenli bir şekilde program kapanış raporları hazırlanacaktır.</p> <p>Eylem 4.2.3: Destek başvurularında e-imza kullanımı teşvik edilecek bürokrasi azaltılacaktır.</p>
--	---	---

Uygulama, İzleme ve Değerlendirme

Performans Göstergeleri ve Sorumlu Birimler

Tablo 18. Hedef 1.1: Paydaşlar arası koordinasyon ve ortak faaliyetlerin artırılması

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Paydaşlarla Birlikte Düzenlenen Toplantı, Çalıştay ve Konferans Sayısı	6	6	6	6	6	Tüm Birimler
Düzenlenen kalkınma kurulu toplantısı sayısı	0	0	1	2	2	YDO'lar, YHB ve SYB

Tablo 19. Hedef 1.2: Sonuç odaklı programların ortak akıl ile yürütülmesi

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Sonuç Odaklı Programları Değerlendirmek ve Yönlendirmek Üzere Düzenlenen Toplantı Sayısı	2	2	2	2	2	SYB ve YDO'lar.
İlan Edilecek Destek Programları İçin Görüş Alınan Paydaş Sayısı	10	10	10	10	10	SYB
Paydaşlarla Koordinasyon Halinde Hazırlanan Yayın Sayısı	3	3	2	2	3	Tüm Birimler

Tablo 20. Hedef 2.1: İnsan kaynağının güçlendirilmesi

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Yeni İstihdam Edilen Personel Sayısı	0	2	3	0	4	YHB
Personele Yönelik Verilen Toplam Eğitim Sayısı	5	4	4	5	5	YHB
Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Sayısı	1	1	1	1	1	YHB

Tablo 21. Hedef 2.2: Ajans'ın fiziki çalışma ortamı ve bilişim altyapısının iyileştirilmesi

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Yeni Alınan Yazılım, Teknolojik Malzeme ve Ekipman Sayısı	3	2	1	3	1	YHB
Altyapısı İyileştirilen Çalışma Ofisi Sayısı	1	1	1	1	1	YHB

Tablo 22. Hedef 2.3: Ajans faaliyetlerinin ve Bölge'nin etkin tanıtımının yapılması

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Ajans Faaliyetleri Hakkında Paylaşılan Haber Sayısı	80	80	90	95	100	YHB
Bölge Tanıtımına Yönelik Ulusal ve Uluslararası Medya ile Paylaşılan İçerik Sayısı	10	10	12	13	13	YHB
Hazırlanan Tanıtım Materyali Sayısı	5	2	2	1	2	YHB

Kullanılan Medya Takip Sistemi Sayısı	1	1	1	1	1	YHB
Hazırlanan Basın Bilgi Notu Sayısı	50	55	60	65	70	YHB

Tablo 23. Hedef 3.1: TRAZ Bölgesi'nin yatırım ortamını tanıtıcı yazılı ve görsel materyallerden yararlanılması

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Hazırlanan Analiz, Araştırma ve Fizibilite Raporu Sayısı	3	3	3	3	3	SYB, YDO'lar
Yatırım Rehberi, Katalog, Broşür Sayısı	2	1	3	2	1	YDO'lar

Tablo 24. Hedef 3.2: Bölge'nin yatırım imkânlarının tanıtılması

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Yatırımcıları Yönlendirici Danışmanlık Faaliyetleri Sayısı	15	20	25	20	20	Tüm Birimler
Yatırım Olanaklarının Tanıtımı Amacıyla Düzenlenen Organizasyon Sayısı	2	2	3	2	2	YDO'lar

Tablo 25. Hedef 4.1: Ajans desteklerinin bölgesel ihtiyaçlara yönelik tasarlanması ve Bölge'nin desteklerden yararlanma oranının artırılması

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Bölgesel İhtiyaçlar Çerçevesinde Tasarlanan Yenilikçi Destek Programı Sayısı	0	1	0	0	1	SYB, İDB
Destek Programı Bilgilendirme Toplantısı Sayısı	0	8	30	8	8	YDO'lar ve SYB
Desteklenen Gündümlü Proje Sayısı	2	2	1	2	2	SYB, İDB ve YDO'lar

Ulusal ve Uluslararası Destek Veren Kurum ve Kuruluşlar ile SOGEP ve CUGP vb. Kapsamında Desteklenen Proje Sayısı	5	5	5	5	5	SYB, İDB ve YDO'lar
Proje Yazımı İçin Teknik Destek Verilen Paydaş Sayısı	10	15	30	10	10	SYB ve YDO'lar

Tablo 26. Hedef 4.2: Destek süreç ve sonuçlarının etkin olarak yürütülmesi ve etki analizlerinin yapılması

PERFORMANS GÖSTERGESİ	YILLARA GÖRE PERFORMANS GÖSTERGESİ SAYISI					SORUMLU BİRİM
	2024	2025	2026	2027	2028	
Proje Yürütme Kapasitesini Artırmaya Yönelik Olarak Paydaşlara Verilen Eğitim Sayısı	4	4	4	4	4	SYB ve YDO'lar
Hazırlanan Etki Analizi Sayısı	5	1	0	1	2	SYB ve İDB
Hazırlanan Program Kapanış Raporu Sayısı	1	0	1	1	1	SYB ve İDB

KAYNAKÇA

- Avrupa Komisyonu. (2000). https://www.ab.gov.tr/files/AB_Iliskileri/AdaylikSureci/IlerlemeRaporlari/Turkiye_Ilerleme_Rap_2000.pdf adresinden alındı
- Karacadağ Kalkınma Ajansı. (2023). *Sonuç Odaklı Programlar*. Karacadağ Kalkınma Ajansı: <https://www.karacadag.gov.tr/planlama/2/15/sonuc-odakli-programlar-sop/> adresinden alındı
- Kutlu, S., & Görün, M. (2016). Kalkınma Ajanslarında Merkezi ve Yerel Unsurların Etkisi: Kalkınma Ajanslarının Türkiye Uygulaması Üzerine Bir Değerlendirme. *International Journal of Social Sciences*.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2023). *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması SEGE-2017*.
- Serhat Kalkınma Ajansı. (2023). *TRA2 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planı*. Serhat Kalkınma Ajansı.
- Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü*. (2023). Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü Web Sitesi: <https://www.siviltoplum.gov.tr> adresinden alındı
- T.C Zafer Kalkınma Ajansı. (2021). *Kurumsal Dökümanlar*. 2023 tarihinde T.C Zafer Kalkınma Ajansı Web Sitesi: https://dokuman.zafer.gov.tr/uiassets/filemanagement/KURUMSAL/HAKKIMIZDA/KURUMSAL%20DÖKÜMANLAR/zafer-kalkinma-ajansi-kurumsal-stratejik-plan-2021-2025_small.pdf adresinden alındı
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri*. (2024). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> adresinden alındı
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2022). *Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmaları*. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Web Sitesi: <https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/sege/il-sege-raporlari> adresinden alındı
- TÜİK, İl Göstergeleri*. (2024). TÜİK Web Sayfası: <https://biruni.tuik.gov.tr/ilgosterge/?locale=tr> adresinden alındı
- TÜİK, Merkezi Dağıtım Sistemi*. (2024). TÜİK Web sitesi: <https://www.tuik.gov.tr/> adresinden alındı



2024

T.C. Serhat Kalkınma Ajansı

Ortakapı Mah. Atatürk Cad. No:69 Merkez / Kars

Tel: +90 474 212 52 00 Fax: +90 474 212 52 04

E-mail: info@serka.gov.tr Web: www.serka.gov.tr

Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılmaz.