



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



2025

FAALİYET RAPORU

www.zafer.gov.tr



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



Zafer
Kalkınma Ajansı

2025 YILI
FAALİYET RAPORU

2025 YILI FAALİYET RAPORU

(1 OCAK – 31 ARALIK 2025)

(ŞUBAT 2026)

TR33 Bölgesi (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak)



YÖNETİM KURULU BAŞKANI SUNUŞU

Zafer Kalkınma Ajansı, kuruluşundan bu yana Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerinden oluşan TR33 Bölgesi'nde kamu kesimi, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek ve illerin sosyoekonomik kalkınmasına destek vermek için çalışmaktadır.

Ajansımız, bir yandan Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlik organları aracılığı ile mevzuat çerçevesindeki görevleri ve misyonu doğrultusunda bölgenin gelişiminde aktif bir rol alırken diğer yandan kendi kurumsal yapısını da sağlamlaştırmaktadır.

Ajansımız, 2025 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda bölgede gerçekleştirdiği araştırma ve analizler, devam eden mali destek programları, yatırım destek ve tanıtım faaliyetleri ile eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri aracılığıyla bölgesine katkıda bulunmak üzere özverili şekilde çalışmalarına devam etmiştir.

Sonuç odaklı programları doğrultusunda; TR33 Bölgesi genelinde kırsal alandaki potansiyelin harekete geçirilmesi, dezavantajlı grupların niteliklerinin güçlendirilerek iş gücüne katılımının sağlanması, imalat sanayisinde yeşil dönüşümün sağlanarak teknoloji düzeyinin yükseltilmesine yönelik çalışmalarına devam etmiştir.

Bölgede ekonomik ve sosyal kalkınmayı sağlamak için çalışan Ajansımız, yerelde tüm paydaşlarının iş birliği ve katılımına ihtiyacı duymaktadır. Ajansımızın hedefi; kamu kurumları, özel teşebbüs ve sivil inisiyatif ile birlikte çalışarak ulusal ve uluslararası fonların bölgemize çekilmesi, bu sayede bölgeye katkı verecek üst düzey projelerin altına imza atılmasıdır. Hedefimize ulaşmak için çalışırken tüm paydaşlarımızın yanımızda yer alması en büyük beklentimizdir. Bu vesileyle, fedakâr çalışmalarından ve katkılarından dolayı Yönetim Kurulu Üyeleri ve Ajans çalışanlarına teşekkür ederim. Bölgemize yönelik yenilikçi proje fikirlerinin ve yatırımların artarak devam etmesini temenni eder, ayrıca bölgedeki tüm paydaşlarımız ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğümüze destekleri ve iş birliğinden dolayı şükranlarımı sunarım.

Musa IŞIN
Kütahya Valisi
Yönetim Kurulu Başkanı



GENEL SEKRETER SUNUŞU

Zafer Kalkınma Ajansı, 2025 yılında kurumsal kapasitesini artıran bir yönetim anlayışıyla faaliyetlerini yürütmeye devam etmiştir. Ajansın geleceğe daha güvenle bakmasını, misyonu ve vizyonu doğrultusunda paydaşlarına daha yüksek standartlarda hizmet vermesini sağlamak amacıyla 2021-2025 yıllarını kapsayan Kurumsal Stratejik Planımız ile Ajansımızın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, Ajans faaliyetlerinin iyileştirilmesi adına tespit edilen sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir. Bu plan sayesinde ilerleyen dönemlerde Ajansımıza kuruluş amacı olarak verilen görevlerin daha etkin ve sonuç odaklı yürütülmesi ve bölgesel kaynakların daha verimli kullanılması sağlanacaktır.

30.03.2022 tarihli ve 2022-02 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısı'nda ildeki kurum ve kuruluşların TR33 Bölgesi 2024-2028 dönemini kapsayan yeni bölge planı hazırlıklarına destek sağlaması yönünde karar alınmıştır. 07.06.2022 tarihli Resmi Gazete'de "Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve Bölge Planları" konulu Genelge yayımlanmış ve ilgili planların merkezi düzeyde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının; yerel düzeyde ise Bakanlığın yönlendirmeleri çerçevesinde kalkınma ajanslarının koordinasyonunda kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarından tüm paydaşlarla iş birliği içerisinde hazırlanması hususu önemle vurgulanmıştır. Bu öneriler doğrultusunda gerekli güncellemeler yapılan taslak planda yer alan proje / program önerilerinde kalkınma ajanslarının hazırladığı dokümanlar arasında genel bir uyum sağlanması amaçlanmıştır. TR33 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2024-2028) ile birlikte 17.12.2024 tarihli Resmi Gazete ile Cumhurbaşkanı tarafından onaylanmıştır.

Ajansımız, Çalışma Programı hazırlıkları kapsamında geçmiş dönemlerde yapmış olduğu planlama, analiz ve fizibilite çalışmaları, yapılan görüşme ve çalıştayları da dikkate alarak stratejik tercihler belirlemiştir. 2024-2028 TR33 Bölgesi Bölge Planı kapsamında belirlenen stratejik alanlarda ilerleme sağlamak amacıyla aşağıda sayılan SOP'lar kurgulanmıştır.

1. Kırsal Potansiyelim Harekete Geçirilmesi Sonuç Odaklı Programı (KIR-TUR SOP)
2. Dezavantajlı Grupların Niteliklerinin Güçlendirilmesi ve İş Gücüne Katılımının Sağlanması Sonuç Odaklı Programı (İŞTEGÜÇ SOP)
3. İmalat Sanayisinde Yeşil Dönüşümün Sağlanması ve Teknoloji Düzeyinin Artırılması Sonuç Odaklı Programı (YE-TEK SOP)

2024-2026 döneminde uygulanacak SOP'ların geliştirme çalışmalarına devam edilecektir.

Bakanlığımız tarafından yürütülen Türkiye'de Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin Geliştirilmesi ve Uygulanması için Kapasite Artırımı Teknik Destek Projesi (CEDIS3) kapsamında 14-16.01.2025 tarihinde eğitimci olarak katılım sağlanmış ve ülkemizdeki tüm kalkınma ajanslarının ilgili personeline 3 günlük proje geliştirme eğitimi verilmiştir. Bakanlığın daveti üzerine 14-18.04.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilen Almanya-Hollanda çalışma ziyaretine katılım sağlanmış, aralarında Almanya Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı, NRW, Innovativ, DLR Projektträger, Metropole Ruhr Business, ZENIT, Amsterdam Smart City ve Amsterdam Metropolitan Area gibi 10'dan fazla kurum ile görüşme sağlanarak ülkemizin kalkınma stratejileri ve ülkemizdeki kalkınma ajanslarının yapısı Zafer Kalkınma Ajansı örneği üzerinden anlatılmıştır.

INTERREG NEXT Akdeniz Havzası Programı'nın 2021-2027 dönemi ikinci çağrısı kapsamında Ajansımız ile Avrupa Birliği Başkanlığı iş birliğinde 04.02.2025 tarihinde Afyonkarahisar'da 134 katılımcı ile TR33 Bölgesi Bilgilendirme ve Uygulamalı Eğitim Toplantısı gerçekleştirilmiştir. Programın temel yapısı ve ikinci çağrı kapsamında sunulan fırsatlarla ilgili detaylı bilgiler paylaşılmıştır. Proje başvuru süreçlerinde karşılaşılabilecek sorulara yanıtlar verilmiş, başarılı proje hazırlama konusunda katılımcılara rehberlik yapılmıştır. Programın 2. çağrısı kapsamında Zafer Kalkınma Ajansı adına 6'sı ortak 2'si iştirakçi olmak üzere toplam 8 proje ile başvurulmuştur. Bu projeler kapsamında Ajans adına toplam 1,9 milyon avro bütçe talep edilmiş bunun karşılığında 207 bin avro eş finansman (eş finansman ulusal bütçeden karşılanacaktır) taahhüdünde bulunulmuştur.

Avrupa Komisyonu Ortak Araştırma Merkezi (Joint Research Centre) tarafından yürütülen Mekan Temelli Dönüşüm için Yenilik: Hazırlık Eylemi başlıklı projede TR33 Bölgesi, "Fosil Yakıtlara Bağımlılığın Azaltılması" temasından ülkemizden tek kurum olarak yer almaya hak kazanmıştır. Projede Avrupa'dan 5 bölge seçilmiştir: Türkiye – TR33 Bölgesi, Portekiz – Norte Bölgesi, Finlandiya – Ostrobotniya Bölgesi, İspanya – Sevilla Bölgesi, Norveç – Vestland Bölgesi. Projenin açılış toplantısı, 11.04.2025 tarihinde çevrim içi ortamda düzenlenmiştir. 12 ay sürecek olan projede her bölge kendi öncelikli teması çerçevesinde yerel düzeyde sorunları tanımlayacak, çözüm önerilerini ilgili paydaşlarla birlikte tasarlayacak ve yenilikçi politika uygulamalarını test edecektir. Bölgeler arasında karşılıklı öğrenme, deneyim paylaşımı ve eşleştirme faaliyetleri yürütülecektir.

Kütahya Valiliği himayelerinde ve Zafer Kalkınma Ajansı koordinasyonunda hazırlanan Kütahya Turizm Master Planı kapsamında, Kültür ve Turizm Bakanı Sayın Mehmet Nuri Ersoy ile 13.05.2025 tarihinde, plan hazırlıklarını yürüten Kapadokya Üniversitesi çalışma ekibinin de katılım sağladığı istişare toplantısı gerçekleştirilmiştir. Planda belirlenen hedefler, hazırlanan projeler ve eylem planları ele alınmış, planın uygulanmasına yönelik detaylar görüşülmüştür. Toplantı sonrası Bakan Bey'in yönlendirmeleri ve talepleri doğrultusunda plana nihai hali verilmiştir. Plan 21 Kasım 2025 Cuma günü Zafer Kalkınma Ajansı Hizmet Binasında düzenlenen lansman toplantısı ile kamuoyuna tanıtılmıştır. 01.12.2025 tarihinde ise Valilik Makamı başkanlığında ilgili kurumların katılımı ile eylem planının hayata geçirilmesi ve takibi için ilgili kurumların katılımıyla bir toplantı yapılmıştır.

TR33 Bölgesi Jeotermal Kaynakların Sürdürülebilir Yönetim Modeli çalışması kapsamındaki Kütahya İl Raporu toplantısı 20.06.2025 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Kütahya'nın jeotermal potansiyeli, mevcut sorunlar, mevcut yönetim yapıları ve önerilen yeni organizasyon modelleri detaylı şekilde değerlendirilmiştir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda uygulamaya konulan Yerel Kalkınma Hamlesi Teşvik Programı, Türkiye genelinde yerel ekonomik potansiyelleri harekete geçirmeyi hedeflemektedir. Resmî Gazete'de yayımlanan uygulama tebliği ile resmîyet kazanan program

kapsamında her il için 4 yatırım konusu belirlenmiştir. Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerini kapsayan TR33 Bölgesi'nde de 16 stratejik yatırım alanı önceliklendirilmiştir. Belirlenen alanlarda yapılacak yatırımlar, hem bölgesel kalkınmayı hızlandıracak hem de ülke ekonomisine katma değer sağlayacaktır.

Ajansımızın vermiş olduğu mali destekler etkili bir şekilde izlenmekte olup hem projelerin öngörülen hedeflere ulaşarak tamamlanması hem de kaynakların verimli kullanılması hususunda gerekli çalışmalar yapılmaktadır. 31.12.2025 tarihi itibarıyla desteklediğimiz 18 projenin uygulaması devam etmektedir.

Bölgemizin potansiyelini yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtmaya ve yatırım çekme faaliyetleri kapsamında 2025 yılı içerisinde yatırım yeri araştırmaları ve envanteri çalışmaları, yatırımlarda devlet yardımları, Ajans destekleri ve diğer kurumların sağladığı yatırım ve proje destekleri hakkında 9 tanesi yabancı olmak üzere toplam 951 firmaya danışmanlık ve rehberlik hizmeti verilmiştir.

2025 yılında yeni kurulan toplam 4.157 firma arasında ilgili sektörlere (imalat sanayi, sağlık, eğitim, turizm, bilişim vb.) göre seçim yapılarak arama yapılmak üzere 571 firma belirlenmiştir. Bu firmalardan 497 tanesine telefon ile ulaşılmış; telefon ile irtibat sağlanamayan 74 firmaya ise e-posta gönderilmiştir.

Ajansımız; yatırım danışmanlığından proje finansmanına, bölgesel planlamadan paydaşlar arası koordinasyona kadar farklı boyutlardaki faaliyetleri ile hizmet odaklı bir kurumdur. Ajansımızın misyonu ve vizyonu çerçevesinde görevlerini ciddiyet, hassasiyet ve özveri ile icra eden Ajans personelimize teşekkür ederim. Bölgesel kalkınmanın sürdürülebilirliği noktasında çalışmalarımızın profesyonel biçimde yürütülmesini destekleyen Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğümüz, Yönetim Kurulumuz ve tüm paydaşlarımıza şükranlarımı arz ederim.

Kutlu ESER
Genel Sekreter
Yönetim Kurulu Üyesi

İÇİNDEKİLER

YÖNETİM KURULU BAŞKANI SUNUŞU	2
GENEL SEKRETER SUNUŞU	3
İÇİNDEKİLER	6
I) GENEL BİLGİLER	7
A) Misyon ve Vizyon	7
B) Yetki, Görev ve Sorumluluklar	7
C) Ajansa İlişkin Bilgiler	8
C.1) Fiziksel Yapı	8
C.2) Teşkilat Yapısı	8
• Kalkınma Kurulu	8
• Yönetim Kurulu	9
• Genel Sekreterlik	10
• Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar	17
• İnsan Kaynakları	18
• Sunulan Hizmetler	21
• Yönetim ve İç Kontrol Sistemi	21
II) AMAÇ VE HEDEFLER	22
A) Ajansın Amaç ve Hedefleri	22
B) Temel Politikalar ve Öncelikler	23
III) FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER	24
A) Mali Bilgiler	24
A.1) Bütçe Uygulama Sonuçları	24
A.2) Temel Malî Tablolara İlişkin Açıklamalar	25
A.3) Mali Denetim Sonuçları	26
B) Performans Bilgileri	27
B.1) Sonuç Odaklı Program 1 (KIR-TUR SOP)	27
B.2) Sonuç Odaklı Program 2 (İŞTEGÜÇ SOP)	35
B.3) Sonuç Odaklı Program 3 (YE-TEK SOP)	43
B.4) Geçmiş Dönem SOP'ları	54
B.5) Yerel Kalkınma Fırsatları	56
B.6) Kurumsal Gelişim	64
IV) KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ	67
A) Üstünlükler	67
B) Zayıflıklar	67
C) Değerlendirme	67
V) ÖNERİ VE TEDBİRLER	68

I) GENEL BİLGİLER

Zafer Kalkınma Ajansı, 14.07.2009 tarihli ve 2009/15236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan ülke genelindeki 26 kalkınma ajansından biridir. Kalkınma ajanslarının ulusal düzeyde koordinasyonundan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü sorumludur.

Zafer Kalkınma Ajansının temel amacı, 4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 184. 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*”tır.

A) Misyon ve Vizyon

Misyonumuz;

TR33 Bölgesi'nin yaşam kalitesini artırmak amacıyla bölgeyi cazibe merkezi haline getirmek ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaktır.

Vizyonumuz;

Bölgenin kalkınması için dinamik bir takım ruhuna sahip, kaliteli hizmet sunan, öğrenen ve öğreten, başlattığı her girişimi ZAFER'le taçlandıran bir Ajans olmaktadır.

B) Yetki, Görev ve Sorumluluklar

4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 188. maddesine göre Ajansımızın yetki, görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,*
- Bölge plan ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek veya Ajans personel sayısının yeterli olmadığı durumda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile izlemesini ve değerlendirmesini yaptırmak ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek,*
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik girişim sermayesi fonlarına katılım sağlamak,*
- Bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak,*
- Bölge plan ve programlarını dikkate alarak kapsamı ve usulleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmek üzere bölgelerindeki diğer projeleri izlemek,*
- Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek,*
- Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak,*

- g) Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek,
- ğ) Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla iş birliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak,
- h) 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,
- ı) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve iş gücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla iş birliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek,
- i) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak,
- j) Ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve Ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak.

C) Ajansa İlişkin Bilgiler

C.1) Fiziksel Yapı

Ajansımız faaliyetlerini Kütahya Yatırım Destek Ofisinin de içinde bulunduğu Kütahya Merkez hizmet binası ile Afyonkarahisar, Manisa ve Uşak illerinde oluşturulan Yatırım Destek Ofisleri (YDO'lar) aracılığıyla sürdürmektedir.

Ajansımızın merkez hizmet binası, 2014 yılı Aralık ayında iskân alınarak kullanılmaya başlanmıştır. Kullanıma açılan hizmet binası yaklaşık 5.400 m²lik kapalı alana sahip olup binada arşiv, depo, sergi ve konferans salonları, çalışma birimleri için ofisler, yönetim ofisleri ve sosyal aktivite bölümleri bulunmaktadır. Ayrıca binamızda yapılan protokollere istinaden Kütahya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü, Kütahya Ticaret İl Müdürlüğü ve Kütahya Gümrük İl Müdürlüğü de faaliyetlerini sürdürmektedir.

C.2) Teşkilat Yapısı

Ajans; Kalkınma Kurulu, Yönetim Kurulu ve Genel Sekreterlik organlarından oluşmaktadır.

- **Kalkınma Kurulu**

Kalkınma Kurulu, Ajansın danışma organıdır ve bölgesel gelişme hedefine yönelik olarak bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler arasında iş birliğini geliştirmek ve Ajansı yönlendirmek üzere kurulmuştur.

Kalkınma Kurulunun görev ve yetkileri aşağıdadır:

- a) Tek ilden oluşan bölgelerde Yönetim Kurulunda yer alacak özel kesim veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek,
- b) Ajansın çalışma programı taslağı, yıllık faaliyet raporları ile Sayıştay ve mali yönetim yeterliği denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve Yönetim Kuruluna önerilerde bulunmak,

- c) Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunmak,
- ç) Toplantı sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.

Kalkınma Kurulunda üye olarak yer alan kurum ve kuruluşlar Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile belirlenmektedir. 19.08.2016 tarihli ve 29806 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan kalkınma kurulu üye listelerine ilişkin tablonun yürürlükten kaldırılması hakkında 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı’na istinaden tek ilden oluşan bölgelerde faaliyet gösteren kalkınma ajansları dışında kalkınma kurulu faaliyetleri durdurulmuştur.

• Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, Ajansın karar organıdır. Ajansı Yönetim Kurulu Başkanı temsil eder. 16 üyeye sahip Yönetim Kurulunda; Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerimizin valileri, il belediye başkanları, il genel meclisi başkanları, il ticaret ve sanayi odası başkanları ve Ajans Genel Sekreteri yer almaktadır. Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri aşağıdadır:

- a) Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayına sunmak,
- b) Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek,
- c) Yıllık mali raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak,
- ç) Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek,
- d) Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek,
- e) Genel Sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifleri onaylamak,
- f) Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek,
- g) Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek,
- ğ) Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında Genel Sekreter’in yetkili olacağı sınırları tespit etmek,
- h) Ajansın denetimi sonucunda oluşturulan raporları görüşmek, değerlendirmek ve raporlarda yer alan bulgulara ilişkin gerekli tedbirleri almak.

Yönetim Kurulu Başkanlığı 14.07.2026 tarihine kadar Kütahya Valisi tarafından yürütülecektir. Yönetim Kurulu, 2025 yılında 5 toplantı gerçekleştirmiştir.

Tablo 1 – 2025 Yılı Yönetim Kurulu Toplantısı İstatistikleri

Toplantı No	Tarih	Toplantı Şekli	Düzenlenen İl	Katılımcı Sayısı
2025-01	22.05.2025	Çevrim İçi	-	15
2025-02	19.06.2025	Fiziki	Afyonkarahisar	9
2025-03	01.10.2025	Fiziki	Uşak	10
2025-04	20.11.2025	Çevrim İçi	-	14
2025-05	30.12.2025	Fiziki	Kütahya	10

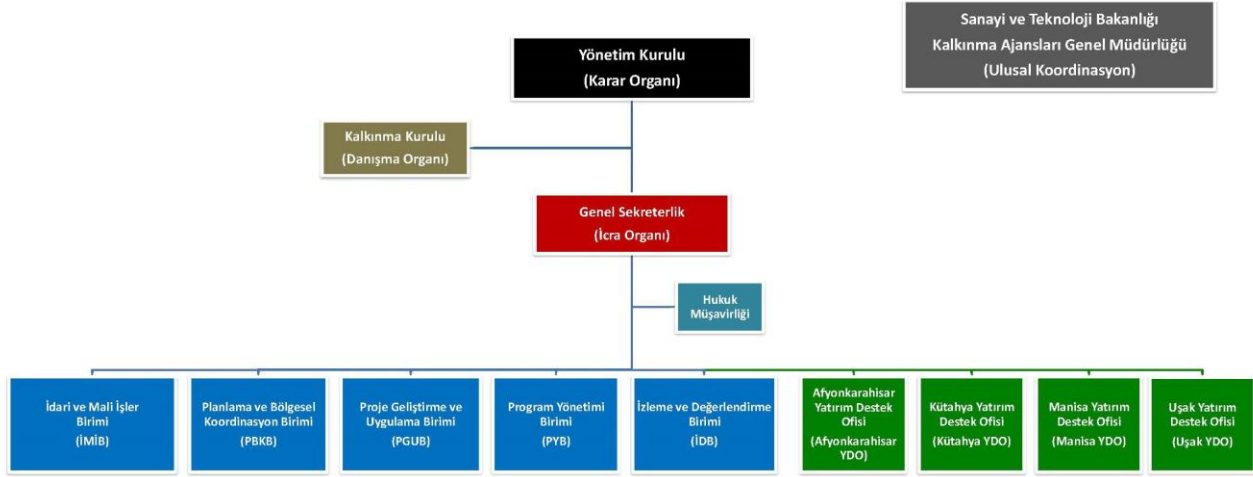
• Genel Sekreterlik

Genel Sekreterlik, Ajansın icra organıdır. Genel Sekreterliğin, çalışma birimlerinin ve YDO'ların amiri Genel Sekreter'dir. Genel Sekreter, Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel Sekreterlik bünyesinde birim başkanları, YDO koordinatörleri, uzman, destek personeli ve sürekli işçiler görev yapmaktadır.

Genel Sekreter'in görev ve yetkileri aşağıdadır:

- a) Yönetim Kurulu kararlarını uygulamak,
- b) Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak,
- c) Ajans gelirlerini toplamak, belirlenecek usul ve esaslar ile bütçe ve Yönetim Kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak,
- ç) Yönetim Kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek,
- d) Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Kalkınma Kurulu ile Yönetim Kuruluna sunmak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek,
- e) Çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki iş bölümünü belirlemek,
- f) Ajansın doğrudan veya bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşlarla birlikte proje geliştirmesini sağlamak ve bu kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak,
- g) Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek mali destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek,
- ğ) Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak,
- h) Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve yurt dışındaki Ajans ve kuruluşlarla iş birliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek,
- ı) Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak,
- i) Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek,
- j) Personelin işe alınması ve işine son verilmesini Yönetim Kuruluna teklif etmek,
- k) Ajans Genel Sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak,
- l) Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek,
- m) Yönetim Kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.

Ajansımızın teşkilat yapısı ile çalışma birimleri arasındaki iş bölümü, 21.10.2010 tarihli ve 2010-09 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısı'nda onaylanmış, 18.12.2014 tarihli ve 2014-12 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısı'nda alınan karar ile yeniden düzenlenmiştir. 4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve Kalkınma Ajansları Denetim Yönetmeliği'nde yapılan değişikliklere istinaden 13.01.2023 tarihli ve 2444 sayılı Genel Sekreterlik oluruyla İç Denetim birimi kaldırılarak organizasyon şeması son halini almıştır.



Şekil 1 – Ajans Organizasyon Şeması

Genel Sekreterlik görevine 04.03.2024 tarihli Bakan onayı ile vekâleten görevlendirilen Kütahya YDO Koordinatörü Kutlu ESER, 01.08.2024 tarihli Bakan onayı ile asaleten atanmıştır.

30.06.2025 tarihi itibarıyla Genel Sekreterlik bünyesinde 5 merkez çalışma birimi, Hukuk Müşavirliği ve 4 YDO bulunmaktadır.

Genel Sekreterlik bünyesinde yer alan çalışma birimleri ve YDO'ların görev ve yetkileri ile personel bilgileri aşağıda yer almaktadır.

1) Hukuk Müşavirliği

31.12.2025 tarihi itibarıyla Hukuk Müşavirliğinde (HKM) 1 uzman personel görev yapmaktadır.

Hukuk Müşavirliğinin görev ve yetkileri aşağıdadır:

- 1) Genel Sekreterlik birimlerinden ve YDO'lardan intikal ettirilen ve hukuki, mali, idari ve cezai sonuç hâsıl edilebilecek tüm konular hakkında hukuki görüş bildirmek,
- 2) Hukuki ihtilaflara meydan vermemek için, Ajansın menfaatlerini koruyucu ve anlaşmazlıklara çözüm getirici hukuki tedbirleri zamanında almak,
- 3) Ajans adına akdedilecek sözleşme ve anlaşmaların, hukuki ihtilaf doğurmayacak şekilde ve Ajans menfaatleri doğrultusunda düzenlenmesine yardımcı olmak ve diğer birimler tarafından düzenlenenleri inceleyerek görüş bildirmek,
- 4) Ajans tarafından istenilen kanun, tüzük, yönetmelik, protokol, genelge vb. hazırlamak veya diğer birimler tarafından hazırlananları inceleyerek görüş bildirmek,
- 5) Ajans personeli hakkında veya diğer konularda düzenlenen ve Genel Sekreter tarafından havale edilen inceleme ve soruşturma raporlarını inceleyerek mevzuatın gerektirdiği takibat ve işlemleri ifa etmek,
- 6) Ajans faaliyetlerine ilişkin kanun, tüzük, yönetmelik ve sair mevzuatı incelemek ve değişiklikleri takip etmek,
- 7) Ajans adına ihtarname, ihbarname düzenlemek, adli ve idari yargı mercileri ile icra daireleri ve noterden Ajansa yapılacak tebliğlere cevap vermek,
- 8) Uhdesinde bulunan dava dosyalarının düzenli şekilde dosyalanması, takibi ve sonuçlandırılmalarını sağlamak, kontrolünü yapmak.

2) İdari ve Mali İşler Birimi

31.12.2025 tarihi itibarıyla İdari ve Mali İşler Biriminde (İMİB) 1 birim başkanı, 1 uzman personel ve 4 destek personeli görev yapmaktadır.

İMİB; İnsan Kaynakları, Bütçe ve Muhasebe, Yazı İşleri, Satın Alma, Arşiv İşleri, Taşınır Kayıt ve Kontrol İşlemleri, Bilgi İşlem, Yönetici Asistanlığı ile Basın ve Halkla İlişkiler bölümlerinden oluşmaktadır.

İMİB'in görev ve yetkileri aşağıdadır:

- 1) Ajansın harcama programını ve bütçe uygulama sonuçlarını hazırlamak,
- 2) Ajansın altı aylık ve yıllık faaliyet raporlarının hazırlanmasını koordine etmek,
- 3) Çalışma programı ve bütçeyi Ajansın diğer birimleri ile koordinasyon içinde hazırlamak,
- 4) Ajansın gelir ve giderlerini takip etmek, gelirlerin tahsiliyle ilgili girişimlerde bulunmak,
- 5) Ajansın her türlü ödeme evrakını hazırlamak, kontrol etmek, arşivlemek, ödemeleri gerçekleştirmek, bütçe çalışmalarına katılmak,
- 6) Mali ve teknik destekler kapsamında verilen desteklere ilişkin proje dosyalarını mali yönden incelemek, proje hesaplarını takip etmek, proje ödemelerini gerçekleştirmek,
- 7) Ajansın vermekle mükellef olduğu aylık KDV ve muhtasar vergi beyannamelerini düzenlemek ve ödemelerinin yapılmasını sağlamak,
- 8) Ajansa ait emanetleri almak, saklamak, ilgililere vermek ve göndermek,
- 9) Sayıştaya dönem başı ve dönem sonu defter ve mali tabloları göndermek,
- 10) Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi KBS'ye üçer aylık dönemlerde Ajans faaliyetlerine ilişkin muhasebe kayıtlarının girişini yapmak,
- 11) Dönem sonu işlemlerini gerçekleştirmek, kapanış ve açılış kayıtlarını oluşturmak,
- 12) Menkul kıymet ve teminat mektuplarının sayımını gerçekleştirmek,
- 13) Personel performans değerlendirme sistemini işletmek,
- 14) Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve planlanan eğitimleri düzenlemek,
- 15) Personel özlük dosyalarını tutmak ve güncellemek,
- 16) Personel maaşlarını hesaplamak ve ödemeleri (harcırah, fazla mesai, tediye vb.) gerçekleştirmek,
- 17) Ajansın sürekli işçi kadrosunda çalıştırılan personelin kontrolünü ve denetimini yapmak,
- 18) Ajansın insan kaynakları politikasını belirlemek, uygulamak, izlemek ve geliştirilmesini sağlamak,
- 19) Ajansın personel alımı ile ilgili işlerini yürütmek, yeni istihdam edilen personelin Ajansa uyumunu sağlamak ve Ajansı tanıtmak için oryantasyon programları düzenlemek,
- 20) Personelin izin ve rapor işlemlerinin takibini ve SGK girişini yapmak,
- 21) Satın almalarla ilgili iş ve işlemlerin koordinasyonunu ve mevzuata uygun şekilde yapılmasını sağlamak,
- 22) Ajansın tespit ettiği araç ve gereç ihtiyaçlarının teminini sağlamak,
- 23) Ajansın resmi ve özel kurumlara giden ve gelen yazışmalarının tasnifini ve havalesini yapmak, düzenli olarak arşivini oluşturmak,
- 24) Ajansın bilgi işlem ihtiyaçlarını tespit etmek ve tedarik etmek,
- 25) Ajansın web sitesini oluşturmak ve güncelliğini sağlamak,
- 26) Ajansın tüm bilgisayar, yazıcı ve diğer donanım birimlerinin sorunsuz çalışmasını sağlamak, güncel tutmak, bakımını yapmak,

- 27) Ajansın kurumsal tanıtımını etkin şekilde yapmak, basınla ilişkileri yürütmek, kurumsal kimliğini bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde temsil etmek,
- 28) Ajans tarafından periyodik olarak yayımlanan kurumsal yayınlar ile çeşitli alanlarda yapılmış araştırma ve analiz çalışmalarının tasarımı, basım ve dağıtım işlemlerini yapmak,
- 29) Taşınır kayıt ve kontrol işlemlerini yapmak,
- 30) Stok tüketim kaydı yapmak,
- 31) İç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetiminin genel koordinasyonunu sağlamak,
- 32) Bilişim sistemlerinin genel koordinasyonunu sağlamak,
- 33) Sayıştay, mali yönetim yeterliği vb. denetim çalışmalarını koordine etmek,
- 34) Stajyer işlemlerini (kontenjan planlaması, başvurular, istihdam vb.) yürütmek,
- 35) Ajans faaliyetleri, bölgeden haberler, destek duyuruları ve benzeri çalışmalara ilişkin paylaşımları sosyal medya hesapları üzerinden yapmak,
- 36) Ajans hizmet binasını ilgilendiren tadilat, tefrişat vb. işlemleri yürütmek,
- 37) Ajans hizmet binasında hizmet veren diğer kurumları ilgilendiren işlemleri (protokol hazırlığı, ortak katılım paylarının tahsili vb.) yürütmek,
- 38) Yönetim Kurulu toplantısı organizasyonlarını yapmak,
- 39) Ajans fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için birim faaliyetleri arasında eş güdüm sağlamak.

3) Planlama ve Bölgesel Koordinasyon Birimi

31.12.2025 tarihi itibarıyla Planlama ve Bölgesel Koordinasyon Biriminde (PBKB) 1 birim başkan vekili ve 1 uzman personel görev yapmaktadır.

PBKB, bölgesel planların hazırlanma sürecini koordine eden ve yürüten, bölge ölçeğinde sektörel ve tematik analiz ve araştırmalar gerçekleştiren, gerektiğinde eylem planları hazırlayan, ulusal strateji ve planların bölge ölçeğinde koordinasyonunu sağlayan ve alt ölçekli planların hazırlanması sürecinde destek görevini üstlenen birimdir. PBKB'nin görev ve yetkileri aşağıdadır:

- 1) Bölgede ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak veya yaptırmak,
- 2) Kalkınma Planı kapsamında belirlenen sektörlerle ilişkin verileri toplamak, gerekirse güncellemek,
- 3) Söz konusu verileri kullanarak yerel aktörlerin katılımı ile bölgede öncelikli sektörleri belirlemeye yönelik sektörel analizler yapmak veya yaptırmak,
- 4) Yapılan analizler ve araştırmalar sonucu ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda bölgesel aktörlerin katılımıyla bölge vizyonunu belirlemek ve bölge planını hazırlamak,
- 5) Bölge vizyonunun, kalkınma stratejisinin paydaşlar tarafından benimsenmesi için gerekli çalışmaları yapmak,
- 6) Bölgede kamu kesimi, özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin Bölge Planı'nda yer verilen stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik çalışmalarına bilgi desteği sağlamak,
- 7) PYB ile eş güdümlü olarak Ajans tarafından sağlanacak mali desteklerin sektörel dağılımını belirlemek,
- 8) Alt ölçek planlarının bölgesel stratejilerle uyumunu sağlamak ve yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamak,
- 9) Kalkınma Kurulu toplantı organizasyonlarını yapmak.

4) Proje Geliştirme ve Uygulama Birimi

31.12.2025 tarihi itibarıyla Proje Geliştirme ve Uygulama Biriminde (PGUB) 1 birim başkanı görev yapmaktadır.

PGUB, ulusal ve uluslararası fonları takip eden, Ajans adına uluslararası fonları sağlayan kurumlara başvurmak üzere proje üreten, bölge paydaşlarını bu fonlara yönlendiren ve uluslararası fonlardan yararlanmak isteyen paydaşlarımıza destek veren birimdir. PGUB'un görev ve yetkileri aşağıdadır:

- 1) *Ajans dışı ulusal ve uluslararası fonların kullanımına ilişkin bölgede farkındalık yaratmaya çalışmak,*
- 2) *Bölge için kritik öneme haiz projelerin geliştirilmesine ve hayata geçirilmesine yönelik fonları araştırmak,*
- 3) *Dış kaynaklı proje teklif çağrılarını takip etmek, bölge genelinde tanıtım ve uygun bulunanlara Ajans adına başvurularda bulunmak,*
- 4) *Ajansın hak kazandığı dış kaynaklı projeleri uygulamak ve bölgede projelerin koordinasyonunu sağlamak,*
- 5) *Bölgedeki kamu kurum ve kuruluşlarının büyük ölçekli yurt dışı fonlara başvurularında teknik destek sağlamak,*
- 6) *Dış fon ve kaynakların bölgeye çekilmesi amacı doğrultusunda ilgili ulusal ve uluslararası kurum/kuruluşlarla iş birliği, proje ve kapasite geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmak,*
- 7) *Dış kaynaklı fonlardan yararlanılmasına yönelik bölgedeki kurum ve kuruluşların uluslararası iş birlikleri geliştirmelerini desteklemek,*
- 8) *PYB ile koordineli olarak Ajans tarafından verilecek güdümlü proje destekleri için gerekli planlama, proje geliştirme ve ön fizibilite çalışmalarını sağlamak,*
- 9) *Güdümlü projelerin geliştirilmesi sürecinde paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve diğer birimlere destek vermek.*

5) Program Yönetimi Birimi

31.12.2025 tarihi itibarıyla Program Yönetimi Biriminde (PYB) 1 birim başkanı, 1 uzman personel ve 1 destek personeli görev yapmaktadır.

PYB, PBKB tarafından hazırlanan bölge planı ve programlarına göre oluşturulacak destek programlarının yönetiminden sorumlu birimdir. PYB, tüm destekler kapsamında, başvuruların alınmasından, destek almaya hak kazanan projelerin belirlenmesi ve başvuru sahipleri ile sözleşmelerin imzalanmasına kadar olan sürecin uygulanmasından sorumludur.

PYB'nin görev ve yetkileri aşağıdadır:

- 1) *Sağlanacak desteklerin uygulama mekanizmasının genel çerçevesini oluşturmak ve güncellemek,*
- 2) *Destek programları kapsamında, Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu'nda belirlenen çerçeve içerisinde başvuru koşullarını ve değerlendirme kriterlerini belirlemek,*
- 3) *Potansiyel yararlanıcılara yönelik başvuru rehberlerini hazırlamak ve dağıtmak, fizibilite desteği uygulamalarına yönelik başvuru rehberini Ajans web sitesinde bulundurmak,*
- 4) *Destek programlarının bölgede tanıtımı için gerekli tedbirleri almak,*
- 5) *Potansiyel başvuru sahiplerine yönelik proje hazırlama eğitimleri düzenlemek,*

- 6) *Potansiyel başvuru sahipleri tarafından yöneltilen soruları cevaplarıyla birlikte Ajans internet sayfasında “Sıkça Sorulan Sorular” (SSS) bölümünde yayımlayarak herkesin aynı anda ve eşit düzeyde bilgi edinebilmesini sağlamak,*
- 7) *Proje desteği başvurularını kabul etmek ve kayıtlarını yapmak,*
- 8) *Gerekli durumlarda, teklif çağrısına ilişkin düzeltmeler yapmak ve bunları yayımlamak,*
- 9) *Başvuruların değerlendirilmesinde görevlendirilecek bağımsız değerlendiricilerin seçim kriterlerini belirlemek, bağımsız değerlendiricilere ve değerlendirme komitesi üyelerine yönelik proje değerlendirme süreçleri ve işlemleri, proje değerlendirmeye esas belgeler ve gerekli gördüğü diğer hususlar hakkında eğitimler düzenlemek,*
- 10) *Bağımsız değerlendiricilerin ve değerlendirme komitesi üyelerinin performanslarını değerlendirmek,*
- 11) *Proje seçim ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek,*
- 12) *Destek almaya hak kazanan projelerin bütçelerini yapılan değerlendirmeler ışığında revize etmek, proje sahiplerini sözleşme sürecinden önce konu ile ilgili olarak bilgilendirmek,*
- 13) *Değerlendirme komitesince yapılan nihai değerlendirmeler sonucu belirlenen ve Yönetim Kurulunca onaylanan “destek almaya hak kazananların listesi”ni kamuoyuna ilan etmek,*
- 14) *Proje teklifinde bulunan başvuru sahiplerine, yapılan değerlendirme sonucunda verilen kararları gerekçeleriyle birlikte bildirmek,*
- 15) *Teknik destek projelerine ilişkin genel ilke ve kuralları belirlemek ve başvuruların değerlendirilmesini koordine etmek,*
- 16) *İDB ile birlikte destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri hazırlamak ve sözleşme imzalamaya davet etmek,*
- 17) *Proje başvuruları, değerlendirme süreci ve seçilen projelerle ilgili temel verilerin Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi’nde (KAYS) tutulmasını temin etmek,*
- 18) *Destek almaya hak kazanan projelere ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri İDB’ye devretmek,*
- 19) *PBKB ve İDB ile birlikte destek programları ile ilgili değerlendirme raporları (altı aylık ve yıllık) hazırlamak,*
- 20) *Etki analizi çalışmalarına katkı sağlamak.*

6) İzleme ve Değerlendirme Birimi

31.12.2025 tarihi itibarıyla İzleme ve Değerlendirme Biriminde (İDB) 1 birim başkan vekili ve 2 uzman personel görev yapmaktadır.

İDB, bölge plan ve programları çerçevesinde Ajans tarafından desteklenen proje ve faaliyetler ile yürütülen hibe programlarının izleme ve değerlendirmesinden sorumludur. Bu kapsamda, İDB’nin görev ve yetkileri aşağıdadır:

- 1) *Bölge planı ve programları ile destek programlarının değerlendirilmesine yönelik program düzeyinde performans göstergelerinin belirlenmesine katkı sağlamak,*
- 2) *Proje düzeyinde yararlanıcılar tarafından kullanılacak, sektörel bazda hazırlanmış geniş göstergeler setini belirlemek,*
- 3) *Projelere sözleşme öncesi ön izleme ziyaretlerini ve bu ziyaretlerde yapılacak projenin risk ve ihtiyaç analizlerini yapmak,*
- 4) *PYB ile birlikte destek almaya hak kazanan projelerin sahipleri ile imzalanacak sözleşmeleri hazırlamak ve sözleşme imzalamaya davet etmek,*

- 5) Sözleşmelerin imzalanmasını müteakip, sözleşme bilgilerinin doğruluğunu teyit etmek, yararlanıcının uygulama kapasitesini değerlendirmek ve yararlanıcı ile birlikte proje uygulamasına ilişkin bir yol haritası hazırlamak, bunların sonuçlarını ön ödemenin yapılabilmesi için İMİB'e bildirmek,
- 6) Projelerin uygulama ve izleme sürecine ilişkin olarak yararlanıcılara eğitimler vermek,
- 7) Proje ve program kapsamında ihtiyaç duyulan verilerin KAYS'a aktarılmasının genel koordinasyonunu sağlamak,
- 8) Yararlanıcıları projenin uygulanması ve KAYS'ın etkin kullanımına yönelik bilgilendirmek,
- 9) Proje uygulama ve izleme faaliyetleri kapsamında elde edilen verilerin KAYS'a aktarılmasını sağlamak,
- 10) Yararlanıcıların projelerin uygulama aşamasındaki sorularını yanıtlamak, Sıkça Sorulan Sorulardan (SSS) oluşan bir listeyi cevapları ile birlikte Ajansın internet sitesinde yayımlamak,
- 11) Sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlamak ve projelerin sözleşmelerde belirtilen kural ve usullere göre uygulanmasını temin etmek,
- 12) Sözleşme değişikliği, durdurma, fesih, erken uyarı raporları ile düzeltici tedbirler ve usulsüzlük hakkında işlemleri gerçekleştirmek ve geri ödemelerin temini için gerekli durumlarda İMİB'i bilgilendirmek,
- 13) Yararlanıcıların ara ve nihai raporları ile ödeme taleplerini teknik ve mali açıdan değerlendirmek ve uygun bulunması durumunda ödemelerin zamanında yapılabilmesi için İMİB'e görüşünü iletmek,
- 14) Projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmek,
- 15) Yararlanıcılara, uygulamada karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik destek vermek,
- 16) Program ve projelere ilişkin düzenli risk analizleri yapmak ve riskleri önceden tespit ederek düzeltici ve önleyici tedbirleri almak,
- 17) Destek programları ile ilgili değerlendirme raporlarının hazırlanmasına katkı sağlamak,
- 18) Program sonrası değerlendirme çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak,
- 19) Proje ve faaliyet uygulamalarının yoğun olduğu dönemlerde, Ajans uzmanlarının yeterli olmadığı durumlarda, Yönetim Kurulu Başkanı'nın talebi ve ilgili kurumların uygun görmesiyle, yararlanıcı konumunda olmayan kamu kurum ve kuruluşlarından izleme faaliyetlerinde görev yapmak üzere ilave personel görevlendirilmesini temin etmek,
- 20) Tamamlanan projelerin ve programların sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmek,
- 21) Destek programlarının ve projelerin değerlendirilmesine yönelik performans / başarı gösterge setinin belirlenmesine katkı sağlamak ile program ve projelerin performansını ölçmek,
- 22) Önceki destek programları uygulamalarından elde edilen deneyimler ışığında başvuru rehberlerinin hazırlığına destek vermek,
- 23) Çeşitli kaynaklardan elde edilecek verileri ve değerlendirme anketleri sonuçlarını kullanarak programların ara dönem, nihai ve etki değerlendirmelerini yapmak, bu değerlendirme sonuçlarını Yönetim Kuruluna ve Bakanlığa sunulmak üzere Genel Sekreter'e raporlamak,
- 24) Teknik destek projelerinin izlemesini gerçekleştirmek.

7) Yatırım Destek Ofisleri

YDO'lar, bölgedeki iş ve yatırım imkânlarının yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtımını üstlenen, yatırımların planlı ve koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan birimlerdir. Genel

Sekreterliğe karşı sorumlu olan YDO'lar, sundukları tüm yatırım destek hizmetlerini ücretsiz olarak gerçekleştirmektedir.

31.12.2025 tarihi itibarıyla YDO'larda toplam 3 koordinatör, 1 koordinatör vekili ve 7 uzman personel görev yapmaktadır.

YDO'ların görev ve yetkileri aşağıdadır:

- 1) Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere Yönetim Kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek,
- 2) Desteklere ilişkin olarak yatırımcıları bilgilendirmek, yönlendirmek ve ilgili mevzuatta belirtilen iş ve işlemleri yapmak,
- 3) Bölge kalkınma idaresi başkanlıklarınca desteklenen ve izlenmesi talep edilen projeler başta olmak üzere ildeki önemli proje ve yatırımları izlemek, bunlarla ilgili sorunlar ve alınması gereken tedbirler konusunda ilgili kurum ve kuruluşlara öneriler sunmak,
- 4) İlin gelişme potansiyeli ve yatırım fırsatları ile ilgili olarak tarafları bir araya getirmek ve iş birliği tesis etmek,
- 5) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonunda iş ve yatırım ortamının geliştirilmesine yönelik olarak doğrudan veya ilgili ulusal veya uluslararası kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapmak,
- 6) Bu bölümün uygulanmasına ilişkin yapılan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak,
- 7) İş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermek,
- 8) Ajans faaliyetleri ile ilgili Genel Sekreter tarafından verilen diğer görevleri yürütmek.

• Bilgi ve Teknolojik Kaynaklar

Ajansımız, TR33 Bölgesi paydaşlarına vereceği iyi ve kaliteli hizmetin bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkin biçimde kullanılarak mümkün olacağının bilinciyle hareket etmektedir. Bu bağlamda dizüstü bilgisayarlar, kesintisiz güç kaynakları, yazıcılar, tarayıcılar, ağlar, modemler, telefon sistemleri, faksler, çeşitli yazılımlar, veri tabanları ve bunlarla ilgili donanımlar ile tüm teknolojik imkânlardan faydalanarak bilgi ve teknolojik kaynaklarını etkin şekilde kullanmaktadır. Kullanılmakta olan fiziki sunucu altyapısı ile Ajans faaliyetleri takip edilebilirken kurum içi doküman paylaşımının sağlanabildiği intranet sistemi personel tarafından aktif olarak kullanılmaya devam etmektedir. Gerçekleştirilen tüm resmi yazışmalar, EBYS aracılığıyla yapıp elektronik ortamda arşivlenmektedir.

Ajans, kalite standartlarını artırmak ve iletişim güvenliğini sağlamak amacıyla tüm görüşmeleri ses kayıt cihazı aracılığıyla kayıt altına almaktadır.

Kişisel verilerin güvenliği ve özel hayatın gizliliği ilkesi doğrultusunda, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili sair mevzuat kapsamında Ajans personeli bilgilendirilmekte, ayrıca Ajans internet sitelerinde 3. kişilere yönelik olarak "Aydınlatma Metni" yayımlanmaktadır.

• İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları Politikası

Kalkınma Ajansları Personel Yönetmeliği'nde de belirtilen insan kaynakları politikasının temel ilkeleri şöyledir:

- İşin gerektirdiği niteliklere sahip kişilerin seçimini, işe alınmasını ve görevlendirilmesini gerçekleştirmek ve personeli işin gereğine göre eğitmek ve yetiştirmek.
- 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.
- Personeli, etkinlik ve verimlilik ilkelerine bağlı olarak maliyet ve tasarruf bilinci içinde çalıştırmak, kendilerini ilgilendiren konularda zamanında bilgilendirmek.
- Personelin Ajansa sadakat ve bağlılığını artırmak, Ajansa çalışma bilincinin oluşturulması ve güçlendirilmesi için Ajans çalışanları arasında iş birliği ve dayanışmayı geliştirici ve motivasyonu sağlayıcı tedbirler almak, Ajansa çalışmayı özendirici hale getirmek.
- Personelin kişiliğine saygılı olmak, personele, mesleki ve kişisel yönden yetiştirme ve gelişme bakımından eşit ve uygun imkânlar sağlamak.
- 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.
- İnsan kaynakları politikasının oluşturulması sürecine personelin katılımını sağlamak, personelin düşünce, görüş ve önerilerini Ajans yönetimine kolaylıkla aktarabilmesini sağlamak, bu çerçevede haberleşme usul ve imkânlarını geliştirmek ve diğer tedbirleri almak.

2012 yılı Aralık ayında hizmet alım yöntemi ile hazırlanan ve 2022 yılında Ajans personeli eliyle güncellenen İnsan Kaynakları Strateji Belgesi'nde de belirtildiği üzere Ajansımız;

- İnsan kaynakları faaliyetleri açısından bölge kurum / kuruluşlarına örnek olmak,
- Ajans misyonunu gerçekleştirmeye yönelik kaliteli personel istihdamını sağlamak,
- Cinsiyet ve fırsat eşitliğini sağlayarak kadın çalışanların da yönetime katılmasını sağlamak,
- Ajans personelinin verimliliğini artırmak,
- Ajans personeline sorumluluk vererek kuruma aidiyet duygusunu artırmak,
- Ajans personelinin Ajans çalışma prensiplerine, ilgili mevzuata ve Ajans kültürüne hâkim olmasını sağlamak,
- Ajans personelinin iş birliği ve uyum içinde çalışmasını sağlamak,
- Ajans personelinin uzlaşmacı ve çözüm odaklı çalışma kültürünü benimsemesini sağlamak,
- Tüm personelinin birbiriyle dostça ve saygı çerçevesinde bağlantılar kurmasını sağlamak,
- Sürekli öğrenen ve kendini geliştiren bir organizasyon olmak,
- Hayat boyu öğrenmeyi çalışma prensibi haline getirmek, personelin bireyselleştirilmiş öğrenme ile kendisini sürekli geliştirmesini sağlamak,
- Personelin görevleri yerine getirebilmek için yetkinliklerinin farkında olmasını ve bu yetkinliklerini devamlı geliştirmesini sağlamak,
- Personelin paydaşlarla çift yönlü iletişim kurabilmesini sağlamak,
- Ajans imkânlarının tüm personel tarafından eşit ve amaçlarına uygun şekilde kullandırılmasını sağlamak,

- 21. yüzyıl özelliklerinden olan 4 temel özelliğin -iletişim, iş birliği, yaratıcılık ve eleştirel düşünmek- Ajans personeline kazandırılmasını sağlamak,
- Personelin değişen ve gelişen çalışma şartlarına uyum sağlayabilmesini sağlamak,
- Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi ve Çalışma Prensiplerimizde yer alan niteliklere uymak ve benimsemek,
- Sürekli işçilerin kuruma ve Ajans yapısına adaptasyonunu ve uyumunu sağlayan bir Ajans olmayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda Ajansımızın insan kaynakları politikasının 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 gelişimini ve çalışmalarının sürekliliğini sağlamaktır.

Personel İstatistikleri

31.12.2025 tarihi itibarıyla Ajansımızda 21 uzman, 5 destek personeli ve 12 sürekli işçi olmak üzere toplam 39 personel istihdam edilmektedir. Afyonkarahisar 3 uzman ve 1 hizmetli personel, Manisa’da ise 4 uzman ve 1 hizmetli personel, Uşak’ta 2 uzman ve 1 hizmetli personel görev yapmaktadır. Diğer personel ise Kütahya’da Ajans Genel Sekreterliğinde görev yapmaktadır.

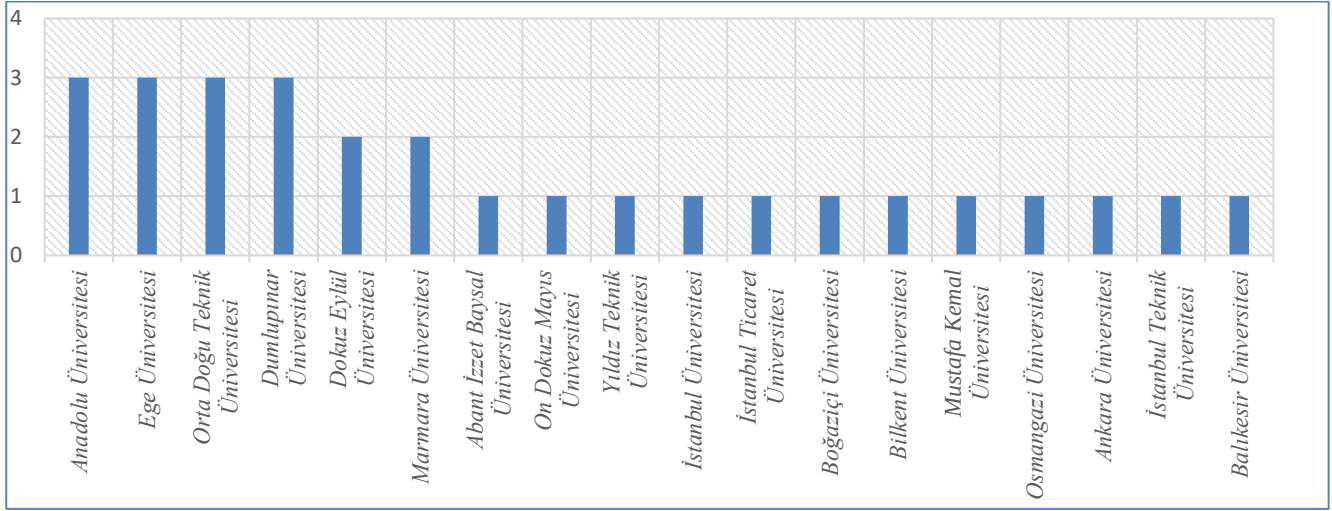
Tablo 2 – Ajans Personelinin Birimlere Göre Dağılımı

Birim	Personel Sayısı
HKM	1
İMİB	6
PBKB	2
PGUB	1
PYB	3
İDB	3
Afyonkarahisar YDO	3
Kütahya YDO	2
Manisa YDO	4
Uşak YDO	2
Sürekli İşçiler	12
TOPLAM	39

Ajansımızda 375 sayılı KHK’nin geçici 23. maddesi uyarınca sürekli işçi olarak çalışan 7 temizlik görevlisi, 1 şoför ile 4 silahsız özel güvenlik görevlisi bulunmaktadır. Sürekli işçi kadrosuna geçirilen personel, istatistiklerin yer aldığı grafiklere dâhil edilmemiştir.

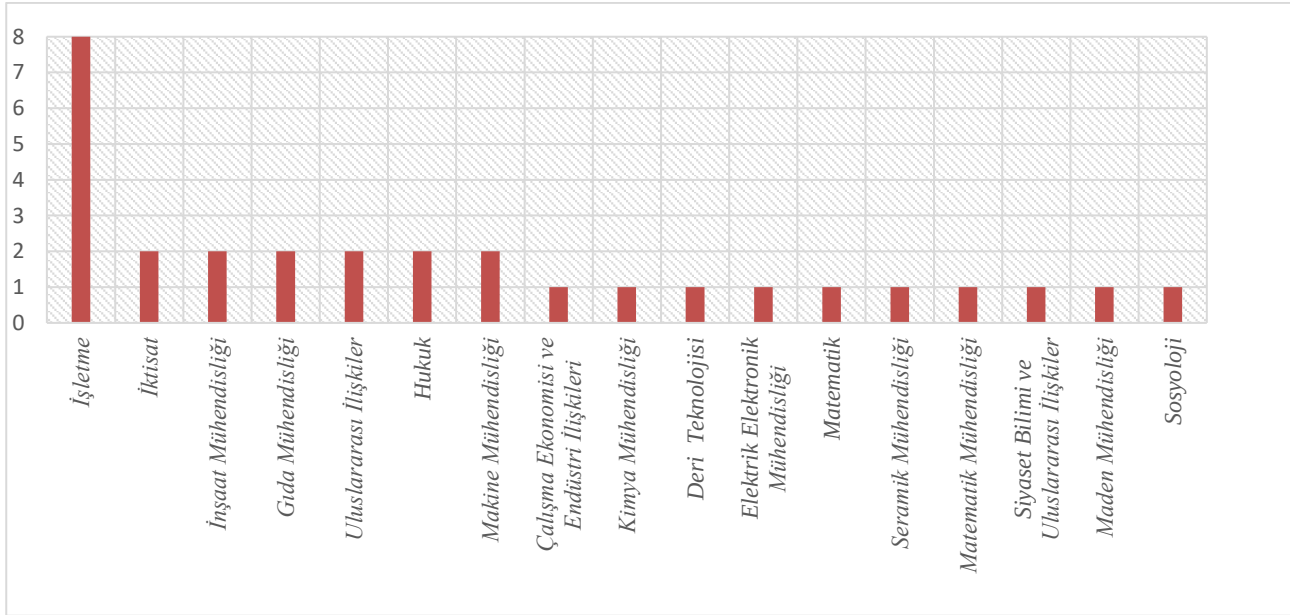
Ajans uzman ve destek personelinin 3’ü Anadolu Üniversitesi, 3’ü Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 3’ü Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, 3’ü Ege Üniversitesi, 2’si Dokuz Eylül Üniversitesi, 2’si Marmara Üniversitesi, 1’i Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 1’i Yıldız Teknik Üniversitesi, 1’i İstanbul Üniversitesi, 1’i İstanbul Ticaret Üniversitesi, 1’i Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 1’i Bilkent Üniversitesi, 1’i Boğaziçi Üniversitesi, 1’i Osmangazi Üniversitesi, 1’i Ankara Üniversitesi, 1’i İstanbul Teknik Üniversitesi, 1’i Balıkesir Üniversitesi, 1’i Mustafa Kemal Üniversitesi mezunudur.

Grafik 1 – Ajans Personelinin Mezun Olduğu Üniversiteye Göre Dağılımı

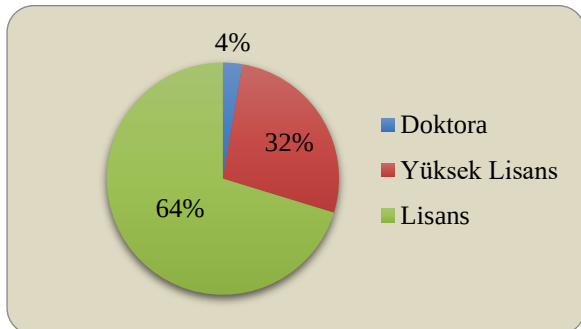


Ajans personeli lisans düzeyinde 17 farklı dalda eğitim almış olup Ajansımızda en fazla işletme bölümü mezunu personel bulunmaktadır. 12 personel iktisadi ve idari bilimler fakültesi mezunu, 12 personel mühendislik fakültesi mezunu, 2 personel fen-edebiyat fakültesi mezunu ve 2 personel hukuk fakültesi mezunudur.

Grafik 2 – Ajans Personelinin Lisans Düzeyinde Mezun Olduğu Bölüme Göre Dağılımı

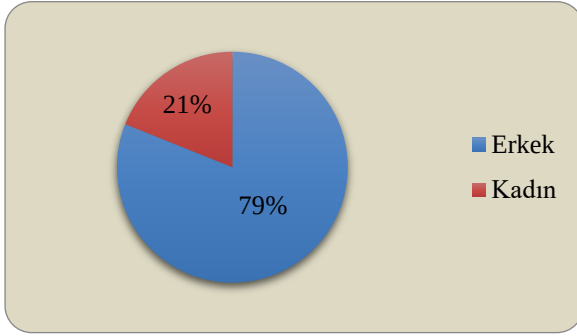


Grafik 3 – Ajans Personelinin Eğitim Durumu



31.12.2025 tarihi itibarıyla; Ajansımız personelinin doktora mezunu sayısı 1, yüksek lisans mezunu sayısı 10, lisans mezunu sayısı ise 18'dir. Lisans mezunu personelden 1'i yüksek lisansa devam etmektedir. 2 personel de doktora devam etmektedir. Ayrıca 2. lisans mezunu 4 personel bulunmaktadır.

Grafik 4 – Ajans Personelinin Cinsiyet Durumu



Ajansımızda istihdam edilen personelin 22'si erkek, 6'sı kadındır. Ayrıca Ajans personelinin yaş ortalaması 41'dir.

• Sunulan Hizmetler

Ülke genelindeki 26 kalkınma ajansından bir tanesi olan Zafer Kalkınma Ajansı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının koordineli kuruluşu olup 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile 4 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin Onaltıncı Bölümü kapsamında faaliyetlerini icra etmektedir. Ajansın temel işlevleri:

- Planlama, Araştırma ve Analiz:** Ulusal plan ve programlarla uyumlu şekilde, yerel dinamikleri dikkate alarak, Bölge illerinin gelişimine yönelik stratejiler belirlemek, eylem planları hazırlamak ve istatistikler oluşturmak
- Proje Geliştirme ve Uygulama:** Ulusal ve uluslararası fonları takip etmek, uluslararası fonları sağlayan kurumlara başvurmak üzere Ajans adına proje üretmek, bölge paydaşlarını bu fonlara yönlendirmek ve fonlardan yararlanmak isteyen paydaşlara destek vermek.
- Proje Destekleme ve İzleme:** Planlama çalışmaları doğrultusunda geliştirilen stratejilerle uyumlu olacak şekilde, bölgenin gelişimi için diğer kamu kurumlarına, özel sektöre ve STK'lere mali (hibe) ve teknik (eğitim ve danışmanlık) destekler sağlamak.
- Yatırım Destek ve Tanıtım:** Bölgenin yerli ve yabancı yatırımcılara tanıtılması amacıyla organizasyonlar düzenlemek, organizasyonlara katılmak ve bölgeye yatırım yapmak isteyen kişilere ücretsiz danışmanlık hizmeti sağlamak.

• Yönetim ve İç Kontrol Sistemi

26.12.2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği" çerçevesinde, Kalkınma Ajansları Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin 11. maddesi gereğince Ajans personeli arasından İç Kontrol Sistemi Komisyonu kurulmuştur. Personel sirkülasyonuna bağlı olarak en son 19.06.2023 tarihli ve 2776 sayılı olurla Komisyon üyelikleri güncellenmiştir. Hâlihazırda her birimden en az 1 kişi temsil edecek şekilde 6 kişi görev yapmaktadır. (Proje Geliştirme ve Uygulama Biriminde uzman bulunmaması nedeniyle söz konusu birimden üye bulunmamaktadır.)

2025 yılında 28.12.2020 tarihli ve 2020-08 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısı'nda revize edilen İç Kontrol Sistemi Yönergesi hükümlerinin uygulanmasına devam edilmiştir.

İlgili süreçte 2021-2025 İç Kontrol Eylem Planı çerçevesinde her birimin sorumlu ve ilgili olduğu eylemler gözden geçirilmiştir.

II) AMAÇ VE HEDEFLER

A) Ajansın Amaç ve Hedefleri

31.03.2021 tarihli ve 2021-02 sayılı Yönetim Kurulu Toplantısı'nda kabul edilen Kurumsal Stratejik Plan'da Ajansın amaç ve stratejileri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Amaç 1 : İş Birliklerinin Güçlendirilmesi ve Paydaşlar Arası Koordinasyonun Sağlanması

Strateji 1.1 : Belirlenen Stratejik Öncelikler Doğrultusunda Farklı Kesimden Paydaşları Bir Araya Getiren Çeşitli Organizasyonlar Düzenlenecektir.

Strateji 1.2 : Belirlenen Stratejik Öncelikler Doğrultusunda Düzenlenen Organizasyonlara Katılım Sağlanacaktır.

Strateji 1.3 : İş Birliklerinin Güçlendirilmesi için Gerekli Destek ve Koordinasyon Sağlanacaktır.

Amaç 2 : Planlı Bölgesel Gelişimin Sağlanması Adına Araştırma ve Analiz Faaliyetleri Yürütülmesi, Strateji Dokümanları Hazırlanması ve Uygulanması

Strateji 2.1 : Bölgenin Yatırım İmkanları Tanıtılacaktır. Bölgesel Öncelikler Kapsamında Araştırma, Analiz Faaliyetleri Yürütülecek, Strateji Belgeleri Hazırlanacak/Hazırlatılacaktır.

Strateji 2.2 : Katılımcı ve Kapsayıcı Bir Anlayışla TR33 Bölgesi Bölge Planı Hazırlanacaktır.

Amaç 3 : Bölgenin Yatırım Olanaklarının Tanıtımının Yapılması ve Yatırımcılara Destek Sağlanması

Strateji 3.1 : Bölgenin Yatırım Ortamını Tanıtıcı Yazılı ve Görsel Materyallerden Yararlanılacaktır.

Strateji 3.2 : Bölgenin Yatırım Ortamını Tanıtmak için Bölge İçi ve Dışı Ziyaretler Gerçekleştirilecektir.

Strateji 3.3 : Yatırımcılara Danışmanlık Hizmeti Verilecektir.

Amaç 4 : Destek Mekanizmalarının Etkili ve Verimli Kullanılması

Strateji 4.1 : Ajans Destekleri Sonuç Odaklı Bir Yaklaşımla Kullanılacaktır.

Strateji 4.2 : Ulusal Fonların Kullanımı Yaygınlaştırılacaktır.

Strateji 4.3 : Uluslararası Fonların Kullanımı Yaygınlaştırılacaktır.

Strateji 4.4 : Destek Süreç ve Sonuçlarının Etkin Olarak İzlenmesi Sağlanacak ve Etki Analizleri Yapılacaktır.

Amaç 5 : Kurumsal Gelişimin Sağlanması

Strateji 5.1 : Ajansın İnsan Kaynakları Güçlendirilecektir.

Strateji 5.2 : Ajansın Fiziki Çalışma Ortamı ve Bilişim Altyapısı İyileştirilecektir.

Strateji 5.3 : İç Kontrol Sisteminin Etkinliği Artırılacaktır.

Strateji 5.4 : Ajans Faaliyetlerinin ve Bölgenin Etkin Tanıtımı Yapılacaktır.

B) Temel Politikalar ve Öncelikler

Ajansımız yukarıda sayılan amaç ve hedefleri yerine getirirken aşağıda belirtilen politika ve önceliklere ağırlık verecektir.

Sonuç Odaklılık: Önceden tanımlanmış kalite parametreleri ve zaman planlaması çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin tamamlanması.

Sürdürülebilirlik: Etkileri uzun vadede de görülebilecek ya da öncekileri tamamlayıcı nitelikte faaliyetlerin önceliklendirilmesi.

Verimlilik: Kişi/birim bazında ve Ajansın bütününde uyumlu çalışma gözetilerek görev ve faaliyetlerin sıralamasına uygun şekilde zamanın etkin yönetilmesi ve sinerji oluşturulması.

Yenilikçilik: Sürekli gelişimin ilke edinilmesi, güncel gelişmelerin takip edilerek uygun inovatif atılımlarda bulunulması.

İş Birliğine Açıklık ve Katılımcılık: Bölge paydaşlarının iş birliği içinde bir araya getirilmesi; bilgi, görüş ve kaynak alışverişinde eş güdümün sağlanması.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Ajansın her türlü faaliyet ve işlemlerinin kanuna ve kurallara uygun şekilde yerine getirilmesi, yürütülen süreçlerin şeffaf bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması, aksi sorgulandığı ya da talep edildiği takdirde açık bir şekilde gerekçelerinin sunulabilmesi.

Objektiflik ve Tarafsızlık: İş ve işlemlerde kişilere, makamlara, kurumlara karşı şahsi düşünce ve ön yargılara yer verilmeden objektif olunması, farklı görüş ve davranışlara karşı tarafsızlığın korunması.

İleri Görüşlülük: Bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesine yönelik her türlü faaliyetin önünü açacak yaklaşımlar içerisinde olunması.

İletişimde Açıklık ve Samimiyet: Paydaşlarla kurumsal imaja uygun sonuca dönük, açık ve yeni iş birliklerini teşvik edici yakın iletişim kurulması.

Personel Memnuniyetini Ön Planda Tutmak: Personele gelişime açık, kurumsal aidiyeti ve öz güveni artırıcı, kurumun bütünlüğüne ve gelişmesine katkı sunan bir çalışma ortamı yaratılması.

III) FAALİYETLERE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

A) Mali Bilgiler

A.1) Bütçe Uygulama Sonuçları

2024 yılı bütçesinden 2025 yılı bütçesine devreden Ajans nakit miktarı 143.222.001 TL olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde 2024 yılında avans olarak yapılan destek ödemelerinden 2025 yılına devredilen tutar 27.701.351 TL olmuştur.

2025 yılı bütçesinde Ajans nakit gelirleri 293.703.588 TL olarak tahmin edilmiş, 12 aylık dönemde fiili gerçekleşme ise 278.018.549,95 TL olmuştur.

Tablo 3 – 2025 Yılı Gerçekleşen Gelirleri

Gelir Kalemi	2025 Yılı Tahmini Gelir (TL)	2025 Yılı Gerçekleşme (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Merkezi Yönetim Bütçesinden Aktarılan Paylar	130.000.000	88.293.253	68
İl Özel İdarelerinden Aktarılan Paylar	20.360.057	20.360.057	100
Belediyelerden Aktarılan Paylar	93.639.992	82.428.435	88
TSO'lardan Aktarılan Paylar	2.044.280	2.044.280	100
AB ve Diğer Fonlardan Sağlanan Kaynaklar	0	0	0
Faaliyet Gelirleri	2.000.000	594.828	29
Bağış ve Yardımlar	43.297.832	53.524.270	123
Alacaklardan Tahsilatlar	1.361.427	497.618	36
Proje ve Faaliyet Destek Ödemelerinden İadeler	0	0	0
Diğer Gelirler	1.000.000	8.301.897	830
TOPLAM	293.703.588	278.018.549	94

* 12 aylık dönemde 5.398.761,48 TL proje avans hesabı faiz geliri bulunmaktadır.

Ajansın 2025 yılı gideri 156.017.124 TL'dir. Bu giderlerin %72'si Genel Hizmet Giderleri, %28'i ise Proje ve Faaliyet Destekleme Giderleri oluşturmaktadır.

Tablo 4 – 2025 Yılı Tahmini ve Gerçekleşen Giderleri

Gider Kalemi	2025 Yılı Tahmini Gider (TL)*	2025 Yılı Gerçekleşme (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Genel Yönetim Hizmetleri	154.605.000	105.449.607	68
İzleme Değerlendirme ve Koordinasyon Hizmetleri	250.000	150.000	60
Plan, Program ve Proje Hizmetleri	25.470.000	3.599.459	14
Araştırma ve Geliştirme Hizmetleri	25.705.000	0	0
Tanıtım ve Eğitim Hizmetleri	14.225.000	3.280.118	23
Proje Destekleme Hizmetleri	226.237.970	43.537.939	19
Faaliyet Destekleme Hizmetleri	0	0	0
TOPLAM	446.492.970	156.017.124	34

* Bütçe revizyonları sonrası güncel gider tahminlerini gösterir.

Bütçe ve muhasebe uygulamaları gereği 12 aylık dönemde giderleştirilmeyen **24.540.077 TL’lik avans ödemesi** yapılmıştır.

A.2) Temel Malî Tablolara İlişkin Açıklamalar

Katkı payı borç miktarlarının hesaplanabilmesi için 5449 sayılı Kanun gereği bölgede Ajansa katkı payı ödemekle yükümlü paydaşların bütçe verilerine ihtiyaç duyulmakta olup bütçe verilerinin temininde sıkıntı yaşanmaktadır. Ancak KAYS’a eklenen mahalli idare verilerinin çekilebilmesi özelliği ile bu sıkıntı giderilmiş görünmektedir.

İl Özel İdareleri Katkı Payları

İl özel idarelerinin Ajansa ödemesi gereken 2025 yılı katkı payı toplamı 20.360.057 TL olup bu tutarın %100’ü tahsil edilmiştir.

Tablo 5 – 2025 Yılı İl Özel İdareleri Katkı Payı Bilgileri

İl Özel İdaresi	Ödenmesi Gereken Tutar (TL)	Ödenen Tutar (TL)	Bakiye (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Afyonkarahisar	8.573.952	8.573.952	0	100
Kütahya	6.998.917	6.998.917	0	100
Uşak	4.787.188	4.787.188	0	100
TOPLAM	20.360.057	20.360.057	0	100

Belediye Katkı Payları

Bölge illerinde bulunan belediyelerin Ajansa ödemesi gereken 2025 yılı katkı payı toplam borç tutarı 93.639.992 TL olup tutarın %88’i tahsil edilmiştir.

Tablo 6 – 2025 Yılı Belediyeler Katkı Payı Bilgileri

İl	Ödenmesi Gereken Tutar (TL)	Ödenen Tutar (TL)	Bakiye (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Afyonkarahisar	19.942.390	16.376.076	3.566.314	82
Kütahya	15.694.533	14.882.322	812.211	94
Manisa	48.449.470	44.328.314	4.121.156	91
Uşak	9.553.599	6.841.722	2.711.877	71
TOPLAM	93.639.992	82.428.434	11.211.558	88

Ticaret ve Sanayi Odaları Katkı Payları

Bölge illerinde bulunan ticaret ve sanayi odalarının (TSO’lar) Ajansa ödemesi gereken 2025 yılı katkı payı tutarı 2.044.280 TL olup bu tutarın %100’ü tahsil edilmiştir.

Tablo 7 – 2025 Yılı TSO Katkı Payı Bilgileri

İl	Ödenmesi Gereken Tutar (TL)	Ödenen Tutar (TL)	Bakiye (TL)	Gerçekleşme Oranı (%)
Afyonkarahisar	483.460	483.460	0	100
Kütahya	298.587	298.587	0	100
Manisa	1.002.648	1.002.648	0	100
Uşak	259.585	259.585	0	100
TOPLAM	2.044.280	2.044.280	0	100

İller Bankasından Tahsili Talep Edilen Belediye Katkı Payları

Ajansımıza katkı payı borcu bulunan belediyelerin 2009-2025 yıllarına ait katkı payı borçlarının tahsili için farklı tarihlerde İller Bankasına bildirimde bulunulmuştur. 2025 yılında yapılan kesinti tutarı 41.559.660 TL'dir.

A.3) Mali Denetim Sonuçları

Sayıştay Denetimi

Ajansımız, “Kamu İdaresi Hesaplarının Sayıştaya Verilmesi ve Muhasebe Birimleri ile Muhasebe Yetkililerinin Bildirilmesi Hakkında Usul ve Esaslar”ın 5/1 maddesi gereği hesap dönemi başında verilmesi gereken bilgileri Ocak ayında; 5/3 maddesi uyarınca hesap dönemi sonunda verilmesi gereken defter, mali tablo ve bilgileri Şubat ayında düzenli olarak Sayıştay Başkanlığına göndermektedir. Ajansımıza Sayıştay Başkanlığı tarafından 23.09.2024 – 04.10.2024 tarihlerinde yerinde denetim ziyareti gerçekleştirilmiştir. Başkanlık tarafından Ajansımızın 2024 yılı faaliyetlerine yönelik 2. denetim ziyareti 27.01.2025 – 07.02.2025 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Mali Yönetim Yeterlik Denetimi Çalışmaları

03-07.11.2025 tarihleri arasında 6 kişilik bir Denetim Komisyonu tarafından Ajansımızın 2019-2025 dönemindeki faaliyetlerine ilişkin yerinde denetim ziyareti gerçekleştirilmiştir. Denetim raporunun 2026 yılında tebliğ edilmesi beklenmektedir.

Devlet Denetleme Kurulu Denetimi

Kalkınma ajanslarının faaliyetleri Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından da izlenmektedir. 2025 yılında denetim yapılmamıştır.

Bakanlık Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı Denetimi

2025 yılında denetim yapılmamıştır.

B) Performans Bilgileri

B.1) Sonuç Odaklı Program 1 (KIR-TUR SOP)

a. Genel Bilgiler

SOP Adı	Kırsal Potansiyelin Harekete Geçirilmesi Sonuç Odaklı Programı (KIR-TUR SOP)
SOP Referans No	TR33/24/SOP/KIR-TUR
Rapor Dönemi	01.01.2025-31.12.2025
SOP Bütçesi	48.885.000 TL
SOP Süresi	60 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç: Kırsal alanda coğrafi işaretli ürün ve turizm odaklı girişimcilik kapasitesinin geliştirilerek kırsal kesimin gelir düzeyinin artırılması ve kırsal alanlarda nüfus yoğunluğunun korunması sağlanacaktır. Özel Amaç 1: Kırsal alanlarda üretilen coğrafi işaretli ürünlerin satış kanalları çeşitlendirilecek, markalaşmaları sağlanacak ve dezavantajlı gruplara iş ve gelir imkânı sağlayacak şekilde coğrafi işaretli ürün üretim altyapısı geliştirilecektir. Özel Amaç 2: Kırsal alanda coğrafi işaretli ürün geliştirme ve turizm faaliyetleri yürütmeye odaklı girişimcilik kültürü desteklenecek, sosyal girişimler de dâhil olmak üzere girişimci sayısı artırılacaktır. Özel Amaç 3: Bölgede turizm potansiyeli açısından cazibe merkezi konumunda olan ve turizm rotaları üzerinde bulunan kırsaldaki turizm alanlarının altyapı eksiklikleri giderilecek ve planlı stratejiler dâhilinde tanınırlıkları artırılacaktır.

b. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
SOP Yönetim Planı Revizyonu	x					Yeni çalışma programına göre revize edilen SOP'lar 25.02.2025 tarihinde Bakanlığa e-posta ile gönderilmiştir.	2026 Yılı Çalışma Programı hazırlıkları kapsamında güncellemeler yapılacaktır.
Turizm Master Planı Çalışmaları	x					Çalışma taslağı 13.02.2025 tarihinde tamamlanmıştır. Sonrasında çalışmaya dair 13.05.2025 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanı Sayın Mehmet Nuri Ersoy ile Bakanlık binasında bir toplantı gerçekleştirilmiştir. Toplantıya, Kütahya heyeti, plan hazırlıklarını yürüten	Kurum bazlı faaliyetlerin takibi yapılacaktır.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						Kapadokya Üniversitesi çalışma ekibi ile Kültür ve Turizm Bakanlığı yetkilileri katılım sağlamıştır. Görüşmede, master planda belirlenen hedefler, hazırlanan projeler ve eylem planları ele alınarak planın uygulanmasına yönelik detaylar istişare edilmiştir. Toplantı sonrası Bakan Bey'in yönlendirmeleri ve talepleri doğrultusunda plana nihai hali verilmiştir. Plan 21.11.2025 Cuma günü Zafer Kalkınma Ajansı hizmet binasında düzenlenen lansman toplantısı ile kamuoyuna tanıtılmıştır. 01.12.2025 tarihinde ise Valilik Makamı başkanlığında ilgili kurumların katılımı ile eylem planının hayata geçirilmesi ve takibi için ilgili kurumların katılımıyla bir toplantı yapılmıştır. Afyonkarahisar turizm vizyonunu belirleyecek olan Turizm Master ve Eylem Planı Ajansımız katkıları ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesi koordinasyonunda hazırlanarak 30.12.2025 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanı Mehmet Nuri Ersoy'a sunulmuştur.	
Şehir Tanıtımı ve Markalaşma Faaliyetleri			x			11.02.2025 tarihinde Afyonkarahisar Valisi Doç. Dr. Kübra Güran Yiğitbaşı başkanlığında yapılan Şehir Markalaşma ve Kurumsal Kimlik Çalışması konusunda yapılan toplantıya katılım sağlanmıştır. Afyonkarahisar İl Özel İdaresi tarafından söz konusu işin satın alma süreci tamamlanmış olup Ajansımızın koordinasyonunda Afyonkarahisar'ın Bütünleşik Tanıtım ve Markalaşma Stratejisinin Hazırlanması ve Uygulama Planının Oluşturulması kapsamında Afyonkarahisar Valisi Doç. Dr. Kübra Güran Yiğitbaşı başkanlığında 21.11.2025 tarihinde tanıtım toplantısı gerçekleştirilmiştir. Toplantıda ulusal basın mensupları ve davetlilere Afyonkarahisar'ın sahip olduğu tarihi derinlik, kültürel çeşitlilik, gastronomi mirası, termal kaynaklar, doğal güzellikler ve stratejik konum unsurlarının ulusal ve uluslararası ölçekte	Ankara Üniversitesi Öğretim Üyeleri tarafından marka kent stratejisi, uygulama yol haritası ve dijital tasarımlar paylaşılacaktır.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						tanıtılması, marka kent vizyonu ile konumlandırılması ve pazarlanmasına yönelik Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı tarafından Afyonkarahisar Kent Markalama ve Tanıtım Stratejisi çalışmasının detayları aktarılmıştır.	
Jeotermal Kaynaklarla Su Ürünleri Yetiştiriciliği ve Dikey Tarım Uygulamaları	x					10.01.2025 tarihinde Afyonkarahisar Valisi Doç. Dr. Kübra Güran Yiğitbaşı'nın başkanlığında yapılan geniş katılımlı toplantı ile projenin detayları analiz edilmiş ve planlamaların hayata geçirilmesi için karar verilmiştir. Akabinde Afyonkarahisar Yatırım Destek Ofisinin koordinasyonunda kurulan teknik komisyon marifetiyle hazırlanan proje Afyonkarahisar İl Genel Meclisi'nde sunulmuş olup 10,5 milyon TL ile kabul edilmiştir. Zafer Teknopark'ta bir Ar-Ge projesi kapsamında 12 ay süreyle yürütülecek olan projenin uygulaması; Afyonkarahisar Valiliği öncülüğünde, Afyonkarahisar İl Özel İdaresi ile Zafer Teknopark A.Ş. arasında imzalanan protokolle başlamıştır. Pilot tesis kurulmuş olup tesiste üretime yönelik çalışmalara başlanmıştır.	
İş Birliği ve Koordinasyon							
Paydaş Yönlendirme Çalışmaları	x					SOP faaliyetleri kapsamında paydaşlarla telefon, elektronik posta ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup gerekli yönlendirmeler yapılmıştır.	
TGA Toplantıları				x	İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinden konuya ilişkin henüz geri bildirim olmamıştır.		Toplantı gerçekleştirilmesi halinde katılım sağlanacaktır.
UNESCO Toplantıları				x	İlgili kurum tarafından toplantı koordinasyonu sağlanmamıştır.		Toplantı gerçekleştirilmesi halinde katılım sağlanacaktır.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Anadoludakiler Programı Çalışmaları	x					Paydaşlarla görüşmeler yapılmıştır. 18-20.04.2025 tarihleri arasında, Sayın Emine Erdoğan Hanımefendi'nin himayelerinde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen "Anadoludakiler Projesi" kapsamında Toplumsal Gelişim Merkezi Eğitim ve Sosyal Dayanışma Derneği (TOGEM-DER) tarafından İstanbul'da bu yıl üçüncüsü düzenlenen Cemre Çarşısı etkinliğine Afyonkarahisar'dan Umay ve Çobanlar Kadın Kooperatifi katılım sağlamıştır. SOGEP - Anadoludakiler programı kapsamında bölgemizi temsil eden tek proje olan Umay Kadın Kooperatifinin, keçeyi çağdaş moda ile buluşturan özgün tasarımları etkinlik kapsamında sergilenmiştir. Anadoludakiler Belgeseli TR33 Bölgesi çekimleri kapsamında Bereket temasında Afyon Haşhaşı, Beceri'de Kütahya Çinisi ve Birikim'de Uşak Tarhanası konu edilmiş olup program 12.10.2025 tarihinde yayımlanmıştır.	
Karanlık Gökyüzü Araştırması				x	Simav ilçesinde Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA) ile ortak yürütülmesi planlanan çalışma tasarruf tedbirleri kapsamında iptal edilmiştir.		
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Ark Of Taste Başvurusu	x					Karahallı "sarı karpuz" için başvuru yapılmıştır.	Komisyon tarafından değerlendirme aşamasındadır.
Yerel Ürünlerde Yenilik Çalışmaları	x					22.11.2025 tarihinde, Sayın Emine Erdoğan Hanımefendi'nin himayelerinde, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen "Anadoludakiler Projesi" kapsamında	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						“Anadolu’daki Bereket, Birikim ve Beceri” temasıyla özel bir etkinlik düzenlenmiştir. Etkinlik kapsamında, Afyonkarahisar’ın en önemli gastronomi değerlerinden biri olan haşhaşın tanıtımına yönelik bir panel gerçekleştirilmiştir. Panelin ardından Şef Mahmut Dolmacı, Şef Ramazan Bingöl ve Şef Ayvaz Akbacak yönetiminde haşhaşın mutfaktaki kullanım alanlarına yönelik atölye çalışmaları düzenlenmiştir.	
Eşme Havacılık Festivali		x			Etkinlik, Federasyon tarafından 24.10.2025 tarihine ertelenmiştir.	Daha önce Haziran ayı başında yapılması planlanan etkinlik federasyon tarafından ertelenmiştir. Etkinlik 24-26.10.2015 tarihlerinde gerçekleşmiştir.	
Ajans Destekleri							
Jeotermal Kaynaklarla Su Ürünleri Yetiştiriciliği GÜDÜMLÜ PROJESİ			x			Türkiye Sosyal Kapsayıcı Yeşil Geçiş Projesi (SOGREEN) kapsamında listeye alınan güdümlü projenin inceleme süreci devam etmektedir.	Bakanlıktan gelecek geri dönüşe göre proje başvuru hazırlıklarına başlanacaktır.
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Programlar Kapsamındaki Projeler							
Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Hazırlıkları			x			Yararlanıcıya sağlanacak olan mali desteğin kaynağı, AB ve Türkiye Cumhuriyeti eş finansmanından oluşan Tarım ve Kırsal Kalkınma Programı (IPARD) Program Fonu için başvuruya uygun olan Ahmetli, Gölarmara, Köprübaşı ve Selendi ilçelerine desteğe başvuru için uzmanlık desteği sunulmuştur. Son başvuru tarihi 25.06.2025 olan program kapsamında, ilçe başına yaklaşık 300.000 avro hibe desteği sağlanacak fon için bilgilendirme toplantısı yapılmış, ilçelerde Yerel Eylem Grubu Derneği kurulması sağlanmış, ilçe bazlı toplantılar yapılmış ve anket, analiz çalışmaları	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						gerçekleştirilerek ilçelerin Yerel Kalkınma Stratejileri yönderlik yapılarak hazırlanmış ve başvuru süreci tamamlanmıştır. Aralık ayında sonuçlar açıklanmış olup uzmanlık desteği verilen 4 projenin hepsi başarılı bulunmuştur.	

c. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

c.1. Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Toplam Geceleme Sayısı	Bin Gün	3.815	5.000	3.155	2, 3	2028/4
2	Ortalama Kalış Süresi	Gün	1,91	2	1,94	2, 3	2028/4
3	Coğrafi İşaret Tescilini Kullanan Firma Sayısı	Adet	231	300	819	1, 2	2028/4
4	AB İşaretli Ürün Sayısı	Adet	0	4	3	1	2028/4
5	Toplam Ziyaretçi Sayısı	Bin Kişi	1.995	2.500	1.624	2, 3	2028/4
6	Bölge Geneline Pazarlanan Kırsal Turizm Rotası	Adet	0	4	0	3	2028/4
7	Altyapısı İyileştirilen Turizm Alanı Sayısı	Adet	0	10	0	3	2028/4
8	Kırsalda Girişimcilik Eğitimi Sayısı	Adet	0	50	0	2	2028/4

c.2. Çıktı Göstergeleri

#	Faaliyet Adı	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	SOP Yönetim Planı Revizyonu	Revize Edilen Plan Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/1
2	Turizm Master Planı Çalışmaları	Hazırlanan Plan Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	3 Adet	1	2025/2
3	Şehir Tanıtımı ve Markalaşma Faaliyetleri	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
4	Şehir Tanıtımı ve Markalaşma Faaliyetleri	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	2 Adet	1	2025/2
5	Jeotermal Kaynaklarla Su Ürünleri Yetiştiriciliği ve Dikey Tarım Uygulamaları	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
6	Paydaş Yönlendirme Çalışmaları	Düzenlenen Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	1 Adet	1	2025/4

#	Faaliyet Adı	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
7	TGA Toplantıları	Katılım Sağlanan Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	8 Adet	0	2025/4
8	UNESCO Toplantıları	Katılım Sağlanan Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	4 Adet	0	2025/4
9	Anadoludakiler Programı Çalışmaları	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	4 Adet	1	2025/4
10	Karanlık Gökyüzü Araştırması	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
11	Ark Of Taste Başvurusu	Yapılan Başvuru Sayısı	Tanıtım ve Yatırıma Destek	1 Adet	1	2025/4
12	Yerel Ürünler Yenilik Çalışmaları	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırıma Destek	1 Adet	1	2025/2
13	Eşme Havacılık Festivali	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırıma Destek	1 Adet	1	2025/2
14	Jeotermal Kaynaklarla Su Ürünleri Yetiştiriciliği	Uygulanan Güdümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	1 Adet	0	2025/4
15	Jeotermal Enerji ile Sağlıklı Meyve - Sebze Kurutma Tesisleri	Uygulanan Güdümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	1 Adet	0	2025/4
16	Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Hazırlıkları	Geliştirilen Proje Sayısı	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	1 Adet	0	2025/4
17	Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Hazırlıkları	Hazırlanan Strateji Belgesi	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	4 Adet	4	2025/4

d. Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
1	Turizm Master Planı Çalışmaları	2.1.	2025/2	2025/2

e. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç göstergelerinde 2028 yılı sonu gerçekleştirmeleri hedef olarak alındığı için şu an itibarıyla birçok göstergede gerçekleşme kaydedilmemiştir.
Çıktı Göstergeleri	Farklı nedenlerle gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin 2026 yılında tamamlanması ve çıktı göstergelerinin gerçekleşmesi planlanmaktadır.
İş Takvimi	İş takvimi ile ilgili eksik gerçekleştirmeler personel eksikliği ve bütçe kısıtları nedeniyledir.
Eşik Noktaları	-
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir.

f. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Bakanlık yönlendirmesi doğrultusunda Ajansın taahhüt ettiği destek türlerinin değişmesi	SOP yönetim planlarında ön görülen proje teklif çağrısı destekleri yerine önümüzdeki dönemlerde finansman, güdümlü proje ve SOGEP desteklerinin ön plana çıkarılması gündemdedir. Bu bağlamda Ajans desteklerine ilişkin uzun vadeli bir netlik ortaya koyulması ve SOP dönemleri boyunca bu destek türlerinin uygulanabilir olması gereklidir.	Kapsam

B.2) Sonuç Odaklı Program 2 (İŞTEGÜÇ SOP)

a. Genel Bilgiler

SOP Adı	Dezavantajlı Grupların Niteliklerinin Güçlendirilmesi ve İş Gücüne Katılımının Sağlanması Sonuç Odaklı Programı (İŞTEGÜÇ SOP)
SOP Referans No	TR33/24/SOP/ İŞTE-GÜÇ
Rapor Dönemi	01.01.2025-31.12.2025
SOP Bütçesi	183.895.000 TL
SOP Süresi	60 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç: Dezavantajlı grupların istihdam edilebilirliklerine, bireysel ya da ortak olarak iş kurabilmelerine yönelik kapasite ve kabiliyetleri geliştirilecek; bu kapsamda gerekli altyapı yatırımları hayata geçirilecektir. Özel Amaç 1: Dezavantajlı grupların beceri düzeyi imalat sanayisinin talep ve ihtiyaçlarına göre geliştirilecek, imalat sanayisindeki işletmelerin ve kuruluşların istihdam garantili projeleri desteklenecektir. Özel Amaç 2: Bölgedeki sektörler açısından gelecekte öne çıkması muhtemel ve hâlihazırda ulusal politikalar açısından stratejik önemi haiz olan mesleklere yönelik gençlerin farkındalık düzeyi artırılacak ve becerileri geliştirilecektir. Özel Amaç 3: Gençlerin teknolojik girişimlerinin desteklenmesine ve bu girişimlerin hayatta kalma oranlarının artırılmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir. Özel Amaç 4: Kadın kooperatifleri güçlendirilerek merkezi koordinasyon birimleri kurulacaktır.

b. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
SOP Yönetim Planı Revizyonu	x					Yeni çalışma programına göre revize edilen SOP’lar 25.02.2025 tarihinde Bakanlığa e-posta ile gönderilmiştir.	
TR33 Bölgesi’nde Kadın İstihdamı	x					Türkiye ve TR33 Bölgesi’nde kadın istihdamının genel durumu, kadın istihdamının eğitim ve nüfus verileriyle değerlendirilmesi, kadın girişimciliği ve istihdamının orta ve uzun vadede nereye evrileceğini belirlemek adına istihdam, işsizlik ve iş gücü	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						verilerinden yararlanılarak bir rapor hazırlanmıştır. Rapor, 30.07.2025 tarihinde Ajans sitesi ve Kalkınma Kütüphanesi'ne yüklenmiştir.	
Manisa İli İstihdama Yönelik Mesleki Yeterlilik ve Yetkinlik Analizi			x			Manisa İli İstihdama Yönelik Mesleki Yeterlilik ve Yetkinlik Analizi" işi ile "Manisa İlinin Otomotiv Sektörüyle Dönüşümü Raporu" işinin birleştirilerek satın alma işleminin yapılması talebi Bakanlığa gönderilmiş ancak olumlu dönüş olmadığı için 2025 yılı içerisinde "Manisa İlinin Otomotiv Sektörüyle Dönüşümü Raporu" satın alma süreci başlatılmış olup 20.10.2025 tarihinde pazarlık usulü ile gerçekleştirilen ihale sonucunda X-Sight firması ihaleyi kazanmış, hizmet alımı işi kendilerine teslim edilmiştir.	2026 yılı içerisinde raporun yazım sürecinin, kurum toplantılarının, anketlerin, ziyaretlerin tamamlanması öngörülmektedir.
İş Birliği ve Koordinasyon							
Paydaş Yönlendirme Çalışmaları	x					SOP faaliyetleri kapsamında paydaşlarla telefon, elektronik posta ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup gerekli yönlendirmeler yapılmıştır.	
İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu Toplantıları			x			2025 yılının ilk yarısında her ilde ikişer kez düzenlenen İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu Toplantılarına katılım sağlanmıştır.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Kadın Kooperatiflerine Yönelik Eğitimler				x	Türkiye'de Sivil Toplumun Sosyal Girişimcilik Yoluyla Desteklenmesi Projesi kapsamında ilgili kurumlarla (Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, AB Başkanlığı, Merkezi Finans İhale Birimi, Ticaret Bakanlığı) yapılan görüşmelerde eğitimlerin planlandığı bilgisi alınmıştır.		Kadın kooperatiflerine yönelik eğitimlerin 2026 yılında proje kapsamında verilmesi planlanmaktadır.
Kadın Öncelikli Mesleki Beceri Kazandırma Eğitimi				x	İlgili kurum ve kuruluşlardan yeterli geri bildirim alınamaması nedeniyle iptal edilmiştir.		

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Seracılık Eğitimleri	x					15-18.12.2025 tarihleri arasında, Tarım İl Müdürlüğü personeline yönelik olarak Zafer Kalkınma Ajansı desteğiyle Topraksız Tarım Eğiticilerin Eğitimi (Seracılık) programı düzenlenmiştir. Eğitime 16 personel katılmıştır. Eğitim kapsamında; topraksız tarımın genel çerçevesi, dünyadaki uygulama örnekleri ve farklı üretim sistemleri hakkında katılımcılara temel bilgiler aktarılmıştır. Program süresince sera ortamlarında üretim süreçleri, iklim ve çevresel koşulların yönetimi, üretim planlaması, kalite ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesine yönelik yaklaşımlar ile kırsalda uygulanabilir girişimcilik ve destek mekanizmaları ele alınmıştır.	
Uluslararası Kadın Girişimciler Zirvesi	x					Uluslararası Girişimci İş Kadınları Derneği yetkilileri ile Uluslararası Girişimci Kadınlar Zirvesi programı hazırlıklarına başlanmıştır. 26.09.2025 tarihinde zirve, Ajansların 2024-2025 yılı teması olan “Kadın İstihdamı ve Kadın Girişimciliği” ile doğrudan uyumlu bir konseptte Ajansımız koordinasyonunda gerçekleştirilmiştir.	
Ege Bölgesi Kadın Girişimciler Kurulu B2B Etkinliği				x	Uşak TSO ile iş birliği içinde konu değerlendirilmiş ve iptal edilmiştir.		

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Mermer Akademisi Tasarım Yarışması				x	Afyonkarahisar Belediyesi tarafından Uluslararası Afyonkarahisar Mermer Heykel Sempozyumu 10.09- 10.10.2025 tarihlerinde gerçekleştirildiği için söz konusu faaliyet iptal edilmiştir.		
Ajans Destekleri							
Nitelikli Eğitim Aksiyonu	x					Kalkınma Ajansları Siber Vatan Programı kapsamında TR33 Bölgesi illerinde üniversite ve lise öğrencileri için düzenlenen çeşitli nitelikli eğitimlerin harcaması için kullanılmıştır. Afyonkarahisar ilinde 16- 20.06.2025 tarihleri arasında (5 günlük) 30 öğrenciye yönelik Siber Güvenliğe Giriş, Temel Ağ ve Network, Güvenlik Temelleri, Veri ve Şifreleme, Chat GPT – Prompt Injection, Algoritmaya Girişi, Programlamaya Girişi konularında 5 günlük eğitim düzenlenmiştir.	
Diğer Proje ve Faaliyetler							
Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Hazırlıkları			x			Uluslararası hibe kaynakları takip edilmekte, uygun başvuru sahibi olan kurum / kuruluşlara duyurulması sağlanmaktadır. Yaygınlaştırma Ajansın sosyal medya hesapları üzerinden veya doğrudan hibe programının eşleştiği kurum ile irtibata geçme şeklinde yapılmaktadır. 31.12.2025 tarihi itibarıyla WhatsApp gruplarında kayıtlı kullanıcı sayısı 460'tır.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Türkiye'de Sivil Toplumun Sosyal Girişimcilik Yoluyla Desteklenmesi Projesi			x		CFCU ve AB tarafından Aksiyon Dokümanı onayı ve ajansların koordine edilmesinde yaşanan aksaklıklar nedeniyle Sözleşme süreci Mayıs ayından Ağustos ayına kaydırılmıştır.	Aksiyon Dokümanı nihai haline getirilmiştir. AB incelemesi devam etmekte olup Ağustos ayı başı sözleşmenin imzalanacağı öngörülmektedir.	Sözleşme imzasını müteakip ön hazırlığı yapılan programın planlaması gerçekleştirilecek tir. Program, 2026 yılında ilan edilecektir.

c. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

c.1. Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Genç İstihdam Oranı (15-24 yaş)	Yüzde	41,5	43,0	44,9	1, 2	2028/4
2	Kadın İstihdam Oranı	Yüzde	33,7	35,0	35,1	1, 4	2028/4
3	NEET Oranı	Yüzde	26,1	24,0	24,9	1, 2, 3, 4	2028/4
4	Kurulan Kadın Kooperatifi Sayısı	Adet	29	45	66	4	2028/4
5	Plan Süresince Kendi İşini Kuran (Teknogirişim) Genç Sayısı	Adet	0	35	0	3	2028/4
6	Ajans Desteği ile Hizmet Vermeye Başlayan Girişimcilik Merkezi Sayısı	Adet	0	4	0	3	2028/4
7	Kurulan Kooperatif Çatı Kuruluşu Sayısı	Adet	1	3	0	4	2028/4

c.2. Çıktı Göstergeleri

#	Faaliyet Adı	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	SOP Yönetim Planı Revizyonu	Revize Edilen Plan Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/1
2	TR33 Bölgesi'nde Kadın İstihdamı	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
3	Manisa İli İstihdama Yönelik Mesleki Yeterlilik ve Yetkinlik Analizi	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/3
4	Paydaş Yönlendirme Çalışmaları	Düzenlenen Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	1 Adet	1	2025/4
5	İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu Toplantıları	Katılım Sağlanan Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	16 Adet	8	2025/4
6	Kadın Kooperatiflerine Yönelik Eğitimler	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	0	2025/4
7	Kadın Öncelikli Mesleki Beceri Kazandırma Eğitimi	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	0	2025/4
8	Seracılık Eğitimleri	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	1	2025/4
9	Uluslararası Kadın Girişimciler Zirvesi	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	0	2025/2
10	Ege Bölgesi Kadın Girişimciler Kurulu B2B Etkinliği	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	0	2025/4

#	Faaliyet Adı	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
11	Mermer Akademisi Tasarım Yarışması	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	0	2025/4
12	Nitelikli Eğitim Aksiyonu	Eğitim Alan Kişi Sayısı	Ajans Destekleri	150 Adet	30	2025/4
13	Manisa İli Mesleki Eğitim ve Dönüşüm Merkezi	Uygulanan Gündümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	1 Adet	0	2025/4
14	Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Hazırlıkları	Geliştirilen Proje Sayısı	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	1 Adet	0	2025/4
15	Türkiye'de Sivil Toplumun Sosyal Girişimcilik Yoluyla Desteklenmesi Projesi	Uygulanan Proje Sayısı	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	1 Adet	0	2025/4

d. Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

#	Eşik Noktasının Adı	İlgili Bileşen Kodu	Gerçekleşme Zamanı (Ay veya Dönem)	
			Planlanan	Gerçekleşen
3	Nitelikli Eğitim Aksiyonu	4.1.1.	2025/4	2025/4

e. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç göstergelerinde 2028 yılı sonu gerçekleştirmeleri hedef olarak alındığı için şu an itibarıyla birçok göstergede gerçekleşme kaydedilmemiştir.
Çıktı Göstergeleri	Farklı nedenlerle gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin 2025 yılı ikinci yarısına sarkanların tamamlanması ve çıktı göstergelerinin gerçekleşmesi planlanmaktadır.
İş Takvimi	İş takvimi ile ilgili eksik gerçekleştirmeler personel eksikliği ve bütçe kısıtları nedeniyledir.
Eşik Noktaları	Nitelikli Eğitim Aksiyonu ile ilişkili faaliyetlere 2025 yılında devam edilmiştir. Faaliyetlere 2026 yılında da devam edilecektir.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir.

f. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Sonuç göstergeleri belirlenirken il ve bölgenin potansiyelinin net anlaşılması gerekliliği	Son dönemde hem ülkede hem de TR33 Bölgesi'nde kadın kooperatifleri daha aktif bir hale gelmiş olduğu için "Kurulan Kadın Kooperatifi Sayısı" sonuç göstergesinin çok daha yüksek bir sayı ile güncellenmesi gereklidir.	Performans
2	SOP kapsamında özellikle kadınlara yönelik eğitimlerde yeterli farkındalığa ulaşılamaması	SOP kapsamında kadınlara yönelik düzenlenen eğitimlerde kamu kurumları, belediyeler ve meslek odaları aracılığıyla düzenlenecek eğitimlerin duyurularının efektif şekilde yapılması gereklidir.	Kapsam

B.3) Sonuç Odaklı Program 3 (YE-TEK SOP)

a. Genel Bilgiler

SOP Adı	İmalat Sanayisinde Yeşil Dönüşümün Sağlanması ve Teknoloji Düzeyinin Artırılması Sonuç Odaklı Programı (YE-TEK SOP)
SOP Referans No	TR33/24/SOP/YE-TEK
Rapor Dönemi	01.01.2025-31.12.2025
SOP Bütçesi	1.013.391.680 TL
SOP Süresi	60 Ay
SOP Özeti	Genel Amaç: Bölgede katma değeri yüksek imalat sanayisi sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin ve bu işletmelerin çatı kuruluşlarının yeşil dönüşüme ve teknoloji düzeyinin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri desteklenecektir. Özel Amaç 1: Bölge firmalarının orta-yüksek ve yüksek teknoloji ürün üretmeleri ve ihracatları desteklenecektir. Özel Amaç 2: Bölgede özel sektörün yeşil üretime yönelik çalışmaları desteklenecek ve yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı teşvik edilecektir. Özel Amaç 3: Sanayi altyapısının çevreye duyarlı dönüşümüne yönelik çalışmalar yapılacaktır. Özel Amaç 4: Yeşil üretime geçiş, dijital dönüşümün sağlanması ve sürdürülebilirliğe yönelik imalat sanayisi firmalarının farkındalığı artırılacaktır.

b. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
SOP Yönetim Planı Revizyonu	x					Yeni çalışma programına göre revize edilen SOP'lar 25.02.2025 tarihinde Bakanlığa e-posta ile gönderilmiştir.	
Test ve Sertifikasyon Merkezleri Analiz Çalışması	x					İmalat sanayi sektörlerinin test ve sertifikasyon ihtiyaçları analiz edilerek belirlenen ihtiyaçların yurt içinde ve işletmelere daha yakın lokasyonlarda giderilmesine yönelik bir çalışma yapılarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ankete 94 firma katılım sağlamıştır. Anket sonuçları Bakanlık ile paylaşılmıştır.	Manisa ili için anket sonuçlarının Üreten Şehirler Programı kapsamında test ve laboratuvar / sertifikasyon başvurularında altlık olarak kullanılması öngörülmektedir.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Makine Sektörünün Rekabetçiliğinin ve Kapasitesinin Geliştirilmesi	x					Çalışma kapsamında Afyonkarahisar ilinde yer alan ticaret ve sanayi odalarından; makine sektörü ve ilgili sektörlerde yer alan firmaların kapasite raporları temin edilmiştir. Bu kapsamda 10 potansiyel firma belirlenmiş, bu firmaların önemli bir kısmına ziyaretler gerçekleştirilmiştir. Akabinde ziyaret edilen firmalara yönelik anket çalışması yapılmıştır.	Ziyaretler ve anket çalışması tamamlanacak olup firmaların gelişimine katkı sağlayacak yol haritası oluşturulacaktır.
Dış Ticaret İnceleme Raporu	x					Çalışma kapsamında TÜİK tarafından üretilen 2024 yılı faaliyet illerine göre ihracat rakamları alınmıştır. Elde edilen verilerle Türkiye ve TR33 Bölgesi'nin dış ticaret yapısı, iller bazında karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. İhracat düzeyi ve kilogram değeri, sektör olgunluğu, mal ve teknoloji grupları ile sektör/ülke yoğunlaşması incelenmiştir. Hazırlanan rapor Eylül ayı içerisinde Kalkınma Kütüphanesi'nde yayımlanmıştır.	
Yeşil OSB Analizi	x					Rapor Ajans marifetiyle Aralık ayında tamamlanmıştır. Yeşil OSB Belgelendirme Başvuru Rehberi; iklim değişikliğiyle mücadele, doğal kaynakların etkin kullanımı ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda Organize Sanayi Bölgelerinin çevresel, sosyal ve yönetsel boyutlarda bütüncül bir dönüşüm sürecine rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış stratejik bir başvuru ve değerlendirme dokümanıdır. Rehber, OSB'lerin yalnızca mevcut durumlarının tespit edilmesini değil; enerji ve su verimliliği, atık ve emisyon yönetimi, sürdürülebilir altyapı planlaması, sosyal yaşam kalitesinin artırılması ve yönetim kapasitesinin güçlendirilmesi gibi alanlarda performanslarının izlenmesini, geliştirilmesini ve sürekli iyileştirme	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						yaklaşımının kurumsal yapıya entegre edilmesini esas almaktadır.	
Hidrojen Vadisi Projesi Araştırma Raporu			x			Forain Gaz Teknolojileri ve Mühendislik Hizmetleri şirketi ile 24.04.2025 tarihinde çevrim içi toplantı gerçekleştirilmiş, toplantıda Güney Marmara Kalkınma Ajansı ile yürütülen Hidrojen Yol Haritası çalışmaları değerlendirilmiştir. Ajansımız çalışma programında yer alan “Karbon Ayak İzini Azaltma Projesi” kapsamında, Güney Marmara Kalkınma Ajansı koordinasyonunda uluslararası ortaklı 16 üyeli konsorsiyum tarafından yürütülen Türkiye’nin ilk Yeşil Hidrojen Vadisi projesine ilişkin olarak 23.05.2025 tarihinde Balıkesir’de düzenlenen çalışmaya katılım sağlanmış ve ilimizde kurulması planlanan hidrojen üretim tesisine yönelik sektör temsilcileri ve akademisyenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda hazırlıkları devam eden Hidrojen Vadisi Projesi Araştırma Raporu’nun, OSB bünyesinde kurulması planlanan Hidrojen Üretim Tesisi’ne ilişkin proje geliştirme ve planlama çalışmalarına altlık oluşturması hedeflenmektedir.	
TR33 Bölgesi Teknokentleri Mevcut Durum Analizi			x			Konu ile ilgili olarak hazırlık çalışmaları yürütülmüş olup sorulara nihai hali verilerek teknopark yetkilileriyle paylaşılmıştır. Gelen cevaplar derlenmiş olmakla birlikte veri gizliliği talebi nedeniyle rapor hazırlanamamıştır. Bunun yerine bölgelerdeki ilerlemeleri takip edebilmek adına yıllık bazda veriler güncellenecektir.	Yıllık ilerlemeler 2026 yılı içerisinde takip edilecektir.
Teknik Tekstil Üretim Fizibilitesi	x					Plastik Emdirilmiş, Sıvanmış, Kaplanmış Veya Plastikle Lamine Edilmiş Mensucat Ön Fizibilite Raporu hazırlanmış ve 19.12.2025	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						tarihinde Kalkınma Kütüphanesi'nde yayımlanmıştır.	
TR33 Bölgesi Sürdürülebilir Jeotermal Su Yönetim Planı	x					4 il özelinde yapılan TR33 Bölgesi Sürdürülebilir Jeotermal Su Yönetim Planı'nın kabul işi tamamlanmıştır.	
Manisa İlinin Otomotiv Sektörüyle Dönüşümü Raporu			x			BYD'nin yerel tedarik imkânlarını ve Manisa'nın genel yatırım ekosistemini değerlendirmeyi ve bu doğrultuda kentsel, sosyal, çevresel ve bölgesel stratejiler geliştirmeyi amaçlayan; BYD başta olmak üzere ilgili sektör paydaş görüşmeleri ve vatandaş/işveren anketleri, odak grup toplantıları, saha ziyaretleri, literatür taramalarını içeren; ayrıca, stratejilere ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli eylem planlarını kapsayan bir çalışma, hizmet alımı yöntemiyle gerçekleştirilecektir. Çalışma aşağıdaki bileşenlerden oluşacaktır: - Manisa Elektrikli Otomotiv Sektörü Tedarik Zinciri Analizi ve Yerileştirme Stratejisi - Manisa İli Yatırım Ekosistemi Analizi ve Rekabetçi Şehir Stratejisi	Çalışmada satın alma süreci 2025 yılının ikinci yarısında başlanmış olup raporun hazırlanmasına devam edilerek 2026 yılının ikinci yarısında çalışmanın tamamlanması öngörülmektedir.
TR33 Bölgesi Sanayi Dönüşüm Raporları				x			Afyonkarahisar İli Makine Sektörü Envanter çalışması kapsamında makine sektörünün geliştirilmesine yönelik 2026 yılında yol haritası oluşturularak gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde bir rapor hazırlanacaktır. Bu kapsamda ayrıca bir sanayi dönüşüm raporu hazırlanmayacaktır.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
İş Birliği ve Koordinasyon							
Paydaş Yönlendirme Çalışmaları			x			SOP faaliyetleri kapsamında paydaşlarla telefon, elektronik posta ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup gerekli yönlendirmeler yapılmıştır.	
Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri Farkındalık Toplantıları				x			2026 yılında Afyonkarahisar YDO ile birlikte yapılması planlanmaktadır.
SANTEK Toplantıları	x					Rapor döneminde düzenlenen toplantılara katılım sağlanmıştır.	
Teknik Tekstil Saha Ziyaretleri	x					27.05.2025 tarihinde Denizli’de teknik tekstil Ar-Ge merkezi ziyaret edilmiştir.	
Tanıtım ve Yatırıma Destek							
Orta Yüksek, Yüksek Teknolojili Sektörler Yatırım Tanıtım Faaliyeti		x				2025 yılı içerisinde yatırım tanıtım faaliyeti kapsamında özellikle Yerel Kalkınma Hamlesi odaklı olarak aşağıdaki başlıklarda çalışmalar yapılmıştır. Belirlenen 4 konuya yönelik Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü yönlendirmeleri doğrultusunda çatı kuruluşlar nezdinde çevrim içi toplantılar gerçekleştirilmiştir. Yerel Kalkınma Hamlesi program kapsamında belirlenen konulara yönelik Afyonkarahisar ilinde firma (İpek Doğaltaş, Afyon Sütbir, Piono Tile Sayın Prefabrik ve G İnşaat) ve dernek (Afyonkarahisar Sanayici ve İş Adamları Derneği) ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. İscehisar Mermer İhtisas OSB konferans salonunda Yerel Kalkınma Hamlesi tanıtım sunumu da gerçekleştirilmiştir.	
Gıda Sektörü Uç Ürün Çeşitliliğinin Artırılması	x					04.09.2025 tarihinde Afyonkarahisar ilindeki gıda sektöründe uç ürün çeşitliliğinin artırılması amacı ile	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						Konya ilinde süt ürünlerinde ön plana çıkan 3 firma ziyaret edilmiştir. Bu kapsamda ziyaret edilen firma personeline Afyonkarahisar ilinin yatırım ortamı ve Yerel Kalkınma Hamlesi Programı kapsamında bilgilendirme yapılmıştır.	
Ajans Destekleri							
Afyonkarahisar'a İlaç Gibi Gelecek Gündümlü Projesi			x			Faz-1, Biyoanalitik ve Biyoeşdeğerlilik laboratuvarları için satın alımlar yapılmıştır. Laboratuvarların yer alacağı bina inşaatı tamamlanmıştır. Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu (TİTCK) başvuru süreci için hazırlıklar yürütülmektedir. Projede bütçe artışı ve 6 aylık süre uzatımı alınmıştır.	TİTCK akreditasyon süreci tamamlanıp Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi İlaç Araştırmaları Biyoyararlanım / Biyoeşdeğerlik ve Faz 1 Klinikleri Merkezi (PHARMAFSÜ) faaliyete geçecektir.
Uşak Tekstil Geri Dönüşüm (Rehubs) Merkezi Kurulması Gündümlü Projesi				x		Uşak TSO ile proje görüşmeleri devam etmektedir.	Tekstil Meslek Komitesi ile 2026 yılı içerisinde toplantı yapılacaktır.
Karbon Ayak İzini Azaltma Gündümlü Projesi			x			Doğalgazı en çok tüketen firmaların OSB sınırları içerisinde yer alması nedeniyle, Kütahya OSB'nin başvuru sahibi olacağı bir hidrojen üretim tesisinin kurulması hedeflenmektedir. Konuya ilişkin OSB'ler ve firmalarla görüşmeler devam etmektedir.	



Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
AB Çerçeve Programları ve Katılım Öncesi Yardım Fonları (IPA)							
Kütahya’da Dijitalleşme ve Yaratıcılık Ekosisteminin Geliştirilmesi Projesi	x					Kütahya Belediyesinin başvuru sahibi; Ajansımız, Kütahya Çiniciler, Fotoğrafçılar ve El Sanatları Esnaf Odası, Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası ve Kütahya Dumlupınar Üniversitesinin ortak olduğu, 3,7 milyon avro bütçeli Kütahya’da Dijitalleşme ve Yaratıcılık Ekosisteminin Geliştirilmesi projesinin süre uzatımı dâhil olmak üzere sözleşme süresi sona ermiştir. Proje kapsamında kurulan Hub Merkezi aktif olarak faaliyet göstermekte olup şirket kuruluşu tamamlanmış, personel istihdamı gerçekleştirilerek fiilî çalışma süreci başlatılmıştır.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Türkiye Sosyal Kapsayıcı Yeşil Geçiş Projesi (SoGreen)			x			Destegin bazı şartları ve para aktarım mekanizmasıyla ilgili Dünya Bankası ve Bakanlık arasında görüşmeler devam etmektedir. Afyonkarahisar ilinde jeotermal kaynaklarla su ürünleri yetiştirilmesi (balık, karides vb.) üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Sosyal Kapsayıcı Yeşil Geçiş (SOGREEN) “Jeotermal Kaynakların Kullanımıyla Ras Sistemle Su Ürünleri Yetiştiriciliği” projesi kapsamında çevre dostu, yeşil, yenilikçi ve iklim değişikliğinden bağımsız sürdürülebilir bir jeotermal kaynak kullanımıyla kapalı devre sistemle 12 ay boyunca sabit sıcaklıkta (yaklaşık 25 derece) Karides, Mikroalg, Tilapia (tatlı su çipurası) gibi su ürünlerinin üretildiği, jeotermalde sektörel çeşitlilik ve üretimde katma değer sağlandığı ve 15 kişinin istihdam edilmesinin öngörüldüğü bir tesis kurulacaktır. Proje bütçesi yaklaşık 3 milyon dolardır. Ön başvurusu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından kabul edilen projenin başvuru dokümanı ve ekleri Ajansımız tarafından hazırlanarak 06.12.2025 tarihinde Bakanlığa gönderilmiştir.	Destek mekanizmasının netleşmesi sonrası sözleşme imzası ve alt destek programı hazırlıklarına başlanacaktır. Projenin gerçekleştirilmesine yönelik hazırlıklara ve çalışmalara devam edilecektir.

c. Sonuç ve Çıktı Göstergeleri

c.1. Sonuç Göstergeleri

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri*	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Orta-Yüksek Teknoloji Ürünlerin İhracattaki Oranı	Yüzde	34,57	40,0	35,87	1, 4	2026/4
2	Yüksek Teknoloji Ürünlerin İhracattaki Oranı	Yüzde	1,11	1,5	1,30	1, 4	2026/4
3	Orta-Yüksek Teknoloji İstihdam Oranı	Yüzde	20,5	24,0	24,18	1	2026/4

#	Gösterge Adı	Birim	Başlangıç Değeri	Planlanan Hedef	Dönem Değeri*	İlgili Özel Amaç(lar)	Planlanan Tamamlanma Dönemi
4	Yüksek Teknoloji İstihdam Oranı	Yüzde	4,26	6,0	3,90	1	2026/4
5	Bölgedeki Yeşil OSB Sertifika Sayısı	Adet	-	4	0	3	2026/4
6	Bölgedeki Sanayi Alanlarının Toplam Alana Oranı	Binde	2,9	4	2,91	1, 2, 3	2026/4
7	Yenilenebilir Enerji Kaynağı Kurulu Kapasitesi	MW	7.400	20.000	-	2, 3, 4	2026/4
8	Kurulan Yeni OSB Sayısı	Adet	-	2	-	1, 3	2026/4

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

c.2. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Faaliyet Adı	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	SOP Yönetim Planı Revizyonu	Revize Edilen Plan Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
2	Test ve Sertifikasyon Merkezleri Analiz Çalışması	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
3	Makine Sektörünün Rekabetçiliğinin ve Kapasitesinin Geliştirilmesi	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
4	Dış Ticaret İnceleme Raporu	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
5	Yeşil OSB Analizi	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
6	Hidrojen Vadisi Projesi Araştırma Raporu	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
7	TR33 Bölgesi Teknokentleri Mevcut Durum Analizi	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
8	Teknik Tekstil Üretim Fizibilitesi	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
9	TR33 Bölgesi Sürdürülebilir Jeotermal Su Yönetim Planı	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4

#	Çıktı Göstergesi	Faaliyet Adı	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
10	Manisa ilinin Otomotiv Sektörüyle Dönüşümü Raporu	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
11	TR33 Bölgesi Sanayi Dönüşüm Raporları	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
12	Paydaş Yönlendirme Çalışmaları	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	1	2025/4
13	Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri Farkındalık Toplantıları	Düzenlenen Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	1 Adet	0	2025/4
14	SANTEK Toplantıları	Katılım Sağlanan Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	8 Adet	8	2025/4
15	Teknik Tekstil Saha Ziyaretleri	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	2 Adet	1	2025/3
16	Orta Yüksek, Yüksek Teknolojili Sektörler Yatırım Tanıtım Faaliyeti	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	1	2025/2
17	Gıda Sektörü Uç Ürün Çeşitliliğinin Artırılması	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	1	2025/4
18	Afyonkarahisar'a İlaç Gibi Gelecek	Uygulanan Gündümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	1 Adet	1	2025/4
19	Uşak Tekstil Geri Dönüşüm (Rehubs) Merkezi Kurulması	Uygulanan Gündümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	1 Adet	0	2025/4
20	Karbon Ayak İzini Azaltma Projesi	Uygulanan Gündümlü Proje Sayısı	Ajans Destekleri	1 Adet	0	2025/4
21	Dış Kaynaklı Fonlara Yönelik Proje Hazırlıkları	Geliştirilen Proje Sayısı	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	1 Adet	0	2025/4
22	Kütahya'da Dijitalleşme ve Yaratıcılık Ekosisteminin Geliştirilmesi Projesi	Uygulanan Proje Sayısı	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	1 Adet	1	2025/4
23	Türkiye Sosyal Kapsayıcı Yeşil Geçiş Projesi (SoGreen)	Uygulanan Program Sayısı	AB ve Diğer Dış Kaynaklı Projeler	1 Adet	0	2025/4

d. Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

Rapor döneminde kilometre taşı öngörülüyor.

e. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç göstergelerinde 2028 yılı sonu gerçekleştirmeleri hedef olarak alındığı için şu an itibarıyla birçok göstergede gerçekleşme kaydedilmemiştir.
Çıktı Göstergeleri	Farklı nedenlerle gerçekleştirilemeyen faaliyetlerin 2026 yılında tamamlanması ve çıktı göstergelerinin gerçekleşmesi planlanmaktadır.
İş Takvimi	İş takvimi ile ilgili eksik gerçekleştirmeler personel eksikliği ve bütçe kısıtları nedeniyledir.
Eşik Noktaları	-
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir.

f. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Organizasyonların takvimlerinin değişiklik göstermesi nedeniyle çıktı göstergelerine ulaşamaması	3 yıllık planlanan organizasyonların gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ise net değildir. Bu bağlamda organizasyonlara katılımın genel bir başlık halinde verilmesi daha sağlıklı olacaktır.	Kapsam
2	Yeşil dönüşüm ile ilgili yurt içi/dışı kaynaklı projelerin takviminin netleştirilmemesi	Yeşil Dönüşüm ile ilgili program/proje (Ajans kaynaklı olmayan) takvimlerinin belirlenmesi ve bütçe takvimi dahil faaliyet takviminin uygun zaman aralığında netleştirilmesi önem arz etmektedir.	Bütçe ve Faaliyet Takvimi

B.4) Geçmiş Dönem SOP'ları

a. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Ajans Destekleri							
KOBİ’lerde İstihdamın ve Üretimin Artırılması Finansman Desteği Programı (2022 KOBİSTFİN)	x					2 adet projenin nihai ödemesi tamamlanarak program kapatılmıştır. Program kapanış raporu hazırlanmıştır.	Program kapanış raporu Yönetim Kurulu onayından sonra Bakanlığa sunulacaktır.
Turizm Altyapısının İyileştirilmesi Mali Destek Programı (TAİDEP)	x					Program kapanış işlemleri tamamlanmıştır.	
Turizm ve Tarımsal Altyapı Mali Destek Programı (TUTAP)			x			4 adet projenin nihai ödeme işlemleri devam etmektedir.	Program kapanış işlemleri tamamlanacaktır.

b. Çıktı Göstergeleri

#	Faaliyet Adı	Çıktı Göstergesi	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Finansman Desteği (TEKNO SOP)	Uygulanan Proje Sayısı	Ajans Destekleri	2 Adet	2	2025/4
2	Proje Teklif Çağrıları (TURİZM SOP)	Uygulanan Proje Sayısı	Ajans Destekleri	9 Adet	8	2025/4
3	Geçmiş Dönem SOP Çalışmaları Değerlendirme Raporu	Hazırlanan Rapor Sayısı	Ajans Destekleri	3 Adet	0	2025/4

c. Kilometre Taşları (Rapor Döneminde öngörülüyorsa)

Söz konusu döneme ait kilometre taşı bulunmamaktadır.

d. Değerlendirme

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Sonuç Göstergeleri	Sonuç göstergeleri 2026 yılı başında SOP kapanış raporları ile Bakanlığa iletilecektir.

Bölüm	Değerlendirmeler (Eksik Gerçekleşmeler, Sorunlar)
Çıktı Göstergeleri	Bazı faaliyetler revize olduğundan bazı faaliyetler ise iptal edilerek SOP yönetim planından çıkarıldığından göstergeler eksik gerçekleştirmelerden etkilenmiştir.
İş Takvimi	Birimlerde yaşanan personel eksikliği nedeniyle iş takviminde bazı sarkmalar yaşanmıştır. Dış kaynaklı program başvuruları uygun çağrı bulunmadığından gerçekleştirememiştir.
Eşik Noktaları	İlgili rapor dönemini ilgilendiren eşik noktası bulunmamaktadır.
Harcama Takvimi	İş takvimine bağlı olarak planlanan harcamalarda aksamalar meydana gelmiştir.

e. İyileştirme Önerileri

#	Çıkarılan Ders	Önerilen İyileştirme	İlgili SOP Yönetim Alanı
1	Organizasyonların takvimlerinin değişiklik göstermesi nedeniyle çıktı göstergelerine ulaşamaması	3 yıllık planlanan organizasyonların gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceği ise net değildir. Bu bağlamda organizasyonlara katılımın genel bir başlık halinde verilmesi daha sağlıklı olacaktır.	Kapsam

B.5) Yerel Kalkınma Fırsatları

a. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
Yeni Bölge Planı Bilgilendirme ve Tanıtım Çalışmaları	x					Dört ilde Valilik Makamı başkanlığında düzenlenen İl Koordinasyon Kurulu toplantılarında (13 Ocak Manisa, 17 Ocak Afyonkarahisar, 28 Ocak Uşak ve 29 Ocak Kütahya) yeni Bölge Planı, Yerel Kalkınma Hamlesi hazırlıkları ve Anadoludakiler Platformu ile ilgili olarak illerin kamu kurumlarından katılımcılara bilgilendirme yapılmıştır.	Yönetim Kurulunun talebi veya paydaşların ihtiyacı durumunda 2026 yılında çevrim içi veya yüz yüze tanıtım ve bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilecektir.
Acil Müdahale Gerektiren Konulara Yönelik Araştırmalar				x	Yıl içerisinde ihtiyaç duyulması durumunda yerel kalkınma fırsatları kapsamında araştırma ve analiz çalışmaları yürütülecektir.		
Program Sonrası Değerlendirme Raporu	x					Program Sonrası Değerlendirme Raporu (YENEP) ile Program Sonrası Değerlendirme Raporu (MEGDEP) Programlar planlandığı şekilde yıl içinde tamamlanmış ve muayene kabulleri gerçekleştirilmiştir. Raporlar, Yönetim Kuruluna sunulurken Ajans internet sitesi ve Kalkınma Kütüphanesi’nde yayımlanacaktır.	
Trafik Sinyalizasyon Sistemi Çalışması			x			Bu alanda çalışmaları bulunan Boğaziçi Üniversitesinden İlgin Gökasar ile konuya ilişkin görüşmeler yapılmıştır. Yılın son çeyreğinde İstanbul ilinde konu ile ilgili kuruluşlar ziyaret edilmiş olup aynı zamanda bu kapsamda bir tek çevrim içi toplantı yapılmıştır.	Konu hakkında çalışmalar devam edecektir.
Manisa Tarım Stratejisi Raporu				x	Eş zamanlı olarak TKDK’nın Leader Programı kapsamında Manisa’nın 4 ilçesi için hazırlanan Yerel Kalkınma		Raporun hazırlanması yerine yazım ve başvuru aşamasında ofis olarak destek verilen ve sonunda başarılı bulunan TKDK Leader projelerinin uygulanma

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
					Stratejileri başarılı bulunmuş ve 2026 yılı içinde uygulanmaya başlanmıştır. Bu sebeple tarım üzerine yapılması planlanan Manisa Tarım Stratejisi Raporu gündem dışı kalmıştır.		süreçlerine destek olunması fikri benimsenmiştir.
Girdi Çıktı Analizi				x	2024 yılında Bakanlık onayıyla yapılan bölgesel çalışma tamamlanmış, 2025 yılında Bakanlığın yönlendirmesi beklenmektedir.	2025 yılında Bakanlığın takvimine ve onayına bağlı olarak çalışmanın başlamasına yönelik yönlendirme yapılamamıştır.	
Kalkınma Ajansları Kültür Yayınları			x			Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü koordinasyonunda, kalkınmanın kültürel boyutları ile bağını artırmak ve bölgenin arka planda kalmış ve bugüne kadar öne çıkarılmamış kültür unsurlarının tanınmasını temin etmek amacıyla “Kalkınma Ajansları Kültür Yayınları” çalışması il bazlı olarak yürütülmektedir. İl bazında kültür varlıkları belirlenerek Bakanlık ile paylaşılmıştır.	Çalışmalara devam edilecektir.
İş Birliği ve Koordinasyon							
Koordinasyon Toplantıları	x					TR33 Bölgesi’ndeki illerde; il koordinasyon kurulu, il afet riski azaltma planı, üniversite proje koordinasyon uygulama ve araştırmaları, ortak tarım politikası ağı izlenmesi, girişimcilik kurulu vb. toplantıları başlıkları altında illerde çeşitli alanlarda koordinasyon toplantıları düzenlenmektedir. Bu toplantılara Ajans tarafından katılım sağlanarak, devlet yatırımları, afet, tarım gibi başlıklarda görüş verilmektedir.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Bölge İçinde ve Dışında Kurum/Kuruluş Ziyaretlerinin Yapılması	x					TR33 Bölgesi'nde Ajansın etkinliğini artırmak ve iş birliği olanakları yaratmak amaçlarıyla bölge içi ve dışı kamu kurumları, meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları (iş dernekleri vb.) ziyaret edilmektedir. 2025 yılında bölgede toplam 826 kurum ve kuruluşa bilgilendirme yapılmış olup 328 tanesine ziyaret düzenlenmiştir.	
Bölgesel Sürdürülebilir Kalkınma Panel Etkinliği	x					09.04.2025 tarihinde Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ev sahipliğinde gerçekleştirilen konferansta TR33 Bölgesi 2024-2028 Bölge Planı hakkında bilgilendirme sunumu gerçekleştirilmiştir.	
Tanıtım ve Yatırım Destek							
Yerel Kalkınma Hamlesi	x					Yerel Kalkınma Hamlesi kapsamında her ilden seçilen 4 proje konusu yatırımcılara anlatılarak program tanıtımı ve süreçler hakkında bilgilendirme yapılmıştır. TR33 Bölgesi'nden 25 yatırımcı, toplam 6,5 milyar TL'lik yatırım hacmi ve 1.059 kişilik istihdam hedefiyle başvurusunu gerçekleştirmiştir. Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa ve Uşak illerini kapsayan TR33 Bölgesi'nde, Zafer Kalkınma Ajansı tarafından yürütülen süreçte toplam 25 yatırımcı firma programa başvuruda bulundu. Bu başvurularla birlikte 6,5 milyar TL'lik yatırım hacmi ve 1.059 kişilik yeni istihdam hedefi ortaya konulmuştur.	Yerel Kalkınma Hamlesi tanıtımlarına devam edilecektir.
Firma Ziyaretleri	x					Bölge genelinde kurulu firmalar ziyaret edilerek Ajans ve destek mekanizmaları ile yatırım teşvik sistemi hakkında bilgi verilmektedir. 2025 yılında bölgede toplam 185 firma ziyaret edilmiştir.	Firma ziyaretlerine rapor döneminde devam edilecektir.
Yeni Kurulan Firma Aramaları	x					Bölge genelinde yeni kurulan firmaların tespit edilmesi, devlet destekleri hakkında bilgilendirme yapılması sağlanmaktadır. Görüşmelerde Ajansın ve Bakanlığın çalışmaları hakkında bilgi verilmektedir. 2025 yılında yeni kurulan toplam 4.157 firma arasında ilgili sektörlere (imalat	



Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						sanayi, sağlık, eğitim, turizm, bilişim vb.) göre seçim yapılarak arama yapılmak üzere 571 firma belirlenmiştir. Bu firmalardan 497 tanesine telefon ile ulaşılmış; telefon ile irtibat sağlanamayan 74 firmaya ise e-posta gönderilmiştir.	
Hedef Ülke Çalışması (Almanya)				x	Henüz çalışmalara başlanmamıştır.		
AB ve Diğer Dış Kaynaklı Programlar Kapsamındaki Projeler							
Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı (SOGEP)			x		Bakanlık değerlendirmesi gerçekleştirilmemiştir.	2025 yılı başvuruları ön değerlendirmeden geçirilip 12 adet proje Bakanlık değerlendirmesine sunulmuştur.	Bakanlık değerlendirmesi sonuçları doğrultusunda sözleşme süreçleri yönetilecektir.
SOGEP Anadoludakiler			x			2024 SOGEP kapsamında Umay Kadın Kooperatifinin projesi yürütülmektedir.	Satın alma ve proje harcama işlemleri gerçekleştirilmektedir.
Çalışan ve Üreten Gençler Programı (ÇÜGEP)			x			3 adet projenin nihai rapor işlemleri tamamlanmış olup uygun maliyet hesabında Bakanlığın görüşü beklenmektedir.	Bakanlığın görüşüne göre nihai rapor ödeme işlemleri tamamlanacaktır.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Üreten Şehirler Projeleri (ÜŞEP) <i>Manisa İmalat Sanayisinde Yeşil Dönüşüm Tematik Teknik Destek Programı (MUSTD)</i>			x			2024 yılı içerisinde Üreten Şehirler Programı kapsamında başvuruları tamamlanan “Manisa İmalat Sanayisinde Yeşil Dönüşüm Üreten Şehirler Teknik Destek Programı”nda 11 firma başarılı bulunmuştur. Yüklenici olarak TÜBİTAK MAM ve MCBÜ altyüklenici olarak Bahçeşehir Üniversitesi ile anlaşılan Programın uygulama süreci 2025 yılında başlamış ve ilk olarak başarılı bulunan 11 firmadan temsilciler olmak üzere 36 kişinin katılımıyla Sürdürülebilirlik Uzmanlığı Eğitimi tamamlanmıştır. 19.06.2025 tarihinde Manisa Ticaret ve Sanayi Odasında tüm katılımcılara yönelik düzenlenen ve yüz yüze gerçekleştirilen Devlet Destekleri Bilgilendirme Toplantısında ulusal ve uluslararası projeler; KOSGEB ve Ajans destekleri, yeni yatırım teşvik sistemi ve TÜİK Veri Araştırma Metodolojisi üzerine bilgilendirme yapılmıştır. Program kapsamında her işletme özelinde “Yeşil Dönüşüm Fırsatları Analiz Raporu”, “Cinsiyet Eşitliği Planı” ve “Kurumsal Sürdürülebilirlik Strateji Belgesi” hazırlanmakta olup raporlamalar için firma ziyaretleri yapılmış olup raporlamaların hazırlığı devam etmektedir. 2025 yılının ikinci yarısında MCBÜ tarafından yürütülmekte olan Cinsiyet Eşitliği Planı ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Strateji Belgesi Hazırlama danışmanlığı hizmeti başarılı 11 yararlanıcı firma için tamamlanmıştır.	TÜBİTAK MAM ise kendi faaliyetlerinin tamamlanması için 27.02.2026 tarihine kadar süre uzatımı talebinde bulunmuştur. 2026 yılının ilk çeyreğinde firmalara ait Yeşil Dönüşüm Fırsatları Analiz Raporlarının tamamlanıp programın kapanması beklenmektedir.
Kurumsal Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Destek Programı			x			1 adet projenin satın alma işlemleri devam etmektedir.	Ara rapor ve ara ödeme işlemleri gerçekleştirilecektir.

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Türkiye'de Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin Geliştirilmesi ve Uygulanması için Kapasite Artırımı Teknik Yardımı Projesi (CEDIS3)	x					Bakanlığımız tarafından yürütülen Türkiye'de Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin Geliştirilmesi ve Uygulanması için Kapasite Artırımı Teknik Destek Projesi (CEDIS3) kapsamında 14-16.01.2025 tarihinde eğitmen olarak katılım sağlanmış ve ülkemizdeki tüm kalkınma ajanslarının ilgili personeline 3 günlük proje geliştirme eğitimi verilmiştir. Bakanlığın daveti üzerine 14-18.04.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilen Almanya-Hollanda çalışma ziyaretine katılım sağlanmış, aralarında Almanya Federal Eğitim ve Araştırma Bakanlığı, NRW, Innovativ, DLR Projektträger, Metropole Ruhr Business, ZENIT, Amsterdam Smart City ve Amsterdam Metropolitan Area gibi 10'dan fazla kurum ile görüşme sağlanarak ülkemizin kalkınma stratejileri ve ülkemizdeki kalkınma ajanslarının yapısı Zafer Kalkınma Ajansı örneği üzerinden anlatılmıştır. 27-28.05.2025 tarihlerinde Ankara'da CEDIS3 kapsamında düzenlenen "Uluslararası Akıllı Uzmanlaşma Konferansı" toplantısına katılım sağlanmıştır. Konferansın ilk gününde uluslararası perspektiften akıllı uzmanlaşmanın geleceği, Türkiye'nin yenilik politikalarındaki deneyimleri, bölgeler arası iş birlikleri ve yenilik ağları konuları ele alınmıştır.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşmeme Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Türkiye'de Akıllı Uzmanlaşma Stratejilerinin Geliştirilmesi ve Uygulanması için Kapasite Artırımı Teknik Yardımı Projesi (CEDIS3)	x					İkinci günde ise ortaklık dinamikleri ve finansman imkanları, akıllı uzmanlaşmanın yenilik ekosistemlerindeki rolü gibi konular hakkında oturumlar düzenlenmiştir. Toplantıya Bakanlık yetkilileri, TÜBİTAK, Türkiye Bilimler Akademisi vb. kurumlar ile üniversite yetkilileri, yurt dışında konu ile ilgili faaliyet gösteren Avrupa Komisyonu ve bağlantılı kuruluşlar ile alanda Avrupa Birliği ülkelerinde çalışan diğer kurum yetkilileri katılım sağlamıştır. 29-30.05.2025 tarihlerinde ise uluslararası iş birliklerini güçlendirmeyi amaçlayan Uluslararası Ortaklıklar Eğitim ve Eşleştirme Etkinliği düzenlenmiştir. Etkinlikte kalkınma ajansları ile AB ve diğer ülkelerden yenilik aktörleri arasında eşleştirme ve proje geliştirme fırsatları sunularak Horizon Europe, Digital Europe gibi programlara yönelik ortak girişimlerin oluşturulması hedeflenmiştir.	
Akdeniz Havzasında Sınır Ötesi İşbirliği Programı (INTERREG-NEXT-MED)			x			INTERREG NEXT Akdeniz Havzası Programı'nın 2021-2027 dönemi ikinci çağrısı kapsamında Ajansımız ile Avrupa Birliği Başkanlığı iş birliğinde 04.02.2025 tarihinde Afyonkarahisar'da 134 katılımcı ile TR33 Bölgesi Bilgilendirme ve Uygulamalı Eğitim Toplantısı gerçekleştirilmiştir. Programın temel yapısı ve ikinci çağrı kapsamında sunulan fırsatlarla ilgili detaylı bilgiler paylaşılmıştır. Proje başvuru süreçlerinde karşılaşılabilecek sorulara yanıtlar verilmiş, başarılı proje hazırlama konusunda katılımcılara rehberlik yapılmıştır. Programın 2. çağrısına Ajans adına 6'sı ortak 2'si iştirakçi olmak üzere toplam 8 proje ile başvurulmuştur. Toplam 1,9 milyon avro bütçe talep edilmiş, bunun karşılığında 207 bin avro eş finansman (eş finansman ulusal bütçeden karşılanacaktır) taahhüdünde bulunulmuştur.	

b. Çıktı Göstergeleri

#	Çıktı Göstergesi	Faaliyet Adı	Bileşen Kodu	Planlanan Hedef	Dönem Değeri	Planlanan Tamamlanma Dönemi
1	Yeni Bölge Planı Bilgilendirme & Tanıtım Çalışmaları	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	4	2025/4
2	Acil Müdahale Gerektiren Konulara Yönelik Araştırmalar	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
3	Program Sonrası Değerlendirme Raporu	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	2 Adet	2	2025/4
4	Trafik Sinyalizasyon Sistemi Çalışması	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
5	Manisa Tarım Stratejisi Raporu	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
6	Girdi Çıktı Analizi	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
7	Kalkınma Ajansları Kültür Yayınları	Hazırlanan Rapor Sayısı	Araştırma, Analiz ve Programlama	1 Adet	0	2025/4
8	Koordinasyon Toplantıları	Katılım Sağlanan Toplantı Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	25 Adet	95	2025/4
9	Bölge İçinde ve Dışında Kurum/Kuruluş Ziyaretlerinin Yapılması	Yapılan Ziyaret Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	10 Adet	328	2025/4
10	Bölgesel Sürdürülebilir Kalkınma Panel Etkinliği	Düzenlenen Etkinlik Sayısı	İş Birliği ve Koordinasyon	1 Adet	1	2025/4
11	Firma Ziyaretleri	Yapılan Ziyaret Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	100 Adet	185	2025/4
12	Yeni Kurulan Firma Aramaları	Görüşülen Firma Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	300 Adet	571	2025/4
13	Hedef Ülke Çalışması (Almanya)	Yapılan Ziyaret Sayısı	Tanıtım ve Yatırım Destek	1 Adet	0	2025/4

B.6) Kurumsal Gelişim

a. Kapsam Takibi

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme me Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Araştırma, Analiz ve Programlama							
Proje Havuzu Oluşturma Çalışmaları			x			Ajansın ilgili olduğu programlara yapılan başvurulardan gerçekleştirilemeyen projelerin havuza dâhil edilmesi işleri rutin olarak yapılmaktadır. Ajans web sitesinde ilan edilen proje öneri formuna yapılan başvurular düzenli olarak kayda alınmaktadır.	
Sosyoekonomik Görünüm	x					TR33 Bölgesi illerine ait sosyo-ekonomik görünüm raporları hazırlanarak Nisan ayı içerisinde internet sitesine yüklenmiştir.	
Kurumsal Stratejik Plan (2026-2030) Hazırlanması				x		İlgili dokümanın görevlerin yerine getirilmesi konusunda aktif olarak personelin işine yaramaması, atıl kalması ve yeterli personel olmamasından kaynaklı olarak ek iş yükü oluşturması nedeniyle Genel Sekreter’in onayı doğrultusunda 2024 yılından itibaren kurumsal stratejik plan hazırlanmaması ve raporlanmaması kararlaştırılmıştır.	
İş Birliği ve Koordinasyon							
Kalkınma Kurulu Toplantıları				x	Konuya ilişkin gelişme yaşanmamış-tır.		2026 yılı içerisinde kalkınma kurulu nihai listeleri ile ilgili kararın yayımlanması halinde mevzuattan gelen iş ve işlemler yapılarak toplantılar düzenlenecektir.
Kapasite Geliştirme							
Elektrikli Araçlara Geçiş	x					Devlet Malzeme Ofisi üzerinden 2 adet TOGG alımı gerçekleştirilmiştir.	
Bilgi İşlem Altyapısının Geliştirilmesi			x			Bakanlık koordinasyonunda bilgi-işlem altyapısı çalışmalarına devam edilmiştir.	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme me Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
Eğitim Faaliyetleri	x					CBİKO - Kariyer Kapısı ve farklı platformlardan online eğitimlere devam edilmiştir.	Ajansın çalışmaları kapsamında bilgi birikimini artırmak, analiz ve strateji yönetimlerini öğrenmek adına mevzuatta yer aldığı üzere her personel tarafından 52 saatlik eğitim almıştır.
Performans Değerlendirme Çalışmaları	x					2025 yılı Personel Performans Değerlendirme Sistemi (PPDS) dönemi için hedef ve kriterler belirlenerek Kalkınma Ajansları Performans Sistemi'ne (KAPS) girilmiştir. Değerlendirme takvimi personel ile paylaşılmış sürecin 2026 yılı Ocak ayı içerisinde tamamlanması planlanmaktadır.	2025 yılı PPDS süreci KAPS üzerinden takip edilmiştir.
İnsan Kaynaklarına İlişkin Faaliyetler	x					Personel 2025 PPDS hedefleri kapsamında CBİKO - Kariyer Kapısı ve farklı platformlarda eğitim almıştır.	CBİKO - Kariyer Kapısı ve farklı platformların yanında yüz yüze olmak üzere 215 konuda ve 1.427 saat 30 dakika eğitim alınmıştır.
Tanıtım Faaliyetleri							
Ajans Tanıtım ve İletişim Faaliyetleri			x			2025 yılında Ajans faaliyetleri ile ilişkili olarak sitede 30 haber yayımlanmıştır. Basın mensuplarına gönderilmek üzere 20 basın duyurusu hazırlanmış ve yazılı basın, internet ve televizyonda 6.502 Ajans haberi yayımlanmıştır. Kurumsal sosyal medya hesaplarında (X/Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, NSosyal) 2025 yılında 1.502 paylaşım yapılmıştır. Her ay Ajansın yaptığı çalışmalar "Aylık Çalışmalarımız" başlığında hazırlanan bir görselle paylaşılmıştır. Ajansın kurumsal dergisi ZAFER'in 52 ve 53. sayıları Nisan ve Aralık ayında elektronik dergi olarak internet	

Bileşen Adı	Gerçekleşme Durumu				Gecikme/ Gerçekleşme me Nedeni	Rapor Dönemindeki İlerlemeler	Bir Sonraki Dönemde Yapılacaklar
	Zamanında tamamlandı	Gecikmeli tamamlandı	Devam ediyor	Başlamadı			
						sitemizde yayımlanmıştır. Dergi 4.000 kişiden oluşan paydaş listemize toplu e-posta hizmetiyle de gönderilmektedir. Ayrıca derginin her bölümü ayrı ayrı sosyal medya platformlarından paylaşılmaktadır.	
Diğer Proje ve Faaliyetler							
Tedarik Faaliyetleri			x			Ajansın ihtiyaçlarına yönelik rutin işlemlere devam edilmiştir.	

IV) KURUMSAL KABİLİYET VE KAPASİTENİN DEĞERLENDİRİLMESİ

A) Üstünlükler

- Ajans Yönetim Kurulunda Valilerin ve bölgenin önde gelen aktörlerinin yer alıyor olması,
- Ajansın özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları, yerel yönetimler ve bölge üniversitelerini bir araya getirmesi; kurumlar arası iş birliği ağını güçlendirmesi,
- Paydaşlar ile birebir, pozitif bir iletişim ortamının sağlanmış olması,
- Ajans tarafından tüm paydaşların katılımıyla hazırlanan bölge planının bölgedeki kurum ve kuruluşlar için yönlendirici nitelikte olması,
- Ajansın gereksinimlerine göre değiştirilebilen, yeniliklere açık dinamik bir kurumsal yapıya sahip olması,
- Ajansın farklı uzmanlık alanlarına sahip dinamik ve genç uzman personele sahip olması,
- Ajansın, bölgedeki ve yereldeki sektörler hakkında detaylı bilgilere sahip olması,
- Ajans faaliyetleri konusunda bölge insanında belirli bir bilgi birikiminin oluşmuş olması,
- İl ve ilçeler özelinde düzenlenen bilgilendirme ve eğitim toplantıları ile proje yazma ve yürütme kapasitesinin artırılması,
- Ajans bünyesindeki tüm birimlerin proje geliştirme süreçlerine dâhil edilmesi,
- Ajansın uluslararası fonları bölgeye çekmek için proje yazmak üzere ayrı bir birim oluşturması,
- Yatırım öncesi, yatırım dönemi ve yatırım sonrası ücretsiz rehberlik ve danışmanlık hizmeti vermek suretiyle yatırımcıların iş ve işlemlerini tek elden koordineli olarak sunmasıdır.

B) Zayıflıklar

- Ajans çalışanları için kariyer olanaklarının sınırlı olması,
- Personel sirkülasyonunun fazla olması ve yeni personel istihdam edilememesi nedeniyle Ajansın kurumsal hafızasının korunmasının güçleşmesi,
- Bölgenin büyüklüğü ve ihtiyaçları göz önüne alındığında dağıtılan mali kaynağın yetersiz kalması,
- Katkı payı ödemekle yükümlü bazı paydaşlardan katkı payına esas veri temininde ve tahsilatında sıkıntı yaşanmasıdır.

C) Değerlendirme

Ajans, kurumsallaşma ve kurum kültürünü yerleştirme konusunda çalışmalarına devam etmiştir. Paydaşlarla olan ilişkilerini sürekli olarak geliştirme amacı doğrultusunda Ajans bölgeyle temas halinde olmuştur. Sürekli öğrenen, dönüşüme ve gelişime açık bir kurum olarak Ajans, faaliyetlerinin çıktılarını analiz etmekte, eksikliklerini ve potansiyel riskleri avantaja ve bilgiye dönüştürme amacını gütmektedir. Ajansımızın tüm çalışmalarında katılımcılık, şeffaflık, güvenilirlik, tarafsızlık ve erişilebilirlik ilkelerini hayata geçirmesi bölgedeki imajını olumlu olarak pekiştirmektedir.

V) ÖNERİ VE TEDBİRLER

2010-2018 yılları arasında ajansların kuruluş felsefesine de uygun olarak personel alımı ajansların yönetim kurulu kararına istinaden yapılmakta ve tüm işlemler hızlı bir şekilde bitirilebilmekte iken 2018 yılında yapılan mevzuat değişikliği ile ajansların personel alımları 2 no.lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve 2018/7 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi çerçevesinde Cumhurbaşkanlığı tarafından verilecek kadro ve alım iznine bağlanmıştır. 2018 sonrasında ayrılan 23 personele mukabil sadece 1 uzman istihdam edilebilmiş olup kurumda iş ve işlemlerin yürütülmesi hayli zorlaşmış olup bu durum kurumsal hafızayı da olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda personel istihdamı açısından kalkınma ajanslarının 2 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi kapsamında çıkarılması ve 2018 öncesi dönemde olduğu gibi ajansların yönetim kurulu kararları ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü onayına istinaden doğrudan personel alımına çıkılabilmesi yönünde düzenleme yapılması Ajans faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini ve nitelikli insan kaynağı ile daha fazla katma değerli hizmet üretme kabiliyet ve kapasitesini olumlu anlamda etkileyecektir.

Ajanslar, bölge içerisinde katma değer yaratan projeleri desteklemek ve bölge paydaşlarını harekete geçiren uygulamalara imza atmak üzere ulusal ve uluslararası kaynakları bölgeye çekmek için gayret etmektedir. 10 yılı aşkın süredir hizmet bölgelerinde birçok yenilikçi projeye destek sağlayan ve katma değerli yatırımlara öncülük eden Ajansların daha fazla nitelikli projeyi destekleyerek sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak adına mali kaynaklarının artırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra ajansların yurt dışında potansiyel taşıyan paydaşlarla iletişim imkânlarının artırılması, uluslararası paydaş ve proje havuzunun geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Teşvik başvurularının çevrim içi sistem üzerinden kabul edilmeye başlanmasıyla birlikte, yatırımcılardan başvurularını e-imzaları ile gerçekleştirmeleri istenmektedir. Yetkilendirilen kişiler (gerek danışmanlar gerekse firma yetkilileri) sisteme giriş yapmakta zorlanmakta, başvuru sürecini tamamlayabilmek için ajanslara başvurmaktadır. Fakat ajanslara onay yetkisi verilmediği için başvuruda bulunan yatırımcılara verilen rehberlik hizmeti sınırlı kalmaktadır. Ajansa teşvik belgesi onaylama yetkisi verilmesi ve genel sekreterlerin bu konuda yetkilendirilmesi teşvik uygulamalarında yatırımcının işini önemli derecede kolaylaştırarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacaktır.

Coğrafi Bilgi Sistemleri ile yatırım yerinin; büyüklük, çeşitli merkezlere uzaklık, altyapı ve üstyapı gibi bilgi sorgulamaları yapılabilecek, il bazlı uygulama ile yatırımcılara hızlı ve kesin bilgiler verilebilecektir. Bu anlamda bu sistemi besleyecek veri sağlayıcılarla (belediyeler, il özel idareleri, Devlet Su İşleri, TEİAŞ, tarım ve orman il müdürlükleri, OSB'ler, üniversiteler vb.) protokol yapılmasının temin edilmesi, sistemin verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir.



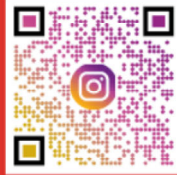
T.C. ZAFER KALKINMA AJANSI

**Merkez: Cumhuriyet Mah. Mehmet Dumlu Cad. No:42
43020 Kütahya**

Tel: (0274) 271 77 61/62

E-posta: info@zafer.gov.tr

Web: www.zafer.gov.tr



Afyonkarahisar

**Adres: Dört Yol Mah. 2078.
Sokak No:11,
Afyonkarahisar TSO Kat:2,
03100, Merkez / Afyonkarahisar**

Manisa

**Adres: Merkez Efendi Mah.
Mimar Sinan Bul. No:127,
Manisa TSO Kat:1
45020, Yunusemre / Manisa**

Uşak

**Adres: Sarayaltı Mah. Kılcan
Cad. No:1,
Uşak TSO Kat:1
64100, Merkez / Uşak**