



KALKINMA AJANSLARI
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



2011 YILI KÜÇÜK ÖLÇEKLİ ALTYAPI MALİ DESTEK PROGRAMI-2

PROGRAM SONRASI DEĞERLENDİRME RAPORU

**AĞUSTOS
2023**



RAPOR SAHİBİ

SERHAT KALKINMA AJANSI

Atatürk Cad. Ortakapı Mah. No:69

Merkez/KARS

Tel : (474) 212 52 00

Faks : (474) 212 52 04

E-Posta : info@serka.gov.tr

RAPORU HAZIRLAYANLAR

Burak İPİN

İzleme ve Değerlendirme Birimi Başkan V.

Merve ÖZKAYA

İzleme ve Değerlendirme Birimi Uzmanı

Cansu Hilal POLAT

İzleme ve Değerlendirme Birimi Uzmanı

Ahmet HAN

Sonuç Odaklı Program Yönetim Birimi Uzmanı

Yayının kısmen ya da tamamen yayınlanması ve çoğaltılması fikri mülkiyet haklarına tabidir.

Kaynak gösterilmek kaydı ile Serhat Kalkınma Ajansı yayınları üçüncü kişilerce kullanılabilir.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	3
TABLolar LİSTESİ	4
KISALTMALAR	5
YÖNETİCİ ÖZETİ	6
1. GİRİŞ	7
2. PROGRAM HAKKINDA GENEL BİLGİLER	8
2.1. Program Tanım ve Kapsamı	8
2.2. Programın Performans Göstergeleri	9
3. PROGRAMIN GENEL GÖRÜNÜMÜ	11
3.1. Proje Başvuruları, Sözleşmesi İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistik Bilgiler ...	11
3.1.1. Proje Başvuruları	11
3.1.2. Sözleşme İmzalanan Projeler	14
3.2. Bütçe Gerçekleşmeleri.....	15
3.2.1. Başarılı Olarak Tamamlanan Projeler	17
4. PROGRAMIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	21
4.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem.....	21
4.2. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi	21
4.2.1. İlgililik.....	21
4.2.2. Etkinlik.....	23
4.2.3. Etkililik	30
4.2.4. Etki	33
4.2.5. Sürdürülebilirlik	36
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER	38
6. EKLER	41
7. KAYNAKÇA	42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Başvuruların İllere Göre Dağılımı	12
Şekil 2: Başvuruların TRA2 Bölgesi İlçelerine Göre Dağılımı	13
Şekil 3: Programa Başvuran, Asil ve Yedek Proje Sayısının İllere Göre Dağılımı	15
Şekil 4: Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Proje Sayılarının İllere Göre Dağılımı	18
Şekil 5: Destek Almaya Hak Kazanan Projelerin Uygulama Süreci Sonrası Durumu	18
Şekil 6: Tamamlanan Projelerin TRA2 Bölgesi İlçelerine Göre Coğrafi Dağılımı	19
Şekil 7: Programın Bölge Koşullarına ve Kurumların İhtiyaçlarına Olan Uygunluğu	23
Şekil 8: Tamamlanan Projelerde Bütçe Gerçekleşme Oranları	24
Şekil 9: Ajans Desteklerinin Hedef Kitleler Tarafından Bilinme Durumu	25
Şekil 10: Ajans Destekleri Hakkında Etkin Duyuru Yapılma Durumu	26
Şekil 11: Programdan Haberdar Olma Yöntemi	26
Şekil 12: Programın Finansal Olarak Değerlendirilmesi	27
Şekil 13: Projenin Eş Finansmanının Karşıllanması	27
Şekil 14: Ajans Desteği Olmadan Projenin Yapılma Durumu	28
Şekil 15: Ajans Desteği Olmadan Projenin Yapılma Yöntemi	28
Şekil 16: Proje Başvuru, Sözleşme İmzalama ve Yürütme Süreci Zorlanma Düzeyinin Tespiti	29
Şekil 17: Proje Uygulama Sürecinde Zorlanma Düzeyinin Tespiti	29
Şekil 18: Seçili Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Oranı	31
Şekil 19: Destek İle Oluşturulan Altyapı/Üstyapı Güncel Kullanım Durumu	32
Şekil 20: Destek Kapsamında Alınan Makine ve Ekipmanların Güncel Kullanım Durumu	32
Şekil 21: Danışman Desteği Alınma Durumu	33
Şekil 22: Programının Bölgeye Etkisi	34
Şekil 23: Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişimler	34
Şekil 24: Proje İle Birlikte Gerçekleşen Etkiler	35
Şekil 25: Proje İle Amaçlara Ulaşılma Durumu	35
Şekil 26: Projenin Sonunda Elde Edilen Kazanımların Uzun Vadede Katkıları	36
Şekil 27: Programdan Sonra Farklı Desteklerden Faydalanan Kurum Sayısı	37
Şekil 28: Kurumlara Uygun Olan Mali Destekler	37

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Programın Künyesi	8
Tablo 2: Programın Performans Göstergeleri	9
Tablo 3: Başvuru Bilgileri.....	14
Tablo 4: Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı ve Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı	15
Tablo 5: Sözleşme ve Uygulama Sürecinde Destek Tutarı	16
Tablo 6: Sözleşme ve Uygulama Sürecinde Eş Finansman Tutarı	17
Tablo 7: Tamamlanan Projelere İlişkin Ajans Destek Tutarı ve Eş Finansman Tutarı.....	17
Tablo 8: Tamamlanan Projelerin Sektörlere Göre Dağılımı	20
Tablo 9: Program Kapsamında Gerçekleşen Harcamaların Bütçesel Dağılımı	20
Tablo 10: Uygulama Sürecinde Proje Süresi	24
Tablo 11: Hedeflenen Seçili Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu	30

KISALTMALAR

DYK	: Destek Yönetim Klavuzu
KAYS	: Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi
KÖA	: Küçük Ölçekli Altyapı
PUR	: Proje Uygulama Rehberi
SAR	: Satın Alma Rehberi
SERKA	: Serhat Kalkınma Ajansı
SODES	: Sosyal Destekleme Programı
SOGEP	: Sosyal Gelişmeyi Destekleme Programı
TRA2	: Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars İlleri

YÖNETİCİ ÖZETİ

Ajansımız tarafından hazırlanan bu Program Sonrası Değerlendirme Raporunda, Ajansımızın faaliyet gösterdiği TRA2 Bölgesi illerinde (Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars) bulunan kurum ve kuruluşlara yönelik 2011 yılında çağrısını gerçekleştirdiğimiz Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programının etki ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Programa toplam 30 kurum ve kuruluş başvuru yapmıştır. Bu kurum ve kuruluşların 13'ü ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalanan projelerden 12 tanesi başarılı bir şekilde tamamlanmıştır. Kurum ve kuruluşlara Ajans tarafından tahsis edilen 4.499.839,43 TL sözleşmeye bağlanarak yararlanıcıların karşılayacağı eş finansman ile toplam 9.264.596,05 TL'lik mali kaynak harekete geçirilmiştir. 2023 yılı tutarları ile yaklaşık 49,3 milyon TL sözleşmeye bağlanarak yararlanıcıların eş finansmanı ile toplam 101,5 milyon TL'lik mali kaynak harekete geçirilmiştir.

Programın etki ve sonuçlarını değerlendirmek amacıyla Ajans kayıtlarından elde edilen verilere, Ajansımız tarafından hazırlanan anket sorularına ve kurumlar tarafından verilen cevaplara baktığımızda program ile Bölgede yapılan tesis sayısı, rehabilite edilen turizm alanı, rehabilite edilen çevre alanı gibi performans göstergelerinde kayda değer bir ilerleme sağlandığı görülmüştür.

Ajans tarafından ilerleyen yıllarda uygulanması planlanan projelere dair öneri ve tedbirlerin de yer aldığı çalışmaya katkı sağlayan Ajans personellerine ve anket formlarını özenle dolduran kurum ve kuruluşlara teşekkür eder çalışmanın ülkemiz ve Bölgemize hayırlı olmasını temenni ederiz.

Serhat Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği

1. GİRİŞ

Ajans 2011 yılında kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programına çıkmıştır. Mali destek programının başvuru rehberi hazırlanırken, 2010-2013 TRA2 Bölge Planı referans alınmıştır. Bölge Planı'nda "tarım ve hayvancılıkta üretimin verimliliğini ve katma değerini artırmak" ve "turizm potansiyelini harekete geçirerek Bölgeyi markalaştırmak" amaçlarına yönelik olarak bu doğrultuda altyapı hizmeti sağlayan kurum ve kuruluşların desteklenmesinin önem arz ettiği tespit edilmiştir (SERKA, 2010-2013 Bölge Planı, 2010). Bu tespiti ek olarak Ajansın Bölge'de gerçekleştirdiği toplantı, paydaş görüşmeleri, saha çalışmaları ve araştırmalar neticesinde programın öncelikleri belirlenmiştir. Başvuru rehberinin oluşturulmasının akabinde Bölge ekonomisini canlandırmak amacı ile 04.07.2011 tarihinde program ilan edilmiş ve programın son başvuru tarihi olarak 16.09.2011 tarihi belirlenmiştir.

Program kapsamında TRA2 Bölgesi il ve ilçelerinde bilgilendirme toplantıları yapılmış ilgili kurum ve kuruluşlar ile iletişim kurulmuştur. Buna uygun olarak 14.07.2011-21.07.2011 tarihleri arasında bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir. 4 ilde yapılan toplantılarda toplam 392 katılımcı mali destek programı hakkında bilgilendirilmiştir. 16.09.2011 tarihine kadar 30 proje başvurusu alınmış ve program başvurulara kapatılmıştır (SERKA, Faaliyet Raporu, 2011).

Başvurular Ajans personelleri tarafından ön incelemeye tabi tutulurken bu aşamayı geçen projeler bağımsız değerlendiriciler tarafından değerlendirilmiştir. Bağımsız değerlendirici sürecinde yeterli puan alan projeler Değerlendirme Kurulu üyelerince değerlendirilmiş ve akabinde Yönetim Kurulu'nun değerlendirmelerine sunulmuştur. Yönetim Kurulu Kararı ile 13 asil 3 yedek proje başarılı kabul edilerek asil projeler sözleşme imzalamaya davet edilmiştir. Sözleşme imzalamaya davet edilen 13 proje yararlanıcısı ile destek sözleşmesini imzalamıştır. İlgili projelerden 12'si başarılı olarak tamamlanmıştır.

Bu raporda programın, program sonrası değerlendirme çalışması yapılarak etkilerini görmek amaçlanmıştır. Değerlendirme çalışması birincil ve ikincil verilerin derlenmesi ve analizini içeren çoklu-yöntem metodu ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk safhasında uygulanacak yöntemlerin netleştirilmesi amacıyla sahada kullanılacak soru formları; değerlendirme kriterleri, program göstergeleri ve Ajans tarafından tutulan bilgi ve verilerin derlenmesiyle hazırlanmıştır. Ajanstan mali destek alan kurumlardan değerlendirme sorularına yönelik veri elde edilebilmesi amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketler, yararlanıcıların %67'si (8 kurum ve kuruluş) tarafından cevaplanmıştır.

Ayrıca, Ajans tarafından başvuru ve uygulama sürecinde projeler özelinde toplanmış olan izleme verileri düzenlenip konsolide edilerek analiz edilmiştir. İzleme verileri dışında programlara ait başvuru rehberleri, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar, program kapanış raporları, faaliyet raporları ve Ajans mevzuatı da incelenmiş ve programların değerlendirilmesinde birer girdi olarak kullanılmıştır.

2. PROGRAM HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Program kapsamında hazırlanan başvuru rehberi ile program ilan edilmiş, TRA2 Bölgesi'ndeki il ve ilçelerde bilgilendirme toplantıları yapılmış ve başvurular alınmıştır. Ajans tarafından 30 farklı proje için ön inceleme gerçekleştirilmiştir. Ön inceleme kapsamında projelerin idari ve uygunluk kontrolleri gerçekleştirilmiş ve ardından bağımsız değerlendiricilere sunulmuştur. Bağımsız değerlendiricilerin projeleri değerlendirmesinin ardından Değerlendirme Komitesi projeleri değerlendirmiştir. Yapılan bu değerlendirmeler neticesinde Ajans Yönetim Kuruluna sunulan projelere göre Yönetim Kurulu Kararı 13 asil 3 yedek proje başarılı olarak belirlemiştir. 13 asil proje yararlanıcısı sözleşmeye davet edilmiş olup tamamı ile sözleşme imzalanmıştır. Asil proje yararlanıcıları sözleşme imzaladığı için yedek projeler sözleşme imzalama aşamasına geçememiştir. İlgili projelerden 12'si başarıyla tamamlanmıştır.

2.1. Program Tanım ve Kapsamı

Bölge'de turizm, tarım ve hayvancılık ve sektörlerinde gerekli altyapıların kurulması ve iyileştirilmesi yolu ile Bölge'de sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanmasına katkı sağlamak amacıyla Küçük Ölçekli Altyapı konulu mali destek programı öngörülmüştür. 2011 yılı Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-02 adlı mali destek programı ilan edilmiştir. Programın künyesi Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Programın Künyesi

2011 YILI KÜÇÜK ÖLÇEKLİ ALTYAPI MALİ DESTEK PROGRAMI-02	
Programın Amacı	TRA2 Bölgesi'nde tarım, hayvancılık ve turizm sektörlerinde gerekli altyapıların kurulması ve iyileştirilmesi yolu ile Bölge'de sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanmasına katkıda bulunmak
Programın Öncelikleri	1. Tarım ve hayvancılıkta, üretimin verimliliğini ve katma değerini arttırmak için Bölge'de ihtiyaç duyulan müşterek üretim, ihtisas ve hizmet alanlarının fiziki ve teknik altyapılarının geliştirilmesi
	2. Turizm altyapısının çevresel ihtiyaç ve duyarlılıklar çerçevesinde sürdürülebilir yöntemlerle geliştirilmesi ve

	turizm varlıklarının ekonomiye kazandırılması ve tanınırlığının sağlanması.	
Programın Toplam Bütçesi	4.500.000,00 TL	
Proje Başına Destek Tutarı	Asgari 40.000,00 TL	Azami 600.000,00 TL
Destek Oranı	Asgari %25	Azami %75
Proje Uygulama Süresi	Asgari 6 ay	Azami 18 ay
Başvuru Yapılabilecek Proje Sayısı	Azami 2 adet	
Destek Alınabilecek Proje Sayısı	Azami 1 adet	
Proje Uygulama Yeri	Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars İlleri	
Uygun Başvuru Sahipleri	Belediyeler, İl Özel İdareleri, 5355 sayılı Kanun kapsamındaki mahalli idare birlikleri	
İlan Tarihi	04.07.2011	
*Son Başvuru Tarihi	16.09.2011	

*Son başvuru tarihi programın başvuru rehberinde 17.08.2011 tarihi olarak ilan edilmesine karşın 16.09.2011 tarihine kadar uzatılmıştır.

Programa yönelik detaylı bilgi Ek-1 Başvuru Rehberi'nde yer almaktadır.

2.2. Programın Performans Göstergeleri

Programın performans göstergeleri ve birimleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Programın Performans Göstergeleri

Sıra No	Gösterge	Birim
1	Turizme Kazandırılan Tesis/Eser Sayısı	Adet
2	Rehabilite Edilen Çevre Alanı Yüzölçümü	Metrekare

3	Rehabilite Edilen Turizm Alanı Yüzölçümü	Metrekare
4	Yapılan/Onarılan Kaldırım Uzunluğu	Metrekare
5	Yapılan Rekreasyon/Sosyal Alan Yüzölçümü	Metrekare
6	Yapılan Hayvan Pazarı/Mezbahane Yüzölçümü	Metrekare
7	Proje Faaliyetinden Fayda Görececek İşletme/Girişimci Sayısı	Kişi
8	Çevre Düzenleme Elemanı Sayısı	Kişi
9	İstihdam Edilen Kişi Sayısı	Kişi
10	Yapılan Tesis Sayısı	Adet

3. PROGRAMIN GENEL GÖRÜNÜMÜ

“Tarım ve hayvancılıkta, üretimin verimliliğini ve katma değerini artırmak için Bölge’de ihtiyaç duyulan müşterek üretim, ihtisas ve hizmet alanlarının fiziki ve teknik altyapılarının geliştirilmesi” ve “turizm altyapısının çevresel ihtiyaç ve duyarlılıklar çerçevesinde sürdürülebilir yöntemlerle geliştirilmesi ve turizm varlıklarının ekonomiye kazandırılması ve tanınırlığının sağlanması” programın öncelikleri olup programda bu öncelikler, programın çerçevesini oluşturmaktadır. Program kapsamında belirtilen önceliklere yönelik yapılan desteklerin sonucu ve değerlendirmesi bu bölümde yapılacaktır. Ayrıca TRA2 Bölgesi’nde tarım, hayvancılık ve turizm sektörlerinde gerekli altyapıların kurulması ve iyileştirilmesi yolu ile Bölge’de sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın sağlanmasına katkıda bulunmak programın temel hedefi olup bu hedefe yönelik oluşturulan göstergeler neticesinde programın başarısı değerlendirilecektir.

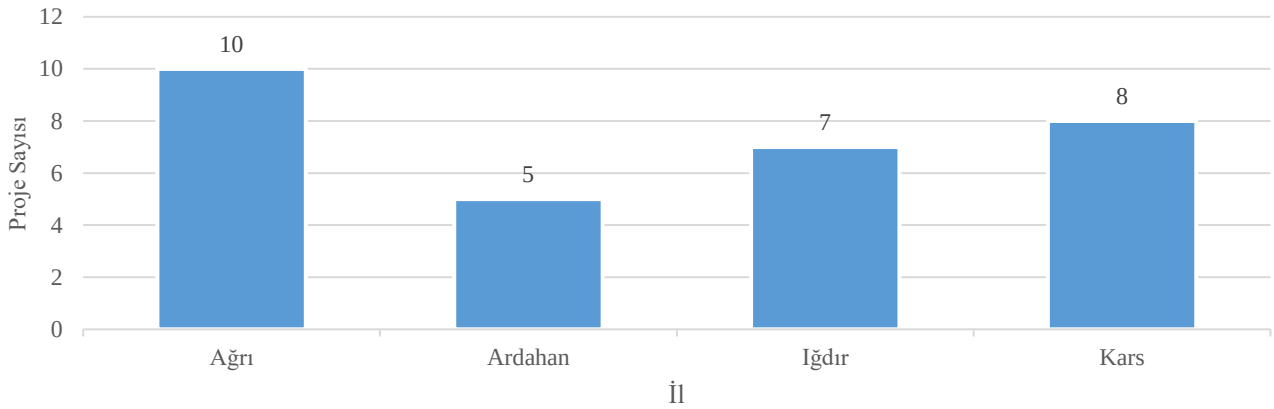
3.1. Proje Başvuruları, Sözleşmesi İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistikî

Bilgiler

Program kapsamında başvuruda bulunan toplam 30 projeden 13’ü asil ve 3’ü yedek olan toplam 16 proje başarılı bulunmuştur. Asil listede yer alan 13 proje Ajans tarafından sözleşmeye davet edilmiş ve proje yararlanıcıları ile sözleşme imzalanmıştır. Sözleşme imzalamaya davet edilen projelerin tamamı sözleşme imzaladığı için yedek projeler sözleşme imzalama aşamasına geçememiştir. Sözleşme imzalanan projelerden 12 tanesi başarılı bir şekilde tamamlanmıştır.

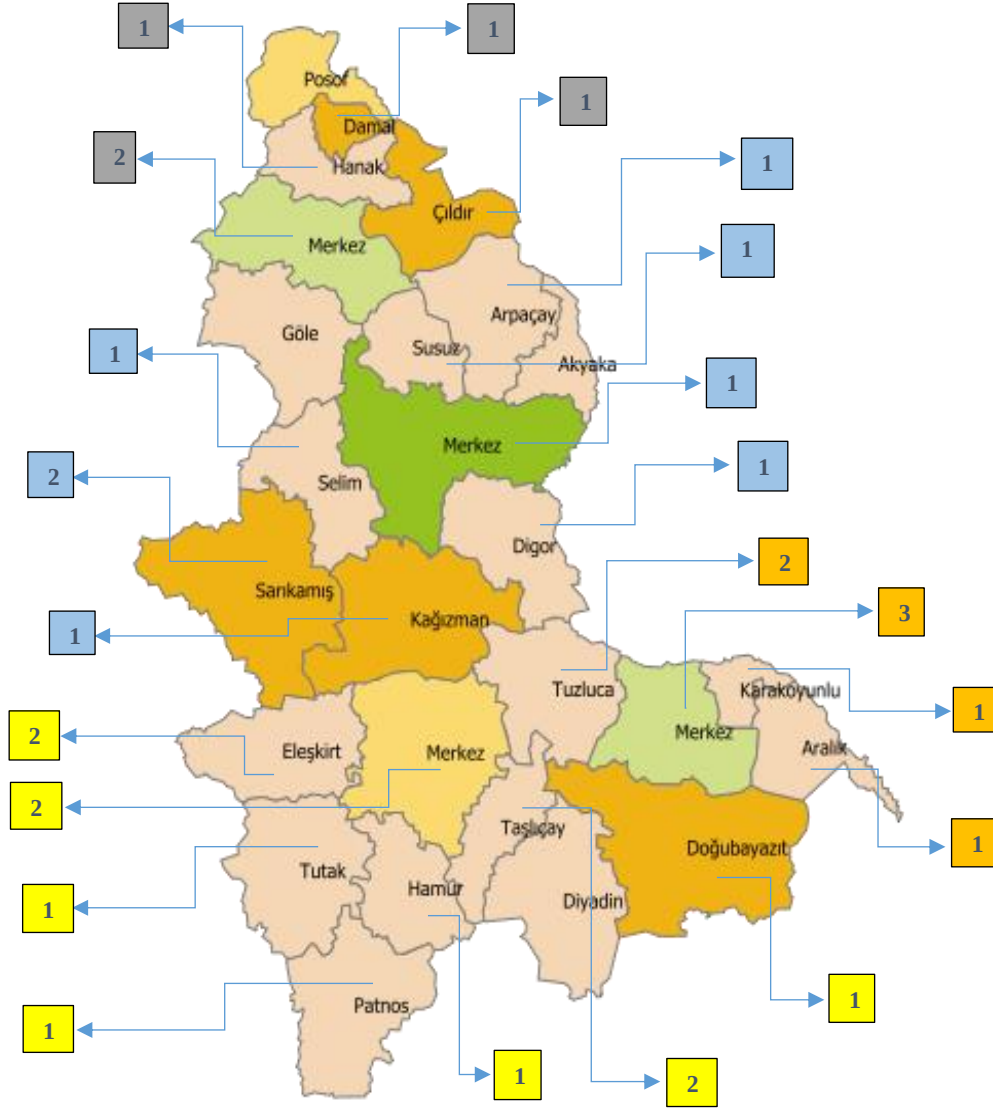
3.1.1. Proje Başvuruları

Programa toplam 30 adet proje başvurusu yapılmış olup Şekil 1’de gösterildiği üzere 10 adet proje başvurusu ile başvuruların %33,33’ü Ağrı ilinden, 5 adet proje başvurusu ile başvuruların %16,67’si Ardahan ilinden, 7 adet proje başvurusu ile başvuruların %23,33’ü Iğdır ilinden ve 8 adet proje başvurusu ile başvuruların %26,67’si Kars ilinden yapılmıştır. En fazla proje başvurusu Ağrı ilinden, en az proje başvurusu ise Ardahan ilinden yapılmıştır.

Şekil 1: Başvuruların İllere Göre Dağılımı

Programa yapılan başvuruların, TRA2 Bölgesi ilçeleri düzeyinde dağılımı Şekil 2’de gösterilmiş olup şekil incelendiğinde; turizm, tarım ve hayvancılığın yoğun olduğu ilçelerde daha fazla olduğu görülmüştür. Ağrı, Ardahan Iğdır ve Kars illerinden oluşan TRA2 Bölgesi’nde toplam 26 adet ilçe bulunmakta olup söz konusu Bölge içinde gelişmişlik oransal olarak il merkezleri dışına da yansımıştır. İl merkezleri dışındaki ilçelerden gelen başvuru oranı TRA2 Bölgesi için %73,33 olarak gerçekleşmiştir. İl merkezinde yer alan ilçelerde ise başvuru oranı %26,67’dir. Bu durum program önceliklerinin Bölge geneline hitap ettiğini desteklemektedir.

Şekil 2: Başvuruların TRA2 Bölgesi İlçelerine Göre Dağılımı



Programa başvuruların bilgileri Tablo 3’de gösterilmiş olup TRA2 Bölgesi’nden toplam 30 proje başvurusu yapılmış ve toplam 12.794.941,62 TL’lik destek talep edilmiştir. Başvuruların illere göre dağılımında ise Ağrı ilinde 10 başvuru ile 5.115.023,12 TL’lik destek, Ardahan ilinde 5 adet başvuru ile 2.073.591,15 TL’lik destek, Iğdır ilinde 7 adet başvuru ile 2.165.481,50 TL’lik destek ve Kars ilinde 8 başvuru ile 3.440.845,85 TL’lik destek talep edilmiştir. Söz konusu programın başvuru rehberinde yer alan program bütçesinin 4.500.000,00 TL olduğu göz önüne alındığında, talep edilen mali desteğin toplam ayrılan kaynağın yaklaşık 2,84 katı olduğu görülmektedir. Yapılan proje başvuruları ile Ağrı ilinde ortalama 512 bin TL, Ardahan ilinde ortalama 415 bin TL, Iğdır ilinde ortalama 309 bin TL ve Kars ilinde

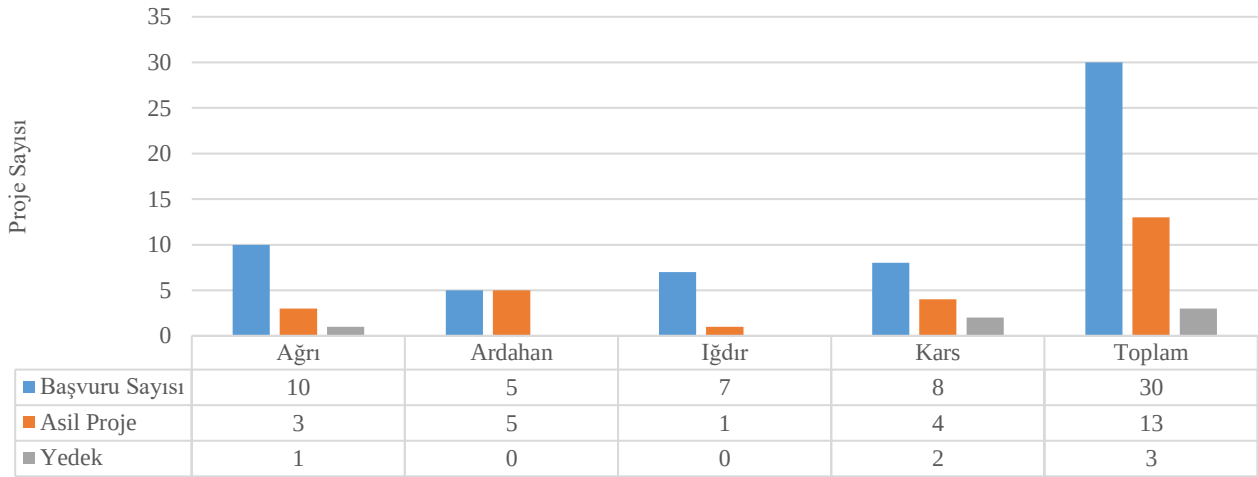
ortalama 430 bin TL ortalama proje başı destek talep edilmiştir. İlgili veriler incelendiğinde ortalama proje başına talep edilen ve projeler için talep edilen destek tutarında Ağrı ilinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Tablo 3: Başvuru Bilgileri

İl	Başvuru Sayısı	Talep Edilen Destek Tutarı	Eş Finansman Tutarı	Başvuru Bütçesi
Ağrı	10	5.115.023,12	3.851.898,05	8.966.921,17
Ardahan	5	2.073.591,15	2.080.691,74	4.154.282,89
Iğdır	7	2.165.481,50	721.827,83	2.887.309,33
Kars	8	3.440.845,85	2.099.718,87	5.540.564,72
Toplam	30	12.794.941,62	8.754.136,49	21.549.078,11

3.1.1. Sözleşme İmzalanan Projeler

Programa başvuran ve program değerlendirmesi sonucunda ilan edilen asil ve yedek projelerin illere göre dağılımı Şekil 3'te gösterilmektedir. Yedek proje sayısının başvuru sayısına oranı %10 olarak gerçekleşmiştir. Asil projelerin başarı oranı ise %43,33 olarak gerçekleşmiştir. Destek almaya hak kazanan 13 asil proje yararlanıcısının %23,08'i Ağrı ilinden, %38,46'sı Ardahan ilinden, %7,69'u Iğdır ilinden ve %30,78'ininde Kars ilinden olduğu görülmektedir. Söz konusu programa yapılan başvuru ve destek almaya hak kazanan projelerin dağılımı incelendiğinde Ağrı ilinin programa yapmış olduğu 10 proje başvurusu ile toplam başvurunun %33,33'ünü oluşturması ve Ardahan ilinin programdaki 5 asil proje sayısı ile toplam asil proje sayısının %38,46'sını oluşturması dikkat çekmektedir.

Şekil 3: Programa Başvuran, Asil ve Yedek Proje Sayısının İllere Göre Dağılımı

Ajans Yönetim Kurulu Kararı ile programa başvuran projelerden 13'ü asil 3'ü ise yedek proje belirlenmiş ve asil proje sahipleri sözleşme imzalamaya davet edilmiştir. Sözleşmeye davet edilen 13 proje yararlanıcısının tamamı destek sözleşmesini imzalamıştır. Sözleşme imzalanan projelere toplamda 4.499.840,03 TL'lik destek tahsis edilmiştir. Tablo 4'te görüldüğü üzere tahsis edilen destek bakımından Ardahan ili ilk sırada yer almakta olup onu Kars ili takip etmektedir.

Tablo 4: Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı ve Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı

İl	Başvuru Sayısı	Talep Edilen Destek Tutarı	Sözleşme İmzalanan Proje Sayısı	Tahsis Edilen Destek Tutarı
Ağrı	10	5.115.023,12	3	1.246.669,28
Ardahan	5	2.073.591,15	5	1.679.189,74
Iğdır	7	2.165.481,5	1	252.040,02
Kars	8	3.440.845,85	4	1.321.940,99
Toplam	30	12.794.941,62	13	4.499.840,03

3.2. Bütçe Gerçekleşmeleri

Bu program kapsamında destek verilecek projeler için ayrılan toplam bütçe 4.500.000,00 TL olarak programın başvuru rehberinde ilan edilmiştir. Destek tutarı her bir proje için asgari 40.000,00 TL, azami 600.000,00 TL olmak üzere yayınlanmıştır. Tablo 5'de gösterildiği üzere değerlendirme sonrasında 13 yararlanıcı ile toplam 4.499.839,43 TL tutarında destek sözleşmesi imzalanmıştır. Sözleşme imzalanmasından sonra projelerin izleme ve değerlendirme uzmanları yararlanıcılara ilk izleme ziyaretini

gerçekleştirmiştir. İlk izleme ziyaretlerinde proje kapsamında yapılacak faaliyetlerin ve satın alımların planlaması yapılmış ve riayet edilecek faaliyet takvimi yararlanıcı ile karşılıklı görüşmeler sonucunda netleştirilmiş, gerekli prosedürler ve açıklamalar yararlanıcılara detaylı bir şekilde beyan edilmiştir. Projelerin yararlanıcıları ile uygulama sırasında sorun yaşanmaması için ilgili proje irtibat ve yetkili kişileri ile iletişim halinde kalınmıştır. Projelerin tamamlanması ile yararlanıcılar Ajansa nihai rapor sunmuştur. Yararlanıcıların proje harcamaları, destek sözleşmeleri ve mevzuata uygun olarak projelerin izleme uzmanları tarafından kontrol edilmiştir. Yapılan proje harcamaları Kalkınma Ajansları Destek Yönetim Kılavuzu (DYK), Proje Uygulama Rehberi (PUR) ve Satın Alma Rehberine (SAR) göre incelenmiş olup bazı harcamalar uygun maliyet bazıları ise uygun olmayan maliyet olarak değerlendirilmiştir. Uygun maliyet olarak kabul edilen proje harcamalarına istinaden ödemeler gerçekleştirilmiştir.

Program kapsamında başarıyla tamamlanan 12 projeye ait proje harcamalarının incelenmesi neticesinde toplam 3.269.195,27 TL'lik destek verildiği görülmektedir. Tablo 5'te sözleşmeye bağlanan ve gerçekleşen destek tutarları verilmekte olup tablo incelendiğinde gerçekleşen destek tutarının sözleşme imzalanan destek tutarının %72,65 oranında olduğu görülmektedir. Gerçekleşen destek tutarına göre Ardahan ili en fazla desteklenen il olup onu Kars ili takip etmektedir.

Tablo 5: Sözleşme ve Uygulama Sürecinde Destek Tutarı

İl	Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı	Gerçekleşen Destek Tutarı
Ağrı*	1.246.669,28	492.798,02
Ardahan	1.679.189,74	1.415.263,79
Iğdır	252.040,02	252.040,02
Kars	1.321.940,39	1.109.093,44
Toplam	4.499.839,43	3.269.195,27

*Ağrı ilinde sözleşme imzalanan 3 projeden 2 tanesi tamamlanmış olup 1 tanesi devam etmektedir. Bu kapsamda ilgili tabloda devam eden 1 projenin gerçekleşen destek tutarı netleşmediğinden hesaplamalara katılmamıştır.

Program kapanışının gerçekleşmesi ile yararlanıcıların tamamlanan projeler kapsamında toplam 2.956.234,57 TL'lik eş finansman sunduğu görülmüştür. Tablo 5'te sözleşmeye bağlanan ve gerçekleşen eş finansman tutarları verilmekte olup tablo incelendiğinde gerçekleşen eş finansman tutarının sözleşme imzalanan eş finansman tutarının %62,04 oranında olduğu görülmektedir. Gerçekleşen eş finansman tutarına göre Ardahan ili en fazla eş finansman sunan il olup onu Kars ili takip etmektedir.

Tablo 6: Sözleşme ve Uygulama Sürecinde Eş Finansman Tutarı

İl	Sözleşmeye Bağlanan Eş Finansman Tutarı	Gerçekleşen Eş Finansman Tutarı
Ağrı*	1.571.997,82	204.599,24
Ardahan	1.871.144,00	1.729.844,80
Iğdır	84.013,34	84.013,34
Kars	1.237.601,46	937.777,19
Toplam	4.764.756,62	2.956.234,57

*Ağrı ilinde sözleşme imzalanan 3 projeden 2 tanesi tamamlanmış olup 1 tanesi devam etmektedir. Bu kapsamda ilgili tabloda devam eden 1 projenin gerçekleşen eş finansman tutarı netleşmediğinden hesaplamalarına katılmamıştır.

3.2.1. Başarılı Olarak Tamamlanan Projeler

Ajans TRA2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara yönelik mali destek programı kapsamında 13 yararlanıcı ile sözleşme imzalamıştır. İlgili projelerden 12'si başarıyla tamamlanmıştır.

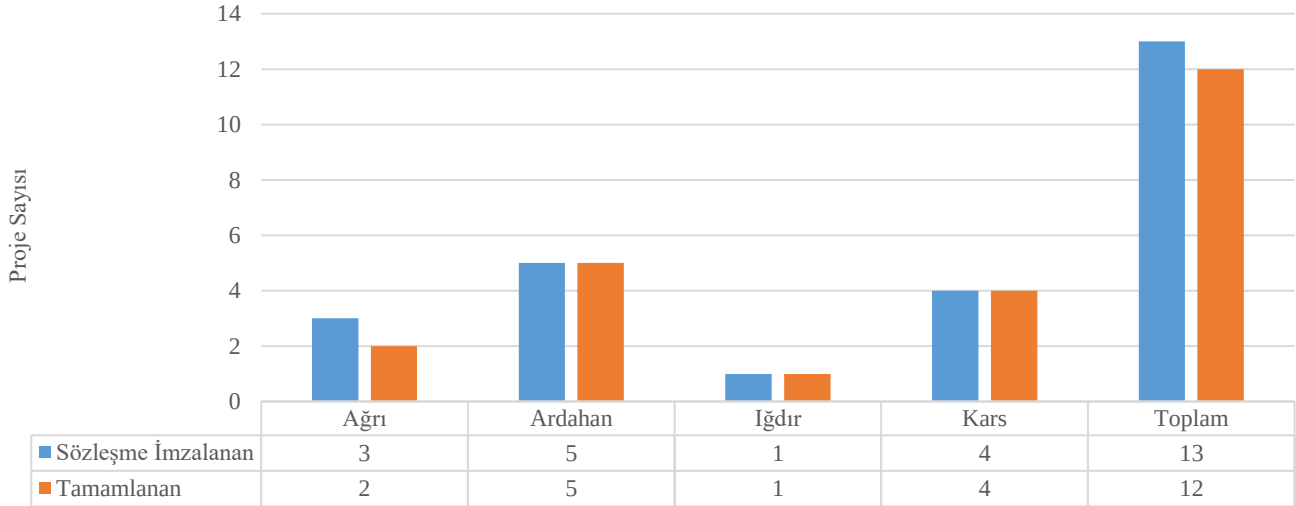
Programda başarılı bir şekilde tamamlanan projelere tahsis edilen kaynağın illere göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmiş olup tablo incelendiğinde toplam destek tutarının Ağrı ili %15,07'sini, Ardahan ili %43,29'nu, Iğdır ili %7,71'ini ve Kars ili %33,93'nü oluşturmaktadır. Başarıyla tamamlanan projelere ait toplam destek tutarı 3.269.195,27 TL'dir. Söz konusu program kapsamında yararlanıcılar tarafından sağlanan eş finansman tutarı 2.956.234,57 TL olup illere göre dağılımında Ardahan ili ilk sırada yer almaktadır. Program kapsamında toplam 6.225.429,84 TL'lik bir mali kaynak ile Bölge'ye yatırım yapılmıştır.

Tablo 7: Tamamlanan Projelere İlişkin Ajans Destek Tutarı ve Eş Finansman Tutarı

İl	Proje Sayısı	Gerçekleşen Destek Tutarı	Gerçekleşen Eş Finansman Tutarı
Ağrı	2	492.798,02	204.599,24
Ardahan	5	1.415.263,79	1.729.844,80
Iğdır	1	252.040,02	84.013,34
Kars	4	1.109.093,44	937.777,19
Toplam	12	3.269.195,27	2.956.234,57

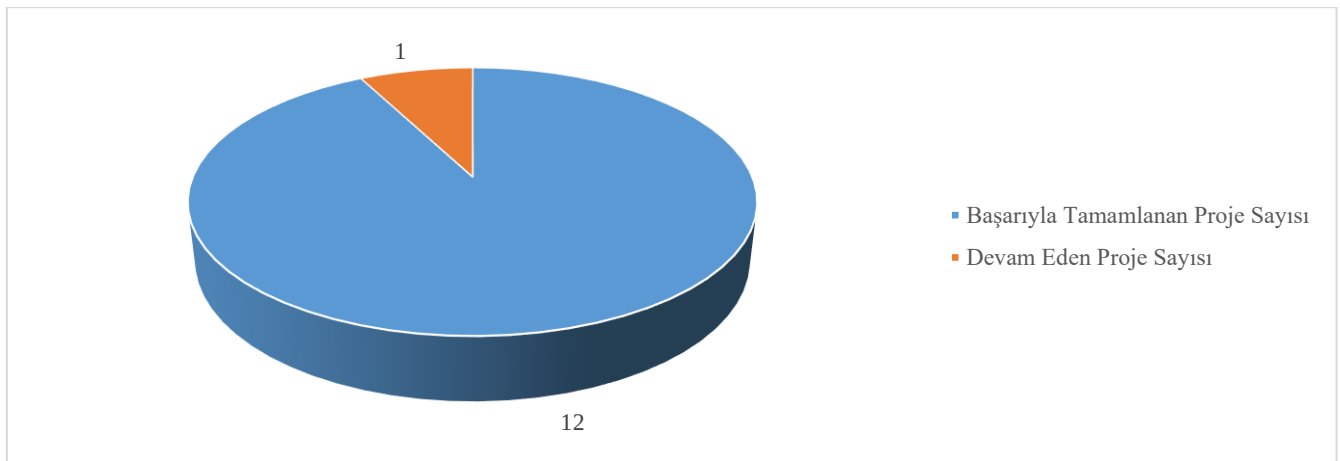
Program kapsamında Şekil 4'te görüleceği üzere Ağrı ilinde 3 proje, Ardahan ilinde 5 proje, Iğdır ilinde 1 proje ve Kars ilinde 4 proje olmak üzere toplam 13 projenin yararlanıcısı ile sözleşme imzalanmıştır. Program kapsamındaki projelerden Ağrı ilindeki 2 proje, Ardahan ilindeki 5 proje, Iğdır ilindeki 1 proje ve Kars ilindeki 4 proje başarılı bir şekilde tamamlanmıştır.

Şekil 4: Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Proje Sayılarının İllere Göre Dağılımı



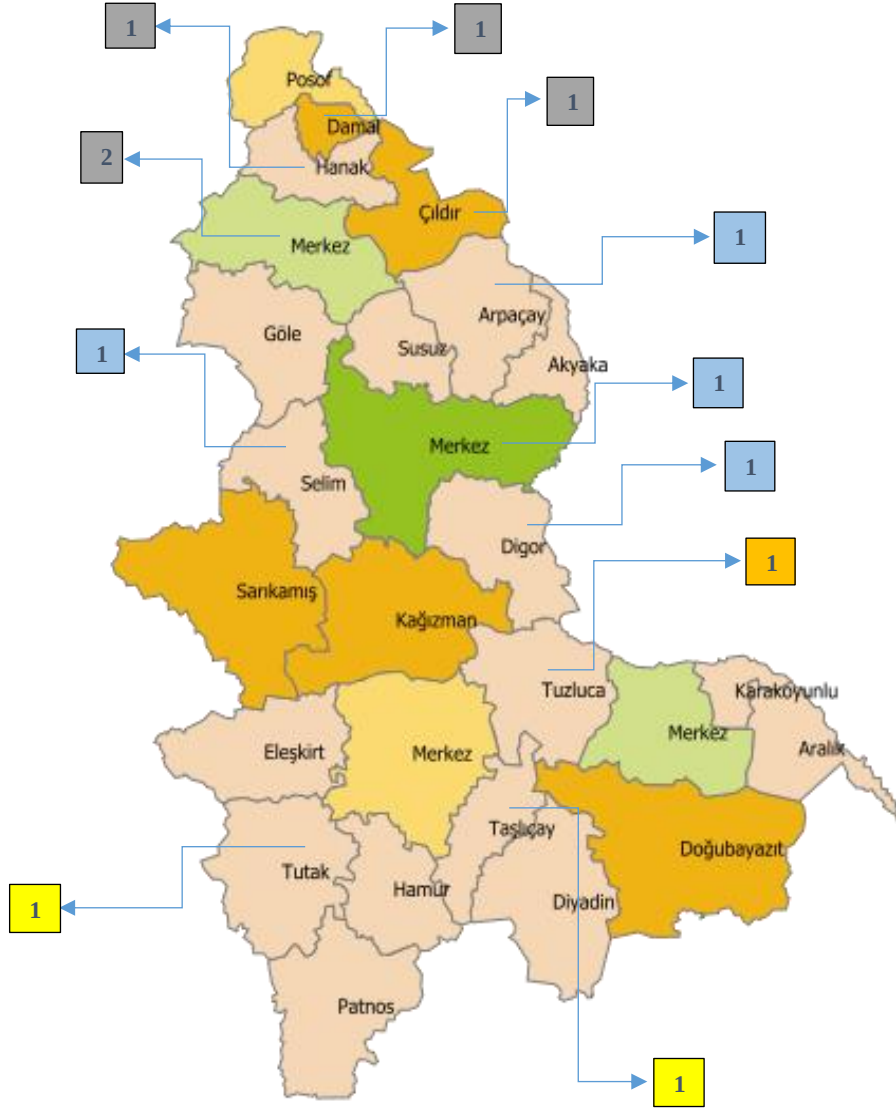
Program kapsamında destek almaya hak kazanan projelerin uygulama süreci sonrası durumları Şekil 5'te gösterilmiş olup destek almaya hak kazanıp iş ve işlemleri devam eden 1 kurum bulunmakta olup sözleşmeden feragat eden ve sözleşmesini imzalayıp sözleşmesi fesih edilen kurum bulunmamaktadır. Sözleşmesi imzalanan 12 proje ise başarılı bir şekilde tamamlanmıştır.

Şekil 5: Destek Almaya Hak Kazanan Projelerin Uygulama Süreci Sonrası Durumu



Şekil 6'da tamamlanan başarılı projelerin TRA2 Bölgesi ilçelerine göre coğrafi dağılımı gösterilmektedir. Tamamlanan projelerin %25'i TRA2 Bölgesi il merkezlerinde %75'i ise TRA2 Bölgesi ilçelerinde yer almaktadır.

Şekil 6: Tamamlanan Projelerin TRA2 Bölgesi İlçelerine Göre Coğrafi Dağılımı



Tablo 8’de tamamlanan projelerin sektörel dağılımı gösterilmekte olup tamamlanan 12 projeden 7 tanesi tarım, ormancılık ve balıkçılık sektörü ile tarım ve hayvancılık kapsamında 5 tanesi ise kültür, sanat, eğlence, dinlence ve spor sektörü ile turizm kapsamındadır. Programın temel amacı ve öncelikleri incelendiğinde projelerin ilgili sektörlerde yer alması projelerin program ile paralellik gösterdiğinin kanıtıdır.

Tablo 8: Tamamlanan Projelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörler	Adet	Yüzde
A - Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık	7	58,33
R - Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlence ve Spor	5	41,67
Toplam	12	100

Programa başvuru yapan projelere verilen destek tutarları Ajansın piyasa araştırması neticesinde yapılan bütçe revizyonu ve proje uygulama sürecindeki maliyet kontrolüne göre değişiklik göstermektedir. Programın uygulama sürecinde bütçe başlıklarına göre yapılan ve uygun olan harcamaların dağılımı Tablo 9’da gösterilmektedir. Bütçe harcamalarının yaklaşık %84,02’sini inşaat maliyetlerinin de yer aldığı diğer maliyet, hizmetler bütçe kalemi oluşturmaktadır. Bu inşaat çalışmaları ile Bölge’ye 7 adet tesis kazandırılmıştır. Diğer maliyetler, hizmetler bütçe başlığından sonra en fazla bütçe harcaması %11,32 ile ekipman ve malzeme bütçe kaleminde gerçekleşmiştir. İnsan kaynakları bütçe kaleminde toplam bütçeye kıyasla %1,30 harcama gerçekleşmesine rağmen program kapsamındaki projelerle 7 yeni istihdam sağlanmıştır. Diğer bütçe kaleminde ise çevre düzenleme elemanlarının alımı yapılmıştır. Seyahat bütçe kalemi ile teknik ziyaretler gerçekleştirilmiş olup yerel ofis maliyetleri ve idari maliyetler bütçe kalemleri yararlanıcılar tarafından tercih edilmemiştir.

Tablo 9: Program Kapsamında Gerçekleşen Harcamaların Bütçesel Dağılımı

Bütçe Kalemi	Tutar	Yüzde
İnsan Kaynakları	80.300,00	1,29
Seyahat	954,00	0,02
Ekipman ve Malzeme	704.760,01	11,32
Yerel Ofis Maliyetleri	0,00	0,00
Diğer Maliyetler, Hizmetler*	5.230.799,57	84,02
Diğer	208.616,26	3,35
İdari Maliyetler	0,00	0,00
Toplam	6.225.429,84	100

*Küçük ölçekli inşaat işleri “Diğer Maliyetler, Hizmetler” bütçe kalemi içerisinde yer almaktadır.

4. PROGRAMIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.2. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem

Program Sonrası Değerlendirme Raporu kapsamında başarılı olarak tamamlanan projelerin yararlanıcıları ile gerçekleştirilen anket ile yararlanıcıların projeye bakış açısı ve desteklerden yararlanma durumu ve söz konusu programın başvuru rehberinde belirlenen amaç ve önceliklere ulaşımının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın veri toplama şekli anket yöntemi olup anketler Ajans uzmanları tarafından yararlanıcıların yetkililerine veya proje koordinatörlerine yöneltilerek uygulanmıştır. Veri toplama sürecinde nitel ve nicel verilerden yararlanılmıştır. Söz konusu veriler, çalışmaya konu olan 2011 Yılı KÖA02 Programı ve İzleme ve Değerlendirme Biriminin kullandığı Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS) veri tabanından elde edilen veriler ile projesi tamamlanmış yararlanıcılarla gerçekleştirilen anketlere dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik, etki, etkililik, etkinlik ve ilgililik kavramlarının nicelleştirilmesi amacıyla ifadelere katılım durumuna yönelik sorular hazırlanarak anket uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket başarılı olarak tamamlanan proje sahiplerine sorular yöneltilerek yapılmıştır. Ayrıca anket yoluyla elde edilen veriler, frekans analizi ile incelenmiştir.

4.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi

Teklif edilen bütçe de dâhil olmak üzere başvurular, programın başvuru rehberindeki “Değerlendirme Tablosu” kriterlerine göre bağımsız değerlendiriciler tarafından Gizlilik ve Tarafsızlık Sözleşmesi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Değerlendirme tablosu, bölümlere ayrılmış olup, başvuru tabloda belirtilen puanlar üzerinden değerlendirilmektedir. Değerlendirmede sırası ile başvuranın mali ve işletme kapasitesi, proje konusunun programın amaç ve öncelikleri ile ilgililiği, önerilen yöntemin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliği değerlendirilmektedir. Proje tekliflerinin destek almaya hak kazanabilmesi için 65 puan olan toplam başarı puanına ek olarak, Mali ve İşletme Kapasitesi bölümünde 20 puan üzerinden en az 12 puan, ilgililik bölümünde ise 25 puan üzerinden en az 15 puan alması gerekmektedir.

4.2.1. İlgililik

İlgililik kriteri, müdahalenin hedeflerinin genel sosyoekonomik amaç ve ihtiyaçlara, ulusal veya bölgesel plan ve programlara uygunluğunu değerlendirmektedir (Ersayın, 2012).

4.2.1.1. Başarılı Projelerin Programın Öncelik ve Amaçları İle Uyum

Programa başvuru yapan projelerin teklif çağrısında yer alan hedef ve öncelikleri ile ilişkisinin bulunması gerekmektedir. Bu kapsamda Ajanstan destek alan ve başarılı bir şekilde tamamlanan

projelerin proje içerikleri söz konusu mali destek programının öncelikleri ile tam bir uyum göstermektedir.

Ajanstan destek alan yararlanıcıların proje gerçekleştirme amaçları ile söz konusu yararlanıcılara ait projelerin amaçları program ile doğrudan ilişkilidir. Yararlanıcıların projeye başlama amaçlarının tamamına veya bazılarına kısmen ulaşmış olmaları, proje önceliklerinin gerçekleştiğini göstermektedir. Yararlanıcıların proje amaçlarına ulaşmaları, programın başarılı olduğunu desteklemektedir. Bu durum söz konusu mali destek programı önceliklerinin büyük oranda hayata geçirildiğini göstermektedir.

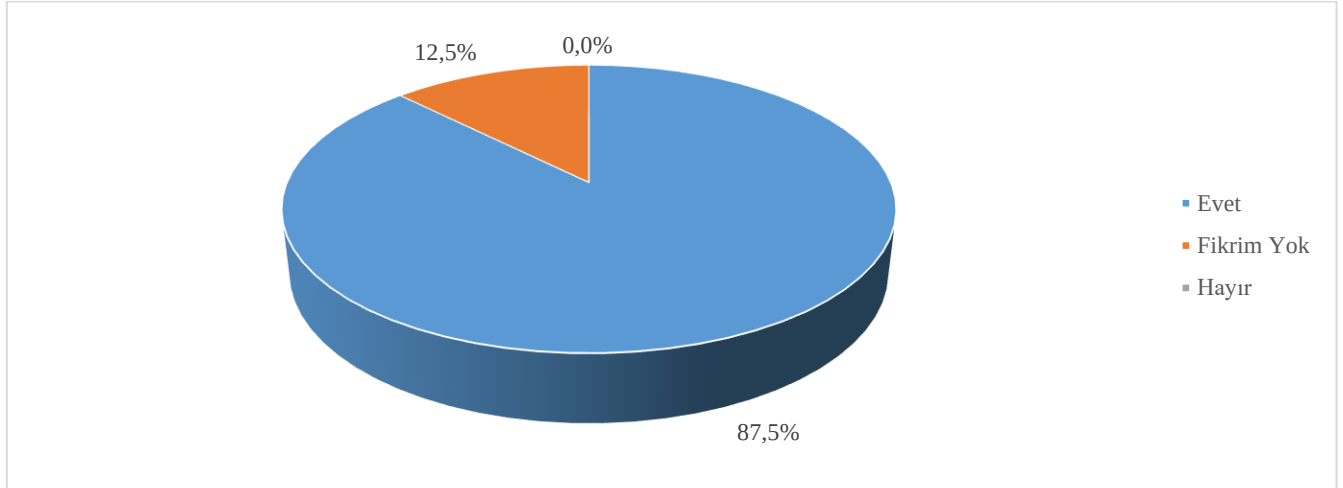
4.2.1.2. Tamamlanan Projelerin Programın Öncelik ve Amaçları İle Uyum

Mali destek programı başvuru rehberinde yer alan kriter setinde başvurusu gerçekleştirilen tüm projelerin teklif çağrısı ile ilgili olup olmadığı değerlendirilmektedir. Proje tekliflerinin desteklenebilmesi için başvuru rehberinde yer alan mali ve işletme kapasitesi bölümünden toplam 20 puan üzerinden en az 12 puan ve ilgililik bölümünden toplam 25 puan üzerinden en az 15 puan alması gerekmektedir. Bu kapsamda tamamlanan 12 projenin her biri birden fazla bağımsız değerlendirici tarafından değerlendirilmiştir.

Programın ilgililik kriteri kapsamında bağımsız değerlendiricilerin projelere verdikleri puanlara göre incelenen projelerin teklif çağrısının genel amacı ve öncelikleri ile ilgisine, yenilikçi, katılımcı, çevreye duyarlı yaklaşımlar, fırsat eşitliği sunma, cinsiyet eşitliği, iyi uygulama modelleri, yöreye özgülük gibi (artı değer) unsurları ne kadar içerdiğine, hedef gruplarının ihtiyaç ve sorunları ile ilgisine ve projede ilgili tarafların ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçildiğine yönelik puanlama yapılmıştır. Bu kapsamda bağımsız değerlendiricilerin değerlendirmeleri sonucunda, projelerin programın hedef ve öncelikleri ile ilgili olduğu söylenebilmektedir.

Program kapsamında yararlanıcılar ile yapılan anket çalışmasında yararlanıcılara yöneltilen “Sizce program Bölge koşullarına ve kurumların ihtiyaçlarına uygun mu?” sorusu karşısında Şekil 7’de gösterildiği üzere yararlanıcıların %87,5’i uygun olduğunu %12,5’i ise fikri olmadığı cevabını vermiş olup hayır cevabını veren yararlanıcı olmamıştır. Soruya evet cevabını veren yararlanıcılara yöneltilen “Hangi yönüyle uygun olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna yararlanıcılar “bu mali destek programı ile sosyal donatı alanlarının eksikliğinin bir nebze de olsa giderilebildiği, daha verimli tarım yapılabilmesine olanak sağlandığı ayrıca program kapsamındaki projelerin Bölge’nin ihtiyaçlarına hitap ettiği ve bu sayede Bölge’nin altyapı, turizm ve tanıtımına katkı sağlandığı” yönünde cevaplar vermişlerdir.

Şekil 7: Programın Bölge Koşullarına ve Kurumların İhtiyaçlarına Olan Uygunluğu



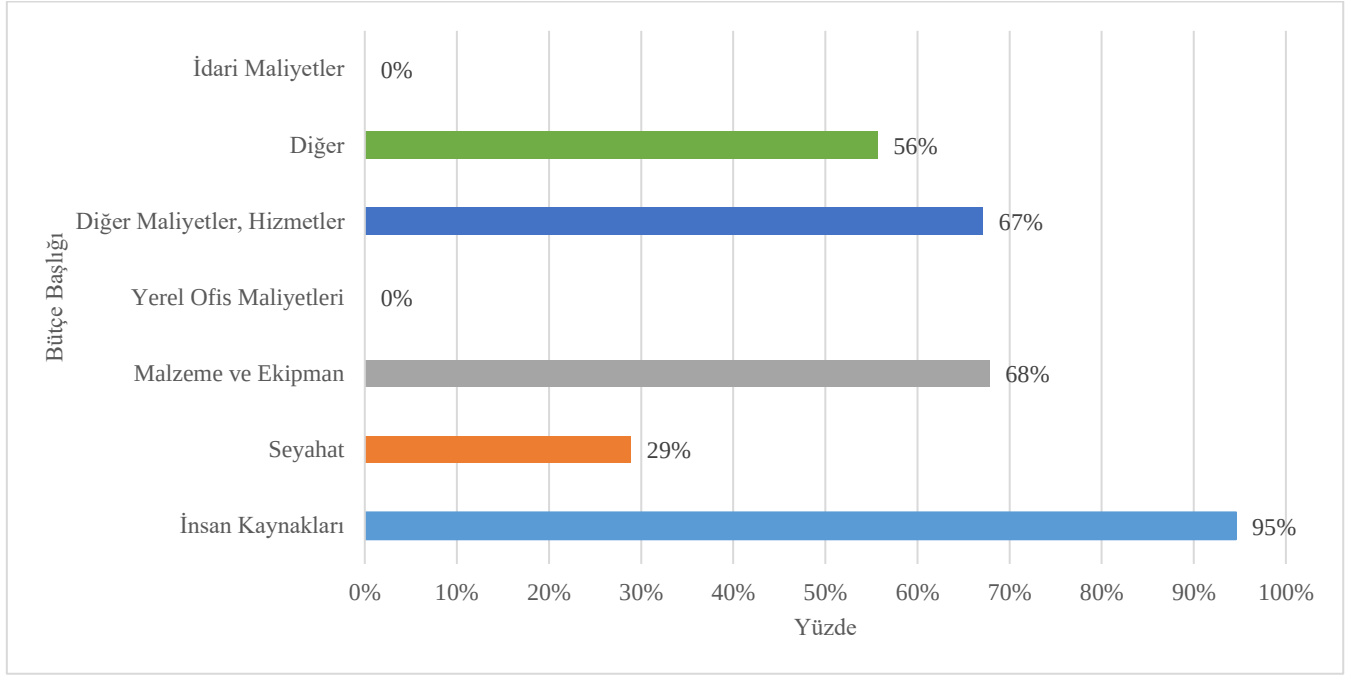
4.2.2. Etkinlik

Program ve projede etkinlik, belirli bir zaman dilimi içinde çeşitli faaliyetleri yürüterek kullanılan girdiler ile müdahale sonucu belirlenen zaman aralığında hedeflenen sayı ve kalitede çıktıların üretilmesidir. (Meydan, 2014).

Programdaki projelerin bütçe tertipleri DYK'da belirlenen bütçe formatına göre uygulanmıştır. İlgili formata göre proje bütçe kalemleri; insan kaynakları, seyahat, ekipman ve malzeme, yerel ofis maliyetleri, diğer maliyetler hizmetler, diğer ve idari maliyetlerden oluşmaktadır. Şekil 8'de projelerin girdileri olan bütçe kalemlerinin gerçekleşme oranı verilmektedir.

Projeler tamamlandıktan sonra nihai raporlardaki harcamaların uygunluğuna ilişkin değerlendirmeler neticesinde projelerin bütçe kalemlerinden olan yerel ofis maliyetleri ve idari maliyetlere bütçe ayrılmadığı için gerçekleşme oranının sıfır olduğu, seyahat harcamalarının yararlanıcılar tarafından bütçedeki değerlerinin çok altında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Programın kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara yönelik olması sebebiyle projelerinde eş finansman olarak gösterilen insan kaynakları kaleminde gerçekleşmenin %95 civarında olduğu görülmektedir. Gerçekleşmelerin malzeme ve ekipman bütçe kaleminde %68 oranında, diğer maliyetler, hizmetler bütçe kaleminde %67 oranında ve diğer bütçe kaleminde %56 oranında olduğu görülmektedir.

Şekil 8: Tamamlanan Projelerde Bütçe Gerçekleşme Oranları



Tablo 10’da program kapsamında tamamlanan projelerin başvuru ve gerçekleşen proje süreleri gösterilmekte olup program kapsamında başarılı olarak tamamlanan projelerin süreleri 7-24 ay arasında değişiklik göstermektedir. Projelerin 11 tanesi belirlenen azami süre (18 ay) ve altında tamamlanırken, 1 tanesinin azami süre üzerinde tamamlanamadığı görülmektedir. Sözleşme süreleri üzerinden 7 projeye süre uzatımı verilmiş, 4 proje zamanında tamamlanmış 1 proje ise sözleşmede belirtilen süreden erken tamamlanmıştır.

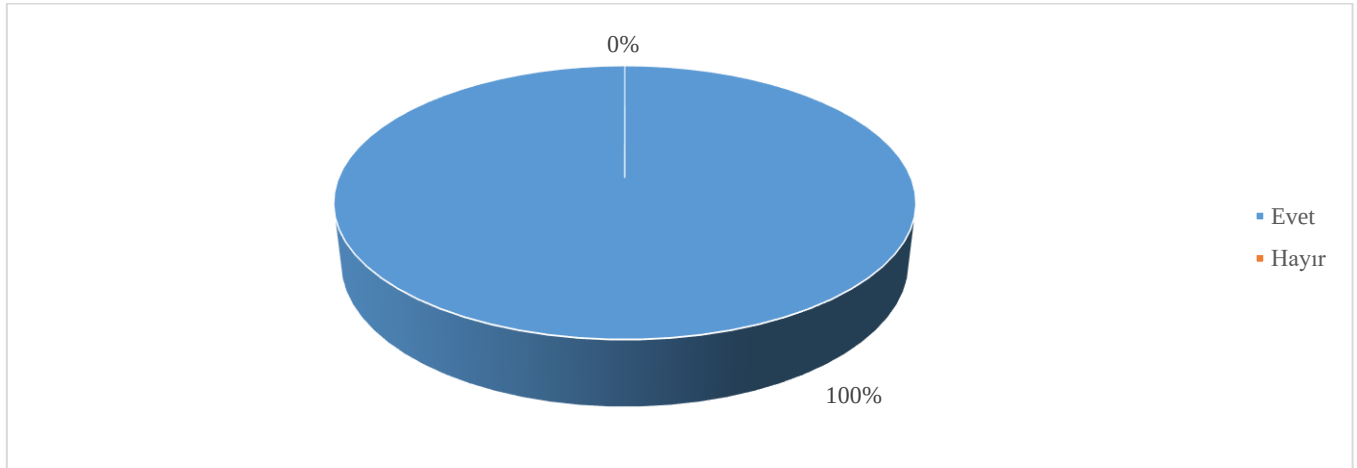
Tablo 10: Uygulama Sürecinde Proje Süresi

Projeler	Başvuru (Ay)	Gerçekleşen (Ay)
1.proje	12	18
2.proje	12	18
3.proje	10	16
4.proje	12	12
5.proje	12	18
6.proje	12	12
7.proje	18	24

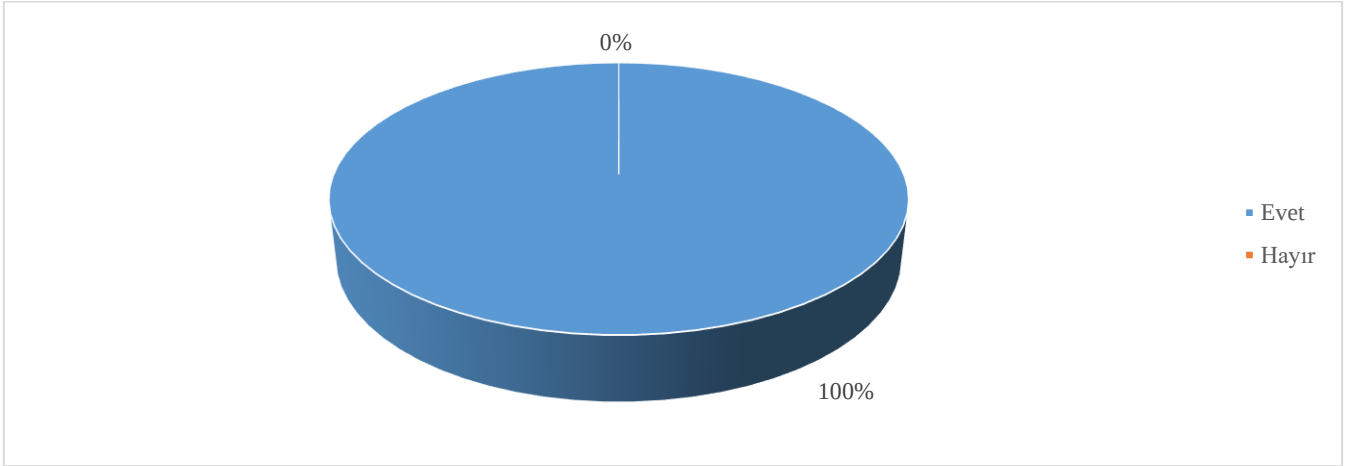
8.proje	18	16
9.proje	7	7
10.proje	4	10
11.proje	12	12
12.proje	8	11

Mali destek programı ilanına çıkıldıktan sonra Ajans tarafından yapılan bilgilendirme toplantıları, internet sitesi duyurusu, afiş, broşür vb. duyurular yapılmıştır. Yapılan bu uygulama ile yararlanıcılara ne kadar ulaşılabildiğinin öğrenilmesi amacıyla yöneltilen “Ajans destekleri size göre ilgili hedef kitleler tarafından yeterince biliniyor mu?” sorusuna ankete katılan yararlanıcıların cevapları Şekil 9’da gösterilmekte olup %100’ü evet cevabını vererek Ajans desteklerinin ilgili hedef kitle tarafından yeterince bilindiğini belirtmiştir.

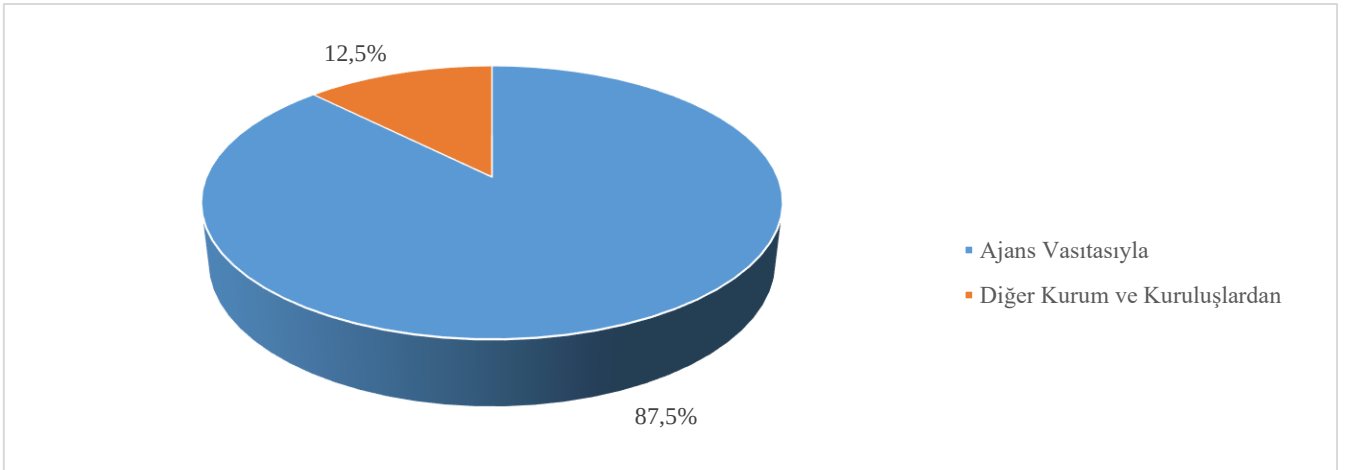
Şekil 9: Ajans Desteklerinin Hedef Kitleler Tarafından Bilinme Durumu



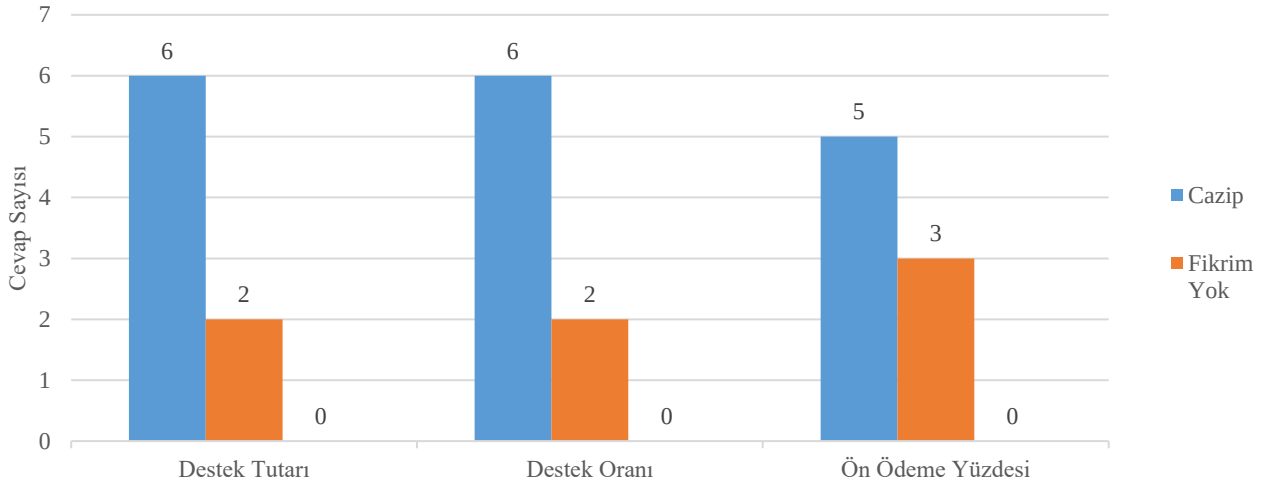
Ajans tarafından ilana çıkılan mali destek programı ile alakalı duyurular yapılmakta olup bu duyuların etkinliğini ölçmek için yararlanıcılara yöneltilen “Ajans destekleri hakkında etkin duyuru yapılıyor mu?” sorusuna ankete katılan yararlanıcıların cevapları Şekil 10’da gösterilmekte olup tamamı evet cevabını vererek Ajans tarafından gerçekleştirilen duyuruların etkin yapıldığını belirtmişlerdir.

Şekil 10: Ajans Destekleri Hakkında Etkin Duyuru Yapılma Durumu

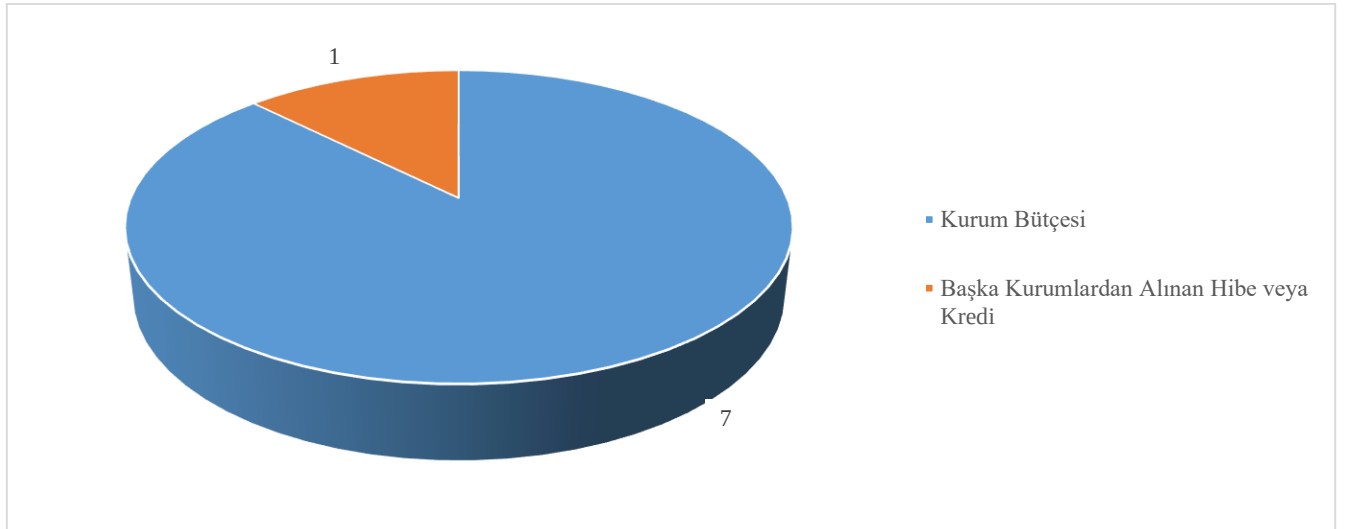
Yararlanıcılara yönelik “Programdan nasıl haberdar oldunuz?” sorusuna ankete katılan yararlanıcıların cevapları Şekil 11’de gösterilmekte olup %87,5’i programdan Ajans vasıtasıyla (Ajansın internet adresi, gerçekleştirdiği kurum ziyareti, e-posta, düzenlediği bilgilendirme toplantıları ve benzeri etkinlikler; hazırladığı broşür, katalog, vb. gibi basılı materyallerden) haberdar olduğunu ve %12,5’i ise diğer kurum ve kuruluşlar yoluyla haberdar olduğunu belirtmiştir. Ankete katılan yararlanıcılardan ankette bulunan “danışman yolu ile” ve “medya yolu ile” haberdar olma yöntemini seçmemiştir.

Şekil 11: Programdan Haberdar Olma Yöntemi

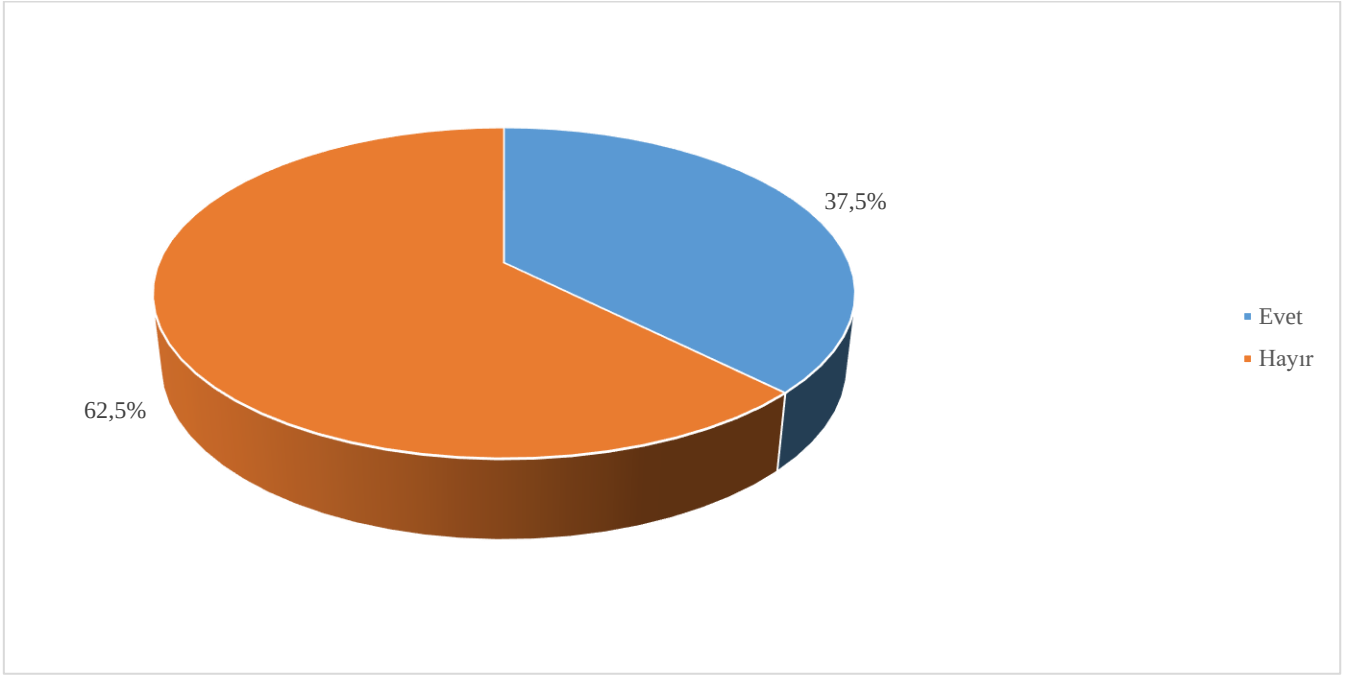
Program kapsamında %75 olan azami destek oranı, 600.000,00 TL olan azami destek tutarı ve %60 olan ön ödeme yüzdesinin yararlanıcılar tarafından yeterli olup olmadığına dair yöneltilen programın finansal unsurlarını değerlendiriniz anket sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 12’de gösterilmektedir. Destek tutarı için yararlanıcılardan 6’sının cazip 2’si ise fikrim yok, destek oranı cazip mi sorusuna 6’sı cazip 2’si ise fikrim yok ve ön ödeme yüzdesi cazip mi sorusuna ise 5’i cazip 3’ü ise fikrim yok cevabını vermiştir. Ankete katılan yararlanıcılardan cazip değil cevabını veren olmadığı görülmektedir.

Şekil 12: Programın Finansal Olarak Değerlendirilmesi

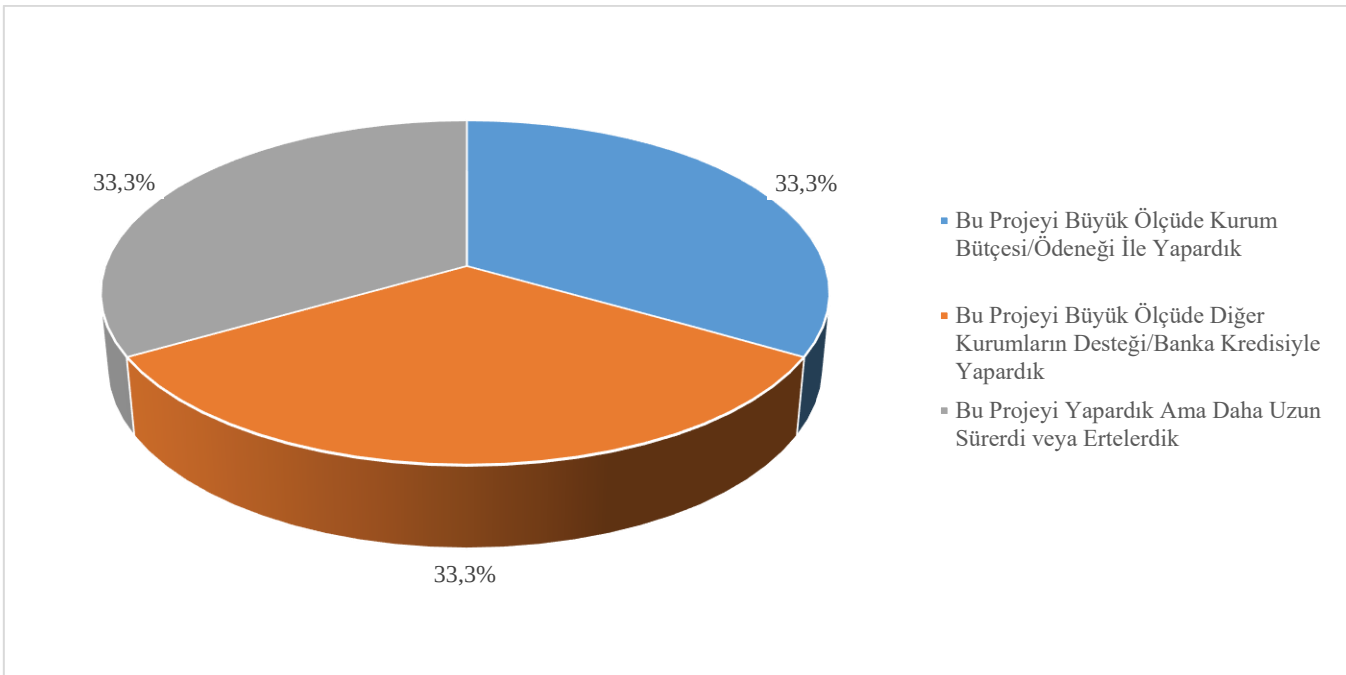
Yararlanıcılara yöneltilen “Serhat Kalkınma Ajansı desteğiyle uyguladığınız projenizin eş finansmanını nasıl karşıladınız?” sorusunu yararlanıcıların cevapları Şekil 13’te gösterilmekte olup 7’si kurum bütçesi cevabını verirken 1’i ise başka kurumlardan alınan hibe veya kredi ile projenin eş finansmanının karşıladığını belirtmiştir.

Şekil 13: Projenin Eş Finansmanının Karşılanması

Yararlanıcılara yöneltilen “Bu desteği almamış olsaydınız bu projeyi yine de yapar mıydınız?” sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 14’te gösterilmekte olup %37,5’i evet cevabını verirken %62,5’i hayır cevabını vermiştir.

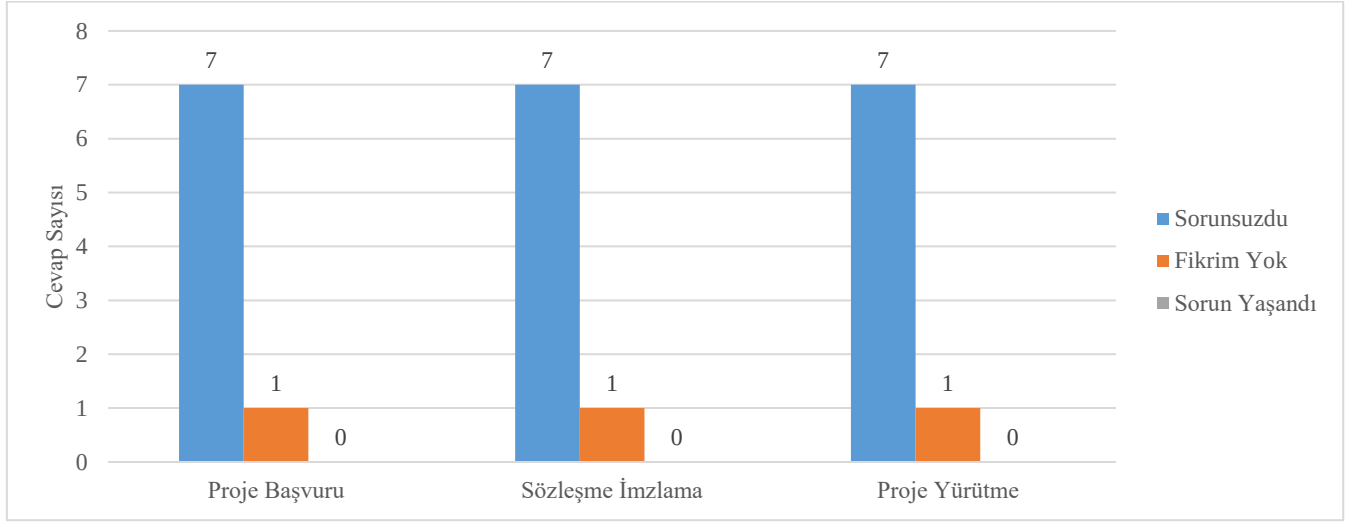
Şekil 14: Ajans Desteği Olmadan Projenin Yapılma Durumu

Yararlanıcılara yöneltilen “Bu desteği almamış olsaydınız bu projeyi yine de yapar mıydınız?” sorusuna evet cevabını veren yararlanıcılara “Bu projeyi nasıl yapardınız?” sorusu yöneltilmiş ve Şekil 15’te gösterileceği üzere yararlanıcıların %33,3’ü bu projeyi büyük ölçüde kurum bütçesi/ödenek ile yapardık, %33,3’ü bu projeyi büyük ölçüde diğer kurumların desteği ile yapardık, %33,3’ü ise bu projeyi yapardık ancak bütçe ve teknik imkanlarımız doğrultusunda erteleyebilirdik cevaplarını vermişlerdir.

Şekil 15: Ajans Desteği Olmadan Projenin Yapılma Yöntemi

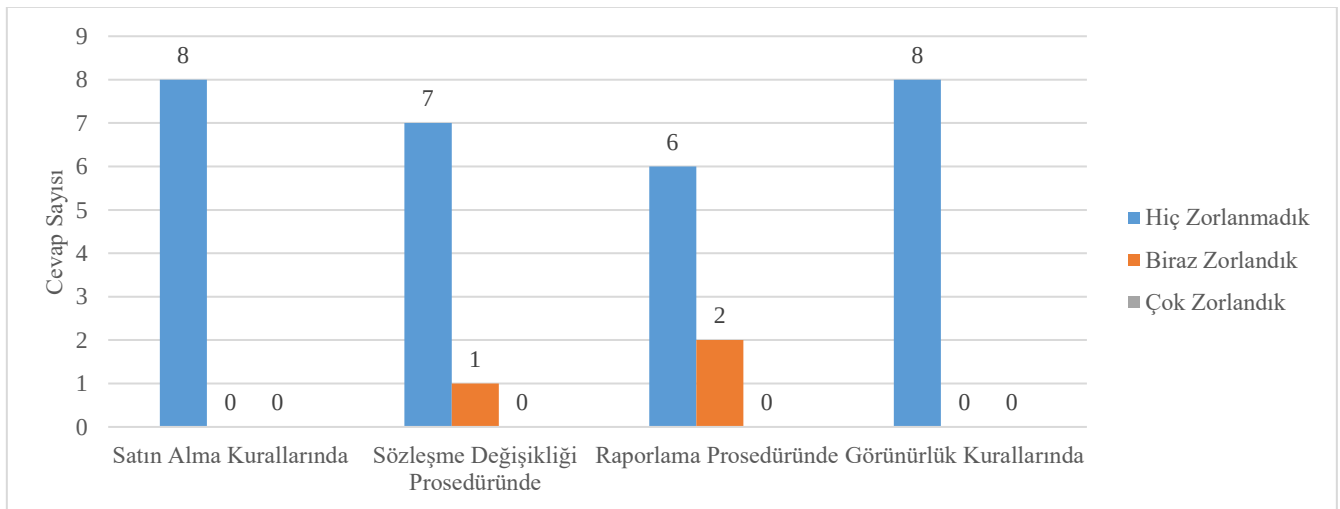
Yararlanıcılara proje başvuru süreci (evraklar, süreçler, prosedürler), sözleşme imzalama süreci ve proje yürütme sürecinde sorun yaşıyıp/yaşamadıkları sorusu yöneltilmiş ve Şekil 16’da gösterileceği üzere yararlanıcıların 7’si projenin başvuru, sözleşme imzalama ve proje yürütme süreçlerinde sorun yaşamadığını sadece 1’i proje süreçlerinde fikri olmadığı belirtmiş olup proje süreçlerinde sorun yaşadıklarına dair cevap veren olmamıştır.

Şekil 16: Proje Başvuru, Sözleşme İmzalama ve Yürütme Süreci Zorlanma Düzeyinin Tespiti



Yararlanıcılara proje uygulama sürecinde satın alma kuralları, sözleşme değişiklik prosedürleri, raporlama prosedürleri ve görünürlük kurallarında zorlanıp zorlanmadıkları sorusu yöneltilmiş ve Şekil 17’de gösterileceği üzere yararlanıcılar görünürlük kurallarında ve satın alma prosedüründe hiç zorlanmadıklarını belirtmişlerdir. Sözleşme değişiklik prosedüründe yararlanıcılardan 1’i, raporlama prosedürlerinde ise yararlanıcının 2’si biraz zorlandığını belirtmiştir.

Şekil 17: Proje Uygulama Sürecinde Zorlanma Düzeyinin Tespiti



4.2.3. Etkililik

Etkililik kriteri, müdahale ile elde edilen çıktı sonuç veya etkilerin müdahalenin ana amacına hizmet edip etmediğini değerlendirmektedir. Diğer bir ifadeyle, yapılan müdahale ile hedeflere ulaşma derecesini ifade etmektedir. Bu kriter, ilgililik kriteriyle yakından ilişkilidir (Meydan, 2014).

İlgili kriter ile elde edilen çıktı, sonuç ve etkilerin programın temel amaç ve öncelikleri ile karşılaştırması yapılır ve program kapsamında doğru projelerin desteklenip desteklenmediği belirlenir. Bu kısımda programın hedeflenen performans göstergesi ile program sonunda gerçekleşen sonuç karşılaştırılacak ayrıca yararlanıcılarla yapılan anket çalışması ile programın etkililiği değerlendirilecektir.

Programdaki desteğin temel amaç ve öncelikleri kapsamında sözleşme imzalanan projelerin hedeflemiş olduğu performans göstergeleri kümülatif olarak toplanarak programın hedefleri belirlenmiştir. Program sonunda projelerin gerçekleşen performans göstergeleri de kümülatif olarak toplanmış ve sonuç oluşmuştur.

Program kapsamındaki performans göstergelerinin mevcut, hedef ve sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir. Programda hedeflenen değerlere ulaşmakta ne derecede başarılı olduğunun değerlendirilmesi amacıyla tablo incelenmiştir. İlgili performans göstergelerinden turizme kazandırılan tesis/eser sayısı, rehabilite edilen turizm alanı yüzölçümü, yapılan/onarılan kaldırım uzunluğu, yapılan rekreasyon/sosyal alan yüzölçümü, yapılan hayvan pazarı/mezbahane yüzölçümü sayısında hedeflenen sonuçlara %100 ulaşıldığı görülmektedir. Yapılan tesis sayısı ve çevre düzenleme eleman sayısı bakımından hedeflere oldukça yaklaşıldığı ancak rehabilite edilen çevre alanı yüzölçümü ve istihdam edilen kişi sayısı bakımından ise sınırlı olarak hedeflere ulaşıldığı ancak proje faaliyetinden fayda görecektir işletme/girişimci sayısı bakımından hedeflenen sonuçlara ulaşamadığı görülmektedir.

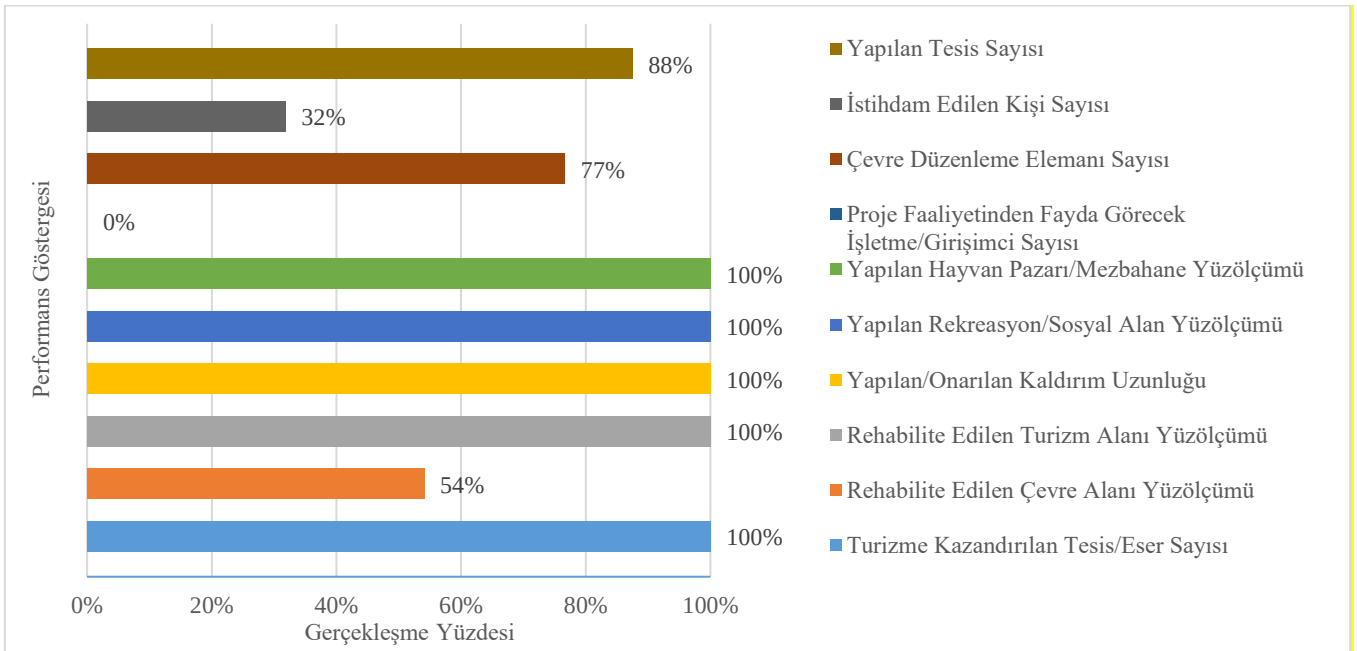
Tablo 11: Hedeflenen Seçili Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Durumu

Sıra No	Performans Göstergesi	Birim	Mevcut Durum	Hedef	Sonuç
1	Turizme Kazandırılan Tesis/Eser Sayısı	Adet	0	1	1
2	Rehabilite Edilen Çevre Alanı Yüzölçümü	Metrekare	0	49.000	26.500
3	Rehabilite Edilen Turizm Alanı Yüzölçümü	Metrekare	0	250	250
4	Yapılan/Onarılan Kaldırım Uzunluğu	Metrekare	0	4.175	4.175
5	Yapılan Rekreasyon/Sosyal Alan Yüzölçümü	Metrekare	0	400	400

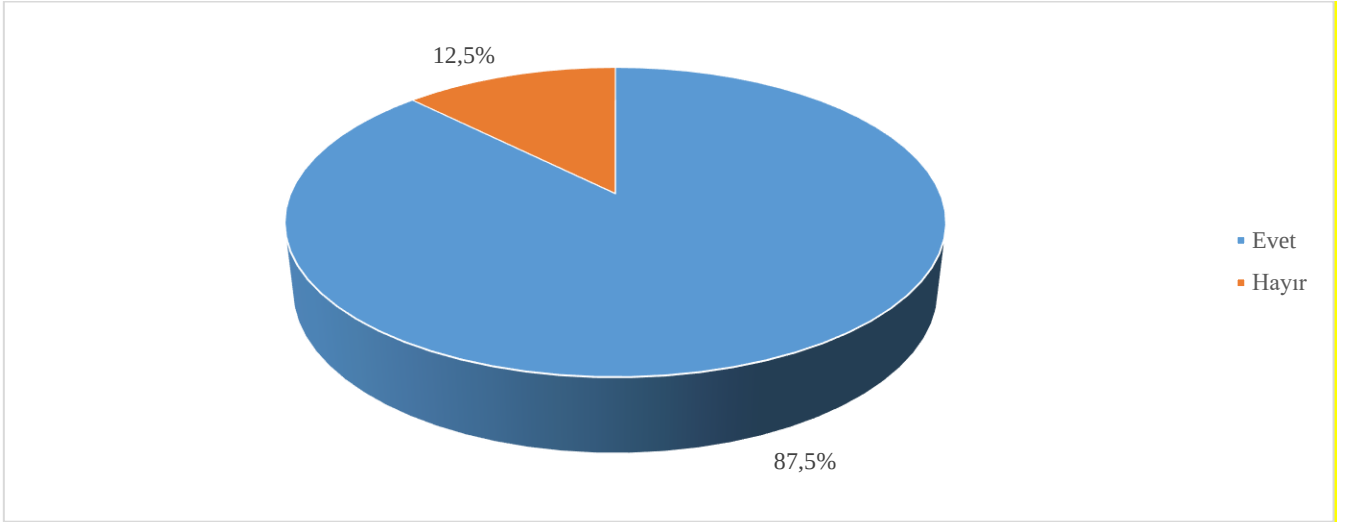
6	Yapılan Hayvan Pazarı/Mezbahane Yüzölçümü	Metrekare	0	493,5	493,5
7	Proje Faaliyetinden Fayda Görecek İşletme/Girişimci Sayısı	Kişi	0	2	0
8	Çevre Düzenleme Elemanı Sayısı	Kişi	0	60	46
9	İstihdam Edilen Kişi Sayısı	Kişi	0	22	7
10	Yapılan Tesis Sayısı	Adet	0	8	7

İlgili performans göstergelerinin yüzde olarak gerçekleşme oranları Şekil 18’de gösterilmiş olup şeklin genel değerlendirmesinde, başvuruda belirlenen hedeflerden beşinde hedeflere %100 ulaşıldığı, ikisinde hedeflere büyük oranda ulaşıldığı, ikisinde hedeflere kısmen ulaşıldığı, birinde ise hedeflenen göstergeden uzak kalındığı görülmektedir.

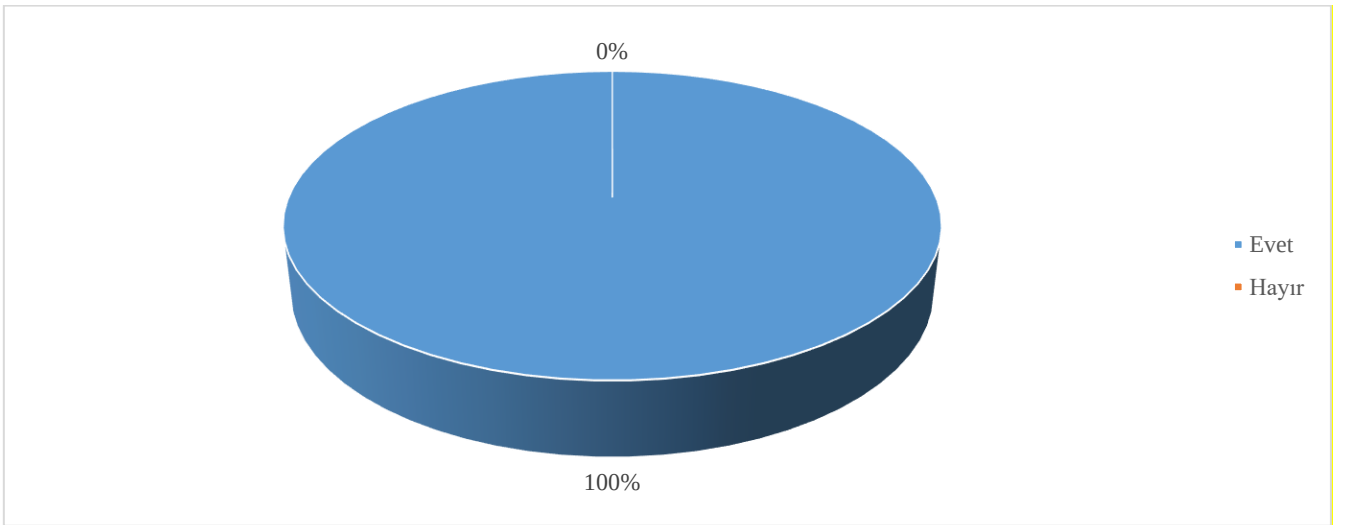
Şekil 18: Seçili Performans Göstergelerinin Gerçekleşme Oranı



Yararlanıcılara yöneltilen “Destek ile oluşturulan altyapı/üstyapı kullanılır durumda mı?” sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 19’da gösterilmekte olup %87,5’i evet kullanıyoruz cevabını verirken %12,5’i ise kullanılmadığı cevabını vermiştir. Kullanılmama sebebi sorulduğunda ise tesiste istihdam edilecek personel giderlerinin (maaş, sigorta vb.) kurumdaki ödenek yetersizliğinden dolayı karşılanamama gerekçesi belirtilmiştir.

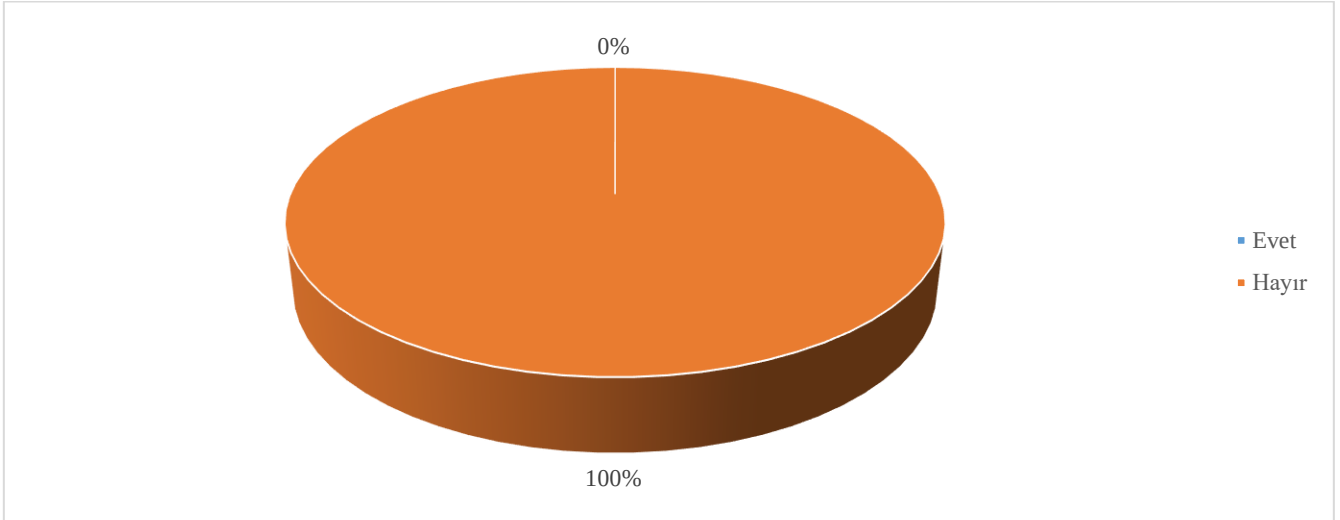
Şekil 19: Destek İle Oluşturulan Altyapı/Üstyapı Güncel Kullanım Durumu

Yararlanıcılara yöneltilen “Destek ile alınan makine/ekipman kullanılır durumda mı?” sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 20’de gösterilmekte olup %100’ü evet cevabı verirken hayır cevabı veren olmamıştır. Makine/ekipmanın kullanımının devam ediyor olması proje kapsamında alınan makine/ekipmanın gerekliliğini desteklemektedir.

Şekil 20: Destek Kapsamında Alınan Makine ve Ekipmanların Güncel Kullanım Durumu

Yararlanıcılara proje başvuru veya yürütme sürecinde danışman desteği alınıp alınmadığı sorulmuş olup yararlanıcıların tamamı danışman desteği almadığını belirtmiştir. Bu durum Şekil 21’de gösterilmiş olup proje başvuru, sözleşme ve proje yürütme süreçlerini kurum ve kuruluşlar kendi insan kaynakları ile yürütmüştür.

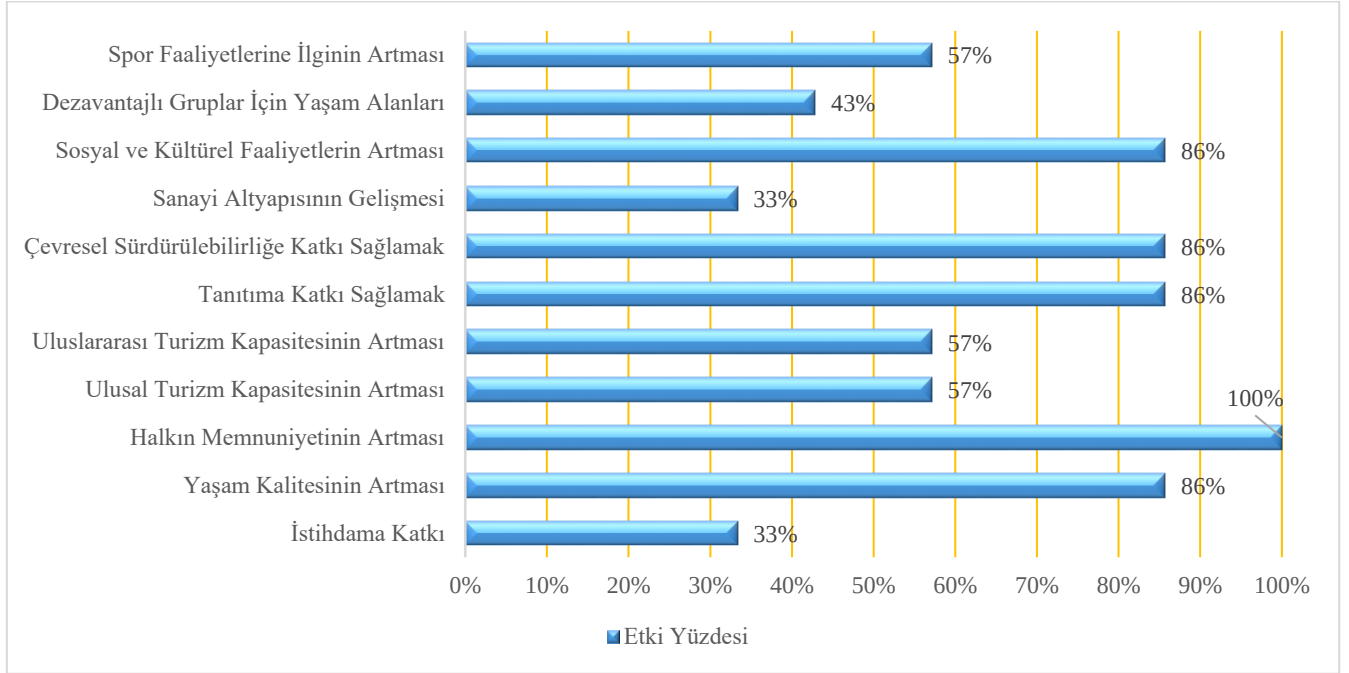
Şekil 21: Danışman Desteği Alınma Durumu



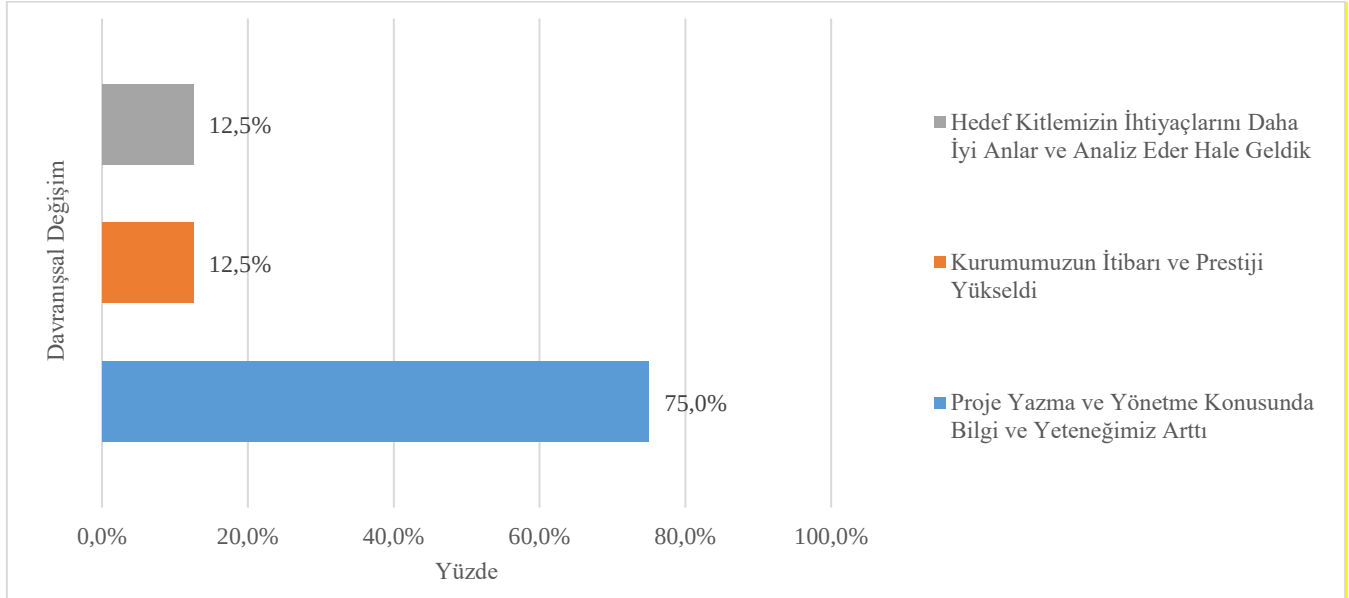
4.2.4. Etki

Etki kriteri ile müdahalenin sosyal, ekonomik ve çevresel anlamda uzun vadede kendini gösteren geniş kapsamı sonuçları değerlendirilmektedir. Bu kriter altında sadece amaçlanan etkiler değil, amaçlanmayan olumlu yada olumsuz tüm etkiler değerlendirilmektedir (Ersayın, 2012).

Bu kısımda projelerin Bölge'ye olan etkileri analiz edilmiş olup yararlanıcılara, söz konusu programın Bölge'ye olan etkisine katılım düzeyleri sorulmuştur. Yararlanıcıların cevapları Şekil 22'de gösterilmekte olup projeler ile en fazla halkın memnuniyetinin arttığı yönünde bir cevap alınmıştır. Halkın yaşam kalitesinin artması, spor faaliyetlerine ilginin artması, sosyal ve kültürel faaliyetlerin artması, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlaması, tanıtıma katkı sağlanması, ulusal ve uluslararası turizm kapasitesinin artması ve yaşam kalitesinin artması projelerin Bölge'ye önemli etkileri olarak görülmektedir. Projelerin dezavantajlı gruplar için yaşam alanları, sanayi altyapısının gelişmesi ve istihdama katkısının düşük olduğu değerlendirilmesi sonucu çıkmıştır. Bu durumun oluşmasında programının öncelikleri arasında sanayi sektörünün olmaması, doğrudan sanayi ile alakalı projelerin program kapsamında olmaması, başvuru sahiplerinin kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar olması ile projelerin istihdam odaklı olmaması hususları gerekçe gösterilebilir.

Şekil 22: Programının Bölgeye Etkisi

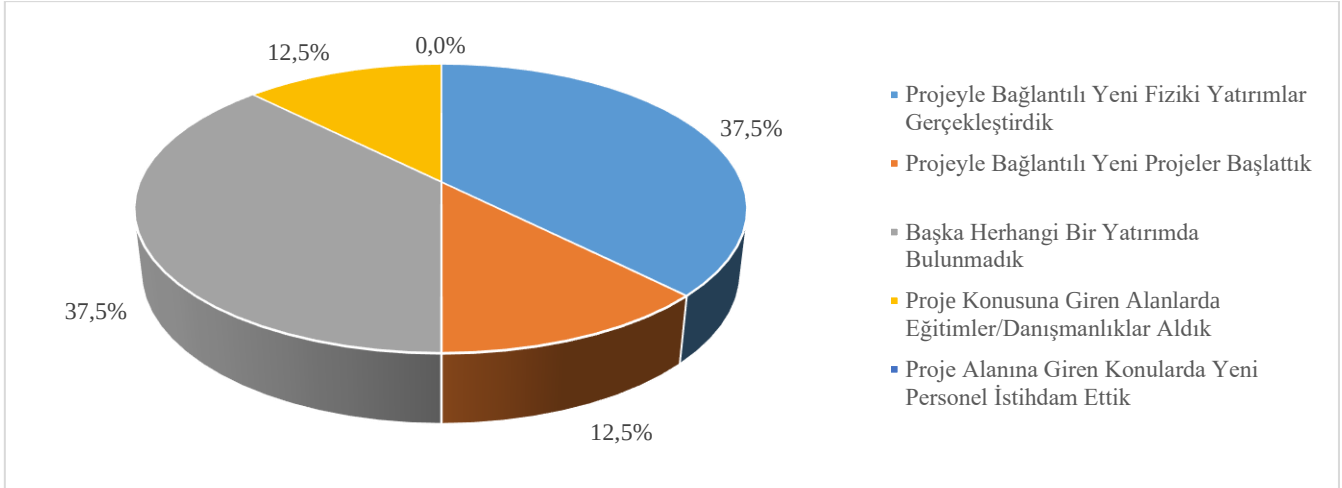
Yararlanıcılara yöneltilen “Bu proje kurumunuzda ne gibi farklılıklara yol açtı?” sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 23’te gösterilmekte olup %75’i proje yazma ve yönetim konusunda bilgilerinin arttığını %12,5’i kurumlarının itibarı ve prestijinin arttığını %12,5’i ise hedef kitlelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale geldiklerini belirtmiştir.

Şekil 23: Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişimler

Program kapsamında yararlanıcılar ile yapılan anket çalışmasında yararlanıcılara sorulan proje ile birlikte gerçekleşen etkiler nelerdir sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 24’te gösterilmekte olup %37,5’i projeye bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirdiklerini, %12,5’i projeye bağlantılı yeni projeler

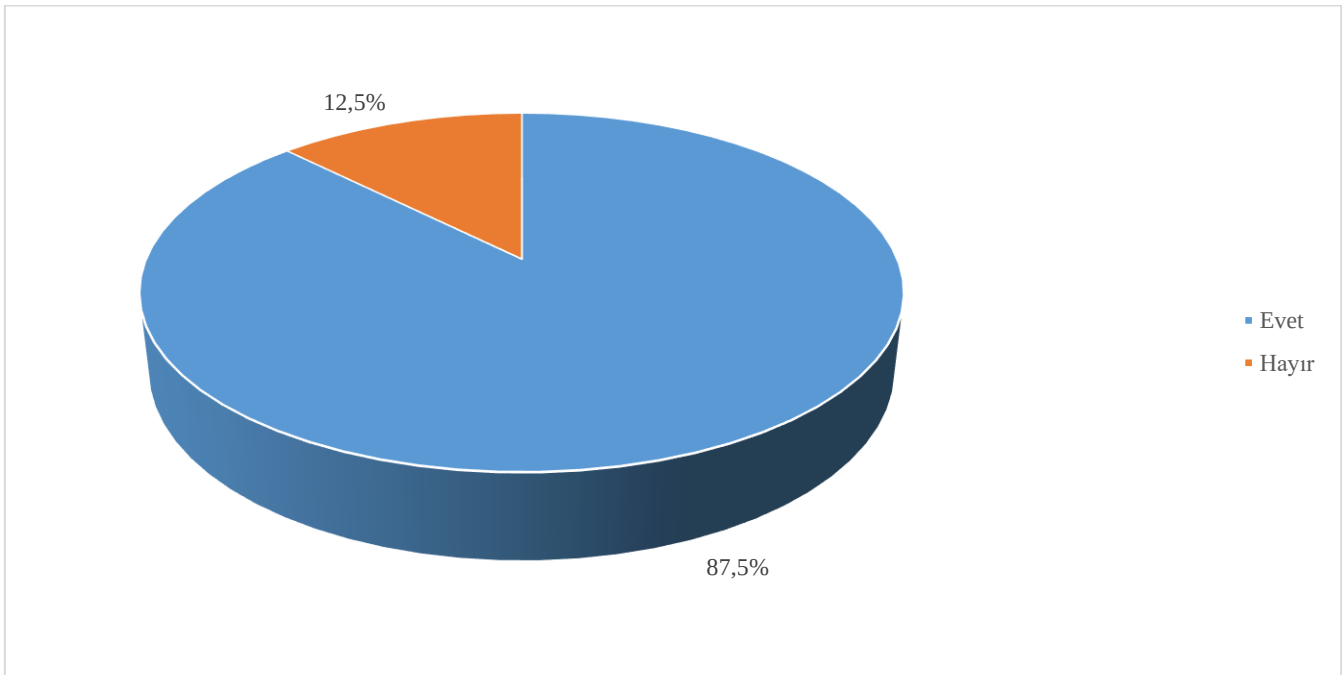
başlattıklarını, %12,5'i proje konusuna giren alanlarda eğitimler/danışmanlıklar aldıklarını %40'ı ise başka herhangi bir yatırımda bulunmadığı cevabını vermiştir. Yararlanıcılardan yapılan proje ile alakalı yeni istihdam etme cevabını veren olmamıştır.

Şekil 24: Proje İle Birlikte Gerçekleşen Etkiler



Yararlanıcılara yöneltilen “Proje ile genel olarak amaçlarınıza ulaştığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 25’te gösterilmekte olup %87,5’i evet cevabını verirken %12,5’i ise hayır cevabını vermiştir. Hayır cevabını veren yararlanıcılara "Hedeflerinizde neler eksik kaldı?" sorusu sorulmuş olup istihdam edilecek personel için ödenek bulunamaması nedeniyle istihdamın gerçekleştirilmediği cevabı alınmıştır.

Şekil 25: Proje İle Amaçlara Ulaşılma Durumu



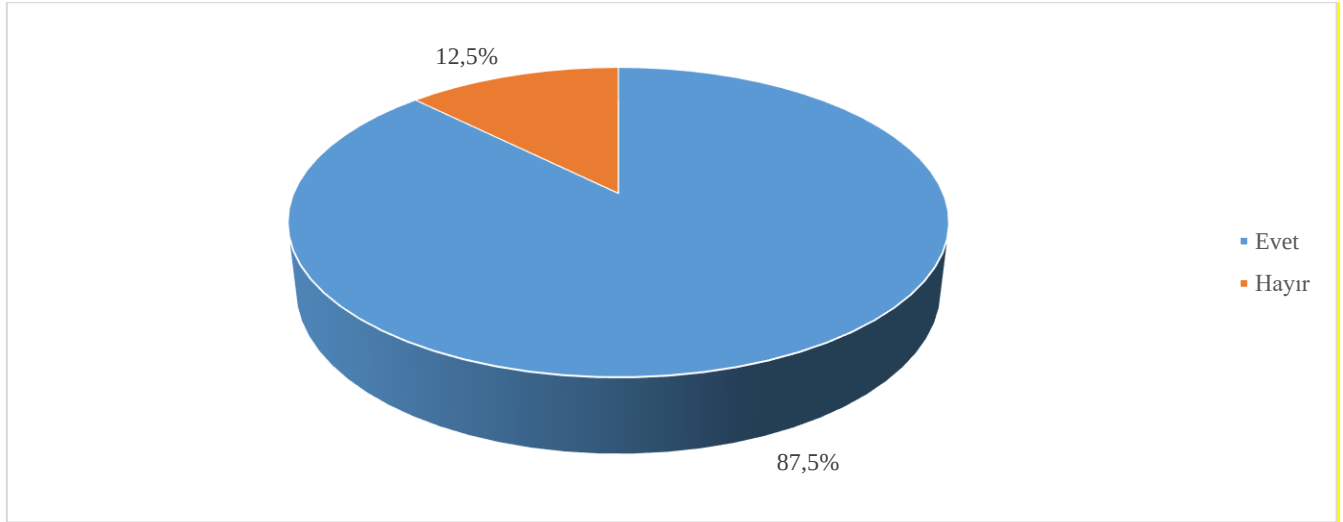
4.2.5. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kriteri, müdahale sonucu üretilen faydanın müdahalenin tamamlanmasıyla yani finansal destek sona erdiğinde devam edip etmeyeceği ve/veya ne şekilde, hangi oranda devam edeceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda müdahale ile oluşan etkinin daha geniş ölçekli sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarla ilişkisi ortaya konulmaktadır (Meydan, 2014).

Başvuru rehberinde projenin hedef grupları üzerinde somut bir etkisinin beklenmesine, projenin mali ve kurumsal boyutları bakımından sürdürülebilir olup olmadığına ve projenin çarpan etkisinin olup olmamasına yönelik puanlama kriterleri bulunmakta olup ve projeler bu kriter bakımından maksimum 15 puan alabilmektedir.

Yararlanıcılara yöneltilen “Projenin sonunda elde ettiğiniz kazanımların uzun vadede katkılarının devam edeceğini düşünüyor musunuz?” sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 26’da gösterilmekte olup %87,5’i projenin katkılarının devam ettiğini ve edeceğini, %12,5’i ise katkılarının devam etmediğini beyan etmişlerdir. Hayır cevabı veren yararlanıcılara gerekçesi sorulduğunda ise istihdama yönelik projelerin geliştirilmesi durumunda sürdürülebilirlik sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Evet cevabını veren yararlanıcılar ise projelerin Bölge turizmine katkı sağlaması ve tamamlanan projeler zaman içerisinde içerik olarak zenginleştirilmesi ile faydalanıcı sayısının artmasından dolayı uzun vadede katkılarının devam edeceğini belirtmiştir.

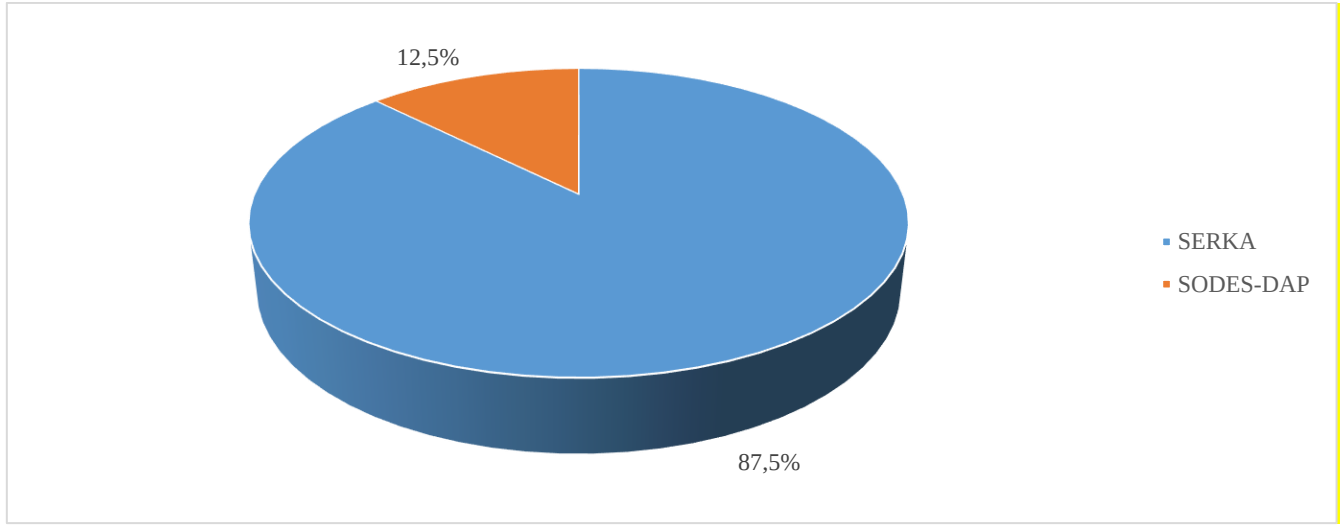
Şekil 26: Projenin Sonunda Elde Edilen Kazanımların Uzun Vadede Katkıları



Yararlanıcılara yöneltilen “Programdan sonra farklı desteklerden faydalandınız mı?” sorusuna yararlanıcıların cevapları Şekil 27’de gösterilmekte olup %87,5’i tekrardan SERKA’dan destek aldığını belirtmiştir. %12,5’i ise 2018 yılında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına devredilen ve Sosyal Gelişmeyi

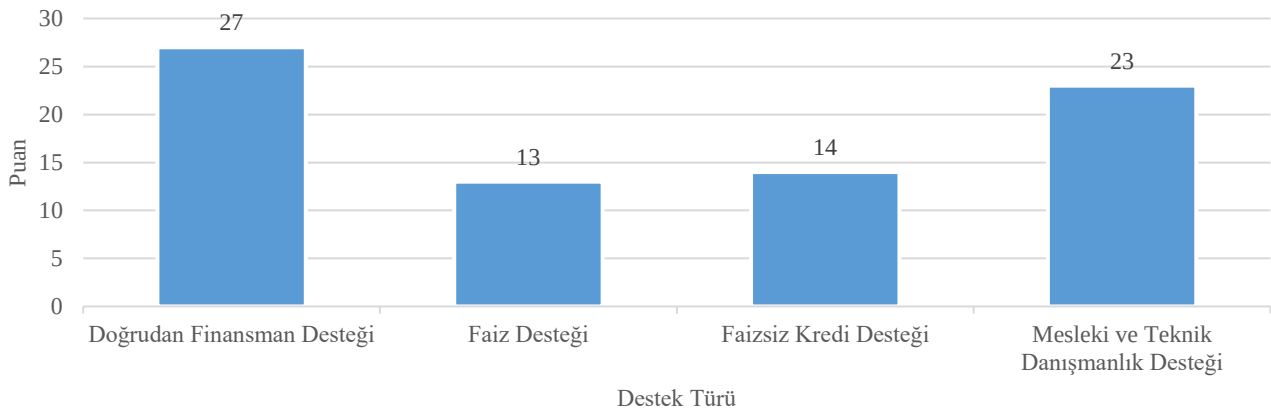
Destekleme Programı (SOGEP) adını alan Sosyal Destekleme Programı (SODES) kapsamında ve Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı'ndan destek aldığını belirtmiştir.

Şekil 27: Programdan Sonra Farklı Desteklerden Faydalanan Kurum Sayısı



Ajans olarak bu program kapsamında doğrudan finansman desteği (proje teklif çağrısı yöntemiyle) verilmiştir. Kurum ve kuruluşların hangi destek türünün kendilerine daha fazla yarar sağlayacağını öğrenmek adına anket katılımcılarına yöneltilen “Serhat Kalkınma Ajansı’nın sunabileceği destekler olan aşağıdaki seçenekleri size en uygun olandan başlayarak puanlayınız.” sorusuna 4 puan en uygun, 1 puan en az uygun olmak üzere puan veren yararlanıcılar; Şekil 28’de gösterileceği üzere toplamda doğrudan finansman desteğine 27, faizsiz kredi desteğine 14, mesleki ve teknik danışmanlık desteğine 23 ve faiz desteğine 13 puan vermiştir. Daha önce de aldıkları doğrudan finansman desteği genelde en çok tercih edilen destek türü olmuştur ayrıca bazı kurum ve kuruluşlar alınacak mesleki ve teknik danışmanlık desteği ile de Bölge’deki beşeri sermayenin geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Şekil 28: Kurumlara Uygun Olan Mali Destekler



5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

SERKA tarafından ikinci kez uygulanan Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı'na yönelik yapılan Program Sonrası Değerlendirme Raporu ile söz konusu programın başarısının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda programın etkinliği, tarafsızlığı ve hesap verilebilirliğinin mümkün olduğunca artırılması hedeflenmiştir. Bu sonuç raporu, önümüzdeki dönemlerde hazırlanarak uygulanması planlanan mali destek programlarına ön bilgi vermesi ve söz konusu yeni programların başarısının artırılmasına yönelik bulgular elde edilmesinde fayda sağlayacaktır. Programda yer alan projelerin sonuç ve çıktıları; desteğin amaç, öncelik ve hedefleri ile ilişkilendirilerek ilgililik, etki, etkinlik, etkililik ve sürdürülebilirlik kriterleri de dikkate alınmak suretiyle değerlendirilmiş ve bu bölümde önerilere yer verilmiştir.

Programa yönelik elde edilen tespitler ve uygulama sonrasında edinilen tecrübeler ışığında iyileştirmeye açık alanlara yönelik tavsiyeler ve program kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- Programın Bölge Planıyla uyumlu olduğu değerlendirilmektedir.
- Proje kapsamında sözleşmesi imzalanan 13 projeden 1 projenin iş ve işlemleri devam etmekte olup 12 proje başarılı olarak tamamlanmıştır.
- Anketi cevaplayan katılımcıların %75'inin mahalli idare, %25'inin ise kâr amacı gütmeyen birlik ve kooperatif olduğu görülmektedir.
- Yararlanıcıların söz konusu programın Bölge koşulları ile uyumlu olduğunu değerlendirmesi, çıkılan mali desteğin Bölge'ye uygunluğunu desteklemektedir.
- Söz konusu mali destek programında ankete katılan yararlanıcıların %100'ünün mali desteğin hedef kitleler tarafından yeterince bilindiğini, %87,5'inin ise programı Ajans aracılığıyla öğrendiğini belirtmesi Ajansın program duyurularında izlediği yolun ilgili hedef kitlelere uygun olduğunu göstermektedir.
- Ankete katılan yararlanıcılardan programın finansal unsurları olan destek tutarı, destek oranı ve ön ödeme yüzdesi hakkında “cazip”, “fıkrım yok” ve “cazip değil” seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiş ve katılımcılardan “cazip değil” şeklinde cevap veren olmamıştır. Bu durum, çıkılan mali destek programının finansal unsurlarının yararlanıcılar nezdinde de uygun bulunduğunu göstermektedir.
- Yararlanıcı kurumların projenin eş finansman tutarlarını kurum bütçesi veya ödenekleri ile karşılamaları, kendi mali kaynaklarını altyapı projelerine tahsis ettiklerini göstermektedir.
- Katılımcılara yöneltilen “Desteği almamış olsaydınız projeyi yapar mıydınız?” sorusuna yararlanıcıların %62,5'i “Hayır” cevabını vermiştir. Desteği almadan da projeyi yapabileceğini belirten yararlanıcıların %33,3'ü bu projeyi büyük ölçüde kurum bütçesi/ödenek ile yapabileceklerini,

%33,3'ü bu projeyi büyük ölçüde diğer kurumların desteği ile yapacaklarını, %33,3'ü ise bu projeyi yapacağını ancak bütçe ve teknik imkanları doğrultusunda erteleyebilecekleri cevaplarını vermişlerdir. Bu durum, Ajansın Bölge'deki projelerin hayata geçirilmesine ciddi anlamda katkı sunduğu görüşünü desteklemektedir.

- Katılımcılara proje başvurusu, sözleşme imzalama ve proje yürütme süreçlerinin nasıl olduğu hakkında yöneltilen soruda bu süreçlerde problem yaşadığını belirten olmamıştır. Bu durum, Ajansın proje süreçlerinin makul ve uygulanabilir olduğunu desteklemektedir.
- Yararlanıcılara proje uygulama sürecinde (satın alma, sözleşme değişikliği, raporlama prosedürü ve görünürlük kuralları) zorlanıp zorlanmadıkları sorulmuş olup ankete katılan yararlanıcılardan “zorlandım” şeklinde cevap veren olmamıştır. Buradan hareketle, proje uygulama süreçlerinin makul olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca yararlanıcıların %25'i proje uygulama süreci içerisinde yer alan raporlamada biraz zorlandığını ifade etmiştir. Bu durumu aşmak için proje yürütücülerinin proje uygulama eğitimine katılımı zorunlu kılınabilir.
- Program kapsamında oluşturulan altyapı/üstyapı kullanım durumu sorulmuş ve yararlanıcıların %87,5'i “evet, kullanılıyor” cevabını vermiştir. “Hayır” cevabını veren yararlanıcı ise tesiste sürekli istihdamı karşılayacak kaynakları olmadığını belirtmiştir. Bu tarz durumların oluşmaması için projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik tedbirlerin alınması gerektiği, aksi takdirde sürekli istihdamın sağlanamaması ve tesisin atıl kalması gibi tehlikelerin var olduğu unutulmamalıdır.
- Yararlanıcıların tamamı program kapsamında aldıkları makine/ekipmanı halen kullandıklarını belirtmiştir. Bu durum ekipmanın faydalı ve proje için önemli olduğunu göstermektedir.
- Katılımcılara danışman desteği alıp almadıkları sorulmuş olup danışman desteği alan yararlanıcı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yararlanıcılar proje başvurusu, sözleşme imzalama ve proje yürütme süreçlerini kendi insan kaynakları ile gerçekleştirmiştir. Bu durum, yararlanıcı kurum ve kuruluşların proje kültürüne sahip olduğunu göstermektedir.
- Yararlanıcılara program kapsamındaki projelerinin kurumlarında nasıl bir farklılığa yol açtığı sorulmuş olup yararlanıcıların %75'i proje yazma ve yönetme konusunda bilgi ve yeteneklerinin arttığını belirtmiştir. Bu durum, projelerin Bölge'deki kurum ve kuruluşlarda beşeri sermayeyi artırdığını ve Bölge'de çarpan etkisi oluşturduğu görüşünü desteklemektedir.
- Yararlanıcıların %37,5'i projeye bağlantılı yeni yatırımlar gerçekleştirdiğini, %12,5'i ise projeye ilgili yeni projeler başlattığını belirtmiştir. Buradan hareketle, program kapsamındaki projelerden önemli bir kısmının içerik ve kapasite açısından geliştirilmeye müsait olduğu değerlendirilmektedir.
- Ankete katılan yararlanıcıların %87,5'inin projenin amaçlarına ulaşıldığını belirtmesi, program kapsamındaki projelerin genel manada başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

- Ankete katılan yararlanıcıların %87,5'si, projelerin sunduğu katkıların uzun vadede devam edeceğini düşünmektedir. Bu durum projelerin sürdürülebilir olduğunu ve Bölge'de önemli bir yer edindiğini göstermektedir.
- Anket çalışmasına göre doğrudan finansman desteği yararlanıcılar için Ajansın vermiş olduğu en uygun destek türüdür. Bu cevap Bölge'de kurum ve kuruluşların projelerini hayata geçirebilmek için finansman desteğine ihtiyaçları olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Çalışmaya göre Ajanstan beklenen diğer bir destek türü mesleki ve teknik danışmanlıktır. Bu durum ise Bölge'de kurum ve kuruluşların beşeri kaynaklarını geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını şeklinde yorumlanabilir.

6. EKLER

Ek-1: Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı-2 2011 Yılı Teklif Çağrısı Başvuru Rehberi

7. KAYNAKÇA

- Ersayın, Z. (2012). *Kamu Müdahalelerinde Katkısalılığın Değerlendirilmesi: Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları KOBİ Destekleri Örneği (Uzmanlık Testi)*. Ankara: Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü.
- Meydan, M. (2014). *Mustafa Caner Meydan. Kalkınma Ajansları Desteklerinin Değerlendirilmesi: Karşıt Durum Etki Değerlendirme Örneği (Uzmanlık Tezi)*. Ankara: Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü.
- SERKA, 2010-2013 Bölge Planı. (2010). *TRA2 Düzey 2 Bölgesi (Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars) 2010-2013 Bölge Planı*. Serhat Kalkınma Ajansı.
- SERKA, Faaliyet Raporu. (2011). *Serhat Kalkınma Ajansı Faaliyet Raporu*. Kars: Serhat Kalkınma Ajansı.

Atatürk Cad No:69 Ortakapı Mah Merkez-Kars
Tel: +90 474 212 52 00 – Faks: +90 474 212 52 04
E-posta: info@serka.gov.tr | www.serka.gov.tr

