

INOMER

rekabet ve kalkınma



2018 Yılı

Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Program Sonrası Değerlendirme Raporu

İçindekiler

Kısaltmalar ve Tanımlar	4
Kısaltmalar	4
Tanımlar.....	4
Yönetici Özeti	6
Giriş	9
1. Programlar Hakkında Genel Bilgiler	10
1.1. Programların Tanım ve Kapsamı	10
1.1.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı.....	10
1.1.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı.....	11
1.1.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	13
1.2. Programların Amaç, Öncelik ve Performans Göstergeleri	15
1.2.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı.....	15
1.2.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı.....	16
1.2.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	17
2. Programların Sonuçları	19
2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri.....	19
2.1.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı.....	19
2.1.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı.....	19
2.1.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	19
2.2. Proje Başvuruları, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistik Bilgiler	20
3. Programların Değerlendirilmesi.....	22
3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem	22
3.1.1. Değerlendirme Kriterleri	22
3.1.2. Yapılandırma.....	24
3.1.3. Yararlanıcılara Yönelik Anket Uygulaması	24
3.1.4. İkincil Verilerin İncelenmesi	24
3.1.5. Raporlama	24
3.2. Amaç ve Öncelikler Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler	24
3.2.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı.....	24
3.2.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	25
3.2.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	26
3.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi	27
3.3.1. İlgililik.....	28
3.3.1.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	28
3.3.1.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	29
3.3.1.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	30
3.3.2. Etkinlik	32
3.3.2.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	34
3.3.2.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	35
3.3.2.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	36
3.3.3. Etkililik.....	37
3.3.3.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	38
3.3.3.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	39
3.3.3.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	40
3.3.4. Etki	40
3.3.4.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	42

3.3.4.2.	Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	43
3.3.4.3.	Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	44
3.3.5.	Sürdürülebilirlik	45
3.3.5.1.	Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	45
3.3.5.2.	Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	46
3.3.5.3.	Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	47
4.	Sonuç ve Değerlendirmeler	48
4.1.	Sonuçlar ve Çıkarılan Dersler	49
4.2.	Öneriler	50
	Kaynaklar	52

Şekiller

Şekil 1.	Programlara Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları.....	20
Şekil 2.	Başvuran, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelerin İlleri	21
Şekil 3.	KUDAKA Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci.....	22
Şekil 4.	Değerlendirme Kriterleri ve Soruları	23
Şekil 5.	Ankete Katılan Yararlanıcıların Programları Finansal Olarak Değerlendirmesi, n=15.....	32
Şekil 6.	Ankete Katılan Yararlanıcıların Program Süreçlerine İlişkin Görüşleri, n=15	33
Şekil 7.	Ankete Katılan Yararlanıcıların Programların Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri, n=15	33
Şekil 8.	Ankete Katılan Yararlanıcıların Programların Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri, n=15	34
Şekil 9.	Ankete Katılan Yararlanıcıların Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler, n=12.....	37
Şekil 10.	Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler, n=15.....	38
Şekil 11.	Projelerin Bölgeye Etkileri ve Sonuçları, n=15.....	41
Şekil 12.	Kamu Müdahalesi Yaklaşımına Göre Program Tasarım, Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Mantığı.....	48

Tablolar

Tablo 1.	Mali Destek Programlarının Öncelikleri.....	6
Tablo 2.	Mali Destek Programlarının Bütçeleri	9
Tablo 3.	Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri	15
Tablo 4.	Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri	17
Tablo 5.	Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri	18
Tablo 3.	Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programının Bütçe Gerçekleşmeleri.....	19
Tablo 4.	Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programının Bütçe Gerçekleşmeleri.....	19
Tablo 5.	Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Altyapı Mali Destek Programı Bütçe Gerçekleşmeleri	20
Tablo 9.	Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programının Öncelikleri Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler	25
Tablo 10.	Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programının Öncelikleri Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler	26
Tablo 11.	Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programının Öncelikleri Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler	27

Kısaltmalar ve Tanımlar

Kısaltmalar

KUDAKA:	Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
STK:	Sivil Toplum Kuruluşu
TKDK:	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
DAP:	Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı
TÜBİTAK:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
SODES:	Sosyal Destek Programı
TÜSEB:	Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı

Tanımlar

Artımsallık (additionality): Bir kamu müdahalesinin hedeflediği ve yararlanıcılar tarafından gerçekleştirilmesi arzu edilen bir faaliyetin/projenin, kamu müdahalesi olmadan gerçekleştirilmesinin mümkün olup olmayacağını ifade eder. Tam artımsallık, müdahale olmadan faaliyetin/projenin yapılamayacağını ifade etmektedir. Kısmi artımsallık, yararlanıcılar tarafından zaten gerçekleştirilecek bir faaliyetin/projenin müdahale sayesinde daha kısa sürede veya daha geniş kapsamda ya da daha yüksek standartlarda gerçekleştirilmesi durumudur.

Birincil veri: Değerlendirmeyi gerçekleştirmek için çalışmayı yapan uzmanlar tarafından doğrudan sahadan toplanan verileri ifade eder.

Davranışsal artımsallık (behavioral additionality): Kamu desteğinin yararlanıcının proje konusu ile ilgili davranış ve stratejisinde yarattığı farkı ifade eder.

Değişim Teorisi: Programın girdileri ve aktiviteleri ile öngörülen çıktı, sonuç ve etkilerinin ve de bunlar arasındaki ilişkisel yolların tespitini sağlayan bir tasarım aracıdır. Bu sayede programın hedefleri ile ortaya konması beklenen çıktı, sonuç ve etkiler (“neticeler”) arasındaki ilişkiler tanımlanır; öngörülen neticelerin elde edilmesi için gereken kaynak ve aktivitelerin doğru belirlenmesi sağlanır; bunlar üzerinde etkisi olabilecek dış etkenler ve riskler belirlenir ve program uygulanırken dikkate alınmak üzere risk yönetim çerçevesi hazırlanır; programın izlenmesinde kullanılacak göstergeler, bunlara dair hedefler ve bu göstergelerin toplanması için gereken yöntemler belirlenir.

Etki (impact/utility): Etki kriteri ile Programın sosyal, ekonomik ve çevresel anlamda uzun vadede geniş kapsamlı sonuçları değerlendirilir. Bu kriter altında sadece amaçlanan etkiler değil, amaçlanmayan olumlu ya da olumsuz tüm etkiler değerlendirilir.

Etkililik (effectiveness): Etkililik kriteri ile Programın hedeflerinin elde edilip edilmediği, uygulama sırasında meydana gelen zorluklar ve bunlar için bulunan çözüm yöntemleri ile dışsal etkiler dikkate alınır. Program sonucu elde edilen çıktı, sonuç veya etkilerin Programın ana amacına hizmet edip etmediği değerlendirilir.

Etkinlik (efficiency): Bu kriter ile Program sonucu elde edilen çıktı, sonuç ve etkileri çerçevesinde kullanılan kaynaklar ve girdileri ölçülür, girdi ve çıktıların orantılı olup olmadığı ölçülür. Verimlilik kriteri ile Program için tahsis edilen bütçeyle daha fazlasının elde edilip edilemeyeceği değerlendirilir.

İkincil veri: Programları değerlendirmek için kullanılan farklı kaynaklarda daha önceden derlenmiş veri setleridir.

Program: Bir politikanın uygulanması için oluşturulan işlevsel aracı ifade eder.

Program değerlendirme: Kamu kurumlarınca uygulanan programlarla, başlangıçta belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma yolunda ilerlenip ilerlenmediğini ve hedeflenen sonuç ve etkilerin yaratılıp yaratılmadığını tespit etmek ve bu tespitlere bağlı olarak bir yargıya varmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmayı ifade eder.

Sürdürülebilirlik (sustainability): Program sonucu oluşan çıktı, sonuç ve etkilerin sürekliliğini dikkate alır. Program sonucu ortaya çıkan faydaların, Programın sağladığı finansal destek sona erdiğinde de yararlanıcıların kendi kaynakları veya diğer dışsal kaynaklarla sürdürülebilme durumu değerlendirilir. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında finansal kaynakların yanı sıra kurumsal kapasite, insan kaynakları ve çevresel etkiler de önem taşıdığından, bu hususların da dikkate alınması gerekir.

Uygunluk (relevance): İlgililik kriteri ile Programın hedeflerinin genel sosyoekonomik amaç ve ihtiyaçlara, ulusal veya bölgesel plan ve programlara uygunluğu değerlendirilir.

Yönetici Özeti

Bu rapor, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın 2018 yılında çağrısını gerçekleştirdiği Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın program sonrası değerlendirmesine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan bölgede faaliyet gösteren işletmeler; Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan ise kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar yararlanmış. Toplam bütçe 16 milyon TL olarak belirlenmiş ve programlar kapsamında desteklenen ve tamamlanan toplam 30 projeye yaklaşık 8,95 milyon TL hibe sağlanmıştır.

Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasıyla gerçekleştirilen bu çalışma, uluslararası değerlendirme kriterleri ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan "Kalkınma Ajansları Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar" doğrultusunda; programların

- bölge ve yararlanıcılar için **uygunluğunu** (ilgililik kriteri),
- **etkin ve etkili** bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini,
- ortaya koydukları **etkilerini**,
- etkilerinin **sürdürülebilirliğini**

analiz etmekte; tüm bunlardan hareketle yeni tasarlanacak programlara ışık tutacak öneriler sunmaktadır.

Değerlendirme çalışması, birincil ve ikincil verilerin derlenmesi ve analizini içeren çoklu-yöntem metodolojiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk aşamasını, uygulanacak yöntemlerin netleştirilmesi ile sahada kullanılacak soru formlarının, değerlendirme kriterleri, program göstergeleri ve Ajans tarafından tutulan bilgi ve veriler göz önünde bulundurularak hazırlanması oluşturmuştur. Ajans'tan mali destek alan tüm kurumlardan değerlendirme sorularına yönelik veri toplanabilmesi için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketler, yararlanıcıların %53'ü (16 kurum) 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. Programların Ajans tarafından belirlenen öncelikleri Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Mali Destek Programlarının Öncelikleri

Mali Destek Programı	Öncelik
Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	Öncelik 1: Sağlık turizmi, termal turizm, yaşlı bakım hizmetleri ve rehabilitasyon merkezlerini kapsayan hizmet sektöründe, hizmet çeşitliliğinin, kalitesinin ve kapasitesinin artırılması, Öncelik 2: İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yeni ürün üretmesi, ürün çeşitlendirilmesi, üretim kapasitesinin artırılması

Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	Öncelik 1: Dezavantajlı guruplara yönelik sosyal donatıların yaygınlaştırılması, Öncelik 2: Turizm altyapısının geliştirilmesi, turizm değerlerinin tanıtım ve pazarlamasının yapılması.
Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	Öncelik 1: Sağlık turizmi, termal turizm, yaşlı bakım hizmetleri ve rehabilitasyon merkezlerini kapsayan hizmet sektöründe, hizmet çeşitliliğinin, kalitesinin ve kapasitesinin artırılması, Öncelik 2: Turizm öğelerinin yenilikçi yöntemlerle tanıtılması ve pazarlanması, Öncelik 3: Tarihi ve kültürel öğelerin turizme entegre edilmesi, Öncelik 4: Yöresel ve yüksek irtifa ürünlerinin imalatının geliştirilmesi, tescilli, coğrafi işaretlerin alınması ve markalaşması, Öncelik 5: Tarım dışı gelir getirici faaliyetlerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi.

Kaynak: Program Başvuru Rehberleri, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na toplam 57 geçerli başvuru yapılmış; 15'i ile sözleşme imzalanmış ve 10 proje başarıyla tamamlanmıştır. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na toplam 50 geçerli başvuru yapılmış; 14'ü ile sözleşme imzalanmış ve 11 proje başarıyla tamamlanmıştır. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na ise toplam 26 geçerli başvuru yapılmış; 12'si ile sözleşme imzalanmış ve 9 proje başarıyla tamamlanmıştır.

Programlara en fazla başvuru Erzurum'dan yapılmış, bunu Erzincan ve Bayburt takip etmiştir. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı ile Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nda Bayburt ilinden proje tamamlayan yararlanıcı olmamıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda Mali Destek Programlarının bölgede faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların ihtiyaçları, ulusal ve bölgesel planlar, stratejiler ile ilgili olarak kurgulandığı görülmüştür. Programlar temel olarak Onuncu Kalkınma Planı, Bölge Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'ndaki hedefler ile uyumludur.

Program Kapanış Raporlarından elde edilen verilere göre destekten faydalanan işletmeler program ile birlikte Ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılım sağlamış; kalite sistemi kurmuş ve belgelendirmiş; yeni departmanlar kurmuş; makine ve ekipmanlar satın almış; yeni teknolojiler kullanmaya başlamış ve yeni ürün üretmişlerdir.

Kâr amacı gütmeyen kurumlar ise bölge tanıtımına yönelik organizasyonlar düzenlemiş; restorasyon çalışmaları yürütmüş; sağlık turizmi tesisi kurmuş veya geliştirmiş; eğitimler düzenlemiş veya katılım sağlamış; sosyal alan kurmuş; dezavantajlı grupların ekonomik hayata katılımına yönelik faaliyetler düzenlemiş; atölyeler kurmuş; tarihi ve kültürel alanların turizme kazandırılmasını sağlamış; turizm ve tanıtım ofisi kurmuştur.

Elde edilen bulgular ışığında Ajans tarafından programların etkin şekilde yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Program tanıtımında Ajans tarafından gerçekleştirilen bilgilendirme faaliyetlerinin etkisinin yüksek olduğu görülmüştür.

Programların finansal unsurları (hibe miktarları, destek oranları ve ön ödeme yüzdeleri) ve başvuru ile yürütme süreçleri yararlanıcılar tarafından genel olarak olumlu bulunmuş, gelişmeye açık alanlar için öneriler geliştirilmiştir.

Değerlendirme sonucunda programların bölge ve destek alan kuruluşlar için olumlu katkılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, uygulanan programlar sayesinde kâr amacı gütmeyen yararlanıcılar bölgenin turizm imkânlarına ve tanıtımına, bölge halkının memnuniyetine, yaşam kalitesine ve sosyal aktivitelere katılımına katkı sağlamıştır. İşletmeler ise hizmet ve ürün yelpazelerini genişletmiş, üretim kapasitelerini ve müşteri sayılarını artırmıştır.

Programlar sayesinde yararlanıcılar davranışsal kazanımlar da elde etmiş; proje yazma ve yönetme ile projeyi ilgilendiren teknik alanda bilgi ve yetenek artışı sağlamış; hedef kitlelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale gelmiştir. Destekten yararlanan kurum ve kuruluşlar, projeleriyle elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceği görüşündedir.

Değerlendirme bulgularından yola çıkılarak, yeni tasarlanacak programlara ışık tutması amacıyla öneriler geliştirilmiştir. Bu önerilerin bir özeti aşağıda sunulmaktadır. Kapsamlı önerilere ise raporun “Sonuç ve Değerlendirmeler” bölümünde yer verilmiştir.

- Ajans’ın tasarım öncesinde, bölgenin ve hedef alınan kurumların ihtiyaçları konusunda kapsamlı araştırma faaliyeti gerçekleştirilmesi ve yeni ortaya çıkan ihtiyaçlara bağlı programlar kurgulanması önerilmektedir.
- Program tasarımlarının, program etki yollarının belirleneceği bir değişim teorisinin hazırlanmasıyla gerçekleştirilmesi ve buradan elde edilen veriler ışığında performans göstergelerinin belirlenmesi izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin verimliliğini artıracaktır.
- Performans göstergelerinin değişim teorisine bağlı olarak faaliyet, çıktı, sonuç ve etki sınıflandırmasıyla açık ve net biçimde ve birbirinden bağımsız olacak şekilde kurgulanması önerilmektedir.
- Program izleme verilerinin göstergelere bağlı olarak yıllar bazında zaman serileri oluşturacak şekilde toplanmasını sağlayacak bir sistemin kurulması faydalı olacaktır.
- Programlar kapsamında desteklenen projelerin bölgenin tüm illerini kapsamı önemlidir. Bu amaçla, iller ve ilçeler bazında proje fikirleri geliştirme ve proje yazma çalışmaları düzenlenmesi önerilmektedir. Bu çalışmaların ayrıca proje veren kurum ve kuruluşların projelerinin niteliğinin artırılmasını da amaçlamasında yarar vardır. Bu kapsamda, ek olarak, online eğitimlerin tasarlanarak uygulamaya alınması ve proje hazırlama sürecinin kısa videolarla anlatılması önerilmektedir.
- Program süreçlerinin dijitalleştirilmesi yolunda önceki yıllara göre yapılan iyileştirme çalışmalarının devam etmesi faydalı olacaktır.

Giriş

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, faaliyet alanına giren TRA1 Düzey 2 bölgesi olan Erzurum, Erzincan ve Bayburt'ta 2018 yılında kâr amacı güden ve gütmeyen kurum ve kuruluşlara yönelik olarak toplam 16.000.000 TL bütçeli Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı çağrısına çıkmıştır (Tablo 2).

Tablo 2. Mali Destek Programlarının Bütçeleri

Yıl	Mali Destek Programı	Çağrı Bütçesi (TL)
2018	Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	7.000.000,00
2018	Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı	5.000.000,00
2018	Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı	4.000.000,00
	Toplam	16.000.000,00

Kaynak: Program Başvuru Rehberleri, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Söz konusu programların program sonrası değerlendirmelerine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma, öncelikli olarak, programlar ile bölgesel planlarda öngörülen amaç ve hedeflere ne derece yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bunun yanı sıra, değerlendirme bulgularından hareketle, Ajans'ın tasarlayacağı yeni programlarda etkinlik ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışma ile ayrıca, Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nde öngörüldüğü şekilde programların etki ve sonuçlarını ortaya koyması da hedeflenmiştir.

Nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanılmasıyla gerçekleştirilen bu çalışma, uluslararası değerlendirme kriterleri ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan "Kalkınma Ajanslarınca Uygulanan Mali Desteklerin Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar" doğrultusunda; programların

- bölge ve yararlanıcılar için **uygunluğunu (ilgili kriteri)**,
- **etkin ve etkili** bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini,
- ortaya koydukları **etkilerini**,
- etkilerinin **sürdürülebilirliğini**

analiz etmekte; tüm bunlardan hareketle yeni tasarlanacak programlara ışık tutacak öneriler sunmaktadır.

Bu raporun takip eden bölümleri şu şekilde yapılandırılmıştır: Birinci bölümünde programların tanımı ve kapsamı ile amaç ve öncelikleri hakkında bilgi yer almaktadır. İkinci bölümde programların bütçe gerçekleştirmeleri, proje başvuruları, sözleşme imzalanan ve tamamlanan projelere ilişkin istatistik bilgileri sunulmaktadır. Değerlendirme metodolojisi, programların amaç ve öncelikleri kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler ve anketlerden elde edilen bulguların değerlendirme kriterleri bazında analizi, üçüncü bölümde yer almaktadır. Raporun son bölümünde ise elde edilen tüm bulguların değerlendirilmesinden hareketle tespitler ve Ajans programlarının verimlilik, etkinlik ve etkilerinin artırılmasına yönelik öneriler sunulmaktadır.

1. Programlar Hakkında Genel Bilgiler

1.1. Programların Tanım ve Kapsamı

1.1.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın amaç ve öncelikleri, programın uygulandığı dönemi kapsayan Onuncu Kalkınma Planı¹, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS)², Bölge Planı³ ve İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı⁴ esas alınarak belirlenmiştir. Program, Onuncu Kalkınma Planı'nda yer alan ana hedeflerden “Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme” kapsamında belirlenen amaç hedef ve politikalar ile uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

Bölge Planı “yüksek irtifa ve bozulmamış doğal yapıdan kaynaklanan ayırt edici özelliklere sahip tarımsal ürün miktarını artırmış; ürettiğini işleyerek değerinde pazarlayan; kaliteli ve çeşitli hizmet sunumu ile iç ve dış yakın coğrafyası için çekim merkezi olmuş; yaşanabilirliği yüksek bir bölge olmak” vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda bu vizyona ulaşmak amacıyla dört ana gelişme eksenini belirlenmiştir: (a) Başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin artırılması, (b) Bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi, (c) Sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve (d) Bölgenin yaşanabilirliğinin artırılması. Bu gelişme eksenlerinden başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin artırılması; bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi; sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesine katkıda bulunmak amacıyla programın çağrısına çıkılmış; programın amaç ve öncelikleri de bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'nin vizyonu “Sosyo-ekonomik ve mekânsal olarak bütünleşmiş, rekabet gücü ve refah düzeyi yüksek bölgeleriyle daha dengeli ve topyekûn kalkınmış bir Türkiye” şeklindedir. Program, stratejinin genel amaçlarından tüm bölgelerin potansiyellerinin değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması suretiyle ulusal kalkınmaya azami düzeyde katkı sağlanması ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu ise “Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi, Cumhuriyet'in 100. yılında rekabetçi turizm sektörü sayesinde dünyanın en önemli destinasyonlarından biri haline gelecek; inovatif sektör uygulamalarının sonuçlarıyla bölgesel kalkınmada bir başarı öyküsü halini alacaktır” şeklinde ifade edilmiştir. Program tasarımı aşamasında stratejik atılım alanlarından öncelikli turizm alanlarında farklılaşan ve değer yaratan turizm ürünlerinin geliştirilmesi; pazarlama ve sunuma hazır hale getirilmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Program için hazırlanmış olan başvuru rehberinden⁵ yola çıkılarak, program hakkında genel bilgilendirmeler aşağıda sunulmuştur.

¹ T.C. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı, 2014-2018

² T.C. Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023, Aralık 2014

³ Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Bölge Planı, 2014-2023

⁴ Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi 2012-2023 İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı

⁵ T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2018 Yılı Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi

Programın Uygun Başvuru Sahipleri: Programın TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren kâr amacı güden kurum ve kuruluşlara yönelik olarak uygun başvuru sahipleri Başvuru Rehberi'nde şu şekilde tanımlanmıştır:

- Küçük ve Mikro İşletmeler
- Kooperatifler (Taşıma ve Konut Kooperatifleri Hariç)
- Kâr Amacı Güden Birlikler

Destek Miktar ve Oranları: Programın proje bazında belirlenen asgari ve azami destek tutarları 20.000 TL ile 500.000 TL olarak açıklanmıştır. Yararlanıcı bazında verilen destek oranı, proje toplam uygun maliyetinin en az %15'i, en fazla %50'ı olarak belirlenmiş ve bu değerlerin dışında kalan destek taleplerini içeren proje teklifleri değerlendirmeye alınmamıştır. Proje bütçesinin geri kalan bölümünün yararlanıcılar tarafından eş finansman olarak sağlanması öngörülmüş; aynı katkılar, eş finansman olarak kabul edilmemiştir.

Proje Süresi: Desteklenen projelerin azami süreleri 12 ay olarak belirlenmiştir.

Proje Başvuru Süreci: Programın son başvuru tarihi 23 Mart olarak ilan edilmiştir. Ajans'a sunulan projeler, bağımsız değerlendiriciler ve değerlendirme komitesi desteği ile "Ön İnceleme" ve "Teknik ve Mali Değerlendirme" olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir. Ön inceleme aşamasında projeler, idari kontrol ve uygunluk kontrolü kriterleri yönünden ele alınmıştır. Bu aşamada başarılı bulunan projeler teknik ve mali açıdan değerlendirilmiş; projelerin mali ve yönetim kapasiteleri, proje konusunun program amaç ve öncelikleri ile ilgisi, önerilen metodolojinin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliği göz önüne alınmıştır. Değerlendirmeler sonucunda toplam 100 üzerinden en az 65 puan alanlar başarılı projeler olarak listelenmiştir.

Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşu olan yararlanıcılardan her bir proje için sözleşmede öngörülen toplam destek miktarının %10'u kadar teminat alınmıştır. Ön ödemeler (destek miktarının %40'ı), sözleşmede belirtilen süre içerisinde kabul edilebilir nitelikteki teminat şartının yararlanıcılar tarafından yerine getirilmiş olması kaydıyla, yararlanıcılara ait sözleşmede belirtilen banka hesabına aktarılmıştır.

Proje Destek Süreci: Ajans tarafından ön ödeme sonrasında yapılan diğer ödemeler hak ediş esasına göre gerçekleştirilmiştir. Ön ödeme tutarının ve aynı oranda eş finansman tutarının usulüne uygun harcandığını gösteren belgelerin ara/nihai raporlarla birlikte Ajans'a sunulması, ilgili raporların Ajans tarafından incelenip uygun bulunması ve onaylanmasından sonra; (sözleşmede aksi belirtilmediği takdirde) ara ödemede destek miktarının %40'ı ve son ödemede %20'si yararlanıcıların banka hesabına aktarılmıştır.

1.1.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın amaç ve öncelikleri, programın uygulandığı dönemi kapsayan Onuncu Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS), Bölge Planı ve İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı esas alınarak belirlenmiştir.

Program, Onuncu Kalkınma Planı'nda yer alan ana hedeflerden "Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme" kapsamında belirlenen amaç hedef ve politikalar ile uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

Bölge Planı "yüksek irtifa ve bozulmamış doğal yapıdan kaynaklanan ayırt edici özelliklere sahip tarımsal ürün miktarını artırmış; ürettiğini işleyerek değerinde pazarlayan; kaliteli ve çeşitli hizmet sunumu ile iç ve dış yakın coğrafyası için çekim merkezi olmuş; yaşanabilirliği yüksek bir bölge olmak" vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda bu vizyona ulaşmak amacıyla dört ana gelişme eksenini belirlenmiştir: (a) Başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin artırılması, (b) Bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi, (c) Sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve (d) Bölgenin yaşanabilirliğinin artırılması. Bu gelişme eksenlerinden sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgenin yaşanabilirliğinin artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla programın çağrısına çıkılmış; programın amaç ve öncelikleri de bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'nin vizyonu "Sosyo-ekonomik ve mekânsal olarak bütünleşmiş, rekabet gücü ve refah düzeyi yüksek bölgeleriyle daha dengeli ve topyekûn kalkınmış bir Türkiye" şeklindedir. Program, stratejinin genel amaçlarından tüm bölgelerin potansiyellerinin değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması suretiyle ulusal kalkınmaya azami düzeyde katkı sağlanması ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu ise "Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi, Cumhuriyet'in 100. yılında rekabetçi turizm sektörü sayesinde dünyanın en önemli destinasyonlarından biri haline gelecek; inovatif sektör uygulamalarının sonuçlarıyla bölgesel kalkınmada bir başarı öyküsü haline alacaktır" şeklinde ifade edilmiştir. Bu doğrultuda program, her iki stratejinin de amaç ve hedeflerine katkı sağlanması amaçlanarak tasarlanmıştır.

Program için hazırlanmış olan başvuru rehberinden ⁶ yola çıkılarak, program hakkında genel bilgilendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Programın Uygun Başvuru Sahipleri: Program, TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara yönelik olarak tasarlanmıştır. Başvuru Rehberi'nde uygun başvuru sahipleri şu şekilde tanımlanmıştır:

- Kamu Kurumlarının Bölge, İl ve İlçe Müdürlükleri ve Kamuya Ait Olan Araştırma Enstitüleri
- İl Özel İdareleri
- Belediyeler
- Üniversiteler (Fakülteler, Yüksekokullar, Üniversitelere Bağlı Enstitüler)
- Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları
- Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları (Odalar, Borsalar, vb.)
- Kâr Amacı Gütmeyen Birlikler
- Kâr Amacı Gütmeyen Kooperatifler

Destek Miktar ve Oranları: Programın proje bazında belirlenen asgari ve azami destek tutarları 187.500 TL ile 1.000.000 TL olarak açıklanmıştır. Yararlanıcı bazında verilen destek oranı proje toplam uygun

⁶ T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi

maliyetinin en az %25'i, en fazla %75'i olarak belirlenmiş ve bu değerlerin dışında kalan destek taleplerini içeren proje teklifleri değerlendirmeye alınmamıştır. Proje bütçesinin geri kalan bölümünün yararlanıcılar tarafından eş finansman olarak sağlanması öngörülmüş; aynı katkılar, eş finansman olarak kabul edilmemiştir.

Proje Süresi: Desteklenen projelerin azami süreleri 24 ay olarak belirlenmiştir.

Proje Başvuru Süreci: Programın KAYS üzerinden son başvuru tarihi 23 Mart 2018 ve projelerin matbu olarak son teslim tarihi ise 30 Mart 2018 olarak ilan edilmiştir. Ajans'a sunulan projeler, bağımsız değerlendiriciler ve değerlendirme komitesi desteği ile "Ön İnceleme" ve "Teknik ve Mali Değerlendirme" olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir. Ön inceleme aşamasında projeler, idari kontrol ve uygunluk kontrolü kriterleri yönünden ele alınmıştır. Bu aşamada başarılı bulunan projeler teknik ve mali açıdan değerlendirilmiş; projelerin mali ve yönetim kapasiteleri, proje konusunun program amaç ve öncelikleri ile ilgililiği, önerilen metodolojinin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliği göz önüne alınmıştır. Değerlendirmeler sonucunda toplam 100 üzerinden en az 65 puan alanlar başarılı projeler olarak listelenmiştir.

Sözleşmelerde belirtilen oran doğrultusundaki ön ödeme (en fazla hibe destek tutarının %40'ı kadar), sözleşmede belirtilen süre içerisinde, teminat şartının yararlanıcı tarafından yerine getirilmesi kaydıyla, sözleşmede belirtilen banka hesabına aktarılmıştır.

Proje Destek Süreci: Ajans tarafından ön ödeme sonrasında yapılan diğer ödemeler hak ediş esasına göre gerçekleştirilmiştir. Ön ödeme tutarının ve aynı oranda eş finansman tutarının usulüne uygun harcadığını gösteren belgelerin ara/nihai raporlarla birlikte Ajans'a sunulması, ilgili raporların Ajans tarafından incelenip uygun bulunması ve onaylanmasından sonra; (sözleşmede aksi belirtilmediği takdirde) ara ödemede destek miktarının %40'ı ve son ödemede %20'si yararlanıcıların banka hesabına aktarılmıştır.

1.1.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın amaç ve öncelikleri, programın uygulandığı dönemi kapsayan Onuncu Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS), Bölge Planı ve İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı esas alınarak belirlenmiştir. Program, Onuncu Kalkınma Planı'nda yer alan ana hedeflerden "Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme" kapsamında belirlenen amaç hedef ve politikalar ile uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

Bölge Planı "yüksek irtifa ve bozulmamış doğal yapıdan kaynaklanan ayırt edici özelliklere sahip tarımsal ürün miktarını artırmış; ürettiğini işleyerek değerinde pazarlayan; kaliteli ve çeşitli hizmet sunumu ile iç ve dış yakın coğrafyası için çekim merkezi olmuş; yaşanabilirliği yüksek bir bölge olmak" vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda bu vizyona ulaşmak amacıyla dört ana gelişme eksenini belirlenmiştir: (a) Başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin artırılması, (b) Bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi, (c) Sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve (d) Bölgenin yaşanabilirliğinin artırılması. Bu gelişme eksenlerinden sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgenin

yaşanabilirliğinin artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla programın çağrısına çıkmış; programın amaç ve öncelikleri de bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'nin vizyonu "Sosyo-ekonomik ve mekânsal olarak bütünleşmiş, rekabet gücü ve refah düzeyi yüksek bölgeleriyle daha dengeli ve topyekûn kalkınmış bir Türkiye" şeklindedir. Program, stratejinin genel amaçlarından tüm bölgelerin potansiyellerinin değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması suretiyle ulusal kalkınmaya azami düzeyde katkı sağlanması ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu ise "Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi, Cumhuriyet'in 100. yılında rekabetçi turizm sektörü sayesinde dünyanın en önemli destinasyonlarından biri haline gelecek; inovatif sektör uygulamalarının sonuçlarıyla bölgesel kalkınmada bir başarı öyküsü halini alacaktır" şeklinde ifade edilmiştir. Program tasarımı aşamasında stratejik atılım alanlarından öncelikli turizm alanlarında farklılaşan ve değer yaratan turizm ürünlerinin geliştirilmesi; pazarlama ve sunuma hazır hale getirilmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Program için hazırlanmış olan başvuru rehberinden ⁷ yola çıkılarak, program hakkında genel bilgilendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Programın Uygun Başvuru Sahipleri: Program, TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlara yönelik olarak tasarlanmıştır. Başvuru Rehberi'nde uygun başvuru sahipleri şu şekilde tanımlanmıştır:

- Kamu Kurumlarının Bölge, İl ve İlçe Müdürlükleri ve Kamuya Ait Olan Araştırma Enstitüleri
- İl Özel İdareleri
- Belediyeler
- Üniversiteler (Fakülteler, Yüksekokullar, Üniversitelere Bağlı Enstitüler)
- Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlıkları
- Kamu Kurumu Niteliğindeki Meslek Kuruluşları (Odalar, Borsalar, vb.)
- Kâr Amacı Gütmeyen Birlikler
- Kâr Amacı Gütmeyen Kooperatifler

Destek Miktar ve Oranları: Programın proje bazında belirlenen asgari ve azami destek tutarları 20.000 TL ile 500.000 TL olarak açıklanmıştır. Yararlanıcı bazında verilen destek oranı proje toplam uygun maliyetinin en az %25'i, en fazla %90'ı olarak belirlenmiş ve bu değerlerin dışında kalan destek taleplerini içeren proje teklifleri değerlendirmeye alınmamıştır. Proje bütçesinin geri kalan bölümünün yararlanıcılar tarafından eş finansman olarak sağlanması öngörülmüş; aynı katkılar, eş finansman olarak kabul edilmemiştir.

Proje Süresi: Desteklenen projelerin azami süreleri 24 ay olarak belirlenmiştir.

Proje Başvuru Süreci: Programın KAYS üzerinden son başvuru tarihi 23 Mart 2018 ve projelerin matbu olarak son teslim tarihi ise 30 Mart 2018 olarak ilan edilmiştir. Ajans'a sunulan projeler, bağımsız değerlendiriciler ve değerlendirme komitesi desteği ile "Ön İnceleme" ve "Teknik ve Mali Değerlendirme" olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir. Ön inceleme aşamasında projeler, idari kontrol ve uygunluk kontrolü kriterleri yönünden ele alınmıştır. Bu aşamada başarılı bulunan projeler

⁷T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi

teknik ve mali açıdan değerlendirilmiş; projelerin mali ve yönetim kapasiteleri, proje konusunun program amaç ve öncelikleri ile ilgiliği, önerilen metodolojinin kalitesi ve geçerliliği, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliği göz önüne alınmıştır. Değerlendirmeler sonucunda toplam 100 üzerinden en az 65 puan alanlar başarılı projeler olarak listelenmiştir.

Sözleşmelerde belirtilen oran doğrultusundaki ön ödeme (en fazla hibe destek tutarının %40'ı kadar), sözleşmede belirtilen süre içerisinde, teminat şartının yararlanıcı tarafından yerine getirilmesi kaydıyla, sözleşmede belirtilen banka hesabına aktarılmıştır.

Proje Destek Süreci: Ajans tarafından ön ödeme sonrasında yapılan diğer ödemeler hak ediş esasına göre gerçekleştirilmiştir. Ön ödeme tutarının ve aynı oranda eş finansman tutarının usulüne uygun harcadığını gösteren belgelerin ara/nihai raporlarla birlikte Ajans'a sunulması, ilgili raporların Ajans tarafından incelenip uygun bulunması ve onaylanmasından sonra; (sözleşmede aksi belirtilmediği takdirde) ara ödemede destek miktarının %40'ı ve son ödemede %20'si yararlanıcıların banka hesabına aktarılmıştır.

1.2. Programların Amaç, Öncelik ve Performans Göstergeleri

Değerlendirmeye konu programların amaçları ve öncelikleri ile performans göstergeleri program başvuru rehberlerinden hareketle aşağıda özetlenmektedir.

1.2.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Programın genel amacı "TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi ve bölgenin sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi" özel amacı ise "TRA1 Düzey 2 Bölgesinde turizm ve imalat sektörlerinde üretkenlik ve rekabet edilebilirliğin artırılması amacıyla hizmet kalitesi ve üretim kapasitesinin geliştirilmesi" olarak belirlenmiştir. Program amacına yönelik olarak öncelikler ise şu şekilde tanımlanmıştır:

Öncelik 1: Sağlık turizmi, termal turizm, yaşlı bakım hizmetleri ve rehabilitasyon merkezlerini kapsayan hizmet sektöründe, hizmet çeşitliliğinin, kalitesinin ve kapasitesinin artırılması,

Öncelik 2: İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yeni ürün üretmesi, ürün çeşitlendirilmesi, üretim kapasitesinin artırılması

Program kapsamında desteklenecek projeler için belirlenmiş örnek performans göstergeleri ise Başvuru Rehberi'nde aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Tablo 3):

Tablo 3. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri

Gösterge	Açıklama	Birim
Sürekli İstihdam	1 Yıldan Uzun Süreli İstihdam Edilen Toplam Kişi Sayısı (Proje Ekibi Dışında)	Kişi
Geçici İstihdam	1 Yıldan Kısa Süreli, Sadece Belirli Bir İşin Gerçekleştirilmesi İçin İstihdam Edilen Toplam Kişi Sayısı (Proje Ekibi Dışında)	Kişi

İstihdam Edilen Engelli Sayısı	Proje Kapsamında Geçici veya Sürekli İstihdam Edilen Engelli Kişi Sayısı (Proje Ekibi Dışında)	Kişi
İstihdam Edilen Kadın Sayısı	Proje Kapsamında Geçici veya Sürekli İstihdam Edilen Kadın Sayısı (Proje Ekibi Dışında)	Kişi
İstihdam Edilen Genç Sayısı	Faydalancı İşletmede Geçici veya Sürekli İstihdam Edilen Genç Sayısı (16-29 Yaş) (Proje Ekibi Dışında)	Kişi
Eğitim Süresi	Proje Kapsamında Düzenlenen Eğitimlerin Süresi	Saat
Eğitime Katılan Kişi Sayısı	Proje Kapsamında Düzenlenen Eğitimlere Katılan Kişi Sayısı	Kişi
Toplam Üretim Değeri	Firmanın Yıllık Üretim Miktarının Satış Fiyatı Üzerinden Parasal Karşılığı	TL
İhracat Yapılan Ülke Sayısı	Faydalancı İşletme Tarafından İhracat Yapılan Ülke Sayısı	Adet
Ürün Çeşidi Sayısı	Firmanın Ürettiği ya da Pazarladığı Ürün Çeşidi Sayısı	Adet
Yurt İçi Satış Tutarı	Firmanın Yıllık Yurt İçi Satışının Parasal Değeri	TL
Patent Başvuru Sayısı	Faydalancı İşletme Tarafından Yapılan Patent Başvurusu Sayısı	Adet
Marka Başvuru Sayısı	Faydalancı İşletme Tarafından Yapılan Marka Başvurusu Sayısı	Adet
Faydalı Model Başvuru Sayısı	Faydalancı İşletme Tarafından Yapılan Faydalı Model Başvurusu Sayısı	Adet
Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı	Faydalancı İşletme Tarafından Başvurusu Yapılan Endüstriyel Tasarım Sayısı	Adet
Yurt Dışı Satış Tutarı	Firmanın Yıllık Yurt Dışı Satışının Parasal Değeri (İhracat Tutarı)	TL
Coğrafi İşaret Başvuru Sayısı	Faydalancı İşletme Tarafından Başvurusu Yapılan Coğrafi İşaret Sayısı	Adet
Alınan Sertifika Sayısı	Proje Kapsamında Teknik ve Kalite Standartlarına Göre Alınan Sertifika Sayısı	Adet
Ar-Ge Harcamaları	Proje Bütçesinden Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerine Aktarılan Miktar	TL
Geliştirilen Yenilikçi Hizmet/ Model/ Uygulama Sayısı	Proje Kapsamında Geliştirilen Yenilikçi Hizmet/ Model/Uygulama Sayısı	Adet
Üretim Kapasitesi	Faydalancının Yıllık Üretim Kapasitesi	Ton,m ³ , Adet
Makine Sayısı	Firmanın Sahip Olduğu Makine Sayısı	Adet
Yerli Makine Sayısı	Firmanın Sahip Olduğu Üretim Hattında Kullanılan Yerli Makine Sayısı	Adet

Kaynak: Program Başvuru Rehberi, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

1.2.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Programın genel amacı, “TRA 1 Düzey 2 Bölgesi’nin sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgede yaşanabilirliğin artırılması”, özel amacı ise “TRA1 Düzey 2 Bölgesi’nde kentsel ve sosyal yaşam koşullarını iyileştirerek, dezavantajlı gruplar başta olmak üzere toplumun tüm kesimlerinin sosyal hayata katılımının artırılması ve turizm sektörüne yönelik altyapının geliştirilmesi” olarak belirlenmiştir. Programın amaçlarına yönelik olarak öncelikler ise şu şekilde tanımlanmıştır:

- Öncelik 1:** Dezavantajlı guruplara yönelik sosyal donatıların yaygınlaştırılması,
- Öncelik 2:** Turizm altyapısının geliştirilmesi, turizm değerlerinin tanıtım ve pazarlamasının yapılması.

Tablo 4. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri

Gösterge	Açıklama	Birim
Doğrudan Faydalanan Kişi Sayısı	Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Altyapı İyileştirmelerinden Doğrudan Faydalanan Kişi Sayısı	Kişi
Doğrudan Faydalanan İşletme Sayısı	Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Altyapı İyileştirmelerinden Doğrudan Faydalanan Firma/ İşletme/Tesis/Üretici Sayısı	Adet
Düzenlenen Rekreasyon Alanı Büyüklüğü	Proje Kapsamında Düzenlenen Rekreasyon Alanı Büyüklüğü	m ²
Çevre Düzenleme Amaçlı Yapılan Harcama	Çevre Alanı Düzenleme ya da Rehabilitasyon Amaçlı Yapılan Toplam Harcama	TL
Geliştirilen ve hayata geçirilen yenilikçi kentsel hizmet uygulaması sayısı	Proje kapsamında geliştirilen ve hayata geçirilen yenilikçi kentsel hizmet uygulaması sayısı	Adet
Açık hava yürüyüş koşu parkur uzunluğu	Proje kapsamında oluşturulan açık hava yürüyüş-koşu parkur uzunluğu	m
Düzenlenen veya Rehabilitasyon Edilen Yeşil Alan Büyüklüğü	Proje Kapsamında Düzenlenen ya da Rehabilitasyon Edilen Yeşil Alanın Yüzölçümü	m ²
Dezavantajlı gruplar için kullanıma sunulan kentsel donatı elemanı, yardımcı donanım ve ünite sayısı	Proje kapsamında dezavantajlı gruplar (kadın, çocuk, engelli, yaşlı vb.) için kullanıma sunulan kentsel donatı elemanı (sesli sinyalizasyonlu trafik ışıkları, vb.), yardımcı donanım ve ünite (rampalı ve geniş kaldırımlar, özel zemin döşemeleri, tırabzanlı merdivenler, asansörlü geçitler, bebek bakım odası, vb.) sayısı	Adet
Kullanıma sunulan sosyal donatı sayısı	Proje kapsamında kullanıma sunulan sosyal donatı (kamelya, seyir terası, vb) sayısı	Adet

Kaynak: Program Başvuru Rehberi, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

1.2.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Programın genel amacı, “TRA1 Düzey 2 Bölgesi’nde ekonomik faaliyetlerin yenilikçi yöntemlerle çeşitlendirilmesi ve Bölge’nin sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi” ve özel amacı ise “TRA1 Düzey 2 Bölgesi’nde, öncelikli turizm alanlarında farklılaşan ve değer yaratan turizm ürünlerinin geliştirilerek pazarlama ve sunuma hazır hale getirilmesi ve katma değerli ürün üretiminin artırılması” olarak belirlenmiştir. Programın amaçlarına yönelik olarak öncelikler ise şu şekilde tanımlanmıştır:

- Öncelik 1:** Sağlık turizmi, termal turizm, yaşlı bakım hizmetleri ve rehabilitasyon merkezlerini kapsayan hizmet sektöründe, hizmet çeşitliliğinin, kalitesinin ve kapasitesinin artırılması,
- Öncelik 2:** Turizm öğelerinin yenilikçi yöntemlerle tanıtılması ve pazarlanması,
- Öncelik 3:** Tarihi ve kültürel öğelerin turizme entegre edilmesi,
- Öncelik 4:** Yöresel ve yüksek irtifa ürünlerinin imalatının geliştirilmesi, tescili, coğrafi işaretlerin alınması ve markalaşması,
- Öncelik 5:** Tarım dışı gelir getirici faaliyetlerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi.

Program kapsamında desteklenecek projeler için belirlenmiş örnek performans göstergeleri ise Başvuru Rehberi'nde aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Tablo 5):

Tablo 5. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri

Gösterge	Açıklama	Birim
Sürekli İstihdam	1 Yıldan Uzun Süreli İstihdam Edilen Toplam Kişi Sayısı (Proje Ekibi Dışında)	Kişi
Geçici İstihdam	1 Yıldan Kısa Süreli, Sadece Belirli Bir İşin Gerçekleştirilmesi İçin İstihdam Edilen Toplam Kişi Sayısı (Proje Ekibi Dışında)	Kişi
Eğitim Sayısı	Proje Kapsamında Düzenlenen Eğitim Sayısı	Adet
Eğitime Katılan Kişi Sayısı	Proje Kapsamında Düzenlenen Eğitimlere Katılan Kişi Sayısı	Kişi
Ürün Çeşidi Sayısı	Firmanın Ürettiği ya da Pazarladığı Ürün Çeşidi Sayısı	Adet
Marka Başvuru Sayısı	Faydalanıcı İşletme Tarafından Yapılan Marka Başvurusu Sayısı	Adet
Coğrafi İşaret Başvuru Sayısı	Faydalanıcı İşletme Tarafından Başvurusu Yapılan Coğrafi İşaret Sayısı	Adet
Alınan Sertifika Sayısı	Proje Kapsamında Teknik ve Kalite Standartlarına Göre Alınan Sertifika Sayısı	Adet
Doğrudan Faydalanan Kişi Sayısı	Proje Kapsamında Gerçekleştirilen Altyapı İyileştirmelerinden Doğrudan Faydalanan Kişi Sayısı	Kişi
Eğitilen Kadın Sayısı	Proje Kapsamında Eğitilen Kadın Sayısı	Kişi
Eğitilen Genç Sayısı	Proje Kapsamında Eğitilen Genç Sayısı (16-29 Yaş)	Kişi
Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Kadın	Proje Kapsamında Düzenlenen Faaliyetlerden Doğrudan Yararlanan Kadın Sayısı	Kişi
Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Engelli	Proje Kapsamında Düzenlenen Faaliyetlerden Doğrudan Yararlanan Engelli Sayısı	Kişi
Eğitilen Çocuk Sayısı	Proje Kapsamında Eğitilen Çocuk (0-15 Yaş) Sayısı	Kişi
Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Yaşlı	Proje Kapsamında Düzenlenen Faaliyetlerden Doğrudan Yararlanan Yaşlı (65 Yaş ve Üzeri) Sayısı	Kişi
Doğrudan Faydalanıcı Sayısı - Mesleki Eğitim Alanlar	Proje Kapsamında Faydalanıcılara verilen Mesleki Eğitim Desteğine Katılan Kişi Sayısı	Kişi
Ziyaretçi Sayısı	Turizm Tesisinin Yıllık Ziyaretçi Sayısı	Kişi
Modernizasyonu Gerçekleştirilen veya İyileştirilen Kaplıca, Kayak Tesisi vs. Sayısı	Proje Kapsamında Modernizasyonu Gerçekleştirilen veya İyileştirilen Kaplıca, Kayak Tesisi vs. Sayısı	Adet
Turizm Geliri	Tesisin Yıllık Turizm Geliri	TL
Bölgeye Özgü Turizm Portalı Sayısı	Proje Kapsamında Geliştirilen Bölgeye Özgü Turizm Portalı Sayısı	Adet
Bölge İçerisinde Tur Güzergâhlarına Kazandırılan Destinasyon Sayısı	Proje Kapsamında Mevcut Tur Güzergâhlarına Eklenmesi Sağlanan Destinasyon Sayısı	Adet
Turizm Yatak Kapasitesi	Projenin Uygulandığı Turizm Tesisinin Yatak Kapasitesi	Adet

Kaynak: Program Başvuru Rehberi, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

2. Programların Sonuçları

2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri

2018 yılında çağrısına çıkılmış olan ve değerlendirmeye tabi tutulan programlar için toplam 16 milyon TL bütçe belirlenmiştir. Programların toplam bütçelerinin yaklaşık 12,57 milyon TL'si sözleşmeye bağlanmıştır. Desteklenen projeler tamamlandığında kullanılan toplam bütçe 8,95 milyon TL olmuştur. Buna göre, programlar için ayrılan destek bütçesinin yaklaşık %56'sı projeler için kullanılmıştır. Programlar bazında bütçe gerçekleştirmelerine dair bilgiler aşağıda sunulmuştur.

2.1.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Programın 7 milyon TL bütçesinin yaklaşık 2,94 milyon TL'si sözleşmeye bağlanmıştır. Desteklenen projeler tamamlandığında kullanılan toplam bütçe 2,57 milyon TL olmuştur. Buna göre, program için ayrılan destek bütçesinin yaklaşık %37'si projeler için kullanılmıştır. Bunun yanında yararlanıcıların eş finansman harcamaları toplam 2,61 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bütçe tutar ve gerçekleştirmelerine dair veriler Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 6. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programının Bütçe Gerçekleşmeleri

Toplam Program Bütçesi (TL)	Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Eş Finansman Tutarı (TL)
7.000.000,00	2.949.699,00	2.575.497,94	2.612.418,08

Kaynak: Program Kapanış Raporu, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

2.1.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Program'ın 5 milyon TL bütçesinden daha büyük bir kısım (5,62 milyon TL) sözleşmeye bağlanmıştır. Desteklenen projeler tamamlandığında kullanılan toplam bütçe 3,91 milyon TL olmuştur. Buna göre, program için ayrılan destek bütçesinin yaklaşık %78'i projeler için kullanılmıştır. Bunun yanında yararlanıcıların eş finansman harcamaları toplam 1,69 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bütçe tutar ve gerçekleştirmelerine dair veriler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 7. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programının Bütçe Gerçekleşmeleri

Toplam Program Bütçesi (TL)	Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Eş Finansman Tutarı (TL)
5.000.000,00	5.624.773,41	3.918.259,81	1.695.608,28

Kaynak: Program Kapanış Raporu, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

2.1.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Program'ın 4 milyon TL bütçesinin tamamı sözleşmeye bağlanmıştır. Desteklenen projeler tamamlandığında kullanılan toplam bütçe 2,45 milyon TL olmuştur. Buna göre, program için ayrılan

destek bütçesinin yaklaşık %61'i projeler için kullanılmıştır. Bunun yanında yararlanıcıların eş finansman harcamaları toplam 368 bin TL olarak gerçekleşmiştir. Bütçe tutar ve gerçekleştirmelerine dair veriler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 8. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Altyapı Mali Destek Programı Bütçe Gerçekleşmeleri

Toplam Program Bütçesi (TL)	Sözleşmeye Bağlanan Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Destek Tutarı (TL)	Gerçekleşen Toplam Eş Finansman Tutarı (TL)
4.000.000,00	4.000.000,00	2.459.984,85	368.156,37

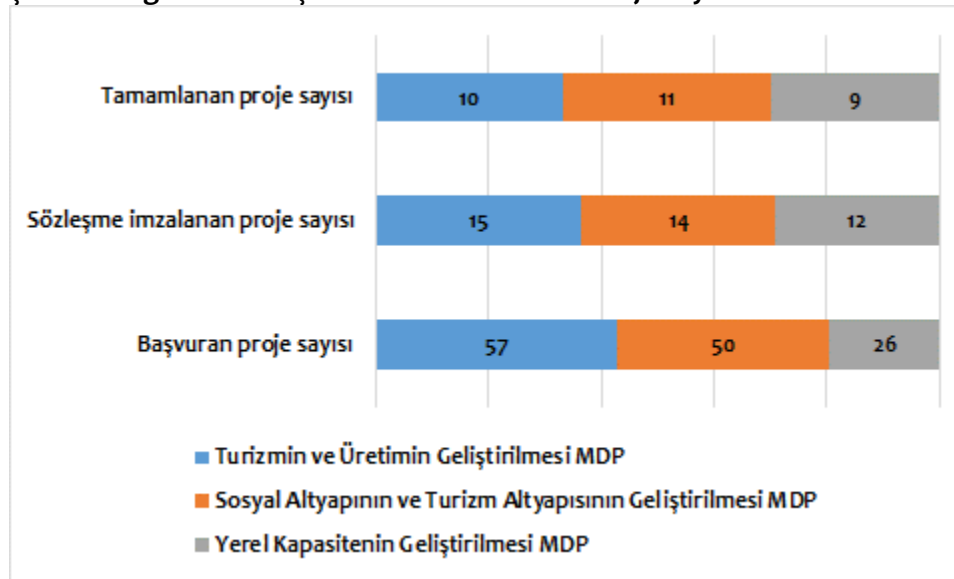
Kaynak: Program Kapanış Raporu, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

2.2. Proje Başvuruları, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistik Bilgiler

Programların başvuru ve yararlanıcı sayılarına ilişkin istatistik bilgileri Ajans Faaliyet Raporu⁸ ve Program Kapanış Raporlarından elde edilmiştir. Değerlendirilen üç farklı programa toplam 133 proje başvurmuş, bunların 57 tanesi Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na; 50 tanesi Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na ve 26 tanesi ise Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na yapılmıştır. Bu projelerin toplam 41'i ile sözleşme imzalanmış ve 30'u projelerini başarıyla tamamlamıştır (Şekil 1).

- Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na yapılan başvuruların %26'sı ile sözleşme imzalanmış ve başvuruların %18'i projelerini tamamlamıştır.
- Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na yapılan başvuruların %28'i ile sözleşme imzalanmış ve başvuruların %22'si projelerini tamamlamıştır.
- Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'na yapılan başvuruların %46'sı ile sözleşme imzalanmış ve başvuruların %35'i projelerini tamamlamıştır.

Şekil 1. Programlara Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları

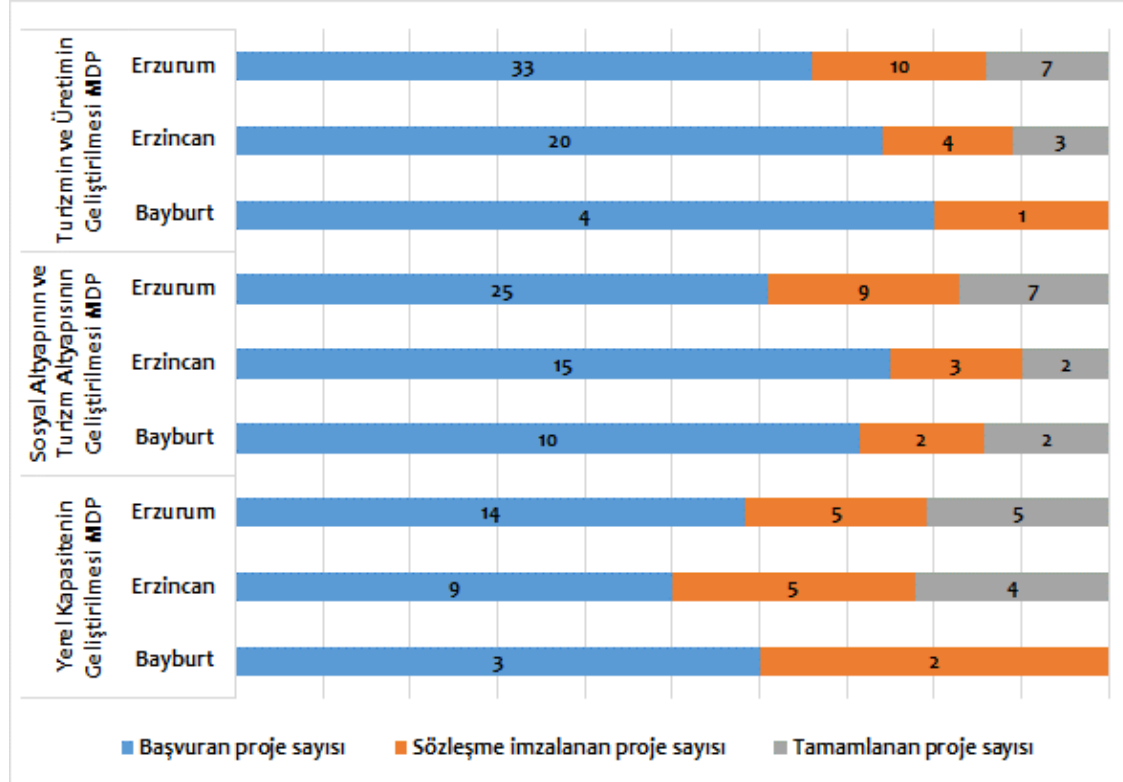


Kaynak: 2018 Yılı Faaliyet Raporu, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

⁸ T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2018 Yılı Ajans Faaliyet Raporu

Değerlendirmeye konu olan programların izleme verilerine bakıldığında programlara en fazla başvuru Erzurum'dan yapılmış (%54), bunu Erzincan (%33) ve Bayburt (%13) takip etmiştir. Başvuruların illere göre dağılımına paralel olarak en fazla sözleşme imzalanan ve proje tamamlanan il Erzurum olmuş; bunu Erzincan ve Bayburt izlemiştir. Buna göre, sözleşme imzalanan projelerin %59'u ile tamamlanan projelerin %63'ü Erzurum'dan; sözleşme imzalanan projelerin %29'u ile tamamlanan projelerin %30'u Erzincan'dan ve sözleşme imzalanan projelerin %12'si ile tamamlanan projelerin %7'si ise Bayburt'tan gerçekleşmiştir. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı ile Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nda Bayburt ilinden proje tamamlayan yararlanıcı olmamıştır (Şekil 2).

Şekil 2. Başvuran, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelerin İlleri



Kaynak: Program İzleme Verileri, 2018 Yılı Faaliyet Raporu, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

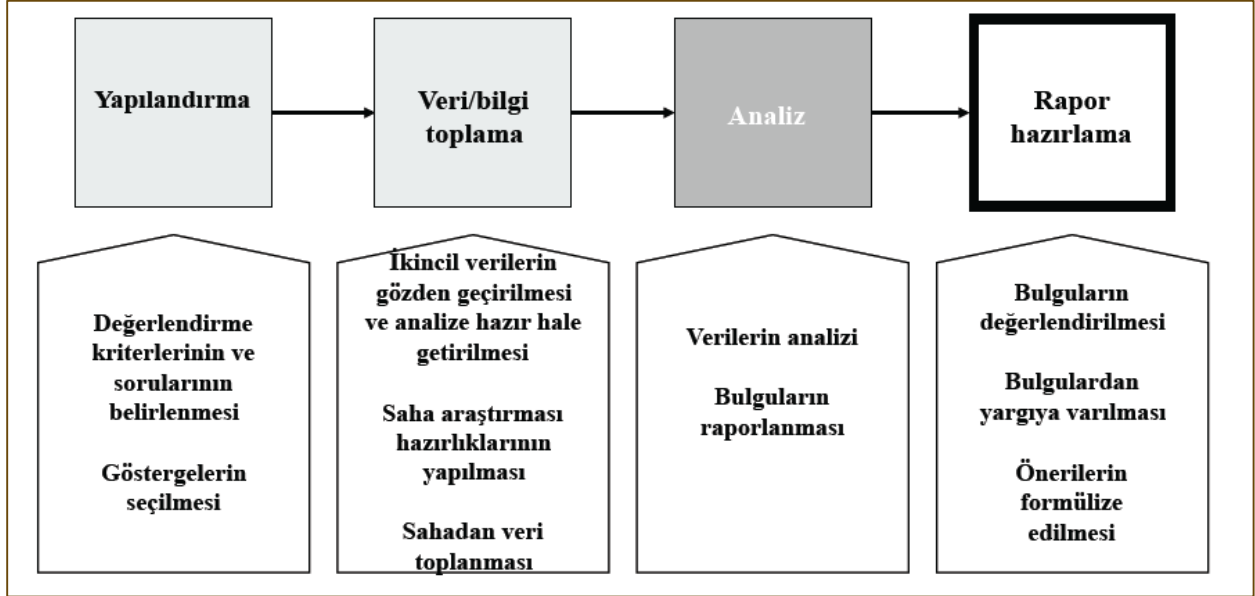
Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı yararlanıcılarının tümü bölgede faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı kapsamında projelerini başarıyla tamamlayan kurumların ise yarısından fazlası (%55) bölgede faaliyet gösteren Belediyelerdir. Belediyeler dışında program yararlanıcıları içinde kamu kurumlarının bölge, il ve ilçe müdürlükleri (3 yararlanıcı), üniversiteler/fakülteler (3 yararlanıcı), hastane (1 yararlanıcı), birlik (1 yararlanıcı) ve oda (1 yararlanıcı) bulunmaktadır.

3. Programların Değerlendirilmesi

3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2018 yılı Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı için gerçekleştirilen program sonrası değerlendirme çalışmasının temel süreci Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. KUDAKA Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci



Kaynak: Elçi, Ş. (2014) Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etki Analizi, "Ar-Ge ve İnovasyon Programlarında Değerlendirme ve Etki Analizi", R. Akpınar, ed.

3.1.1. Değerlendirme Kriterleri

Program sonrası değerlendirme çalışması kapsamında değerlendirme göstergeleri ve soruları belirlenmiştir. Değerlendirmede kullanılan 5 temel kritere (ilgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik) bağlı olarak oluşturulan değerlendirme soruları, değerlendirmenin genelden özele inmesine yardımcı olmaktadır. Programlar, elde edilen veriler ışığında bu sorulara cevap verilecek şekilde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda cevap aranan değerlendirme soruları aşağıda Şekil 4'te listelenmiştir.

Şekil 4. Değerlendirme Kriterleri ve Soruları



Kaynak: Elçi, Ş. (2014) Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etki Analizi, “Ar-Ge ve İnovasyon Programlarında Değerlendirme ve Etki Analizi”, R. Akpınar, ed.

3.1.2. Yapılandırma

Çalışmanın ilk aşamasını, değerlendirme metodolojisinin belirlenmesi ve programların göstergeleri bazında (Program Başvuru Rehberleri ile Program Kapanış Raporlarında yer almaktadır) sahadan veri toplamaya yönelik soru formlarının hazırlanması oluşturmuştur. Belirlenen göstergeler doğrultusunda programlar özelinde sahadan veri toplamaya yönelik anket soru formu hazırlanmıştır.

3.1.3. Yararlanıcılara Yönelik Anket Uygulaması

Ajans'tan mali destek alan tüm kurum ve kuruluşlardan değerlendirme sorularına yönelik veri toplanabilmesi için bir anket çalışması yapılmıştır. Anket uygulamasıyla, destek programlarının değerlendirilmesine girdi oluşturacak birincil verilerin toplanması amaçlanmıştır. Programlardan yararlanan toplam 16 kurum ve kuruluşa (tüm yararlanıcıların %53'ü) ulaşıp anket uygulanmıştır. Anket uygulamasına Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan 5, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan 7 ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan ise 4 yararlanıcı katılmıştır.

3.1.4. İkincil Verilerin İncelenmesi

Programların yararlanıcılarına ait, programlara başvuru ve projelerin yürütülme sürecinde Ajans tarafından toplanan izleme verileri, programlara ait başvuru rehberleri, program kapanış raporları, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar, bölgesel araştırma raporları incelenmiş ve programların değerlendirilmesinde girdi olarak kullanılmıştır.

3.1.5. Raporlama

Yukarıda açıklanan adımların gerçekleştirilmesinin ardından elde edilen veri ve bilgiler ışığında değerlendirme sorularına cevap veren analizler yapılmış; ihtiyaçlara ilişkin kapsamlı tespit ve değerlendirmeler gerçekleştirilerek nihai rapor hazırlanmıştır.

3.2. Amaç ve Öncelikler Kapsamında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Uygulanan destek programları kapsamında yararlanıcıların gerçekleştirdikleri projelerde elde ettikleri çıktılar/sonuçlar Ajans tarafından Program Kapanış Raporlarında kayıt altına alınmış; performans göstergeleri bazında hedef verileri ise kaydedilmemiştir. Elde edilen veriler ışığında yararlanıcıların proje çıktıları, INOMER Değerlendirme Ekibi tarafından program öncelikleriyle ilişkilendirilerek aşağıdaki bölümlerde verilmektedir.

3.2.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Raporun "Program Hakkında Genel Bilgiler" bölümünde açıklandığı gibi, programın iki önceliği bulunmaktadır. Bunlar: Sağlık turizmi, termal turizm, yaşlı bakım hizmetleri ve rehabilitasyon merkezlerini kapsayan hizmet sektöründe, hizmet çeşitliliğinin, kalitesinin ve kapasitesinin artırılması (Öncelik 1); İmalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yeni ürün üretmesi, ürün çeşitlendirilmesi,

üretim kapasitesinin artırılması (Öncelik 2). Program Kapanış Raporu'nda tamamlanan projelerde gerçekleştirilen faaliyetler ile elde edilen çıktı ve sonuçlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Program kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler, INOMER Değerlendirme Ekibi tarafından program öncelikleri ile ilişkilendirilerek aşağıda sunulmuştur (Tablo 9).

Tablo 9. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programının Öncelikleri Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Amaç	İlgili Öncelik	Gerçekleştirilen Faaliyet
TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi ve bölgenin sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi	Öncelik 1, 2	Ulusal ve uluslararası organizasyonlara katılım
	Öncelik 1, 2	Kalite sistemi kurulması/belgelendirilmesi
	Öncelik 1, 2	Yeni iş departmanı kurulması/kapasitesinin geliştirilmesi
	Öncelik 1, 2	Makine-ekipman satın alımı
	Öncelik 2	Yeni teknoloji kullanımı
	Öncelik 2	Yeni/iyileştirilmiş ürün üretimi

Kaynak: Program Kapanış Raporu Verileri, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Ajans tarafından Program Kapanış Raporu'nda kayıt altına alınan verilere göre uygulanan projeler ile gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda listelenmiştir.

- İhracat olanaklarının yakalanması için uluslararası fuarlara katılım sağlanmıştır.
- İSO 9001 kalite sistemi kurulmuş ve belgelendirilmiştir.
- Pazarlama departmanı oluşturulmuştur.
- Prunch pres makinesi, streç sarma makinesi, forklift, dolum makinesi, viyol üretim hattı kurutma fırını, yüksek devir hızına sahip ton kapasiteli yeni plastic enjeksiyon makinesi, CNC hidrolik akbant pres, dijital flatbed UV baskı makinesi, lazer kesim makinesi, halojen free alev yaymayan kangal boru, silaj yükleme bandı, jeneratör, silaj makinesi, panel pilise makinesi, filter dökme robotu, istasyonlu karusel system, filter kağıdı dileme makinesi, konveyör ve inkjet makinesi, kereste kurutma makinesi satın alınmıştır.
- IML baskı teknolojisi ile 2 yeni ürün üretilmiştir.

3.2.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Raporun "Program Hakkında Genel Bilgiler" bölümünde açıklandığı gibi, programın iki önceliği bulunmaktadır. Bunlar, dezavantajlı guruplara yönelik sosyal donatıların yaygınlaştırılması (Öncelik 1); Turizm altyapısının geliştirilmesi, turizm değerlerinin tanıtım ve pazarlamasının yapılmasıdır (Öncelik 2). Program Kapanış Raporu'nda tamamlanan projelerde gerçekleştirilen faaliyetler ile elde edilen çıktı ve sonuçlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Program kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler, INOMER Değerlendirme Ekibi tarafından program öncelikleri ile ilişkilendirilerek aşağıda sunulmuştur (Tablo 10).

Tablo 10. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programının Öncelikleri Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Amaç	İlgili Öncelik	Gerçekleştirilen Faaliyet
TRA 1 Düzey 2 Bölgesi'nin sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgede yaşanabilirliğin artırılması	Öncelik 2	Bölge tanıtımına yönelik organizasyonların yapılması
	Öncelik 1, 2	Restorasyon gerçekleştirilmesi
	Öncelik 1, 2	Yeni sağlık turizmi tesisi kurulması/geliştirilmesi
	Öncelik 1, 2	Eğitim düzenlenmesi/katılım sağlanması
	Öncelik 1, 2	Yeni sosyal alan/donati kurulması/iyileştirilmesi
	Öncelik 1	Dezavantajlı grupların ekonomik hayata katılımına yönelik faaliyet
	Öncelik 1, 2	Yeni atölye kurulması/geliştirilmesi
	Öncelik 1, 2	Makine-ekipman satın alımı
	Öncelik 2	Tarihi/kültürel alanların turizme kazandırılması

Kaynak: Program Kapanış Raporu Verileri, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Ajans tarafından Program Kapanış Raporu'nda kayıt altına alınan verilere göre yürütülen projelerde gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda listelenmiştir.

- Bölge tanıtımına yönelik organizasyonlar gerçekleştirilmiştir.
- Kesme taş binasının restorasyonu gerçekleştirilmiştir.
- Kaplıca yenilenerek sağlık turizmine kazandırılmıştır.
- İş-Kur eğitimleri, doğa sporlarına yönelik eğitimler organize edilmiştir.
- Doğa sporları (rafting, tırmanış,) ekipmanları satın alınmıştır.
- Aras nehri yanına, bisiklet yolu, yürüyüş yolu, 400 m² kıl çadırı, 9 m² kıl çadır, kamelyalar ve çocuk parkı içeren bir sosyal alan kurulmuştur.
- Kadınlara yönelik, ehram ve kilim atölyeleri oluşturulmuştur.
- Bölge halkının kullanımı için sosyal alan/donati oluşturulmuştur.
- Bölgede bulunan iki okula müzik, resim, görsel sanat atölyeleri kurulmuştur.
- Dokuma el tezgahları ve dokuma işlerinde kullanılacak temrinlik malzemeler temin edilmiştir.
- Kış turizmine yönelik zipline, dev salıncak ve insan sapanı ekipmanları alınmıştır.
- Demirözü barajı çevresine 10 adet deniz bisikleti, 30 adet gezi bisikleti alınmış ve 5 adet 40'm² Bungalow, 5 adet hobi bahçesi, ve 1 adet çocuk oyun parkuru kurulmuştur.
- Hınıs Kanyonlar bölgesinin turizme kazandırılması için altyapı çalışmaları ve tanıtım faaliyetleri yapılmış, Hınıs Kalesi ve tarihi cami turizme kazandırılmıştır.

3.2.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Raporun "Program Hakkında Genel Bilgiler" bölümünde açıklandığı gibi, programın beş önceliği bulunmaktadır. Bunlar: Sağlık turizmi, termal turizm, yaşlı bakım hizmetleri ve rehabilitasyon merkezlerini kapsayan hizmet sektöründe, hizmet çeşitliliğinin, kalitesinin ve kapasitesinin artırılması (Öncelik 1); Turizm öğelerinin yenilikçi yöntemlerle tanıtılması ve pazarlanması (Öncelik 2); Tarihi ve

kültürel öğelerin turizme entegre edilmesi (Öncelik 3); Yöresel ve yüksek irtifa ürünlerinin imalatının geliştirilmesi, tescili, coğrafi işaretlerin alınması ve markalaşması (Öncelik 4); Tarım dışı gelir getirici faaliyetlerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi (Öncelik 5). Program Kapanış Raporu'nda tamamlanan projelerde gerçekleştirilen faaliyetler ile elde edilen çıktı ve sonuçlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Program kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler, INOMER Değerlendirme Ekibi tarafından program öncelikleri ile ilişkilendirilerek aşağıda sunulmuştur (Tablo 11).

Tablo 11. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programının Öncelikleri Bazında Gerçekleştirilen Faaliyetler

Amaç	İlgili Öncelik	Gerçekleştirilen Faaliyet
TRA1 Düzey 2 Bölgesi'nde ekonomik faaliyetlerin yenilikçi yöntemlerle çeşitlendirilmesi ve Bölge'nin sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi	Öncelik 2, 5	Yeni mobil uygulama geliştirilmesi
	Öncelik 2, 3, 4, 5	Eğitim düzenlenmesi/katılım sağlanması
	Öncelik 3, 5	Restorasyon gerçekleştirilmesi
	Öncelik 1, 5	Sağlık turizmi tesisi geliştirilmesi
	Öncelik 1, 2, 5	Yeni turizm ofisi kurulması/geliştirilmesi
	Öncelik 1, 2, 5	Sağlık turizmi tanıtımı için ofis kurulması

Kaynak: Program Kapanış Raporu Verileri, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Ajans tarafından Program Kapanış Raporu'nda kayıt altına alınan verilere göre yürütülen projelerde gerçekleştirilen faaliyetler aşağıda listelenmiştir.

- Konum belirleme, rota çizme, ulaşım aracı tercihi, nasıl gidebilirim modülü ve 3 boyutlu harita gibi özelliklerin bulunduğu bir mobil uygulama geliştirilmiştir.
- Peynir mayası yapımı eğitimleri düzenlenmiştir.
- Bölgede öğrenim gören öğrencilere kültürel değerleri tanıtmak amaçlı faaliyetler düzenlenmiştir.
- Süt tankları alınmıştır.
- Çiftçilere yönelik hijyen eğitimleri organize edilmiştir.
- Restorasyon çalışması gerçekleştirilmiştir.
- Sağlık turizmine yönelik kullanılacak VIP odalar oluşturulmuştur.
- Yerli ve yabancı turistlerin faydalanabileceği bir turizm ofisi kurulmuştur.
- Sağlık turizmi tanıtımı için çevre ülkelere tanıtım ofisleri kurulmuştur.

3.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi

Bölüm 3.1.1'de de belirtildiği gibi değerlendirme kriterleri ilgililik, etkinlik, etkililik, etki ve sürdürülebilirliktir. Bu kriterler bağlamında programların değerlendirilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu sonuçlar kriterler bazında aşağıdaki bölümlerde özetlenmektedir.

Programlar kapsamında desteklenen toplam 30 proje yürütücüsünün 16'sı soru formunu cevaplamıştır. Programlar özelinde anket katılımcı sayıları aşağıda verilmiştir.

- Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan 5 yararlanıcı (projesini tamamlayanların %50'si)
- Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan 7 yararlanıcı (projesini tamamlayanların %64'ü)
- Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan 4 yararlanıcı (projesini tamamlayanların %44'ü)

Ankete katılan ve Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan yararlanan işletmeler 7-13 yaş arasındadır. Ankete katılan Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı yararlanıcıları Belediyeler (5 yararlanıcı), kamu kurumlarının bölge, il ve ilçe müdürlükleri (2 yararlanıcı), üniversite (1 yararlanıcı), hastane (1 yararlanıcı), meslek odası (1 yararlanıcı) ve birlikten (1 yararlanıcı) oluşmaktadır.

3.3.1. İlgililik

Değerlendirmeler sonucunda KUDAKA'nın 2018 yılında çağrısına çıktığı Mali Destek Programlarının bölgede faaliyet gösteren kurum ve kuruluşların ihtiyaçları, ulusal ve bölgesel planlar ile ilgili olarak kurgulandığı görülmüştür. Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların çoğu (%80) destek aldıkları programın bölge koşullarına ve kuruluşların ihtiyaçlarına uygun olduğu görüşündedir. Programların ilgililik kriteri bağlamında değerlendirmelerinin detaylarına aşağıda yer verilmiştir.

3.3.1.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Programın bölgesel ve ulusal politikalar ile uyumu değerlendirildiğinde amaç ve önceliklerin, Onuncu Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve Bölge Planı'ndaki hedefler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Program, üretilen hammaddelerin işlenerek katma değerli ürün haline dönüştürülmesine ve bölgenin bir sunum merkezi haline gelmesine odaklanarak, bölgenin önemli ihtiyaçlarına cevap vermiştir.

Kalkınmanın sürdürülebilirliğini merkeze alan bir yaklaşımla hazırlanan Onuncu Kalkınma Planı'nın dört ana başlığından biri yenilikçi üretim, istikrarlı yüksek büyümedir. Planda bu başlık altında üretimde yapısal dönüşüme ve refah artışına yönelik hedef ve politikalar yer almaktadır. Planda sanayi sektörünün güçlendirilmesi; uluslararası rekabet gücünü artırmış, ileri teknolojiye dayalı, doğal kaynakları sürdürülebilir kullanan bir tarım sektörünün oluşturulması; verimlilik artışının desteklenmesi; teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılması; imalat sanayiinde yüksek katma değerli yapıya geçilmesi; yerli ve yenilenebilir enerji kaynaklarının mümkün olan en üst düzeyde değerlendirilmesi; KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılması vurgulanmıştır. Bu doğrultuda program, Onuncu Kalkınma Planı'nda vurgulanan amaç, hedef ve politikalar ile uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

Bölge Planı "yüksek irtifa ve bozulmamış doğal yapıdan kaynaklanan ayırt edici özelliklere sahip tarımsal ürün miktarını artırmış; ürettiğini işleyerek değerinde pazarlayan; kaliteli ve çeşitli hizmet sunumu ile iç ve dış yakın coğrafyası için çekim merkezi olmuş; yaşanabilirliği yüksek bir bölge olmak" vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda bu vizyona ulaşmak amacıyla dört ana gelişme eksenini belirlenmiştir: (a) Başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin

artırılması, (b) Bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi, (c) Sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve (d) Bölgenin yaşanabilirliğinin artırılması. Bu gelişme eksenlerinden başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin artırılması; bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi; sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesine katkıda bulunmak amacıyla programın çağrısına çıkılmış; programın amaç ve öncelikleri de bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'nin vizyonu "Sosyo-ekonomik ve mekânsal olarak bütünleşmiş, rekabet gücü ve refah düzeyi yüksek bölgeleriyle daha dengeli ve topyekûn kalkınmış bir Türkiye" şeklindedir. Program, stratejinin genel amaçlarından tüm bölgelerin potansiyellerinin değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması suretiyle ulusal kalkınmaya azami düzeyde katkı sağlanması ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu ise "Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi, Cumhuriyet'in 100. yılında rekabetçi turizm sektörü sayesinde dünyanın en önemli destinasyonlarından biri haline gelecek; inovatif sektör uygulamalarının sonuçlarıyla bölgesel kalkınmada bir başarı öyküsü halini alacaktır" şeklinde ifade edilmiştir. Program tasarımı aşamasında stratejik atılım alanlarından öncelikli turizm alanlarında farklılaşan ve değer yaratan turizm ürünlerinin geliştirilmesi; pazarlama ve sunuma hazır hale getirilmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi programın amaç ve öncelikleri Onuncu Kalkınma Planı, Bölge Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı hedef ve gelişme eksenleri ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Ayrıca programda 5449 sayılı Kanun hükümleri ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ndeki hükümler esas alınmıştır.

Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların yarısından fazlası (%60) programın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlandığı görüşündedir. Katılımcılar aşağıdaki konulara vurgu yaparak programın bölgeye ve kendi ihtiyaçlarına uygun olduğunu ifade etmişlerdir.

- Programın bölgenin gelişimi için ihtiyaç duyulan bir mali kaynak olması
- Bölgenin gelişmesi için önemli olan üretimin ve istihdamın artırılmasına odaklanmış olması
- Bölgede faaliyet gösteren işletmelerin hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasını, yatırımlarını daha kolay gerçekleştirmelerini sağlaması

Programın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olmadığını düşünen kuruluşlar ise bölgede faaliyet gösteren işletmelerin sektörlerini daha kapsayıcı programlara ve yatırımlarını gerçekleştirmek için finansal açıdan daha cazip programlara ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir.

3.3.1.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Programın bölgesel ve ulusal politikalar ile uyumu değerlendirildiğinde amaç ve önceliklerin, Onuncu Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve Bölge Planı'ndaki hedefler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Program, bölgenin bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgede yaşanabilirliğin artırılmasına odaklanarak, bölgenin önemli ihtiyaçlarına cevap vermiştir.

Kalkınmanın sürdürülebilirliğini merkeze alan bir yaklaşımla hazırlanan Onuncu Kalkınma Planı'nın dört ana başlığından biri yenilikçi üretim, istikrarlı yüksek büyümedir. Planda bu başlık altında üretimde yapısal dönüşüme ve refah artışına yönelik hedef ve politikalar yer almaktadır. Bu doğrultuda program, Onuncu Kalkınma Planı'nda vurgulanan amaç, hedef ve politikalar ile uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

Bölge Planı “yüksek irtifa ve bozulmamış doğal yapıdan kaynaklanan ayırt edici özelliklere sahip tarımsal ürün miktarını artırmış; ürettiğini işleyerek değerinde pazarlayan; kaliteli ve çeşitli hizmet sunumu ile iç ve dış yakın coğrafyası için çekim merkezi olmuş; yaşanabilirliği yüksek bir bölge olmak” vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda bu vizyona ulaşmak amacıyla dört ana gelişme eksenini belirlenmiştir: (a) Başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin artırılması, (b) Bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi, (c) Sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve (d) Bölgenin yaşanabilirliğinin artırılması. Bu gelişme eksenlerinden sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgenin yaşanabilirliğinin artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla programın çağrısına çıkmış; programın amaç ve öncelikleri de bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'nin vizyonu “Sosyo-ekonomik ve mekânsal olarak bütünleşmiş, rekabet gücü ve refah düzeyi yüksek bölgeleriyle daha dengeli ve topyekûn kalkınmış bir Türkiye” şeklindedir. Program, stratejinin genel amaçlarından tüm bölgelerin potansiyellerinin değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması suretiyle ulusal kalkınmaya azami düzeyde katkı sağlanması ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu ise “Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi, Cumhuriyet'in 100. yılında rekabetçi turizm sektörü sayesinde dünyanın en önemli destinasyonlarından biri haline gelecek; inovatif sektör uygulamalarının sonuçlarıyla bölgesel kalkınmada bir başarı öyküsü halini alacaktır” şeklinde ifade edilmiştir. Bu doğrultuda program, her iki stratejinin de amaç ve hedeflerine katkı sağlanması amaçlanarak tasarlanmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi programın amaç ve öncelikleri Onuncu Kalkınma Planı, Bölge Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı hedef ve gelişme eksenleri ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Ayrıca programda 5449 sayılı Kanun hükümleri ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ndeki hükümler esas alınmıştır.

Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların çoğu (%83) programın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlandığı görüşündedir. Katılımcılar aşağıdaki konulara vurgu yaparak programın bölgeye ve kendi ihtiyaçlarına uygun olduğunu ifade etmişlerdir.

- Programın bölgenin gelişimi için ihtiyaç duyulan bir mali kaynak olması
- Bölgenin kalkınması için öncelikli stratejilere uygun olarak hazırlanması
- Bölgenin sosyal, kültürel ve ekonomik olarak duyduğu ihtiyaçlara cevap vermesi

3.3.1.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Programın bölgesel ve ulusal politikalar ile uyumu değerlendirildiğinde amaç ve önceliklerin, Onuncu Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve Bölge Planı'ndaki hedefler ile uyumlu olduğu

görülmektedir. Program, ekonomik faaliyetlerin yenilikçi yöntemlerle çeşitlendirilmesi ve bölgenin bir sunum merkezi haline gelmesine odaklanarak, bölgenin önemli ihtiyaçlarına cevap vermiştir.

Kalkınmanın sürdürülebilirliğini merkeze alan bir yaklaşımla hazırlanan Onuncu Kalkınma Planı'nın dört ana başlığından biri yenilikçi üretim, istikrarlı yüksek büyümedir. Planda bu başlık altında üretimde yapısal dönüşüme ve refah artışına yönelik hedef ve politikalar yer almaktadır. Bu doğrultuda program, Onuncu Kalkınma Planı'nda vurgulanan amaç, hedef ve politikalar ile uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

Bölge Planı “yüksek irtifa ve bozulmamış doğal yapıdan kaynaklanan ayırt edici özelliklere sahip tarımsal ürün miktarını artırmış; ürettiğini işleyerek değerinde pazarlayan; kaliteli ve çeşitli hizmet sunumu ile iç ve dış yakın coğrafyası için çekim merkezi olmuş; yaşanabilirliği yüksek bir bölge olmak” vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda bu vizyona ulaşmak amacıyla dört ana gelişme eksenini belirlenmiştir: (a) Başta nitelikli ve ayırt edici özellikteki ürünler olmak üzere tarımsal üretimin miktar ve kalitesinin artırılması, (b) Bölgede üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesi, (c) Sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve (d) Bölgenin yaşanabilirliğinin artırılması. Bu gelişme eksenlerinden sunduğu kaliteli ve çeşitli hizmetler ile bölgenin yakın ve uzak coğrafyası için bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgenin yaşanabilirliğinin artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla programın çağrısına çıkmış; programın amaç ve öncelikleri de bu doğrultuda hazırlanmıştır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi'nin vizyonu “Sosyo-ekonomik ve mekânsal olarak bütünleşmiş, rekabet gücü ve refah düzeyi yüksek bölgeleriyle daha dengeli ve topyekûn kalkınmış bir Türkiye” şeklindedir. Program, stratejinin genel amaçlarından tüm bölgelerin potansiyellerinin değerlendirilmesi ve rekabet güçlerinin artırılması suretiyle ulusal kalkınmaya azami düzeyde katkı sağlanması ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı'nın vizyonu ise “Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi, Cumhuriyet'in 100. yılında rekabetçi turizm sektörü sayesinde dünyanın en önemli destinasyonlarından biri haline gelecek; inovatif sektör uygulamalarının sonuçlarıyla bölgesel kalkınmada bir başarı öyküsü halini alacaktır” şeklinde ifade edilmiştir. Program tasarımı aşamasında stratejik atılım alanlarından öncelikli turizm alanlarında farklılaşan ve değer yaratan turizm ürünlerinin geliştirilmesi; pazarlama ve sunuma hazır hale getirilmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi programın amaç ve öncelikleri Onuncu Kalkınma Planı, Bölge Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı hedef ve gelişme eksenleri ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Ayrıca programda 5449 sayılı Kanun hükümleri ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ndeki hükümler esas alınmıştır.

Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların tümü programın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlandığı görüşündedir. Katılımcılar aşağıdaki konulara vurgu yaparak programın bölgeye ve kendi ihtiyaçlarına uygun olduğunu ifade etmişlerdir.

- Programın bölgenin gelişimi için ihtiyaç duyulan bir mali kaynak olması
- Bölgenin gelişimi için önemli olan kapasite ve kalitenin artırılmasına odaklanması
- Bölge için önemli sektörlerden olan turizme yönelik olması

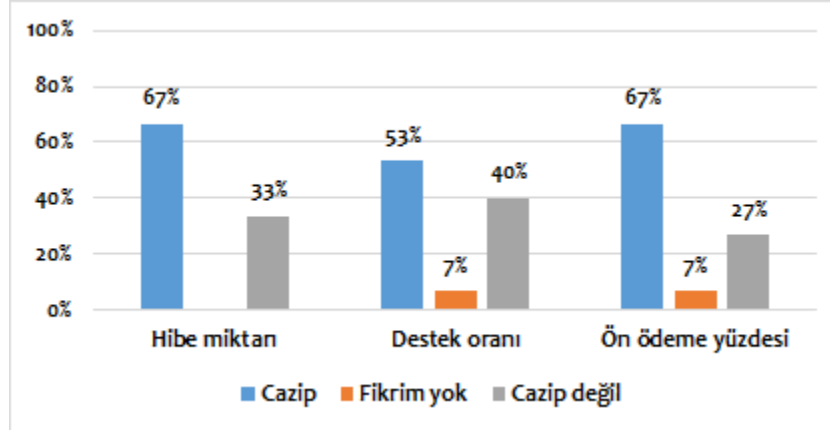
3.3.2. Etkinlik

Değerlendirme sonucunda programların Ajans tarafından etkin şekilde yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Anket verilerine göre yararlanıcıların tümü programlardan Ajans'ın bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri sayesinde haberdar olduğu görülmektedir.

Anket katılımcılarının çoğu (%81) Ajans desteklerinin hedef kitleler tarafından yeterince bilindiği ve destekler hakkında etkin duyuru yapıldığı görüşündedir. Bu kapsamda Ajans'ın program tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri incelenmiştir. Ajans Faaliyet Raporu'ndan elde edilen bilgilere göre programların tanıtımı amacıyla bölgenin il merkezlerinde bilgilendirme toplantıları planlanmış ve toplam 3 ilde 114 kişinin katılımıyla toplantılar gerçekleştirilmiştir. Toplantılara en fazla katılım Erzurum'dan (56 kişi) gerçekleşmiş, bunu Bayburt (30) ve Erzincan (28) takip etmiştir. Kurum ve kuruluşların proje yazma ve yönetme kapasitelerinin geliştirilmesi ile kuruluşların Ajans desteklerinden en üst düzeyde yararlanılabilemesinin sağlanması amacıyla "Proje Döngüsü Yönetimi" eğitimleri de Ajans tarafından planlanmıştır. Eğitim planının bölgede faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlara duyurusunun yapılması amacıyla Kaymakamlık, Belediye, STK'lar ve Kamu Kurum ve Kuruluşlarından duyuruların yapılması talep edilmiştir. Bu doğrultuda toplam 24 kişinin katılımı ile eğitim gerçekleştirilmiştir.

Programların finansal unsurları yararlanıcılar tarafından genel olarak olumlu bulunmuştur. Hibe miktarı ve ön ödeme yüzdesi yararlanıcılar tarafından en cazip değerlendirilen finansal unsurlar olmuş, yararlanıcıların %67'si bu unsurları cazip bulduğunu belirtmiştir. Destek oranı ise yararlanıcıların %53'ü tarafından olumlu değerlendirilmiştir (Şekil 5).

Şekil 5. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programları Finansal Olarak Değerlendirmesi, n=15

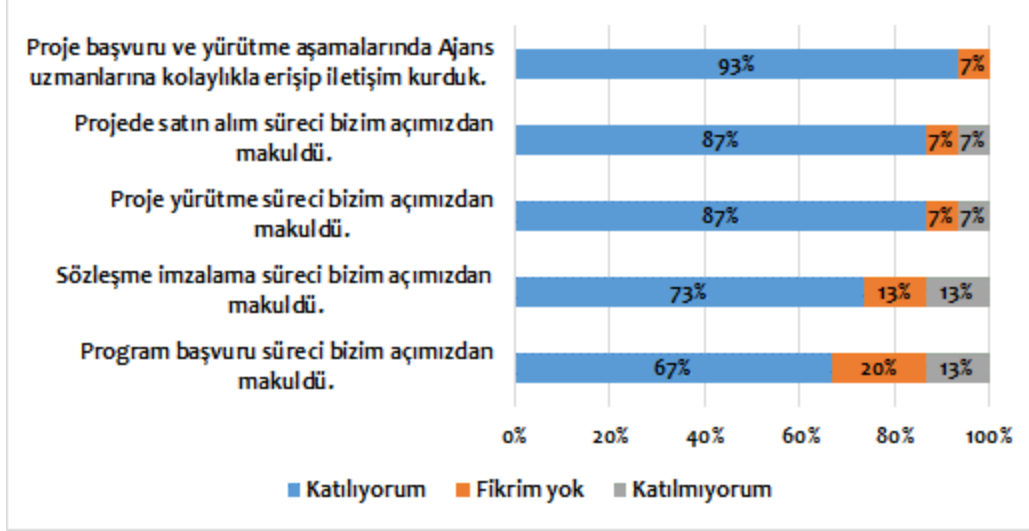


Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2022

Yararlanıcılar, programları evraklar, prosedürler ve süreçler bakımından genel olarak olumlu değerlendirmiştir. Bir yararlanıcı hariç tümü proje başvuru ve yürütme aşamalarında Ajans uzmanlarına kolaylıkla erişip iletişim kurdukları konusunda hemfikir olmuştur. Kurumlar Ajans uzmanlarının desteğinin proje süreçlerinde önemli olduğunu dile getirmiş ve özellikle başvuru formunun doldurulmasında Ajans uzmanlarının sorulara cevap veriyor olmasından memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Bunun yanında kurum ve kuruluşların en olumlu değerlendirdikleri süreçler satın alma ve proje yürütme olmuş (%87); bunu sözleşme imzalama (%73) ve başvuru süreçleri (%67) takip

etmiştir. Elde edilen verilere göre başvuru sürecinde yararlanıcılar, prosedürleri ağır bulmaları nedeniyle zorlanmışlardır (Şekil 6).

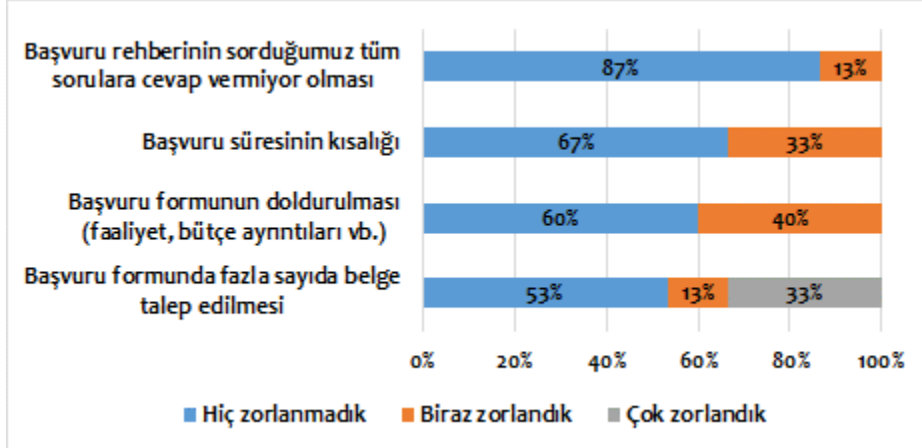
Şekil 6. Ankete Katılan Yararlanıcıların Program Süreçlerine İlişkin Görüşleri, n=15



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2022

Anket çalışması kapsamında program süreçlerinde zorlanılan alanların tespit edilmesi amacıyla detaylı sorulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda yararlanıcıların proje başvuru sürecine ilişkin görüşleri alınmıştır. Yararlanıcıların başvuru sürecinde en kolay bulduğu unsur başvuru rehberinin niteliği (%87) olmuştur. Kuruluşların %67'si başvuru süresi ve %60'ı başvuru formunun doldurulmasında hiç zorlanmadıklarını belirtmiş, başvuru sürecinde yararlanıcıların en fazla zorlandığı konu başvuru formunda talep edilen belge sayısı (%53) olmuştur (Şekil 7).

Şekil 7. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programların Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri, n=15



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2022

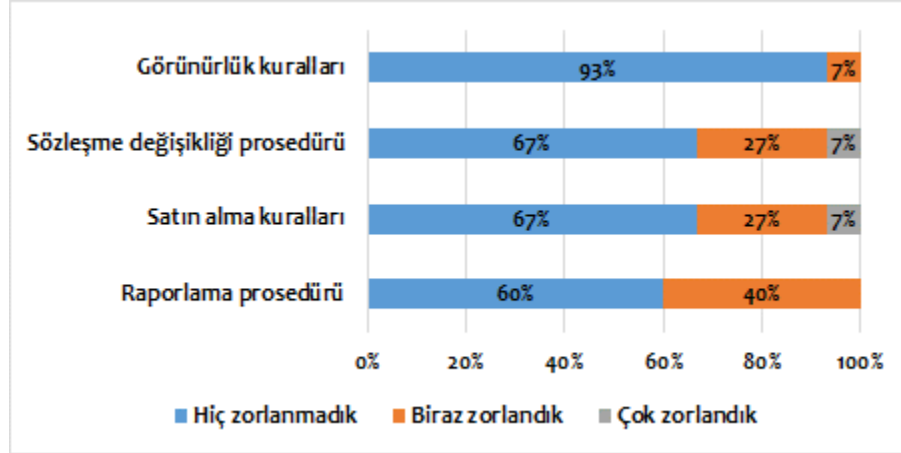
Yararlanıcı işletmelerin biri tarafından başvuru formunun hazırlanmasının zor olduğu, tecrübe gerektirdiği ve bu sebeple de işletmelerin başvuru aşamasında danışmanlık desteği almaya ihtiyaç duydukları dile getirilmiştir. Bir diğer yararlanıcı ise başvuru aşamasında talep edilen ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarından temin edilmesi gereken belgelerin Ajans tarafından online olarak teyit

edilmesi ve yararlanıcıların bu süreci daha kısa sürede tamamlamalarının sağlanmasını önermiştir. Başvuru formunda talep edilen belgelerin sayısının azaltılması ile ilgili bir başka öneri ise başvuru aşamasında projelerin niteliğinin öncelikli değerlendirilmesi, detaylı belgelerin ise sözleşme aşamasında talep edilmesi olmuştur.

Değerlendirme çalışması kapsamında Ajans uzmanları ile gerçekleştirilen görüşmeler ve yapılan incelemeler sonucunda programların başvuru süreçlerinin dijitalleştirilmesi yolunda önceki yıllara göre önemli adımlar atıldığı görülmüştür.

Proje yürütme süreçlerinin olumlu değerlendirilmesine paralel olarak yararlanıcıların %93'ü görünürlük kuralları, %67'si sözleşme değişikliği ve satın alma kuralları konusunda hiç zorlanmadıklarını belirtmiştir. Raporlama prosedürü yararlanıcıların en zorlandığı konu olmuş, kurumların %60'ı raporlama prosedürü ile ilgili zorlanmadığını ifade etmiştir. Proje yürütme süreçlerinde yaşanan zorlukların hafifletilmesi amacıyla bir yararlanıcı projelerde yapılması talep edilen değişikliklerin onaylanması için kurul kararlarının yanında Ajans uzmanlarına da yetki verilerek sürecin daha hızlı çözülmesinin faydalı olacağını dile getirmiştir (Şekil 8).

Şekil 8. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programların Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri, n=15



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2022

Anket çalışmasında bir yararlanıcı başvuru formunun ve talep edilen belgelerin sadeleştirilmesi sağlanırsa daha fazla işletmenin programlara başvuruda bulunacağını düşündüğünü dile getirmiştir.

Programlara yönelik etkinlik kriteri bağlamında değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

3.3.2.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Elde edilen bulgulara göre, program Ajans tarafından etkin şekilde yürütülmüştür. Yararlanıcılardan elde edilen verilere göre program tanıtımında en etkili yöntemin Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının tümü Ajansın web sitesi, gerçekleştirilen kurum ziyareti, gönderilen e-posta, düzenlenen toplantı ve benzeri etkinlikler, hazırlanan broşür, katalog, vb. gibi basılı materyaller vasıtasıyla programdan haberdar olduklarını belirtmiştir. Gerçekleştirilen anket çalışmasında Ajans desteklerinin tanıtımı ve bilgilendirme faaliyetlerinin etkinliği araştırılmış, katılımcıların %80'i Ajans desteklerinin ilgili hedef kitle tarafından

bilindiği ve Ajans destekleri hakkında etkin duyuru yapıldığı görüşündedir. Programın tasarruf imkânlarına bakıldığında, bütçenin maliyet-etkin şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Yararlanıcılar programın finansal özelliklerini genel olarak olumlu değerlendirmiştir. Hibe miktarı ve ön ödeme yüzdesi katılımcıların %80'i tarafından, destek oranı ise %60'ı tarafından cazip bulunmuştur. Yararlanıcıların %80'i eş finansmanın tamamını kendi öz kaynakları ile sağlamıştır. Eş finansmanın sağlanmasında kullanılan diğer bir kaynak ise banka kredisi olmuştur.

Program genel olarak evraklar, prosedürler ve süreçler bakımından olumlu değerlendirilmiş, gelişmeye açık alanlar için öneriler sunulmuştur. İşletmelerin tümü proje başvuru ve yürütme aşamalarında Ajans uzmanlarına kolaylıkla erişip iletişim kurdukları konusunda hemfikir olmuştur ve satın alma ile proje yürütme süreçlerini olumlu değerlendirmiştir. Program başvuru süreci yararlanıcıların en zorlandığı konu olmuştur. Anket çalışmasında başvuru süreci ile ilgili daha detaylı sorulara da yer verilmiş ve yararlanıcıların en zorlandığı konunun başvuru formunun doldurulması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin biri tarafından başvuru formunun hazırlanmasının zor olduğu, tecrübe gerektirdiği ve bu sebeple de işletmelerin başvuru aşamasında danışmanlık desteği almaya ihtiyaç duydukları dile getirilmiştir. Bir diğer yararlanıcı ise başvuru aşamasında talep edilen ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarından temin edilmesi gereken belgelerin Ajans tarafından online olarak teyit edilmesi ve yararlanıcıların bu süreci daha kısa sürede tamamlamalarının sağlanmasını önermiştir. Başvuru formunda talep edilen belgelerin sayısının azaltılması ile ilgili bir başka öneri ise başvuru aşamasında projelerin niteliğinin öncelikli değerlendirilmesi, detaylı belgelerin ise sözleşme aşamasında talep edilmesi olmuştur.

Ankete katılan yararlanıcıların yarısından fazlası (%60) program başvuru ve yürütme süreçlerinde danışman desteği almıştır. İşletmeler, danışman desteğine prosedürlerin yerine getirilmesi ve proje süreçlerinin takibinin sağlanması amacıyla ihtiyaç duymuşlardır. Danışmanlık hizmeti alan işletmelerin tümü aldıkları hizmetten memnun kalmıştır. Proje yürütme süreçleriyle ilgili olarak ise yararlanıcıların tümü görünürlük kuralları konusunda hiç zorlanmadıklarını belirtmiştir. Sözleşme değişikliği ve raporlama prosedürleri ise yararlanıcılar tarafından daha zor olarak değerlendirilmiştir. Proje yürütme süreçlerinde yaşanan zorlukların hafifletilmesi amacıyla bir yararlanıcı projelerde yapılması talep edilen değişikliklerin onaylanması için kurul kararlarının yanında Ajans uzmanlarına da yetki verilerek sürecin daha hızlı çözülmesinin faydalı olacağını dile getirmiştir.

Araştırma kapsamında satın alınan makine ve ekipmanların bölge içinden mi dışından mı satın alındığı sorgulanmıştır. Buna göre, yararlanıcılardan 4'ü projeleri için en stratejik makine veya ekipmanları bölge dışından, 1'i ise hem bölge içi hem de bölge dışından satın almıştır. Bölge dışından satın alım yapan yararlanıcıların tümü bölge dışından alınan makine veya ekipmanların bölge içinden alınamayacağı görüşündedir.

3.3.2.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Elde edilen bulgulara göre, program Ajans tarafından etkin şekilde yürütülmüştür. Yararlanıcılardan sağlanan verilere göre program tanıtımında en etkili yöntemin Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının tümü Ajansın web sitesi, gerçekleştirilen kurum ziyareti, gönderilen e-posta, düzenlenen toplantı ve benzeri etkinlikler, hazırlanan broşür, katalog, vb. gibi basılı materyaller vasıtasıyla programdan haberdar olduklarını

belirtmiştir. Gerçekleştirilen anket çalışmasında Ajans desteklerinin tanıtımı ve bilgilendirme faaliyetlerinin etkinliği araştırılmıştır. Katılımcıların çoğu (%71) Ajans desteklerinin ilgili hedef kitle tarafından bilindiği ve Ajans destekleri hakkında etkin duyuru yapıldığı görüşündedir. Ajans desteklerinin daha etkin duyurulması için Ajans ile bölgede faaliyet gösteren kuruluşlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi önerilmiştir. Programın tasarruf imkânlarına bakıldığında, bütçenin maliyet-etkin şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Yararlanıcılar programın finansal özelliklerini genel olarak olumlu değerlendirmiştir. Hibe miktarı ve ön ödeme yüzdesi katılımcıların %67'si tarafından, destek oranı ise %50'si tarafından cazip bulunmuştur. Yararlanıcıların tümü eş finansmanın tamamını kendi öz kaynakları ile sağlamıştır.

Anket çalışması sonuçlarına göre program evraklar, prosedürler ve süreçler bakımından olumlu değerlendirilmiştir. Yararlanıcıların %83'ü Ajans uzmanları ile iletişimlerini, %67'si ise başvuru, sözleşme, yürütme ve satın alım süreçlerini olumlu bulmuştur. Kurumların başvuru aşamasında en olumlu değerlendirdiği unsurlar başvuru rehberinin niteliği ve başvuru formunun doldurulması olmuş, yararlanıcıların %83'ü bu konularda hiç zorlanmamıştır. Başvuru süresi ve başvuru formunda talep edilen belgelerin sayısı ise kurumların %67'si tarafından olumlu değerlendirilmiştir.

Ankete katılan yararlanıcılardan biri program başvuru ve yürütme süreçlerinde danışman desteği almış; kurumda proje yürütecek personel eksikliğinden dolayı bu hizmete ihtiyaç duyulmuş ve alınan hizmetten memnun kalmıştır. Kurumların %83'ü görünürlük kuralları; %67'si ise satın alma kuralları, sözleşme değişikliği ve raporlama prosedürlerini olumlu değerlendirmiştir.

3.3.2.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Elde edilen bulgulara göre, program Ajans tarafından etkin şekilde yürütülmüştür. Yararlanıcılardan elde edilen verilere göre program tanıtımında en etkili yöntemin Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının tümü Ajansın web sitesi, gerçekleştirilen kurum ziyareti, gönderilen e-posta, düzenlenen toplantı ve benzeri etkinlikler, hazırlanan broşür, katalog, vb. gibi basılı materyaller vasıtasıyla programdan haberdar olduklarını belirtmiştir. Gerçekleştirilen anket çalışmasında Ajans desteklerinin tanıtımı ve bilgilendirme faaliyetlerinin etkinliği araştırılmıştır. Katılımcıların tümü Ajans desteklerinin ilgili hedef kitle tarafından bilindiği ve Ajans destekleri hakkında etkin duyuru yapıldığı görüşündedir. Programın tasarruf imkânlarına bakıldığında, bütçenin maliyet-etkin şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Yararlanıcıların yarısı programın finansal unsurlarını (hibe miktarı, destek oranı, ön ödeme yüzdesi) olumlu değerlendirmiştir. Yararlanıcıların %75'i eş finansmanın tamamını kendi öz kaynakları ile sağlamıştır.

Anket çalışması sonuçlarına göre program evraklar, prosedürler ve süreçler bakımından olumlu değerlendirilmiştir. Yararlanıcıların tümü Ajans uzmanları ile iletişimlerini, başvuru, sözleşme, yürütme ve satın alım süreçlerini olumlu bulmuştur. Kurumların başvuru aşamasında en olumlu değerlendirdiği unsur başvuru rehberinin niteliği olmuş, yararlanıcıların tümü tarafından olumlu bulunmuştur. Başvuru formunun doldurulması, başvuru süresi ve başvuru formunda talep edilen belgelerin sayısı ise kurumların %75'si tarafından olumlu değerlendirilmiştir.

Ankete katılan yararlanıcılardan biri program başvuru ve yürütme süreçlerinde danışman desteği almış; iş yoğunluğundan dolayı bu hizmete ihtiyaç duyulmuş ve alınan hizmetten memnun kalmıştır. Kurumların tümü görünürlük kuralları ve sözleşme değişikliği prosedüründe, %75'i ise satın alma ve raporlama prosedürlerinde hiç zorlanmamıştır.

3.3.3. Etkililik

Yapılan değerlendirme, programlar ile hedeflenen sonuçlara büyük oranda ulaşıldığını ve bölge için etkili olduğunu göstermiştir. Ankete katılan yararlanıcıların biri hariç tümü projeleri ile genel olarak amaçlarına ulaştıklarını ifade etmiştir. Amaçlarına tam olarak ulaşamadığını belirten bir yararlanıcı ise bunun sebebinin çevre ilçelerden beklentilerinin altında kişiye ulaşmaları olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında, destekten faydalanan işletmelerin tümü aldıkları makine ve ekipmanların; kurumların tümü ise oluşturulan altyapı/üstyapının 2022 itibarıyla da kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir.

Desteklenen projeler sayesinde yararlanıcıların çoğu (%80) proje bütçesinin dışında finansal kaynak yaratarak başka girişimlerde bulduklarını ifade etmiş; dolayısıyla girdi artımsallığı elde etmişlerdir. Buna göre, bu kurum ve kuruluşların %67'si projeleriyle bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirmiş ve proje alanına giren konularda yeni personel istihdam etmiş, %58'i ise projeye bağlantılı yeni projeler başlatmıştır. En az girişimde bulunulan konu proje ile ilgili eğitimler/danışmanlıklar alınması (%17) olmuştur (Şekil 9).

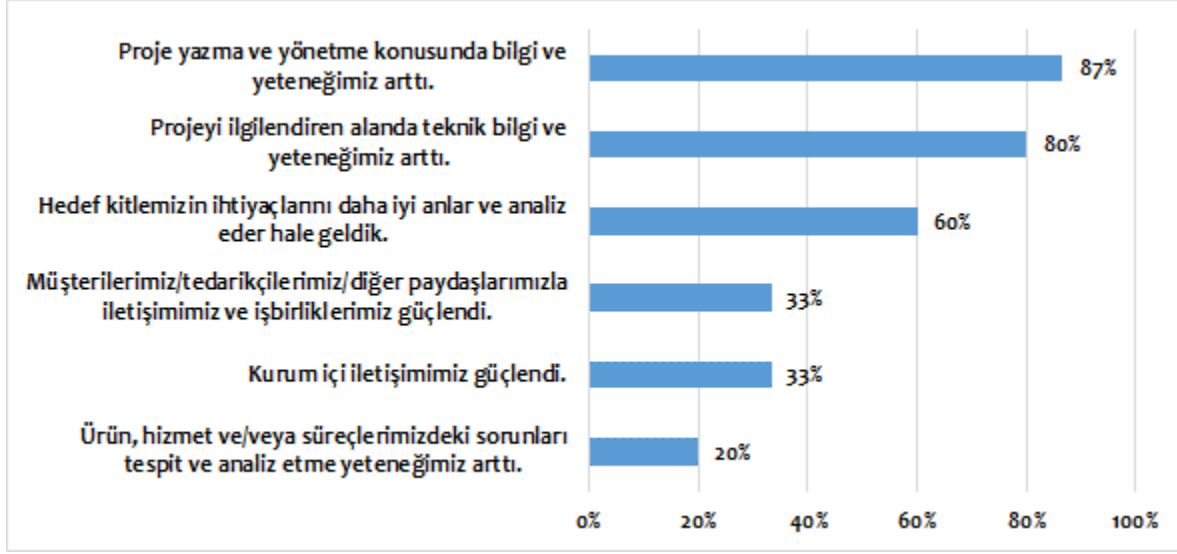
Şekil 9. Ankete Katılan Yararlanıcıların Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler, n=12



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2022

Program sayesinde yararlanıcılarda davranışsal artımsallık da sağlanmıştır. Anket çalışmasında yararlanıcıların tümü yürütülen projelerinin kurumlarında yeni ve farklı bir uygulama, yaklaşım ya da davranışsal değişime neden olduğunu belirtmiştir. Bunların başında, proje yazma ve yönetme konusunda bilgi ve yetenek artışı gelmektedir (katılımcıların %87'si). Yanı sıra, yararlanıcıların %80'inin projeyi ilgilendiren alanda teknik bilgi ve yetenekleri artmış, %60'ı hedef kitlelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale gelmiştir. Kurum içi ve diğer paydaşlar ile iletişim ve işbirliğine sağlanan katkı yararlanıcıların %33'ü; ürün, hizmet ve süreçlerdeki sorunları tespit ve analiz etme yeteneğine sağlanan katkı ise yararlanıcıların %20'si tarafından dile getirilmiştir (Şekil 10).

Şekil 10. Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler, n=15



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2022

Programlarla kurum ve kuruluşların proje yazma ve yönetme kapasitelerinin gelişimine sağlanan katkı, Ajans uzmanlarıyla yapılan görüşmelerde de ön plana çıkmıştır. Her ne kadar proje yazma ve yönetme tecrübesi olan kurum ve kuruluşların program süreçlerini daha kolay yürüttüğü, daha yüksek nitelikte projelerin hazırlandığı görülse de programlar sayesinde yararlanıcıların elde ettikleri tecrübenin öneminin büyük olduğu anlaşılmıştır.

Programların etkililik kriteri bağlamında değerlendirme bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

3.3.3.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Yapılan değerlendirmeler, Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nda hedeflenen sonuçlara büyük oranda ulaşıldığını ve programın bölge için etkili olduğunu göstermiştir. Program ile genel olarak üretilen hammaddelerin işlenerek katma değerli ürün haline dönüştürülmesi ve bölgenin bir sunum merkezi haline gelmesi amaçlanmıştır. Buna yönelik olarak anket katılımcılarının tümü projeleri ile genel olarak amaçlarına ulaştıklarını belirtmiştir.

Anket çalışmasında işletmelerin bu projeleri yapmaya neden ihtiyaç duydukları araştırılmıştır. Buna göre yararlanıcılar, makineleşmeye geçmek, kapasitelerini geliştirmek, ürün çeşitlerini artırmak, ihtiyaçları sonucunda projelerinin ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların tümü destek ile alınan makine ve ekipmanın 2022 itibarıyla da kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin tümü desteklenen projeleri sayesinde proje bütçesinin dışında finansal kaynak yaratarak başka girişimlerde bulduklarını ifade etmişler; dolayısıyla girdi artımsallığı elde etmişlerdir. İşletmelerin tümü proje alanına giren konularda yeni personel istihdam etmiş; %60'ı projeye bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirmiş ve birer yararlanıcı projeye bağlantılı yeni projeler başlatmıştır ve proje konusuna giren alanlarda eğitimler/danışmanlıklar almıştır.

Ankete katılan kuruluşların tümü program sayesinde firmalarının itibar ve prestijlerinin yükseldiğini ifade etmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, programın bölge için önemli bir finansal destek sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Anket katılımcılarının neredeyse tamamı (%80) destek almamış olsalardı projelerini hayata geçiremeyeceklerini belirtmiştir. Destekten yararlanılsaydı projesini yine de hayata geçirebileceğini belirten bir işletme projeyi büyük ölçüde öz kaynakları ile hayata geçirebileceklerini dile getirmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde program ile elde edilen çıktıların program olmasaydı elde edilemeyeceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Program sayesinde yararlanıcılarda davranışsal artımsallık da sağlanmıştır. Anket çalışmasında yararlanıcıların tümü yürütülen projelerinin kurumlarında yeni ve farklı bir uygulama, yaklaşım ya da davranışsal değişime neden olduğunu belirtmiştir. Bunların başında, proje yazma, yönetme ve projeyi ilgilendiren teknik alandaki bilgi ve yetenek artışı gelmektedir (katılımcıların tümü). Bunu, hedef kitlenin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale gelmesi (%80); müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla iletişim ve işbirliklerinin güçlenmesi (%60) ve ürün, hizmet ve süreçlerindeki sorunları tespit ve analiz etme yeteneklerindeki artış (%60) takip etmiştir. Kurum içi iletişimlerinin güçlendiğini belirten yararlanıcıların oranı ise %40 olmuştur.

3.3.3.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın hedeflenen sonuçlarına büyük oranda ulaşıldığı ve bölge için etkili olduğu elde edilen bulgular ışığında söylenebilir. Program ile genel olarak bölgenin bir sunum merkezi haline gelmesi ve bölgede yaşanabilirliğin artırılması amaçlanmıştır. Anket katılımcılarının biri hariç tümü projeleri ile genel olarak amaçlarına ulaştıklarını belirtmiştir. Amaçlarına tam olarak ulaşamadığını belirten bir yararlanıcı ise bunun sebebinin çevre ilçelerden beklentilerinin altında hedef kitleye ulaşmaları olduğunu ifade etmiştir.

Anket çalışmasından elde edilen bilgilere göre katılımcılar projeleri sayesinde dezavantajlı gruplara yönelik oluşturulan/iyileştirilen sosyal donatı; yeni yapılandırılmış/iyileştirilmiş turizm merkezi; bölge halkına yönelik düzenlenen farkındalık yaratma eğitimleri/faaliyetleri; yeniden yapılandırılmış/iyileştirilmiş canlı hayvan pazarı veya kesimhanesi ile yeni yapılandırılmış/iyileştirilmiş turizm merkezi çıktılarını elde etmiştir. Katılımcıların tümü destek ile oluşturulan altyapı ve üstyapının 2022 itibarıyla da kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir.

Kurumların %71'i desteklenen projeleri sayesinde proje bütçesinin dışında finansal kaynak yaratarak başka girişimlerde bulduklarını ifade etmişler; dolayısıyla girdi artımsallığı elde etmişlerdir. Bu katılımcıların %80'i projeye bağlantılı yeni projeler başlatmış ve projeye bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirmiştir. Kurumların %60'ı proje alanına giren konularda yeni personel istihdam etmiş ve %20'si ise proje konusuna giren alanlarda eğitimler/danışmanlıklar almıştır.

Yararlanıcıların %43'ü program sayesinde kurumsal itibar ve prestijlerinin yükseldiğini ifade etmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, programın bölge için önemli bir finansal destek sağladığı sonucuna ulaşılmış; anket katılımcılarının %67'si destek almamış olsalardı projelerini hayata geçiremeyeceklerini belirtmiştir. Destekten yararlanılsaydı projesini yine de hayata geçirebileceğini belirten iki kurum projelerini öz kaynakları ve diğer kurumların desteği veya banka kredisi ile hayata geçirebileceklerini ifade etmiştir.

Program sayesinde yararlanıcılarda davranışsal artımsallık da sağlandığı görülmektedir. Anket çalışmasında yararlanıcıların %86'sı yürütülen projelerinin kurumlarında yeni ve farklı bir uygulama, yaklaşım ya da davranışsal değişime neden olduğunu belirtmiştir. Bu kurumların %83'ü projeyi ilgilendiren teknik alanda ve proje yazma/yönetme konusunda bilgi ve yetenek artışı sağlamış; %50'si hedef kitlelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale gelmiştir. Bunların yanında kurumlardan ikisi kurum içi iletişimin, kurumların biri ise kurum dışı iletişimlerinin güçlendiğini de belirtmiştir.

3.3.3.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nın hedeflenen sonuçlarına büyük oranda ulaşıldığı ve bölge için etkili olduğu elde edilen bulgular ışığında söylenebilir. Program ile genel olarak ekonomik faaliyetlerin yenilikçi yöntemlerle çeşitlendirilmesi ve bölgenin bir sunum merkezi haline gelmesi amaçlanmıştır. Anket katılımcılarının tümü projeleri ile genel olarak amaçlarına ulaştıklarını belirtmiştir.

Anket çalışmasından elde edilen bilgilere göre katılımcılar projeleri sayesinde iyileştirilmiş/modernleştirilmiş üretim tesisi, yeni yapılandırılmış/iyileştirilmiş turizm merkezi, yeni veya iyileştirilmiş sağlık turizmi hizmet tesisi (termal turizm, yaşlı bakım hizmetleri, rehabilitasyon hizmetleri) çıktılarını elde etmiştir. Katılımcıların tümü destek ile oluşturulan altyapı ve üstyapının 2022 itibarıyla da kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir.

Kurumların yarısı desteklenen projeleri sayesinde proje bütçesinin dışında finansal kaynak yaratarak başka girişimlerde bulduklarını ifade etmişler; dolayısıyla girdi artımsallığı elde etmişlerdir. Bu katılımcıların ikisi projeye bağlantılı yeni projeler başlatmış ve biri ise projeye bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirmiştir.

Yararlanıcıların %75'i program sayesinde kurumsal itibar ve prestijlerinin yükseldiğini ifade etmiştir. Anket katılımcılarının %75'i destek almamış olsalardı yine de projelerini hayata geçirebileceklerini belirtmiştir. Bu kurumlar destek almasalardı projelerini daha uzun sürede veya erteleyerek hayata geçirebilecekleri görüşündedir. Bunun yanında projelerini hayata geçirmek için öz kaynaklarını ve diğer kurumların desteği ile banka kredisi kullanabileceklerini dile getirmişlerdir.

Program sayesinde yararlanıcılarda davranışsal artımsallık da sağlandığı görülmektedir. Anket çalışmasında yararlanıcıların tümü yürütülen projelerinin kurumlarında yeni ve farklı bir uygulama, yaklaşım ya da davranışsal değişime neden olduğunu belirtmiştir. Bu kurumların %75'i proje yazma/yönetme konusunda bilgi ve yetenek artışı sağlamış; %50'si hedef kitlelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale gelmiş, projeyi ilgilendiren alanda teknik bilgi ve yeteneklerini artırmıştır. Kurum içi ve kurum dışı iletişim ile işbirliklerinin güçlendiğini ise bir yararlanıcı dile getirmiştir.

3.3.4. Etki

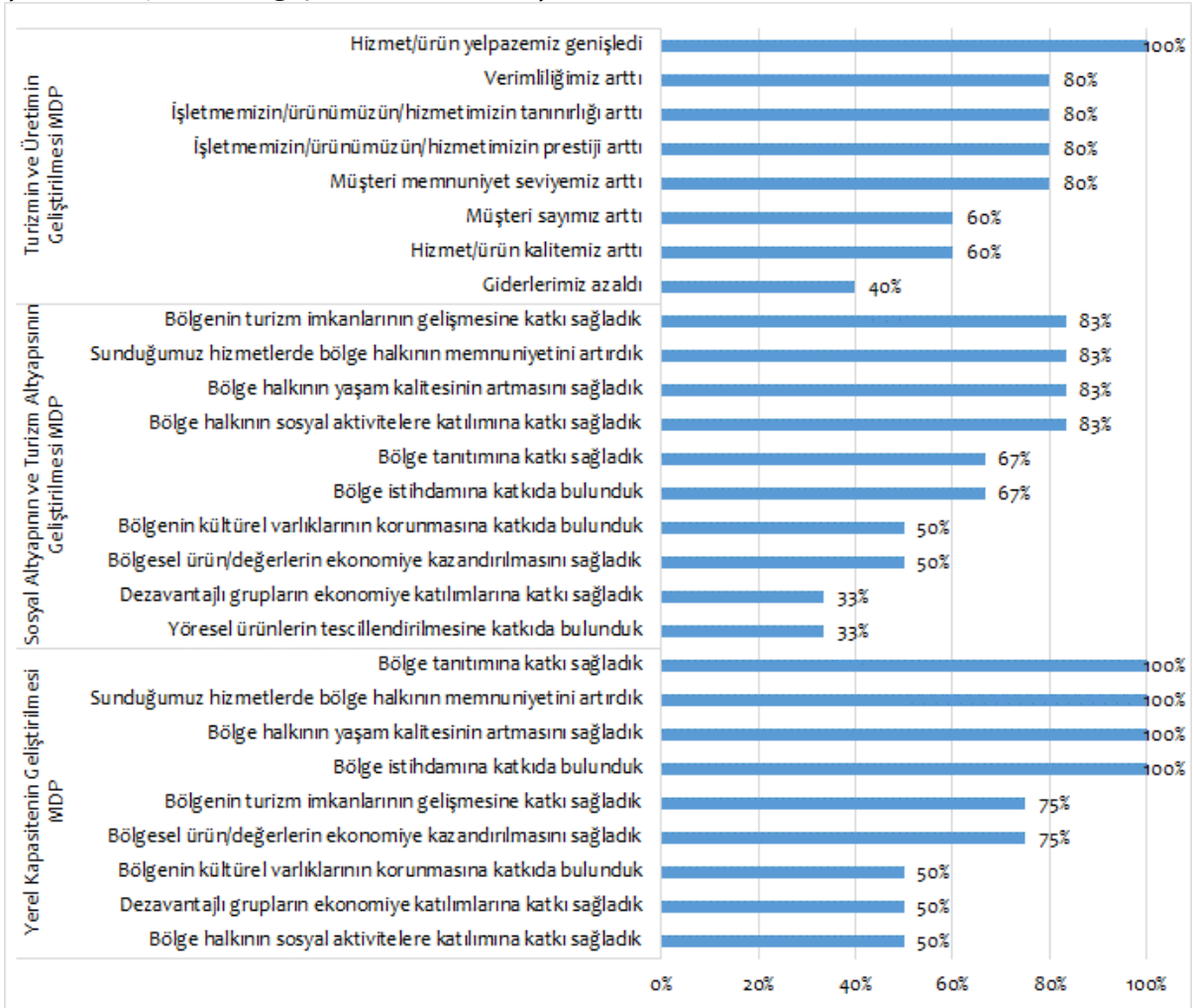
Değerlendirmeler sonucunda programların tasarım aşamasında tespit edilen sorunların çözümüne katkı sağladıkları sonucuna ulaşılmış; ortaya çıkan etkiler incelenmiştir.

Anket çalışması kapsamında Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan destek alan kurumların

projelerinin bölgeye etkileri ile Turizmin ve Üretim Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan yararlanan işletmelerin ise elde ettikleri sonuçlar incelenmiştir (Şekil 11). Buna göre projelerin bölgeye ve işletmelere olumlu etkileri olmuştur. Uygulanan projeler sayesinde;

- Turizmin ve Üretim Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan yararlanan işletmelerin tümü hizmet ve ürün yelpazelerini genişletmiştir.
- Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı'ndan yararlanan kurumların neredeyse tümü (%83) bölgenin turizm imkânlarına, bölge halkının sunulan hizmetlerden duyduğu memnuniyete, bölge halkının yaşam kalitesine ve bölge halkının sosyal aktivitelere katılımına katkı sağlamıştır.
- Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programından yararlanan kurumların tümü projeleri ile bölge tanıtımına; bölge halkının sunulan hizmetlerden duyduğu memnuniyete; bölge halkının yaşam kalitesine ve bölge istihdamına katkı sağlamıştır.

Şekil 11. Projelerin Bölgeye Etkileri ve Sonuçları, n=15



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2022

Anketlerden elde edilen verilere göre desteklerden faydalanan kurumların projeleri ile bölgeye en az katkı sağladığı konular dezavantajlı grupların ekonomiye katılımı; bölgenin kültürel varlıklarının korunması ve bölgesel ürün/değerlerin ekonomiye kazandırılması olmuştur. İşletmelerin ise giderlerinin azalmasına sağlanan katkı program kapsamında en az ortaya çıkan sonuçtur.

Programların etki kriteri bağlamında değerlendirme sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

3.3.4.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Araştırma kapsamında uygulanan projeler ile ortaya çıkan etkiler incelenmiş; programın tasarım aşamasında tespit edilen sorunların çözümüne katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Anket çalışması kapsamında işletmelerin projeleri ile elde ettikleri sonuçlar incelenmiştir. Uygulanan projeler sayesinde destek alan işletmelerin tümü hizmet ve ürün yelpazelerini genişletmiştir. Bunların yanı sıra yararlanıcıların %80'inin üretim ve personel verimliliği; işletmenin, ürünün veya hizmetin tanınırlığı ile prestiji; müşteri memnuniyeti artmıştır. İşletmelerin giderlerinin azalmasına sağlanan katkı ise program kapsamında en az ortaya çıkan sonuç olmuştur.

Program Kapanış Raporu'ndan elde edilen verilere göre yürütülen projeler sayesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- İhracat yapılan ülke sayısı artmıştır.
 - Bir işletme ihracat yapılan ülke sayısını 6'ya, diğer bir işletme ise 4'e yükseltmiştir. İşletmelerin ihracat gerçekleştirdiği ülkeler arasında Gürcistan, Azerbaycan, Suriye, Irak, Yemen, Suudi Arabistan ve Senegal bulunmaktadır.
- Üretim süreçlerinin verimliliği artırılmış ve süreçler standartlaştırılmıştır.
- Müşteri portföyü artmıştır.
- Üretim kapasitesi artmıştır
 - Bir işletme üretimde %125, bir diğer işletme ise %35 artış sağlandığını gözlemlemiştir.
- Yurt içi ve yurt dışı satış oranları yükselmiştir.
- Yeni ürün üretilmiş ve pazarlanmaya başlanmıştır.
- Üretim süreçlerinde verimlilik sağlanmıştır.
- İstihdam artışı sağlanmıştır.
 - Projeler kapsamında toplam 39 kişi istihdam edilmiştir. Bunların içinde 3 dış ticaret sorumlusu, 3 üretim personeli, 1 Ar-Ge uzmanıdır. Personelin ikisi kadındır.

Program Kapanış Raporu'ndan elde edilen veriler doğrultusunda anket çalışması kapsamında elde edilen sonuçlar ile ilgili yararlanıcılardan detaylı bilgiler alınmıştır. Anket çalışmasında elde edilen verilerin Program Kapanış Raporu'ndan elde edilen verileri destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur:

- “Müşteri sayımızda %90, üretimde %95 artış sağlandı.”
- “Sözleşmeli üretim yaptırılan çiftçi sayımız, ürün çeşitliliğimiz, yıllık işlenen ürün miktarımız, çalışan personel sayımız %50; paketlenmiş silaj sektöründeki pazar payımız %20 artmıştı.”
- “İşletmemizin kârlılık oranında artış oldu.”
- “Ürün çeşitliliğimiz arttı.”

- “Proje öncesinde yıllık 637 ton olan hammadde kullanımımız 1462 ton kapasiteye ulaşmıştır. Proje öncesinde 17 ilde yaklaşık 45 firmaya ürün gönderirken, proje sonrasında bu sayı 29 ilde 70 firmaya yükselmiştir.”
- “Proje öncesinde işletmemiz yaklaşık 10 bin m² açık alan, 2 bin m² kapalı alan, 13 personel ile günlük üretim tek vardiyada 30 bin adet gerçekleştirilerek faaliyet göstermekteydi. Proje sonrasında kendi yatırımlarımızla da beraber bugün itibarıyla 21 bin m² alan üzerinde 6 bin m² kapalı alan, 35 personel ile günlük üretim 3 vardiyada yaklaşık 200 bin adet gerçekleştirerek faaliyet göstermekteyiz. Bu kapsamda sektörde tanınan ve ürünlerine talep gösterilen bir işletme olduk.

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında programın bölge ve destek alan işletmeler için olumlu katkılarının olduğu ve programın bölge ihtiyaçlarına cevap verdiği anlaşılmaktadır.

3.3.4.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Değerlendirme kapsamında uygulanan projeler ile ortaya çıkan etkiler incelenmiş; programın tasarım aşamasında tespit edilen sorunların çözümüne katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Anket çalışması kapsamında projelerin bölgeye etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda yararlanıcılar projelerinin bölge için geçerli olan etkilerini değerlendirmiştir. Kurumların neredeyse tümü (%83) bölgenin turizm imkânlarına, bölge halkının sunulan hizmetlerden duyduğu memnuniyete, bölge halkının yaşam kalitesine ve bölge halkının sosyal aktivitelere katılımına katkı sağlamıştır. Bunların yanı sıra yararlanıcıların yarısı ve daha fazlası bölge tanıtımına, istihdama, kültürel varlıkların korunmasına ve bölgesel değerlerin ekonomiye kazandırılmasına katkı sağlamıştır. Elde edilen bu öncelikli etkiler programın amaç ve öncelikleriyle uyumludur.

Program Kapanış Raporu’ndan elde edilen verilere göre yürütülen projeler sayesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Turizm kapasitesinde artış sağlanmıştır.
- Kurulan atölye sayesinde öğrencilerin kendini geliştirme, ifade etme ve düşünme becerileri geliştirilmiştir.
- Kış turizminde hizmet çeşitliliği artırılmıştır.
- Bölge tanıtımına katkı sağlanmıştır.
- Bölgenin sağlık turizmi potansiyeline katkı sağlanmıştır.
- Bölge halkına yönelik sosyal alanlar yapılarak sosyalleşmelerine katkı sağlanmıştır.
- Dezavantajlı grupların ekonomiye katılımına katkı sağlanmıştır.
- Bölgenin kültürel varlıkları turizme kazandırılmıştır.

Program Kapanış Raporu’ndan elde edilen veriler doğrultusunda anket çalışması kapsamında elde edilen sonuçlar ile ilgili yararlanıcılardan detaylı bilgiler alınmıştır. Anket çalışmasında elde edilen verilerin Program Kapanış Raporu’ndan elde edilen verileri destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur:

- “Çiğ süt kayıplarında %80 azalma, pazar payında %8 artış, kalitede %10 artış gözlenmiştir. Ayrıca süt üretimi yapmak isteyen üretici sayısı %15 artmış, süt soğutma tankları ve araç üstü nakil tankı alınarak kaliteli, hijyenik çiğ süt lojistiği sağlanmıştır.”

- “İlçenin ziyaretçi sayısında artışlar olduğu gözlenmiştir.”
- “10 personelimize yabancı dil desteği verildi, hastanemizde 8 adet VIP odası düzenlendi, hastanemiz web sitesinin yabancı dil sekmesi geliştirildi ve tanıtım videosu oluşturuldu. Bu sayede bölgenin sağlık turizmine katkı sağlanmış ve hastane personeline de sağlık turizmi farkındalığı oluşturulmuştur.”

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında programın bölge ve destek alan kurumlar için olumlu katkılarının olduğu ve programın bölge ihtiyaçlarına cevap verdiği anlaşılmaktadır.

3.3.4.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Değerlendirme kapsamında uygulanan projeler ile ortaya çıkan etkiler incelenmiş; programın tasarım aşamasında tespit edilen sorunların çözümüne katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Anket çalışması kapsamında projelerin bölgeye etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda yararlanıcılar projelerinin bölge için geçerli olan etkilerini değerlendirmiştir. Katılımcıların tümü projeleri ile bölge tanıtımına; bölge halkının sunulan hizmetlerden duyduğu memnuniyete; bölge halkının yaşam kalitesine ve bölge istihdamına katkı sağlamıştır. Yararlanıcıların %75'i bölgenin turizm imkânlarının gelişmesine ve bölgesel değerlerin ekonomiye kazandırılmasına; %50'si ise kültürel varlıkların korunması, dezavantajlı grupların ekonomiye katılımı ve bölge halkının sosyal aktivitelere katılımına katkı sağlamıştır. Elde edilen bu öncelikli etkiler programın amaç ve öncelikleriyle uyumludur.

Program Kapanış Raporu'ndan elde edilen verilere göre yürütülen projeler sayesinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Sağlık turizminin geliştirilmesine katkı sağlanmıştır.
- Kış turizminin geliştirilmesine katkı sağlanmıştır.
- Katma değerli ürün üretilmiştir.
- Bölgenin ve turizm olanaklarının tanıtımına katkı sağlanmıştır.

Program Kapanış Raporu'ndan elde edilen veriler doğrultusunda anket çalışması kapsamında elde edilen sonuçlar ile ilgili yararlanıcılardan detaylı bilgiler alınmıştır. Anket çalışmasında elde edilen verilerin Program Kapanış Raporu'ndan elde edilen verileri destekler nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur:

- “Dezavantajlı çocuklar için sanatsal içerikli sınıflar kurulmuş tur ve bu sınıflar aktif olarak kullanılmaktadır. Bu sayede çocukların kendilerini ifade etmelerine katkı sağlanmaktadır.”
- “Bölgenin turizm kapasitesinin artırılmasına katkı sağlanmıştır.”
- “Dezavantajlı gruplara (kadın, çocuk ve bakıma muhtaç kişiler) yönelik altyapı, sosyal içerme, eğitim, teknik destek çalışmaları gerçekleştirilmiştir.”
- “Demirözü Barajı Sosyal Tesislerini yılda 50 bin kişi ziyaret etmektedir. Bölgemizde artan turizm faaliyetleri sayesinde yeni işletmelerin kurulması sağlanmıştır (Örnek olarak Yöresel Ürün Pazarı)”
- “Misafirlerimizin vakit geçirdiği alanlar oluşturulmuş ve halkımızın daha da sosyalleşmesi sağlanmıştır.”

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında programın bölge ve destek alan kurumlar için olumlu katkılarının olduğu ve programın bölge ihtiyaçlarına cevap verdiği anlaşılmaktadır.

3.3.5. Sürdürülebilirlik

Elde edilen bulgular ışığında programlar sayesinde elde edilen etkilerin sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir. Yararlanıcıların biri hariç tümü projeye elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceğini düşünmektedir. Kazanımların uzun vadede sürmeyeceğini düşünen bir kurum proje ile gerçekleştirdikleri farkındalık yaratma faaliyetlerinin son bulduğunu belirtmiştir.

Yararlanıcılar tarafından Ajans'ın bölgeye faydalı olabilecek desteklerine yönelik öneriler sunulmuş; bu ve programların sürdürülebilirlik kriteri bağlamındaki diğer değerlendirmelerinin detaylarına aşağıda yer verilmiştir.

3.3.5.1. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Yapılan değerlendirmeye göre program sayesinde elde edilen etkilerin sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir. Yararlanıcıların tümü projeye elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceğini düşünmektedir. Yararlanıcıların bu görüşe hâkim olmasında, alınan makine ve ekipmanların hala kullanılabilir olmasının; üretim çeşidinin, müşteri sayısının artmış olmasının önemli bir payı olduğu görülmüştür.

Anket çalışması kapsamında yararlanıcıların gelecek planları da araştırılmıştır. İşletmelerin proje kazanımlarının uzun vadede süreceğini düşünmelerine paralel olarak yararlanıcıların tamamı gelecekte de yatırım planları olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda işletmeler, üretim kapasitelerini ve istihdamı artırmayı amaçladıklarını; üretim bantlarını, makine ve ekipmanlarını teknolojik gelişimler doğrultusunda yenilemeyi planladıklarını; farklı projeler üreterek farklı destekler almayı hedeflediklerini ve hem yurt içi hem de yurt dışı Pazar paylarını genişletmeyi istediklerini dile getirmişlerdir.

Anketlerden elde edilen verilere göre programdan önce başka kurum/kuruluşların desteğinden faydalandığını belirten yararlanıcı sayısı iki iken programdan sonra desteklerden faydalandığını belirtenlerin sayısı bir olmuştur. İşletmelerin destek aldığı kurumlar arasında KUDAKA, KOSGEB ve Tarım ve Orman Bakanlığı bulunmaktadır. Yararlanıcıların başka bir desteğe başvurmama sebepleri de anket çalışmasında incelenmiştir. Buna göre, başka bir destekten yararlanmayan işletmelerin çoğu (%75'i) açılan destek programlarının finansal açıdan cazip olmadığını, %25'i ise ihtiyaçlarına uygun bir program açılmadığını dile getirmiştir.

Gerçekleştirilen değerlendirme çalışması kapsamında yararlanıcılardan Ajans'ın ilerleyen dönemlerde ne tür ve hangi konularda destek vermesinin bölge ve kurumların ihtiyaçları için uygun olacağı konusunda görüşleri alınmıştır. Sunulan öneriler şunlardır:

- Üretim sistemlerinin modernizasyonu
- Bölgesel turizm
- Tarım ve hayvancılığa dayalı sanayi

- Yenilenebilir enerji
- İstihdam

Yukarıda belirtilen başlıkların yanı sıra işletmeler destek programları hakkında ve ihtiyaçları doğrultusunda aşağıdaki önerileri geliştirmiştir.

- Bölge işletmelerinin özellikle yatırım öncesinde yatırıma yönelik finansal güçlerinin artırılmasının sağlanması faydalı olacaktır.
- Ajans desteklerinin daha geniş sektörleri kapsamaya önerilmektedir.
- Bölgede faaliyet gösteren işletmelere yönelik daha fazla sayıda program çağrısına çıkılması faydalı olacaktır.
- Destek programlarının işletmelere yönelik destek oranlarının yükseltilmesi bölgedeki yatırımların güçlendirilmesi adına önemlidir.

3.3.5.2. Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Yapılan değerlendirmeye göre program sayesinde elde edilen etkilerin sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir. Yararlanıcıların biri hariç tümü projeye elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceğini düşünmektedir. Yararlanıcıların bu görüşe hâkim olmasında, bölgenin yerli ve yabancı turist sayısının artış ivmesinde olmasının; bölgede yatırımların sürdürülmesinin önemli bir payı olduğu görülmüştür.

Raporun 3.3.3. bölümünde detaylarına yer verildiği gibi yararlanıcılar program sayesinde davranışsal artımsallık da sağlamıştır. Kurumsal anlamda sağlanan davranışsal değişimler kurumlar için uzun vadeli birer kazanım olarak değerlendirilmektedir. Anketlerden elde edilen verilere göre programdan önce başka kurum/kuruluşların desteğinden faydalandığını belirten yararlanıcı sayısı 5 iken; programdan sonra bu sayı 6 olmuştur. Kurumların destek aldığı kurumlar arasında KUDAKA, TÜBİTAK, Avrupa Birliği, SODES, Başbakanlık Tanıtım Fonu, Turizm Bakanlığı, DAP ve TÜSEB bulunmaktadır.

Yararlanıcıların başka bir desteğe başvurmama sebepleri de anket çalışmasında incelenmiştir. Buna göre program sonrasında herhangi bir destekten faydalanmadığını belirten bir yararlanıcı programların süreç ve prosedür olarak cazip olmadığını dile getirmiştir.

Gerçekleştirilen değerlendirme çalışması kapsamında yararlanıcılardan Ajans'ın ilerleyen dönemlerde ne tür ve hangi konularda destek vermesinin bölge ve kurumların ihtiyaçları için uygun olacağı konusunda görüşleri alınmıştır. Sunulan öneriler şunlardır:

- Eğitim kalitesinin artırılması
- Altyapı
- İstihdam
- Tarım ve hayvancılık
- Turizm

Uygulanan anket çalışmasında yararlanıcıların KUDAKA'nın sunabileceği destekleri değerlendirmeleri ve 4'lü puan ölçeği temel alınarak puanlandırmaları istenmiştir. Buna göre yararlanıcılar tarafından en uygun bulunan destek türü hibe desteği olmuştur. Bunu, mesleki ve teknik danışmanlık desteği, faizsiz kredi ve faiz desteği takip etmiştir.

3.3.5.3. Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Yapılan değerlendirmeye göre program sayesinde elde edilen etkilerin sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir. Yararlanıcıların tümü projeye elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceğini düşünmektedir.

Raporun 3.3.3. bölümünde detaylarına yer verildiği gibi yararlanıcılar program sayesinde davranışsal artımsallık da sağlamıştır. Kurumsal anlamda sağlanan davranışsal değişimler kurumlar için uzun vadeli birer kazanım olarak değerlendirilmektedir. Anketlerden elde edilen verilere göre programdan önce başka kurum/kuruluşların desteğinden faydalandığını belirten yararlanıcı bulunmazken; programdan sonra bu sayı 2 olmuştur. Destek alınan kurumlar arasında KUDAKA, TKDK ve DAP bulunmaktadır.

Yararlanıcıların başka bir desteğe başvurmama sebepleri de anket çalışmasında incelenmiştir. Buna göre, program sonrasında herhangi bir destekten faydalanmadığını belirten kurumların biri ihtiyaçlarına uygun bir program açılmadığını, diğeri ise başvuru yaptıklarını fakat destek almaya hak kazanamadıklarını belirtmiştir.

Gerçekleştirilen değerlendirme çalışması kapsamında yararlanıcılardan Ajans'ın ilerleyen dönemlerde ne tür ve hangi konularda destek vermesinin bölge ve kurumların ihtiyaçları için uygun olacağı konusunda görüşleri alınmıştır. Sunulan öneriler şunlardır:

- Tarım ve hayvancılık alanına yönelik altyapı/üstyapı/teknoloji (örneğin laboratuvar, ekipman)
- Turizm
- Yöresel ürünlerin geliştirilmesi ve pazarlanması

Uygulanan anket çalışmasında yararlanıcıların KUDAKA'nın sunabileceği destekleri değerlendirmeleri ve 4'lü puan ölçeği temel alınarak puanlandırmaları istenmiştir. Buna göre yararlanıcılar tarafından en uygun bulunan destek türü hibe desteği olmuştur. Bunu, mesleki ve teknik danışmanlık desteği, faizsiz kredi ve faiz desteği takip etmiştir.

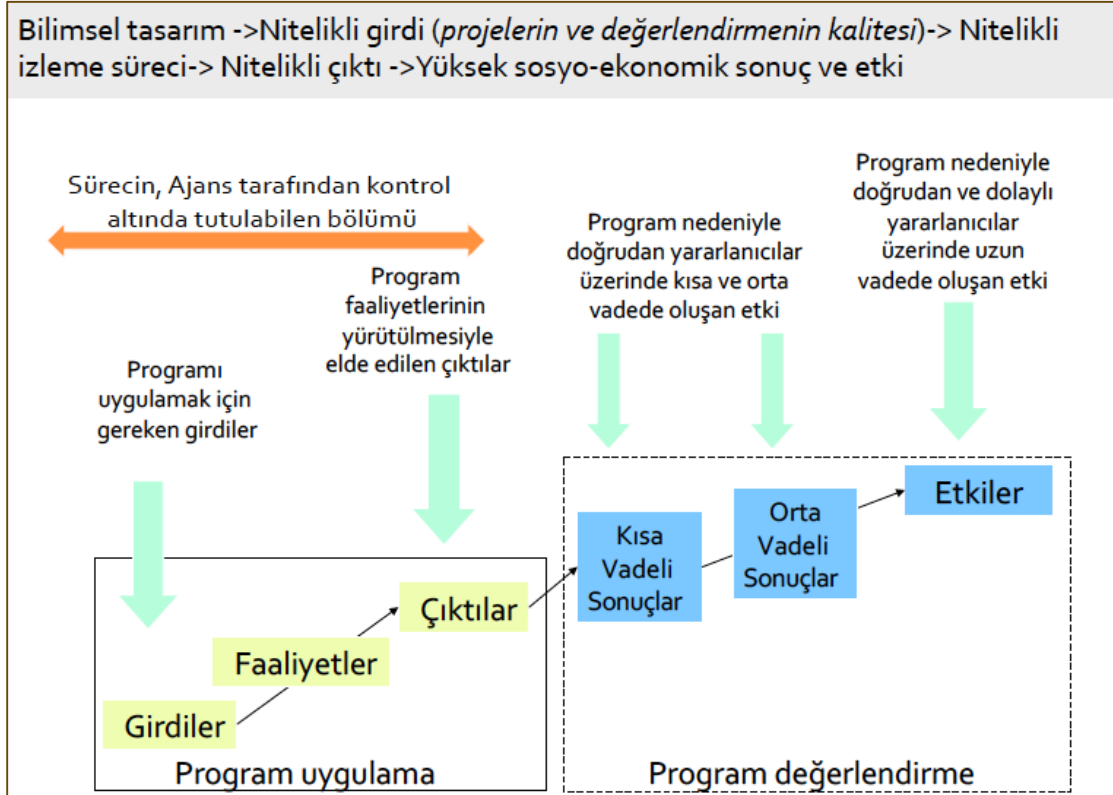
4. Sonuç ve Değerlendirmeler

Çalışma kapsamında elde edilen veri ve bulgular, programların yararlanıcılar ile bölgenin ihtiyaçlarına uygun, ulusal önceliklerle uyumlu olduğunu ve başarılı şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Programların kuruluşlara ve bölgeye önemli etkileri olmuştur. Programların tasarımı ve süreçleri ile bölgedeki kurumların ve yararlanıcıların ihtiyaçları değerlendirilerek tespit edilen sonuç ve öneriler raporun bu bölümünde sunulmuştur.

Destek programlarının çok daha yaygın etkiye sahip olması, etkinlik ve verimliliğinin güçlendirilmesi amacıyla raporun önceki bölümlerindeki bulgulardan hareketle geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır. Öneriler geliştirilirken, uluslararası iyi uygulamalardan hareketle, konuya ilişkin kamu müdahalesi yaklaşımından yararlanılmıştır (Şekil 12). Buna göre, başarılı bir program,

- Bilimsel yöntemlerin kullanılmasıyla tasarlanır;
- En nitelikli projelerin oluşmasını ve başvurusunu sağlayacak unsurlar barındırır;
- Nitelikli bir değerlendirme sürecine sahiptir;
- İzleme süreci, projelerin başarıyla yürütülmesini ve hedeflenen nitelikli çıktıları üretecek şekilde sonuçlanmasını sağlayacak biçimde yürütülür;
- Arzu edilen çıktıların elde edilip edilmediğini, bunların hedeflenen sonuç ve etkileri ortaya koyup koymadığını tespit etmek amacıyla düzenli olarak değerlendirilir.

Şekil 12. Kamu Müdahalesi Yaklaşımına Göre Program Tasarım, Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Mantığı



Kaynak: Elçi, Ş. Kamu Destek Programları Çevrimi, İNOMER, 2014

İyi tasarlanmış bir programın girdileri ve uygulama süreci, uygulayıcı kuruluş tarafından kontrol altında tutulabilir. Hedeflenen sonuç ve etkileri elde edilebilmesi, uygulayıcı kuruluşun bu girdi kalitesini artırması ve uygulama sürecini başarıyla yürütmesine bağlıdır. Tüm bunlardan hareketle, Ajans'ın program tasarımının, projelerin, değerlendirme ve izleme süreçlerinin niteliğini yükseltmesi, programın başarısını ve bölgenin kalkınmasına sağlayacağı katkıyı artıracaktır.

4.1. Sonuçlar ve Çıkarılan Dersler

Değerlendirme çalışması kapsamında elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki ana sonuçlar çıkarılmıştır:

- 2018 yılında çağrısına çıkmış olan Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı ve Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Onuncu Kalkınma Planı, Bölge Planı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ve İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı hedefleri ile doğrudan uyumludur.
- Programlar, üretilen hammaddenin işlenerek katma değerli ürün haline getirilmesine, bölgenin bir sunum merkezi haline gelmesine, bölgede yaşanabilirliğin artırılmasına ve ekonomik faaliyetlerin yenilikçi yöntemlerle çeşitlendirilmesine odaklanarak bölgenin ve bölgedeki hedef kitlelerin ihtiyaçlarına hitap etmiştir.
- Programların amaçları ve öncelikleri ulusal ve bölgesel planlar ile uyumlu olacak şekilde sade, açık ve anlaşılır olarak belirlenmiştir.
- Programların performans göstergeleri program başvuru aşamasında listelenmiş; fakat göstergelere ait mevcut durum ile hedef verileri tutulmamıştır. Bu durum, izleme ve değerlendirme süreçlerinde zorluk yaratmıştır.
- Ajans tarafından programların tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri başarılı ve etkin şekilde yürütülmüş, bölge il merkezlerinde bilgilendirme toplantıları ile kurum ve kuruluşların proje yazma ve yönetme kapasitelerini artırmaya yönelik eğitimler düzenlenmiştir.
- Programlara en fazla başvuru Erzurum'dan yapılmış, bunu Erzincan ve Bayburt takip etmiştir. Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı ile Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı'nda Bayburt ilinden proje gerçekleştiren yararlanıcı olmamıştır.
- Ajans'ın program tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin yararlanıcıların programdan haberdar olmalarında etkisi yüksektir.
- Programların finansal unsurları bölgenin ihtiyacını karşılayacak düzeydedir.
- Programların proje yürütme ve satın alım süreçleri genel olarak olumlu değerlendirilmiştir. Başvuru süreci programların gelişmeye açık alanlarından biri olarak değerlendirilmiştir.
- Programların başvuru süreçlerinin dijitalleştirilmesi yolunda önceki yıllara göre önemli adımlar atıldığı görülmüştür.

- Programlar sayesinde kâr amacı gütmeyen yararlanıcılar bölgenin turizm imkânlarına ve tanıtımına, bölge halkının memnuniyetine, yaşam kalitesine ve sosyal aktivitelere katılımına katkı sağlamıştır; işletmeler ise hizmet ve ürün yelpazelerini genişletmiş, üretim kapasitelerini ve müşteri sayılarını artırmıştır.
- Yararlanıcıların çoğu destek almamış olsalardı projelerini hayata geçiremeyecekleri görüşündedir. Buna göre, programlar ile elde edilen çıktılarının çoğunun program olmasaydı elde edilemeyeceği veya daha uzun sürede elde edileceği sonucuna ulaşılmaktadır.
- Program yararlanıcıları amaçlarına genel olarak ulaşmıştır ve destek ile oluşturulan altyapı/üstyapılar ile alınan makine/ekipmanlar 2022 yılı itibarıyla kullanılabilir durumdadır.
- Desteklenen projeler sayesinde kurum ve kuruluşlar girdi artımsallığı ve davranışsal artımsallık elde etmişlerdir.
- Yararlanıcıların tümü projeye elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceğini düşünmektedir.
- Ajans destekleri bölge için cazibesini korumaktadır.

4.2. Öneriler

Programlara dair geliştirme önerileri aşağıda sunulmuştur.

- Yararlanıcılar tarafından dile getirilen ve getirilemeyen ihtiyaçların, sorunların ve zorlukların düzenli olarak bilimsel yöntemlerle tespit edilmesi ve bu doğrultuda program tasarımlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, Ajans'ın tasarım öncesinde, bölgenin ve hedef alınan kurumların ihtiyaçları konusunda kapsamlı araştırma faaliyeti gerçekleştirmesi önerilmektedir.
- Program tasarımlarının, program etki yollarının belirleneceği bir değişim teorisinin⁹ hazırlanmasıyla gerçekleştirilmesi ve buradan elde edilen veriler ışığında performans göstergelerinin belirlenmesi izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin verimliliğini artıracaktır.
- Program performans göstergelerinin değişim teorisine bağlı olarak faaliyet, çıktı, sonuç ve etki sınıflandırmasıyla açık ve net biçimde ve birbirinden bağımsız olacak şekilde kurgulanması programın daha sağlıklı izlenmesini değerlendirmesini sağlayacaktır.

⁹ Değişim Teorisi, programın girdileri ve aktiviteleri ile öngörülen çıktı, sonuç ve etkilerinin ve de bunlar arasındaki ilişkiyel yolların tespitini sağlayan bir tasarım aracıdır. Bu sayede programın hedefleri ile ortaya konması beklenen çıktı, sonuç ve etkiler ("neticeler") arasındaki ilişkiler tanımlanır; öngörülen neticelerin elde edilmesi için gereken kaynak ve aktivitelerin doğru belirlenmesi sağlanır; bunlar üzerinde etkisi olabilecek dış etkenler ve riskler belirlenir ve program uygulanırken dikkate alınmak üzere risk yönetim çerçevesi hazırlanır; programın izlenmesinde kullanılacak göstergeler, bunlara dair hedefler ve bu göstergelerin toplanması için gereken yöntemler belirlenir.

- Program izleme verilerinin göstergelere bağılı olarak yıllar bazında zaman serileri oluşturacak şekilde toplanmasını sağlayacak bir sistemin kurulması; çıktı göstergelerine ait verilerin projelerin bitiminde, sonuç göstergelerine ait verilerin ise projelerin bitiminden en az 1 yıl sonra yararlanıcılardan alınması programların daha detaylı değerlendirilmesi ve bölgeye olan etkilerin daha verimli ölçülebilmesini sağlayacaktır. Bu aşamada hedefe ulaşamayan performans göstergelerinde bunun sebeplerinin neler olduğuna dair verilerin de güncellenmesi önerilmektedir.
- Programlar kapsamında desteklenen projelerin bölgenin tüm illerini kapsamı önemlidir. Bu amaçla, iller ve ilçeler bazında proje fikirleri geliştirme ve proje yazma çalıştayları düzenlenmesi önerilmektedir. Bu çalıştayların ayrıca proje veren kurum ve kuruluşların projelerinin niteliğinin artırılmasını da amaçlamasında yarar vardır. Bu kapsamda, ek olarak, online eğitimlerin tasarlanarak uygulamaya alınması ve proje hazırlama sürecinin kısa videolarla anlatılması önerilmektedir.
- Programların süreçlerinin dijitalleştirilmesi yolunda önceki yıllara göre yapılan iyileştirme çalışmalarının devam etmesi faydalı olacaktır.

Kaynaklar

- Onuncu Kalkınma Planı, 2014-2018
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014-2023, Aralık 2014
- Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Bölge Planı, 2014-2023
- Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Kuzeydoğu Anadolu Bölgesi 2012-2023 İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı
- T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, 2018 Yılı Ajans Faaliyet Raporu
- T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi
- T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi
- T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi
- T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Turizmin ve Üretimin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Program Kapanış Raporu
- T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Sosyal Altyapının ve Turizm Altyapısının Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Program Kapanış Raporu
- T.C. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Yerel Kapasitenin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Program Kapanış Raporu
- Elçi, Ş. (2014) Ar-Ge ve İnovasyon Destek Programlarının Değerlendirilmesi ve Etki Analizi, “Ar-Ge ve İnovasyon Programlarında Değerlendirme ve Etki Analizi”, R. Akpınar, ed.
- Elçi, Ş. Kamu Destek Programları Çevrimi, İNOMER, 2014
- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, T.C. Resmi Gazete, 27048, 8 Kasım 2008