



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI

MİLLİ
TEKNOLOJİ
HAMLESİ



2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı

PROGRAM SONRASI DEĞERLENDİRME RAPORU

Aralık 2023

INOMER
rekabet ve kalkınma

INOMER

rekabet ve kalkınma



2019 Yılı

Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı

Program Sonrası Değerlendirme Raporu

Aralık 2023



İçindekiler

Kısaltmalar ve Tanımlar	4
Kısaltmalar	4
Tanımlar	4
Yönetici Özeti	6
Giriş	9
1. Program Hakkında Genel Bilgiler	10
1.1. Programın Tanım ve Kapsamı	10
1.2. Programın Amaç ve Öncelikleri.....	11
2. Programın Sonuçları.....	12
2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri.....	12
2.2. Proje Başvuruları, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistik Bilgiler	12
3. Programın Değerlendirilmesi.....	14
3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem	14
3.1.1. Değerlendirme Kriterleri	14
3.1.2. Yapılandırma.....	16
3.1.3. Yararlanıcılara Yönelik Anket Uygulaması	16
3.1.4. Ajans Uzmanları ile Gerçekleştirilen Görüşme.....	16
3.1.5. İkincil Verilerin İncelenmesi	16
3.1.6. Raporlama	16
3.2. Amaç ve Öncelikler Kapsamında Performans Göstergeleri	16
3.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi	18
3.3.1. İlgililik.....	19
3.3.2. Etkinlik	20
3.3.3. Etkililik.....	24
3.3.4. Etki.....	26
3.3.5. Sürdürülebilirlik.....	27
4. Sonuç ve Değerlendirmeler	30
4.1. Sonuçlar ve Çıkarılan Dersler.....	31
4.2. Öneriler	32
Kaynaklar.....	34

Şekiller

Şekil 1. Programa Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları.....	12
Şekil 2. Sözleşmeye Bağlanan ve Gerçekleşen Destek Tutarları (Milyon TL).....	13
Şekil 3. Tamamlanan Projelerin Alt Sektörleri	13
Şekil 4. FKA Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci.....	14
Şekil 5. Değerlendirme Kriterleri ve Soruları.....	15
Şekil 6. Anket Katılımcılarının İlleri, n=26	18
Şekil 7. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları, n=26	19
Şekil 8. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programı Finansal Olarak Değerlendirmesi, n=26	21
Şekil 9. Ankete Katılan Yararlanıcıların Projelerinin Eş Finansman Kaynakları, n=26	21
Şekil 10. Ankete Katılan Yararlanıcıların Destek Süreçlerinin Uygunluğuna İlişkin Görüşleri, n=25	22
Şekil 11. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programın Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri, n=25	22
Şekil 12. Ankete Katılan Yararlanıcıların Proje Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşleri, n=25	23

Şekil 13. Ankete Katılan Yararlanıcıların Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler, n=24	25
Şekil 14. Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler, n=24	25
Şekil 15. Projelerin Sonuçları, n=24	26
Şekil 16. Programdan Sonra Başka Destekten Faydalanmama Sebepleri, n=17.....	28
Şekil 17. Kamu Müdahalesi Yaklaşımına Göre Program Tasarım, Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Mantığı.....	30

Tablolar

Tablo 1. Mali Destek Programının Öncelikleri	6
Tablo 2. Programın Bütçe Gerçekleşmeleri	12
Tablo 3. Programın Öncelikleri Bazında Gerçekleşen Performans Göstergeleri	17

Kısaltmalar ve Tanımlar

Kısaltmalar

FKA:	Fırat Kalkınma Ajansı
TKDK:	Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu
KOSGEB:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
TÜBİTAK:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
Ar-Ge:	Araştırma ve Geliştirme
Ür-Ge:	Ürün Geliştirme
KKYDP:	Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı

Tanımlar ¹

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.

¹ © INOMER, 2010-2021

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, Fırat Kalkınma Ajansının 2019 yılında çağrısını gerçekleştirdiği Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programının program sonrası değerlendirmesine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Programdan bölgede faaliyet gösteren işletmeler yararlanmıştır. Toplam bütçe 16 milyon TL olarak belirlenmiş ve programlar kapsamında desteklenen ve tamamlanan toplam 29 projeye yaklaşık 11,8 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 Ajanslarınca 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 metodolojisiyle 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. Ajanstan mali destek alan tüm işletmelerden değerlendirme sorularına yönelik veri toplanabilmesi için anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketler, yararlanıcıların %90’ı (26 işletme) tarafından cevaplanmıştır.

Ayrıca, Ajans tarafından başvuru ve uygulama sürecinde projeler özelinde toplanmış olan izleme verileri düzenlenip konsolide edilerek analiz edilmiştir. İzleme verileri dışında programa ait başvuru rehberi, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar, program kapanış raporu, faaliyet raporu ve ajans mevzuatı da incelenmiş ve programın değerlendirilmesinde birer girdi olarak kullanılmıştır. Programın Ajans tarafından belirlenen öncelikleri Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Mali Destek Programının Öncelikleri

Mali Destek Programı	Öncelik
Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı	Öncelik 1: Bingöl ve Tunceli özelinde konfeksiyon, gıda, plastik, ambalaj, yapı malzemeleri sektörlerinde yeni yatırımların ve istihdamın özendirilmesi ile mevcut işletmelerin modernizasyonu ve rekabetçiliğin artırılması Öncelik 2: Malatya ve Elazığ özelinde yeni yatırımların özendirilmesi ve mevcut işletmelerin tasarım, Ar-Ge ve ürün geliştirme yeteneklerinin geliştirilmesi

Kaynak: Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Başvuru Rehberi, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı

Programa toplam 114 geçerli başvuru yapılmış; 35'i ile sözleşme imzalanmış; 6 projenin sözleşmesi feshedilmiş ve 29 proje başarıyla tamamlanmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda programın bölgede faaliyet gösteren kurumların ihtiyaçları, ulusal ve bölgesel planlar, stratejiler ile ilgili olarak kurgulandığı görülmüştür. Program temel olarak On Birinci Kalkınma Planı ve Bölge Planı'ndaki hedefler ile uyumludur.

Programa bölge illerinden en fazla başvuru Bingöl'den gerçekleşmiş (toplam başvuruların %32'si), buna paralel olarak en fazla sayıda tamamlanan proje de Bingöl'den olmuştur (toplam tamamlanan projelerin %41'i). Program başvurularının ve tamamlanan projelerin %31'i Malatya'dandır. Başvuruların %28'i Elazığ'dan ve %9'u Tunceli'den yapılmış, tamamlanan projelerin ise %17'si Tunceli, %10'u ise Elazığ'dan gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, toplam destek tutarının %38'i Malatya, %36'sı Bingöl, %16'sı Tunceli ve %10'u Elazığ'da yürütülen projelere aktarılmıştır.

Kapanış raporu verilerine göre bölgenin endüstriyel üretiminin güçlenmesi amacıyla yeni istihdam sağlanmış, Ar-Ge yatırımları yapılmış, üretim kapasitesinde artış sağlanmış, makine ekipman ve üretim hatları alınmış veya mevcutlar modernize edilmiş, ihracat yapılan ülke sayısında artış sağlanmış, ürün çeşidi artırılmış, patent, marka, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuruları yapılmış, laboratuvar, Ar-Ge veya Ür-Ge merkezi, prototipler ve yenilikçi hizmetler geliştirilmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında Ajans tarafından programın etkin şekilde yürütüldüğü sonucuna ulaşılmış ve programın gelişmeye açık yönleri değerlendirilmiştir. Program tanıtımlarında Ajans tarafından gerçekleştirilen bilgilendirme faaliyetlerinin etkisi yüksek olduğu görülmüştür. Tanıtımda etkili olan diğer yöntemler ise danışmanlar ve medya olmuştur. Programın finansal unsurları (hibe miktarları, destek oranları ve ön ödeme yüzdeleri) yararlanıcılar tarafından genel olarak olumlu bulunmuş, ön ödeme yüzdesi programın gelişmeye açık alanlarından biri olmuştur. İşletmelerin büyük kısmı projelerinin eş finansmanını öz kaynakları ile sağlamıştır.

Program süreçleri yararlanıcılar tarafından genel olarak olumlu bulunmuş, işletmelerin çoğu proje başvuru ve uygulama süreçlerinde danışmanlık hizmeti almıştır. İşletmeler, projeleri ile genel olarak amaçlarına ulaşmıştır. Bunun yanında programın uygulandığı dönem ve sonrasında bölgede yaşanan depremler, COVID-19 salgını ve ekonomik sebepler nedeniyle ulaşılamayan hedefler bulunmaktadır.

Değerlendirme sonucunda programın hem bölge hem de yararlanıcılar için olumlu katkılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Uygulanan projeler sayesinde destek alan işletmelerin üretim kapasitesi, üretim ve personel verimliliği, ürün ve hizmet kalitesi artmış; ürün ve hizmet yelpazesi genişlemiş; işletme, ürün ve hizmetinin prestiji artmıştır. Bunların yanı sıra müşteri memnuniyetinde, müşteri sayısında, işletmelerin tanınırlığında ve ihracatta da artış sağlanmıştır.

Program sayesinde yararlanıcılar davranışsal kazanımlar elde etmiş; projelerini ilgilendiren alanlarda teknik bilgi ve yetenekleri artmış; ürün, hizmet ve süreçlerdeki sorunların tespit ve analiz edilme yetenekleri artmış; paydaşlar ile iletişim ve işbirlikleri güçlenmiştir. Destekten yararlanan işletmeler genel olarak 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.



- 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, hedef alınan kurum ve kuruluşların ihtiyaçları konusunda kapsamlı araştırma faaliyeti gerçekleştirmesi 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.
- 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.
- Program izleme verilerinin göstergelere bağlı 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.
- Proje başvurularının niteliğini artırmak için bölge illerinde ve ilçelerinde düzenlenen bilgilendirme toplantılarını artırmak faydalı olacaktır. Ayrıca, proje hazırlık sürecine yönelik çevrimiçi eğitimler tasarlayıp uygulamak ve bu süreci kısa videolarla anlatmak, maliyet-etkin çözümler arasında yer alabilir.
- Ajans duyurularının etkinliğini artırmak için, tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinde bölgedeki kurumlar arası iletişimin güçlendirilerek işletmelerin daha kolay bilgi sahibi olmalarının sağlanması önerilmektedir.
- Danışman desteği ile desteklerden yararlanmayı planlayan işletmelerin proje süreçleri ile ilgili gerekli bilgi ve tecrübeyi edinmelerinin öneminin işletmelere anlatılması önerilmektedir.
- Son dönemde yaşanan depremlerin, COVID-19 salgınının ve ekonomik koşulların proje çıktılarının kullanımı üzerinde sebep olduğu olumsuz etkilerin azaltılması için sağlanabilecek finansal desteklerin değerlendirilmesi önerilmektedir.

Giriş

Fırat Kalkınma Ajansı, faaliyet alanına giren TRB1 Düzey 2 bölgesi olan Bingöl, Elazığ, Malatya ve Tunceli’de 2019 yılında toplam 16.000.000 TL bütçeli Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programının çağrısına çıkmıştır.

Söz konusu programın program sonrası değerlendirmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma, öncelikli olarak, program ile bölgesel planlarda öngörülen amaç ve hedeflere ne derece yaklaşıldığının belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bunun yanı sıra, değerlendirme bulgularından hareketle, Ajansın tasarlayacağı yeni programlarda etkinlik ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Çalışma ile ayrıca, Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinde öngörüldüğü şekilde programların etki ve sonuçlarının ortaya koyulması 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 (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.

Bu raporun takip eden bölümleri şu şekilde yapılandırılmıştır: Birinci bölümünde programın tanımı ve kapsamı ile amaç ve öncelikleri hakkında bilgi yer almaktadır. İkinci bölümde programın bütçe gerçekleştirmeleri, proje başvuruları, sözleşme imzalanan ve tamamlanan projelere ilişkin istatistikî bilgiler sunulmaktadır. Değerlendirme metodolojisi, programın 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. Program Hakkında Genel Bilgiler

1.1. Programın Tanım ve Kapsamı

Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programının amaç ve öncelikleri, programın uygulandığı dönemi kapsayan TRB1 Bölge Planı² esas alınarak belirlenmiştir. Bölge Planı “Eğitimli ve girişimci insan gücüyle üreten, yaşam kalitesi yüksek TRB1” vizyonu ile hazırlanmış ve bu doğrultuda altı öncelik alanı belirlenmiştir: (1) Sosyal ve beşeri sermayenin gelişimi, (2) Fiziki altyapının iyileştirilmesi, (3) Tarımsal üretimin ve verimliliğin artırılması, (4) Alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi, (5) Endüstriyel üretimin güçlendirilmesi, (6) Enerji ve maden varlığının etkin kullanımı. 2019 yılında yürütülen Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programının amaç ve öncelikleri Bölge Planının vizyon, amaç ve hedefleri doğrultusunda hazırlanmıştır.

Program için hazırlanmış olan başvuru rehberinden³ yola çıkılarak, program hakkında genel bilgilendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Programın Uygun Başvuru Sahipleri: Programın uygun başvuru sahipleri Başvuru Rehberinde şu şekilde tanımlanmıştır:

- Üretim yapan veya yapacak olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler

Destek Miktar ve Oranları: Programın proje bazında belirlenen asgari ve azami destek tutarları 100.000 TL ile 800.000 TL olarak açıklanmıştır. Yararlanıcı bazında verilen destek oranı ise proje toplam uygun maliyetinin en az %20’si, en fazla %50’si olarak belirlenmiştir. Proje bütçesinin geri kalan bölümünün yararlanıcılar tarafından eş finansman olarak sağlanması öngörülmüştür; aynı katkılar, eş finansman olarak kabul edilmemiştir.

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

Proje Başvuru Süreci: Programın son başvuru tarihi 22 Mart 2019 olarak ilan edilmiştir. Ajansa sunulan projeler “Ön İnceleme” ve “Teknik ve Mali Değerlendirme” olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir. Ön inceleme aşamasında projeler, başvuru sahibinin, ortaklarının ve proje konularının başvuru rehberinde belirtilen kriterlere uygunluğu yönünden ele alınmıştır. Bu aşamada başarılı bulunan projeler teknik ve mali açıdan değerlendirilmiş; projelerin kurumsal ve mali kapasiteleri, proje konusunun program amaç ve öncelikleri ile ilgililiği, önerilen metodolojinin yöntemi ve kalitesi, projenin destek sonrası sürdürülebilirliği ile projenin bütçe ve maliyet etkinliği göz önüne alınmıştır. Değerlendirmeler sonucunda toplam 100 üzerinden en az 65 puan; kurumsal ve mali kapasite bakımından 20 üzerinden en az 10 ve ilgililik bakımından ise 25 üzerinden en az 15 puan alanlar başarılı projeler olarak listelenmiştir.

Program sürecinde ön ödemeler (destek miktarının en fazla %40’ı), sözleşme imzalanmasını takip eden 45 gün içinde teminat şartının yararlanıcılar tarafından yerine getirilmiş olması kaydıyla, yararlanıcılara ait sözleşmede belirtilen banka hesabına aktarılmıştır.

² T.C. Firat Kalkınma Ajansı, TRB1 Bölge Planı, 2014-2023

³ T.C. Firat Kalkınma Ajansı, 2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Başvuru Rehberi



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



INOMER
rekabet ve kalkınma



Proje Destek Süreci: Ajans tarafından ön ödeme sonrasında yapılan diğer ödemeler hak ediş esasına göre gerçekleştirilmiştir. Ara ödeme, yararlanıcı tarafından sunulan ara rapor ve ödeme talebinin Ajans tarafından uygun bulunması halinde ve nihai ödeme ise uygulamanın sona erdiği günden itibaren yararlanıcı tarafından sunulan nihai rapor ve ödeme talebinin Ajans tarafından uygun bulunması halinde raporun onaylandığı tarihten itibaren 30 gün içinde yararlanıcının sözleşmede belirtilen banka hesabına aktarılmıştır.

1.2. Programın Amaç ve Öncelikleri

Programın genel amacı, TRB1 Bölgesinde, endüstriyel üretimin güçlenmesi ve katma değer artırılması için üretim yapacak yeni işletme yatırımlarının hayata geçirilmesi ve mevcut işletmelerin modernizasyonu ile tasarım ve ürün geliştirme yeteneklerinin, üretim kapasitesinin ve istihdamın artırılmasını sağlamaktır.

Program amacına yönelik olarak belirlenen öncelikler ise şu şekilde tanımlanmıştır:

Öncelik 1: Bingöl ve Tunceli özelinde konfeksiyon, gıda, plastik, ambalaj, yapı malzemeleri sektörlerinde yeni yatırımların ve istihdamın özendirilmesi ile mevcut işletmelerin modernizasyonu ve rekabetçiliğinin artırılması

Öncelik 2: Malatya ve Elazığ özelinde yeni yatırımların özendirilmesi ve mevcut işletmelerin tasarım, Ar-Ge ve ürün geliştirme yeteneklerinin geliştirilmesi



2. Programın Sonuçları

2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri

2019 yılında yürütülen ve değerlendirmeye tabi tutulan programın yararlanıcıları için toplam 16 milyon TL bütçe belirlenmiş ve bunun yaklaşık 12,74 milyon TL'si sözleşmeye bağlanmıştır. Desteklenen projeler tamamlandığında kullanılan toplam bütçe 11,84 milyon TL olmuştur. Buna göre, program için ayrılan destek bütçesinin yaklaşık %74'ü projeler için kullanılmıştır. Bütçe tutar ve gerçekleştirmelerine dair veriler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Programın Bütçe Gerçekleşmeleri

Toplam Program Bütçesi (TL)	Sözleşmeye Bağlanan Ajans Katkısı (TL)	Gerçekleşen Toplam Ajans Katkısı (TL)
16.000.000,00	12.747.131,52	11.845.647,24

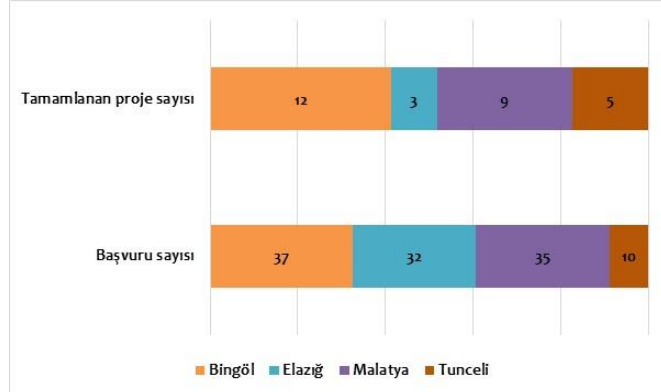
Kaynak: 2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Kapanış Raporu, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı

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

Programın başvuru ve yararlanıcı sayılarına ilişkin istatistikî bilgiler Program Kapanış Raporu ve Ajans tarafından tutulan izleme verilerinden elde edilmiştir. Programa bölgenin tüm illerinden başvuru gerçekleşmiş ve toplam başvuru sayısı 114 olmuştur. Gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda 35 asil, 7 yedek olmak üzere toplam 42 proje başarılı bulunmuş ve başvuran projelerin %31'i (35 başvuru sahibi) ile sözleşme imzalanmıştır. 6 işletmenin destek sözleşmesi bölgede yaşanan deprem ve COVID-19 salgınının sebep olduğu mücbir sebeplerden dolayı feshedilmiş ve son durumda 29 proje yürütülerek başarıyla tamamlanmıştır.

Programa bölge illerinden en fazla başvuru Bingöl'den gerçekleşmiş (toplam başvuruların %32'si), buna paralel olarak en fazla sayıda tamamlanan proje de Bingöl'den olmuştur (toplam tamamlanan projelerin %41'i). Program başvurularının ve tamamlanan projelerin %31'i Malatya'dandır. Başvuruların %28'i Elazığ'dan ve %9'u Tunceli'den yapılmış, tamamlanan projelerin ise %17'si Tunceli, %10'u ise Elazığ'dan gerçekleşmiştir. Program kapsamında Tunceli'den başvuran projelerin %50'si, Bingöl'den başvuran projelerin %32'si, Malatya'dan başvuran projelerin %26'sı ve Elazığ'dan başvuran projelerin ise %9'u tamamlanmıştır (Şekil 1).

Şekil 1. Programa Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları

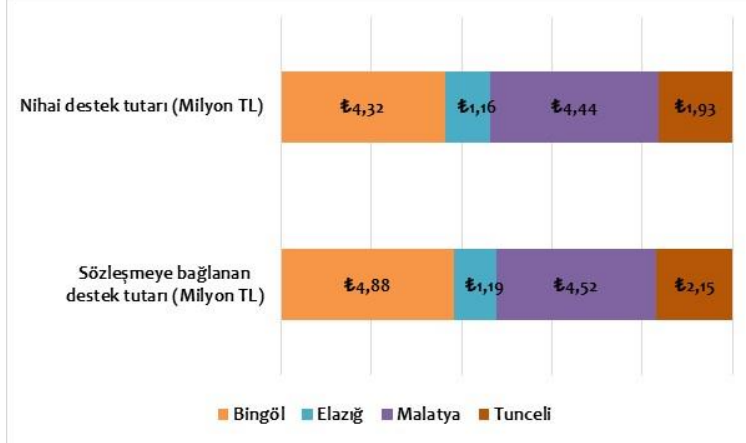


Kaynak: 2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Kapanış Raporu, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı



Ajanstan elde edilen izleme verilerine göre, tamamlanan proje sayılarına paralel olarak sözleşmeye bağlanan destek tutarının en yüksek olduğu il Bingöl olurken nihai destek tutarının en yüksek olduğu il Malatya'dır. Verilere göre toplam destek tutarının %38'i Malatya, %36'sı Bingöl, %16'sı Tunceli ve %10'u Elazığ'da yürütülen projelere aktarılmıştır (Şekil 2).

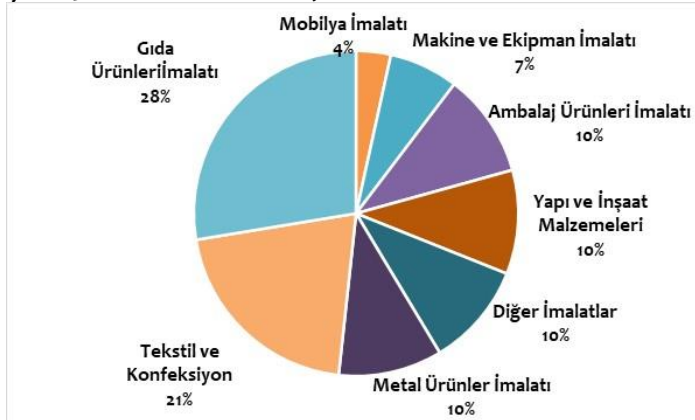
Şekil 2. Sözleşmeye Bağlanan ve Gerçekleşen Destek Tutarları (Milyon TL)



Kaynak: 2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Kapanış Raporu, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı

Ajanstan elde edilen izleme verilerine göre projelerin ana sektörü sanayi ve ticarettir. Program önceliklerinde belirtilen sektörlerle paralel olarak tamamlanan projelerin alt sektörleri ise gıda ürünleri imalatı (%28), tekstil ve konfeksiyon (%21), metal ürünlerin imalatı (%10), diğer imalatlar (%10), yapı ve inşaat malzemeleri (%10), ambalaj ürünleri imalatı (%10), makine ve ekipman imalatı (%7) ve mobilya imalatıdır (%4) (Şekil 3).

Şekil 3. Tamamlanan Projelerin Alt Sektörleri



Kaynak: Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı İzleme Verileri, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı

Elde edilen verilere göre Bingöl ve Tunceli illerinde tamamlanan projelerde ağırlıklı sektör gıda ürünleri imalatı, Malatya'dan tamamlanan projelerde tekstil, konfeksiyon ve makine ekipman imalatı, Elazığ'dan tamamlanan projelerde ise diğer imalatlardır.

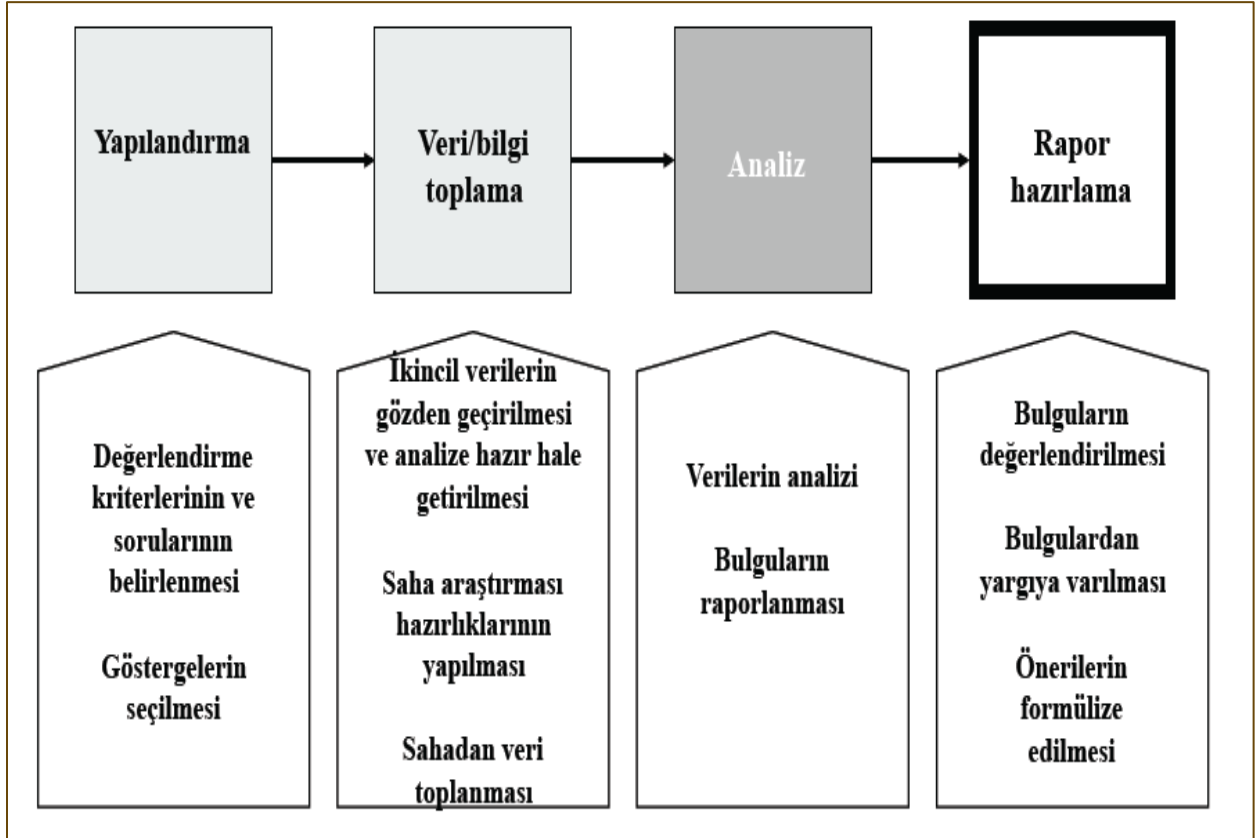


3. Programın Değerlendirilmesi

3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem

Firat Kalkınma Ajansı, 2019 yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı için gerçekleştirilen program sonrası değerlendirme çalışmasının temel süreci Şekil 4'te gösterilmektedir.

Şekil 4. FKA 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. Program, elde edilen veriler ışığında bu sorulara cevap verilecek şekilde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda cevap aranan değerlendirme soruları aşağıda Şekil 5'te listelenmiştir.



Şekil 5. Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

İlgililik	<ul style="list-style-type: none">• Program, bölgesel ve ulusal politikalarla/stratejilerle uyumlu mu?• Programla, uygulayıcı kurum/diğer destek kurumlarının programları arasında tamamlayıcılık, eşgüdüm ve sinerji mevcut mu? Tamamen veya kısmen başka herhangi bir programı tekrarlıyor veya başka bir programla çakışıyor mu?• Program hedefleri, yararlanıcıların/hedef kitlenin ihtiyaçlarıyla ne derece uyumlu?• Mevcut ve potansiyel yararlanıcılar, programdan ne ölçüde istifade etmektedir?• Uygulama süreçleri, prosedürler ve araçlar, hedeflerle ne kadar ilişkili ve yararlanıcılar için ne kadar uygun?
Etkinlik	<ul style="list-style-type: none">• Programın uygulama maliyeti ne kadar ve bu maliyet programın ürettiği çıktı, sonuç ve etkilerle kıyaslandığında kabul edilebilir bir maliyet mi?• Planlanan çıktılar, nitelikten ödün vermeden mümkün olan en düşük maliyetle elde edilebiliyor mu?• Uygulamada kaliteden ödün vermeden verimliliği artırmaya yönelik tasarruf imkanları var mı?• Programın şartları, süreçleri ve prosedürleri istenen sonuçları elde etmek için uygun ve yeterli mi?• Ajanstaki programın uygulanmasına yönelik yapılanma ve görev dağılımı istenen etkinlik ve performansı sağlamak için uygun ve yeterli mi?
Etkililik	<ul style="list-style-type: none">• Program hedefleri ne ölçüde gerçekleştirildi?• Program sayesinde yararlanıcılarda beklenen sonuçlar elde edildi mi?• Farklı faaliyetlerle daha fazla sonuç elde edilebilir miydi?• Yararlanıcılar, program sayesinde, normalde yapmayacakları ne tür ilave yatırımları yaptılar? (<i>girdi artımsallığı</i>)• Yararlanıcılar, program sayesinde, normalde elde etmeyecekleri ne tür ilave çıktıları elde ettiler? (<i>çıkıtı artımsallığı</i>)• Program, yararlanıcılarda ne tür yeni ve farklı uygulamalara, yaklaşımlara ve davranışsal değişimlere yol açtı? (<i>davranışsal artımsallık</i>)
Etki	<ul style="list-style-type: none">• Program, hedeflenen sosyal, ekonomik veya çevresel faydaları yarattı mı?• Program, tasarım aşamasında tespit edilen problemleri çözmeye katkı sağladı mı?• Doğrudan veya dolaylı yararlanıcılar açısından beklenen ve beklenmeyen etkiler istenen seviyede mi?• Programla elde edilen çıktı, sonuç ve etkiler, her hâlükârda –program olmasa da- ortaya çıkacak çıktı, sonuç ve etkiler midir? (<i>ölü ağırlık</i>)• Program nedeniyle yapılmaktan vazgeçilen ya da azaltılan yatırımlar var mı? (<i>yer değiştirme/dışlama etkisi</i>)
Sürdürülebilirlik	<ul style="list-style-type: none">• Programın ele aldığı problem için Ajans müdahalesi ihtiyacı devam ediyor mu?• Program sayesinde elde edilen sonuçların ve etkilerin sürdürülebilirliği ne kadar mümkün?• Program, yararlanıcılarda sürdürülebilir değişimlere neden oldu mu?• Ajans desteği kesilse de sonuçların ve etkilerin sürekliliği mümkün olacak mı?

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 programın göstergeleri bazında (Program Başvuru Rehberi ile Program Kapanış Raporu yer almaktadır) sahadan veri toplamaya yönelik soru formunun hazırlanması oluşturmuştur.

3.1.3. Yararlanıcılara Yönelik Anket Uygulaması

Ajanstan mali destek alan tüm işletmelerden değerlendirme sorularına yönelik veri toplanabilmesi için bir anket çalışması yapılmıştır. Anket uygulamasıyla, destek programının değerlendirilmesine girdi oluşturacak birincil verilerin toplanması amaçlanmıştır. Programdan yararlanan toplam 29 işletmenin 26'sına (tüm yararlanıcıların %90'ı) ulaşıp anket uygulanmıştır.

3.1.4. Ajans Uzmanları ile Gerçekleştirilen Görüşme

Değerlendirmesi yapılan programın süreçleri, çıktıları ve sonuçları hakkında programın tasarım, program yönetimi ve izleme süreçlerinde görev almış Ajans uzmanları ile çevrimiçi görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede elde edilen veriler program yararlanıcılarından anket yoluyla toplanan veriler ile birlikte değerlendirilerek değerlendirme raporuna girdi oluşturmuştur.

3.1.5. İkincil Verilerin İncelenmesi

Programın yararlanıcılarına ait, program başvuru ve projelerin yürütülme sürecinde Ajans tarafından toplanan izleme verileri, programa ait başvuru rehberi, program kapanış raporu, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar incelenmiş ve programın değerlendirilmesinde girdi olarak kullanılmıştır.

3.1.6. 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 Performans Göstergeleri

Raporun “Program Hakkında Genel Bilgiler” bölümünde açıklandığı gibi, programın iki önceliği bulunmaktadır. Bunlar: Bingöl ve Tunceli özelinde konfeksiyon, gıda, plastik, ambalaj, yapı malzemeleri sektörlerinde yeni yatırımların ve istihdamın özendirilmesi ile mevcut işletmelerin modernizasyonu ve rekabetçiliğin artırılması (Öncelik 1); Malatya ve Elazığ özelinde yeni yatırımların özendirilmesi ve mevcut işletmelerin tasarım, Ar-Ge ve ürün geliştirme yeteneklerinin geliştirilmesidir (Öncelik 2). Uygulanan destek programı kapsamında yararlanıcıların gerçekleştirdikleri projelerde elde ettikleri çıktılar/sonuçlar Ajans tarafından Program Kapanış Raporunda kayıt altına alınmıştır. Elde edilen veriler ışığında yararlanıcıların proje çıktıları, INOMER Değerlendirme Ekibi tarafından program öncelikleriyle ilişkilendirilerek aşağıda sunulmuştur (Tablo 3).



Tablo 3. Programın Öncelikleri Bazında Gerçekleşen Performans Göstergeleri

Amaç	İlgili Öncelik	Program Performans Göstergesi	Mevcut Durum	Gerçekleşen
TRB1 Bölgesinde, endüstriyel üretimin güçlenmesi ve katma değerinin artırılması için üretim yapacak yeni işletme yatırımlarının hayata geçirilmesi ve mevcut işletmelerin modernizasyonu ile tasarım ve ürün geliştirme yeteneklerinin, üretim kapasitesinin ve istihdamın artırılması	Öncelik 1 ve 2	Toplam üretim değeri (TL)	398.510.956	622.061.483
	Öncelik 1 ve 2	Sürekli istihdam (kişi)	1.382	1.868
	Öncelik 1 ve 2	Geçici istihdam (kişi)	88	140
	Öncelik 1 ve 2	Ar-Ge personeli sayısı (kişi)	1	10
	Öncelik 1 ve 2	Ar-Ge harcaması (TL)	250.000	502.000
	Öncelik 1 ve 2	Üretim miktarı (m ³)	339.650	729.500
	Öncelik 1 ve 2	Üretim miktarı (adet)	215.922.249	330.628.756
	Öncelik 1 ve 2	Üretim miktarı (ton)	17.104	26.821
	Öncelik 1 ve 2	Makine sayısı (adet)	1.350	1.559
	Öncelik 1 ve 2	Üretim hattı sayısı (adet)	51	79
	Öncelik 1 ve 2	İhracat yapılan ülke sayısı (adet)	107	157
	Öncelik 1 ve 2	Ürün çeşidi sayısı (adet)	293	420
	Öncelik 1 ve 2	Yenilikçi ürün çeşidi sayısı (adet)	2	54
	Öncelik 1 ve 2	Patent başvuru sayısı (adet)	0	6
	Öncelik 1 ve 2	Marka başvuru sayısı (adet)	0	13
	Öncelik 1 ve 2	Faydalı model/ Endüstriyel tasarım başvuru sayısı (adet)	0	3
	Öncelik 1 ve 2	Kurulan/geliştirilen laboratuvar/Ar-Ge /Ür-Ge Merkezi sayısı (adet)	0	5
	Öncelik 1 ve 2	Geliştirilen prototip ürün sayısı (adet)	0	11
	Öncelik 1 ve 2	Geliştirilen yenilikçi hizmet/ model/ uygulama sayısı (adet)	0	9
	Öncelik 1 ve 2	Çevre dostu ürün sayısı (adet)	18	49
Öncelik 1 ve 2	Modernizasyonu sağlanan üretim hattı sayısı (adet)	3	19	

Kaynak: 2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Kapanış Raporu, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı

Program kapsamında veri toplanan performans göstergeleri programın her iki önceliğine de hitap etmektedir. Programın Kapanış raporu verilerine göre bölgenin endüstriyel üretiminin güçlenmesi amacıyla yeni istihdam sağlanmış, Ar-Ge yatırımları yapılmış, üretim kapasitesinde artış sağlanmış, makine ekipman ve üretim hatları alınmış veya mevcutlar modernize edilmiş, ihracat yapılan ülke sayısında artış sağlanmış, ürün çeşidi artırılmış, patent, marka, faydalı model ve endüstriyel tasarım başvuruları yapılmış, laboratuvar, Ar-Ge veya Ür-Ge merkezi, prototipler ve yenilikçi hizmetler geliştirilmiştir.

Performans göstergelerine göre program ile

- 9'u Ar-Ge personeli olmak üzere toplam 486 kişinin sürekli, 52 kişinin ise geçici istihdamı sağlanmış,
- 252 bin TL Ar-Ge harcaması yapılmış,
- İhracat yapılan ülke sayısı 50 artmış,
- Yenilikçi ürün çeşitleri 52 olmak üzere toplam ürün çeşitleri 127 artmış,
- 31 çevre dostu ürün elde edilmiş,



- 11 prototip, 9 yenilikçi hizmet geliştirilmiş,
- 6 patent, 13 marka, 3 faydalı model/endüstriyel tasarım başvurusu gerçekleştirilmiş,
- 5 laboratuvar/ Ar-Ge veya Ür-Ge merkezi geliştirilmiş,
- 389 bin m³, 114 milyon adet ve 9 bin ton üretim gerçekleştirilmiş,
- 209 makine, 28 üretim hattı alınmış ve 16 üretim hattı modernize edilmiştir.

Ajans tarafından Program Kapanış Raporunda kayıt altına alınan verilere göre yürütülen projelerde gerçekleştirilen faaliyetlere örnekler aşağıda listelenmiştir.

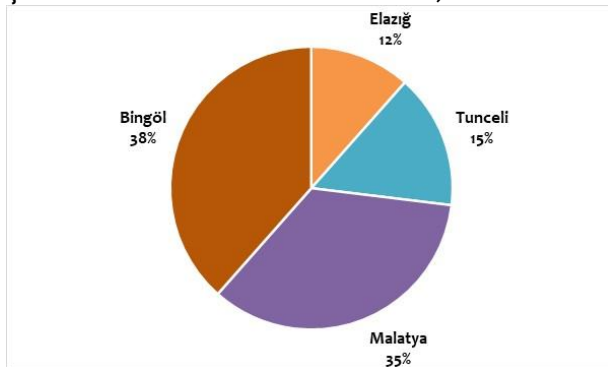
- IQF sistemi (Individual Quick Frozen-Bireysel Hızlı Dondurma) alınarak dondurulmuş gıda üretim hattı kurulmuş, sözleşmeli üretim modeli ile bölge üreticilerinin istihdamına katkı sağlanmış, sebze ve meyve ihracatını geliştirmek üzere adımlar atılmıştır.
- Ar-Ge çalışmaları gerçekleştirilerek güneş pilleri ve güneş panellerinin kalite ve verim testi analizlerinde kullanılan kuantum verimlilik cihazı üretilmiş, ürünün ihracatı gerçekleştirilmeye başlanmıştır.
- Dayanıklı ekmek üretim hattı oluşturulmuş ve üretime başlanmıştır.
- Su dolum tesisinde paletleme ve palet sarma sürecinin modernizasyonu gerçekleştirilmiş, üretimde gıda ve hijyen kurallarına uygunluk sağlanmış ve karşılanamayan müşteri talepleri karşılanmaya başlamıştır.

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 programın değerlendirilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Söz konusu sonuçlar kriterler bazında aşağıdaki bölümlerde özetlenmektedir.

Program kapsamında desteklenen toplam 29 proje yürütücüsünün 26'sı (projesini tamamlayanların %90'ı) soru formunu cevaplamıştır. Ankete katılan işletmelerin %38'i Bingöl, %35'i Malatya, %15'i Tunceli ve %12'si ise Elazığ'dandır (Şekil 6).

Şekil 6. Anket Katılımcılarının İlleri, n=26

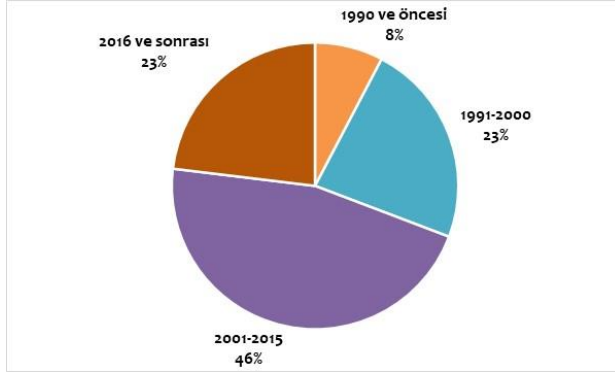


Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

Programın genel amacında üretim yapacak yeni işletme yatırımlarının hayata geçirilmesi ve mevcut işletmelerin yeteneklerinin geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Buna paralel olarak, program yararlanıcıları arasında hem genç işletmeler hem de daha uzun yıllardır faaliyet gösteren işletmeler bulunmaktadır.

Anket katılımcılarının %23'ü 2016 ve sonrasında, %46'sı 2001 ile 2005 yılları arasında, %23'ü 1991 ile 2000 yılları arasında ve %8'i ise 1990 ve öncesinde kurulmuştur (Şekil 7).

Şekil 7. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yılları, n=26



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

3.3.1. İlgililik

Programın bölgesel ve ulusal politikalar ile uyumu değerlendirildiğinde amaç ve önceliklerin, On Birinci Kalkınma Planı⁴ ve 2014-2023 TRB1 Bölge Planındaki hedefler ile uyumlu olduğu görülmektedir. Program, endüstriyel üretimin geliştirilmesine odaklanarak, bölgenin önemli ihtiyaçlarına cevap vermiştir.

On Birinci Kalkınma Planı, daha fazla değer üreten, daha adil paylaşan, daha güçlü ve müreffeh Türkiye vizyonu ile hazırlanmış ve hedefler, verimliliği odağına alan, sanayi sektörünün başat rol üstlendiği, ihracata dayalı istikrarlı bir büyüme modeli çerçevesinde belirlenmiştir. Bu bağlamda Planın beş ana başlığından biri rekabetçi üretim ve verimliliğidir. Planda bu başlık altında daha rekabetçi bir ekonomik yapıya sahip olunması için fiziki, beşeri ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bu doğrultuda program, endüstriyel üretimin gelişimine, yeni işletme yatırımlarının ve istihdamın artırılmasına, işletmelerin tasarım ve ürün geliştirme yeteneklerinin ve rekabetçiliğinin artırılmasına odaklanarak On Birinci Kalkınma Planında vurgulanan amaç hedef ve politikalar ile uyumlu şekilde tasarlanmıştır.

TRB1 Bölge Planı, "Eğitimli ve girişimci insan gücüyle üreten, yaşam kalitesi yüksek TRB1" vizyonu ile hazırlanmıştır. Planda bu vizyona ulaşmak amacıyla altı ana gelişme eksenini belirlenmiştir: (a) sosyal ve beşeri sermayenin gelişimi, (b) fiziki altyapının iyileştirilmesi, (c) tarımsal üretimin ve verimliliğinin artırılması, (d) alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi, (e) endüstriyel üretimin güçlendirilmesi, (f) enerji ve maden varlığının etkin kullanımı. Bu kapsamda program, Bölge Planında belirtilen gelişme eksenlerinden özellikle endüstriyel üretimin güçlendirilmesi ile doğrudan bağlantılıdır. Program, endüstriyel üretimin güçlendirilmesi önceliği altında yer alan tedbirlerden gıda sanayinde ürün çeşitlendirilmesine gidilmesi (Tedbir 2.3.2), yöresel ürünlerin üretiminin artırılması, işlenmesi ve markalaştırılması (Tedbir 2.3.3), tekstil sanayinde yenilikçi teknolojilerin kullanılması ve kümelenme stratejilerinin geliştirilmesi (Tedbir 2.3.4), yapı malzemeleri sanayinde yatırımların artırılması (Tedbir 2.3.5), makine ve teçhizat sanayinde işletmelerin geliştirilmesi (Tedbir 2.3.6), metal ürünleri sanayinde

⁴ On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı

yatırımların özendirilmesi (Tedbir 2.3.7), medikal ürün ve malzeme sanayinde yatırımların artırılmasına (Tedbir 2.3.8) yönelik olarak hazırlanmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi program hem On Birinci Kalkınma Planı hem de TRB1 Bölge Planındaki hedef ve gelişme eksenleri ile ilgili olarak hazırlanmış ve programda 5449 sayılı Kanun hükümleri ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğindeki hükümler esas alınmıştır.

Değerlendirme çalışması kapsamında programın bölgesel ve ulusal politikalar ile bağlantısının yanı sıra bölge koşullarına ve bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçlarına uygunluğu da incelenmiştir. Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların %69'u programın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlandığı görüşündedir. Katılımcılar,

- İşletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması,
- Bölge istihdamını geliştirilmesi,
- Üretim ve pazarlama faaliyetleri ile işletmelere rekabet avantajı sağlaması,
- Dışa bağımlılığın azaltılmasına katkı sağlaması,
- Bölgede işletmelerin yatırım yapmak için ihtiyaç duyduğu finansal bir kaynak olması,
- Projelerin daha hızlı hayata geçirilebilmesini sağlanmasına değinerek programın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygunluğunu açıklamışlardır.

Katılımcıların %8'i ise programın bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olmadığını görüşündedir. Bunun sebebi olarak ekonomik dalgalanmalar nedeniyle destek miktarının faydasının düştüğünü belirtmişlerdir.

Ajans uzmanları ile gerçekleştirilen görüşmede programın, bölge ihtiyaçları göz önünde bulundurularak ve önceki yıllarda Ajans tarafından yürütülen diğer programlar ile tamamlayıcılık sağlanarak tasarlandığı belirtilmiştir.

3.3.2. Etkinlik

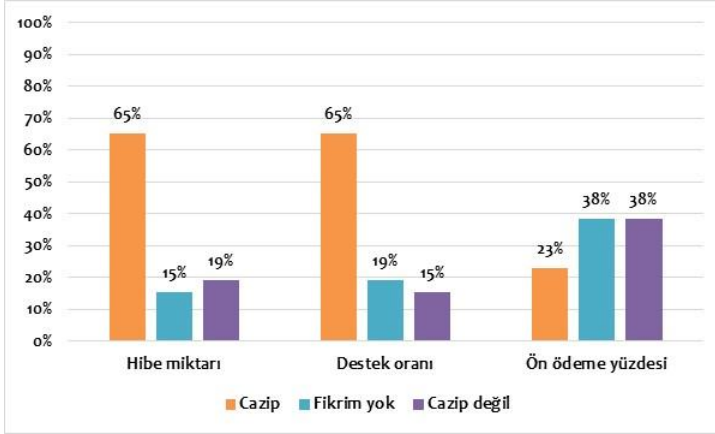
Elde edilen bulgulara göre, program Ajans tarafından etkin şekilde yürütülmüştür. Yararlanıcılardan elde edilen verilere göre program tanıtımında en etkili yöntemin Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının yarısından fazlası (%58), Ajansın web sitesi, gerçekleştirilen kurum ziyareti, gönderilen e-posta, düzenlenen toplantı ve benzeri etkinlikler, hazırlanan broşür, katalog, vb. gibi basılı materyaller vasıtasıyla programdan haberdar olmuştur. Program tanıtımında etkili olan diğer yöntemler ise danışmanlar (%31) ve medya (%12) olmuştur.

Gerçekleştirilen anket çalışmasında Ajans desteklerinin tanıtımı ve bilgilendirme faaliyetlerinin etkinliği araştırılmıştır. Anket katılımcılarının büyük kısmı (%73) Ajans desteklerinin ilgili hedef kitle tarafından bilindiği görüşündedir. Buna paralel olarak katılımcıların %85'i Ajans destekleri hakkında etkin duyuru yapıldığını belirtmiştir. Duyuruların etkinliğini artırmak için tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinde bölgedeki kurumlar arası iletişimin güçlendirilerek işletmelerin daha kolay bilgi sahibi olmalarının sağlanması, bu kapsamda oda ve birliklerin aktif rol oynamasının faydalı olacağı dile getirilmiştir. Programın tasarruf imkânlarına bakıldığında, bütçenin maliyet-etkin şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Programın tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri kapsamında tanıtım ve bilgilendirme toplantıları ve proje yazma eğitimleri organize edilmiştir. Ayrıca Ajansın 2019 yılı Faaliyet Raporundan⁵ elde edilen bilgilere göre Ajans uzmanları tarafından bölgede faaliyet gösteren işletmelere yüz yüze ziyaretler, online bilgilendirmeler ve telefon kısa mesajları yoluyla program hakkında bilgilendirmede bulunulmuştur.

Yararlanıcılar, anket çalışmasında programın finansal özelliklerini de değerlendirmiştir. Hibe miktarı ve destek oranı genel olarak yararlanıcılar tarafından olumlu değerlendirilmiş (katılımcıların %65'i), ön ödeme yüzdesi ise yararlanıcıların %23'ü tarafından cazip bulunarak programın gelişmeye açık alanlarından biri olmuştur (Şekil 8).

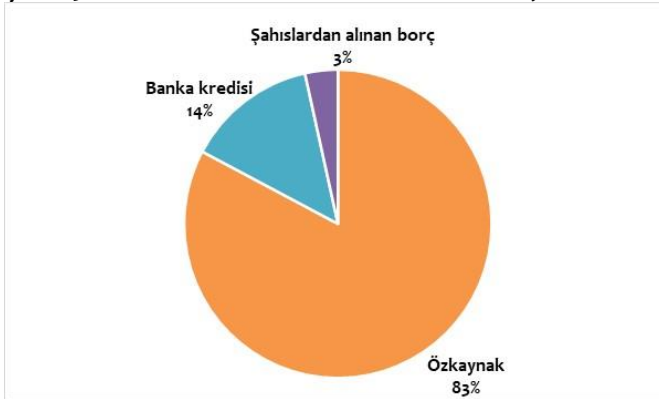
Şekil 8. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programı Finansal Olarak Değerlendirmesi, n=26



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

Gerçekleştirilen anket çalışmasında destek miktarının üst limitinin artırılması katılımcılar tarafından önerilmiştir. İşletmelerin büyük kısmı (%83) projelerinin eş finansmanını öz kaynakları ile sağlamıştır. Bunun yanında banka kredileri (katılımcıların %14'ü) ve şahıslardan alınan borçların da (katılımcıların %3'ü) eş finansman kaynakları arasında olduğu belirtilmiştir (Şekil 9).

Şekil 9. Ankete Katılan Yararlanıcıların Projelerinin Eş Finansman Kaynakları, n=26



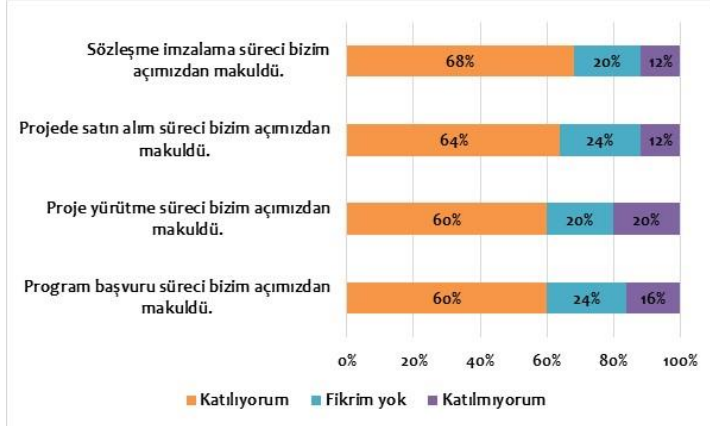
Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

⁵ TRB1 Düzey 2 Bölgesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı



Program genel olarak evraklar, prosedürler ve süreçler bakımından olumlu değerlendirilmiştir. Programın tüm boyutları katılımcıların yarısından fazlası tarafından olumlu bulunmuştur. Yararlanıcıların en olumlu değerlendirdiği süreçler sözleşme imzalama ve satın alım süreci olmuştur (sırasıyla katılımcıların %68'i ve %64'ü). Bunları proje yürütme ve program başvuru süreçleri takip etmiştir. Süreçlere dair fikrinin olmadığını belirten yararlanıcılar süreçlerin danışmanlar tarafından yürütülmesi sebebiyle fikir belirtmediklerini ifade etmişlerdir (Şekil 10).

Şekil 10. Ankete Katılan Yararlanıcıların Destek Süreçlerinin Uygunluğuna İlişkin Görüşleri, n=25

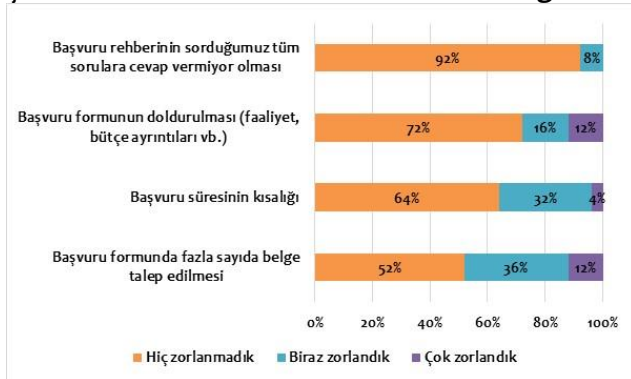


Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

Anket katılımcılarının %80'i proje başvuru ve yürütme aşamalarında Ajans uzmanlarına kolaylıkla erişip iletişim kurduklarını belirtmiştir. Ayrıca anket çalışması ile programın başvuru ve proje yürütme süreçlerine dair yararlanıcıların zorlandığı alanların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda süreçler ile ilgili detaylı sorulara da yer verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre program süreçlerinde yaşanan zorlukların aşılmasında danışman desteği ve Ajans uzmanlarından alınan bilgilerin etkili olduğu yararlanıcılar tarafından belirtilmiştir.

Katılımcıların genel anlamda program başvuru sürecini makul bulmasına paralel olarak başvuru rehberinin niteliği katılımcıların çoğu (%92'si) tarafından olumlu değerlendirilmiştir. Başvuru sürecinde yararlanıcıların daha az zorlandığı diğer başlıklar ise başvuru formunun doldurulması (%72) ve başvuru süresi (%64) olmuştur. İşletmelerin en fazla zorlandığı konu ise başvuru formunda talep edilen belgelerin sayısıdır (Şekil 11).

Şekil 11. Ankete Katılan Yararlanıcıların Programın Başvuru Sürecine İlişkin Görüşleri, n=25



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

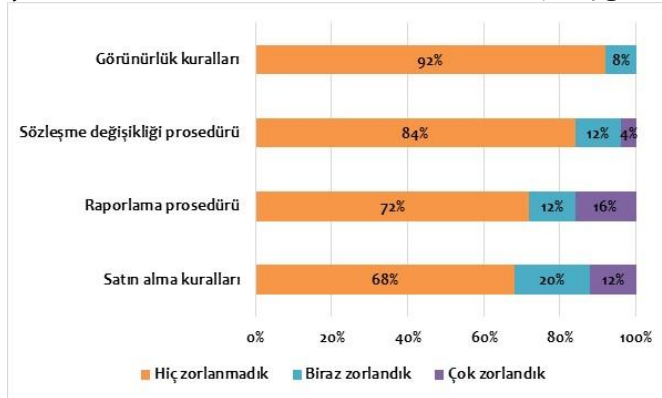
Ajanstan elde edilen bilgilere göre programın başvuru aşamasında işletmelerden iş planı da istenmiştir. Bu sayede proje amaçlarının ve faaliyet planlarının detaylandırılması amaçlanmıştır. Söz konusu planlar, bağımsız değerlendiriciler tarafından proje değerlendirme sürecini destekleyen bir araç olarak değerlendirilmiştir. Öte yandan başvuru sahibi işletmelerin bazıları plan hazırlığının iş yüklerini artırdığını ifade etmişlerdir.

Başvuru sürecinde zorlanmadığını belirten yararlanıcılar, bunu konuyu danışmanlık hizmeti almalarına bağlamışlardır.

Katılımcılar genel olarak proje yürütme süreçlerinde zorlanmadıklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda yararlanıcıların %92'si görünürlük kuralları, %84'ü sözleşme değişikliği prosedürü ve %72'si ise raporlama prosedüründe hiç zorlanmamıştır. Yapılan değerlendirmelerde işletmeler proje uygulama sürecinde en fazla zorlandıkları konunun satın alma kuralları olduğunu belirtmiştir (Şekil 12).

Projelerin yürütülme sürecinin COVID-19 salgınına denk gelmesi nedeniyle süreçlerin aksaması ve satın alımlarda uygulanan ihale prosedürleri hakkında işletmelerin yeterli tecrübeye sahip olmaması satın alma sürecinin zorlukları arasında sayılmıştır.

Şekil 12. Ankete Katılan Yararlanıcıların Proje Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşleri, n=25



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

Program kapanış raporundan elde edilen verilere göre program sürecinde toplam 35 sözleşme değişikliği yapılmıştır.

Ankete katılan yararlanıcıların büyük kısmı (%80) program başvuru ve yürütme süreçlerinde danışman desteği almıştır. İşletmeler, danışman desteğine aşağıdaki sebeplerle ihtiyaç duymuşlardır:

- Daha önce hiçbir destek programı projesi tecrübesi olmadığı için
- Program süreçlerini takip edecek yeterli zaman ve iş gücü kaynağı olmadığı için
- İşlemlerin daha kısa zamanda gerçekleştirilmesi için

Danışmanlık hizmeti alan işletmelerin %95'i aldıkları hizmetten memnun kalmıştır. Danışmanlık hizmetinden memnun kalmayan bir yararlanıcı bunun sebebinin danışmanın program süreci ile ilgili bilgi ve tecrübelerini işletme ile yeterince paylaşmaması olduğunu dile getirmiştir.

Araştırma kapsamında satın alınan makine ve ekipmanların bölge içinden mi dışından mı satın alındığı sorgulanmıştır. Buna göre, yararlanıcılardan %84'ü projeleri için en stratejik makine veya ekipmanları bölge dışından, %16'sı ise bölge içinden satın almıştır. Bölge dışından satın alım yapan yararlanıcıların %95'i bölge dışından alınan makine veya ekipmanların bölge içinden alınamayacağını belirtmişlerdir. Makine ve ekipmanları bölge içinden de alabileceğini belirten bir yararlanıcı ise bölge dışından alınan ürünün şartlarının daha avantajlı olduğunu ifade etmiştir.

3.3.3. Etkililik

Yapılan değerlendirme, program ile hedeflenen sonuçlara genel olarak ulaşıldığını, bölge ve işletmeler için etkili olduğunu göstermiştir. Ankete katılan yararlanıcıların %80'i projeleri ile genel olarak amaçlarına ulaştıklarını ifade etmiştir. Bunun yanında programın uygulandığı dönem ve sonrasında bölgede yaşanan depremler, COVID-19 salgını ve ekonomik sebepler nedeniyle ulaşılamayan hedefler bulunmaktadır. Ulaşılamayan hedefleri olan yararlanıcılardan biri programdan sonra bu hedeflere ulaşmak için yeni yatırımlar yapmış ve yeni makine ekipman almıştır. Hedefleri eksik kalan diğer işletmeler ise yukarıda belirtilen dış etmenler sebebiyle yeni yatırım yapamamıştır.

Anket çalışmasında işletmelerin bu projeleri yapmaya neden ihtiyaç duydukları araştırılmıştır. Katılımcılar genel olarak proje fikirlerinin ve ihtiyaçlarının program çağrısı açıklanmadan önce belirlenmiş olduğunu ve bu doğrultuda Ajans desteğinin cazip bir finansal kaynak olabileceğini düşündüklerini vurgulamıştır. Bunun yanında yararlanıcılar,

- Yeni teknoloji geliştirmek,
- Müşteri talebini karşılayabilmek,
- Dışa bağımlılığı azaltmak,
- Üretim kapasitesini ve kalitesini artırmak,
- Üretim alanlarını modernize ederek teknolojik gelişmeleri yakalamak,
- İstihdamı artırmak,
- Ürün çeşidini artırmak,
- Ülkemizde üretilmeyen yüksek teknoloji ürün üretmek amaçlarıyla programa başvurmuşlardır.

İşletmelerin %88'i destek ile aldıkları makine ve ekipmanların 2023 itibarıyla kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir. Makine ve ekipmanların kullanılabilir olmadığını ifade eden 3 işletme özellikle ekonomik sebepler ve COVID-19 nedeniyle faaliyetlerini durdurmuştur.

Desteklenen projeler sayesinde yararlanıcıların çoğu (%75) proje bütçesinin dışında finansal kaynak yaratarak başka girişimlerde bulduklarını ifade etmiş; dolayısıyla *girdi artımsallığı* elde etmişlerdir. Buna göre, anket katılımcılarının %58'i proje alanına giren konularda yeni personel istihdam etmiş ve %46'sı ise projeleriyle bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirmiştir. En az girişimde bulunan konular projeye bağlantılı yeni projeler başlatılması (%25) ve proje ile ilgili eğitimler/danışmanlıklar alınması (%13) olmuştur (Şekil 13).



Şekil 13. Ankete Katılan Yararlanıcıların Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler, n=24



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

Program sayesinde yararlanıcılarda *davranışsal artımsallık* da sağlanmıştır. Anket çalışmasında yararlanıcıların %96'sı yürütülen projelerinin işletmelerinde yeni ve farklı bir uygulama, yaklaşım ya da davranışsal değişime neden olduğunu belirtmiştir. Bunların başında, projeyi ilgilendiren alanda teknik bilgi ve yetenek artışı (katılımcıların %63'ü) gelmektedir. İşletmelerin %54'ünde ürün, hizmet ve süreçlerdeki sorunların tespit ve analiz edilme yeteneğinde artış sağlanmış ve paydaşlar ile iletişim ve işbirlikleri güçlenmiştir. İşletmelerin %50'sinin proje yazma/yönetme konusunda bilgi ve yeteneği artmış ve %46'sı hedef kitlelerinin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale gelmiştir. En az oranda davranışsal değişim kurum içi iletişimin güçlenmesinde yaşanmıştır (katılımcıların %33'ü) (Şekil 14).

Şekil 14. Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler, n=24



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

Anket katılımcılarının %71'i program sayesinde kurumsal itibar ve tanınırlığının yükseldiğini ifade etmiştir. Değerlendirmeler sonucunda, yararlanıcıların projelerini program olmasa da hayata geçirmek için çeşitli adımlar atacakları anlaşılmıştır. Bu doğrultuda, işletmelerin %54'ü destek almamış olsalardı da projelerini hayata geçirebilecekleri fikrindedir. Bu işletmelerin yarısından fazlası (%54) programdan yararlanmalar projelerini büyük ölçüde öz kaynakları ile, %46'sı ise diğer kurumların desteği veya banka kredisi ile yapabileceklerini belirtmiştir. Bunun yanında işletmeler projelerinin daha uzun sürede, ertelenerek yapılabileceğini veya kapsamının daraltılarak hayata geçirilebileceğini ifade etmiştir.

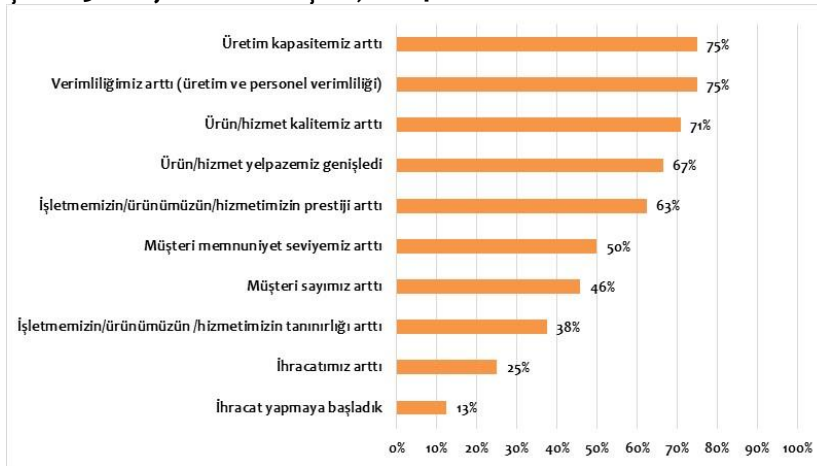


3.3.4. Etki

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 %75'inin üretim kapasitesi ile üretim ve personel verimliliği, %71'inin ürün ve hizmet kalitesi artmış, %67'sinin ürün ve hizmet yelpazesi genişlemiş, %63'ünün işletme, ürün ve hizmetinin prestiji artmıştır. Bunların yanı sıra müşteri memnuniyetinde, müşteri sayısında, işletmelerin tanınırlığında ve ihracatta da artış sağlanmıştır (Şekil 15).

Şekil 15. Projelerin Sonuçları, n=24



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

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

- “Üretim kapasitemiz iki katına çıktı.”
- “Müşteri sayımızda %50 oranında artış sağlandı, ürün yelpazemiz 4 kat genişledi.”
- “İhracatımız %25 arttı.”
- “Aldığımız üç yeni makine sayesinde istihdam sayımız 50’den 70’e yükseldi. 3 yeni ürün üretmeye başladık ve bu sayede ürün sayımız 8 oldu. İhracat yaptığımız ülke sayısı 3’ten 5’e çıktı. Toplam üretim değerimiz yıllık 38 milyon TL’den 74 milyon TL’ye ulaştı.”
- “10 yeni müşterimiz oldu. 2 yeni ürün çeşidi elde ettik. Kapasitemiz %15, ihracatımız %50 arttı.”
- “Akdeniz, Karadeniz ve İç Anadolu’nun doğu illerine satış yapmaya başladık. 3 yeni makine alarak 1 yeni üretim hattı oluşturduk ve bu sayede 1 yeni ürün üretmeye başladık. Uzun zamandır ihracat yapmak istiyorduk, proje ile birlikte üretim kapasitemiz ve verimliliğimiz artınca Almanya, Avusturya ve Ortadoğu ülkelerine ihracata başladık. Proje kapsamında 17 yeni istihdam sağladık.”
- “1 marka tescili yaptık. Makine sayımızı 30’dan 40’a yükselttik. Üretim kapasitemiz 4,5 tondan 8 tona çıktı. 3 yeni ürünümüz oldu ve bu sayede ürün sayımız 5’e yükseldi. Toplam üretim



değerimiz 15 milyon TL'nin üzerine çıktı. Artan kapasitemiz sayesinde 5 ülkeye ihracat yapmak için çalışmalara başladık.”

- “Üretim değerimiz 1 milyon TL'den 2 milyon TL'ye, istihdam sayımız 10'dan 16'ya, ürün çeşidimiz 5'ten 10'a yükseldi ve proje ile yeni üretim hattı kurduk.”
- “Yurtdışı menşeli bir ürünü bu yatırım sayesinde ülkemizde üretmeye başladık ve ithalat yapılarak alınan bu ürünün ülkemizden satışını yapmaya başladık.”
- “Üretimimiz %20, müşteri sayımız %30 arttı.”
- “Kapasitemiz %70, müşteri sayımız %50 arttı.”

İşletmelerden biri, proje kapsamında üretim kapasitesinin artırıldığını, proje ile elde edilen katkıların artırılması için ürünlerin satışını artırmaya ve bu kapsamda iki adet satış noktası kurmaya ihtiyaçları olduğunu dile getirmiştir. Bunun yanında anket katılımcıları genel olarak Ajans desteklerinin devamlılığının sağlanmasını önererek bu sayede kazanımların daha uzun süreceğini belirtmiştir.

Yukarıda belirtilen proje sonuçlarının yanı sıra yararlanıcılardan biri proje sonucunda üretimi artırdıklarını fakat bölgede yaşanan deprem sonucunda üretim faaliyetlerinin azaldığını belirtmiştir. İki yararlanıcı projenin COVID-19 dönemine denk gelmesi ve ardından yaşanan ekonomik zorluklar sonucunda beklenen sonuçları elde edemediklerini ifade etmiştir.

Sunulan bilgiler ışığında programın bölge ve destek alan işletmeler için olumlu katkılarının olduğu, ulaşılamayan hedeflerin ise dış etmenlerden (deprem, COVID-19 ve ekonomik zorluklar) kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

3.3.5. Sürdürülebilirlik

Elde edilen bulgular ışığında program sayesinde elde edilen etkilerin genel olarak sürdürülebilir olduğu, ancak bu süreçte yeni desteklere ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yararlanıcıların büyük kısmı (%92) 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 ve işletmelerin yeni hedefleri olmasının önemli bir payı olduğu görülmüştür. Elde edilen kazanımların sürdürülebilir olmadığını belirten bir yararlanıcı projelerini başarıyla tamamladıklarını ancak deprem, COVID-19 ve ekonomik nedenlerden ötürü firmalarının atıl durumda kaldığını dile getirmiştir.

Anket çalışması kapsamında yararlanıcıların gelecek planları da araştırılmıştır. İşletmelerin proje kazanımlarının uzun vadede süreceğini düşünmelerine paralel olarak yararlanıcıların çoğu gelecekte de yatırım planları olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin proje konuları ile ilgili ilerleyen süreçlerdeki planları şu şekildedir:

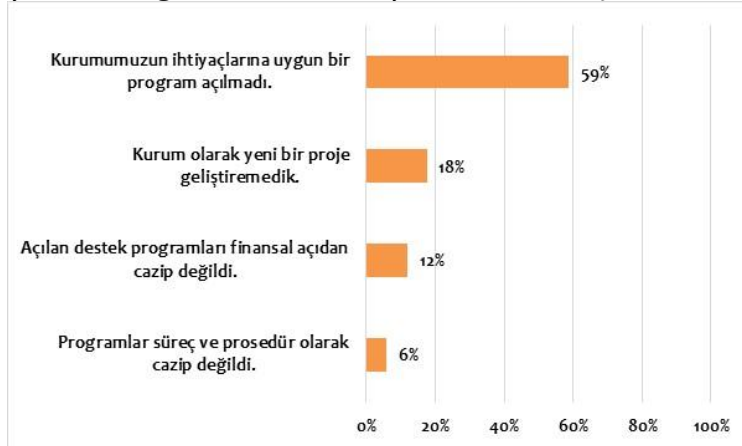
- Üretim süreçlerini teknolojik gelişmeler ışığında yenilemek
- Yeni projeler yazmak ve destek alarak bunları uygulamak
- İstihdamı artırmak
- Üretim tesisini büyütmek
- Ar-Ge çalışmalarını artırmak
- İhracata yönelik yatırımlar yapmak
- Yeni satış kanalları oluşturmak ve satış hacmini büyütmek

- Yeni makine ve ekipmanlar satın almak

Elde edilen verilere göre başka kurumların desteklerinden faydalanan işletme sayısı program sonrasında, program öncesine göre düşüş göstermiş olsa da program sonrasında destek alınan kurum çeşitleri artmıştır. Program öncesinde başka kurumların desteklerinden faydalanan işletme sayısı 11 iken destek alınan kurumlar: Fırat Kalkınma Ajansı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, Tarım ve Orman Bakanlığı'dır. Program sonrasında ise başka kurumlardan destek alan işletme sayısı 9 olmuştur ve bu süreçte destek alınan kurumlar arasında Fırat Kalkınma Ajansı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK, KOSGEB, AB Fonları, Tarım ve Orman Bakanlığı bulunmaktadır. İşletmelerin ağırlıklı olarak aldığı destekler arasında Fırat Kalkınma Ajansı destekleri, KOSGEB destekleri ile KKYDP (Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı) öne çıkmaktadır. Ajans desteklerine tekrar başvuru yapılıyor olması destek programlarının cazibesini koruduğunu göstermektedir.

Programdan sonra başka herhangi bir kurumdan destek alınmadığını belirten yararlanıcıların yarısından fazlası (%59) ihtiyaçlarına uygun bir program açılmadığını dile getirmiştir. Diğer sebepler ise yeni bir proje geliştirilememiş olması, açılan programların finansal açıdan veya süreç ve prosedür olarak cazip bulunmamasıdır. Bir yararlanıcı ise proje geliştirdiklerini ve kendi imkanlarıyla uyguladıklarını dile getirmiştir (Şekil16).

Şekil 16. Programdan Sonra Başka Destekten Faydalanmama Sebepleri, n=17



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2023

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

- İmalat sektörüne yönelik destekler
- Makine ekipman destekleri
- İşletmelerin altyapı ve fiziksel ihtiyaçlarına yönelik destekler
- Faizsiz kredi destekleri
- İstihdama yönelik destekler
- Destek miktarının artırıldığı programlar
- Hammaddesi bölgede bulunan sektörlerle veya bölgedeki coğrafi işaretli ürünlere yönelik destekler

Program çıktılarının sürdürülebilirliğinin sağlanması için duyulan ihtiyaçlar göz önünde bulundurulduğunda, bölgede yaşanan büyük çaplı depremlerin ve ülkemizi de etkisi altına alan COVID-19 salgınının proje çıktıları üzerinde herhangi bir olumsuz etkisinin olup olmadığı da araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna göre yararlanıcıların %78'i son dönemde yaşanan depremlerin, COVID-19 salgınının ve ekonomik koşulların proje çıktılarının kullanımı üzerinde olumsuz etkiye sebep olduğunu dile getirmiştir. Üretim süreçlerinin yavaşlaması veya durması, personel bulunamaması, satış hacminin düşmesi, bölgede elektrik kesintilerinin yaşanması veya altyapı sorunlarının ortaya çıkması dile getirilen olumsuz etkilerdendir. Ortaya çıkan bu etkilerin azaltılması için işletmeler farklı bölgelere satış yaparak satış hacimlerini korumaya çalışmış, istihdamın devamlılığı için personellerin barınma ve ulaşım sorunlarına çözüm üretmek amacıyla adımlar atmış, çevrimiçi satış kanallarını daha aktif kullanmaya başlamıştır. Bu etkilerin azaltılması için finansal desteklere ihtiyaç duyulduğu dile getirilmiştir.

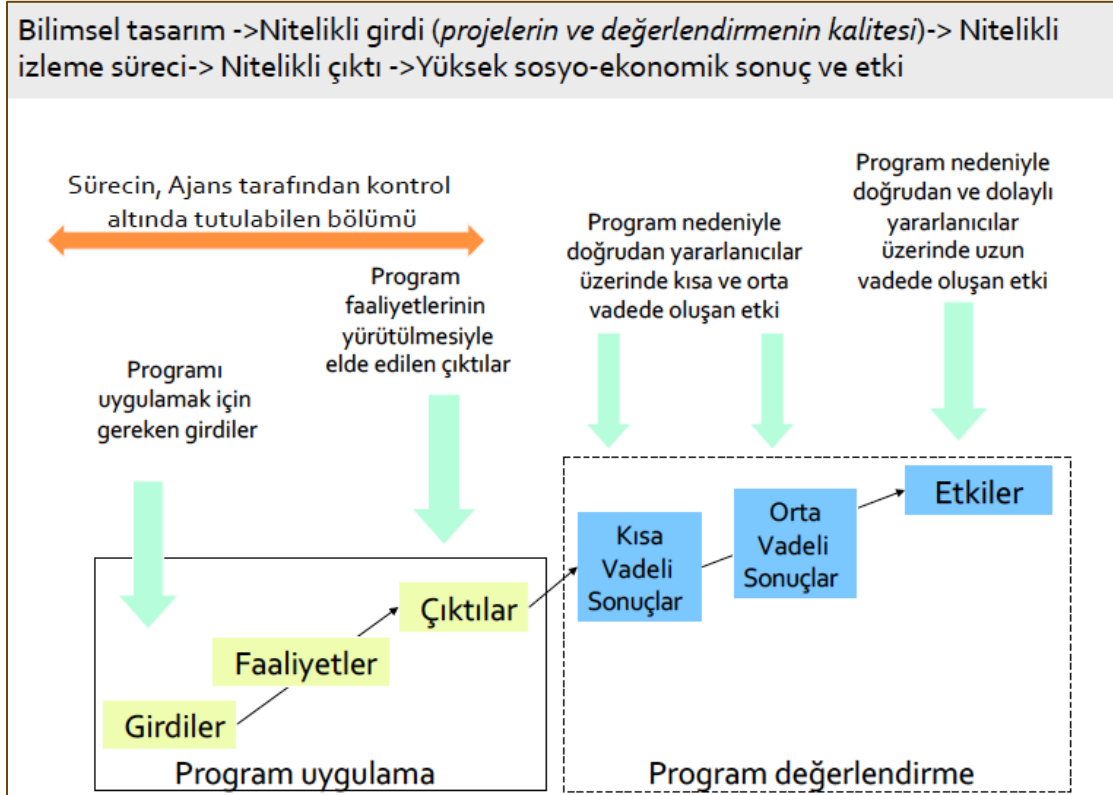
4. Sonuç ve Değerlendirmeler

Çalışma kapsamında elde edilen veri ve bulgular, programın yararlanıcılar ile bölgenin ihtiyaçlarına uygun, ulusal önceliklerle uyumlu olduğunu ve başarılı şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Programın işletmelere ve bölgeye önemli etkileri olmuştur. Programın tasarımı ve süreçleri ile bölgedeki kuruluşların 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 17). 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 17. 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, Ajansın program tasarımının, projelerin, değerlendirme ve izleme süreçlerinin niteliğini yükseltmesi, programın başarısına ve bölgenin kalkınmasına sağlayacağı katkıyı artıracaktır.

4.1. Sonuçlar ve Çıkarılan Dersler

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

- 2019 yılında yürütülen Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı, On Birinci Kalkınma Planı ve TRB1 Bölge Planı hedefleri ile doğrudan uyumludur. Programın amaç ve öncelikleri ulusal ve bölgesel planlar ile uyumlu olacak şekilde sade, açık ve anlaşılır olarak belirlenmiştir.
- Program bölgede endüstriyel üretimin güçlendirilmesine odaklanarak bölgenin ve bölgedeki hedef kitlelerin ihtiyaçlarına hitap etmiştir. Programa bölge illerinin tümünden (Bingöl, Elazığ, Malatya ve Tunceli) başvuru gerçekleşmiş ve program kapsamında illerin tamamı desteklenmiştir.
- Programın genel amacında üretim yapacak yeni işletme yatırımlarının hayata geçirilmesi ve mevcut işletmelerin yeteneklerinin geliştirilmesi vurgulanmaktadır. Buna paralel olarak program yararlanıcıları içinde hem genç işletmeler hem de daha uzun yıllardır faaliyet gösteren işletmeler bulunmaktadır.
- Ajans tarafından programın tanıtım faaliyetleri başarılı ve etkin şekilde yürütülmüştür. Yararlanıcıların programdan Ajans vasıtasıyla haberdar olması, Ajansın bölgedeki hedef kitlesi tarafından tanınırlığının yüksek olduğunu göstermektedir.
- Programın finansal unsurlarından hibe miktarı ve destek oranı bölgenin ihtiyacını karşılayacak düzeydedir. Programın süreçleri genel olarak olumlu değerlendirilmiştir. Program süreçlerinde yaşanan zorlukların aşılmasında yararlanıcıların danışmanlardan aldığı hizmet ve Ajans uzmanlarından aldığı bilgiler ve destek etkili olmuştur.
- Proje başvuru ve yürütme süreçlerinde işletmelerin danışmanlık hizmeti alma oranı yüksektir. Buna bağlı olarak işletmelerin bir kısmı program süreçleri hakkında detaylı bilgi ve tecrübeyi edinmemiştir.
- Uygulanan projeler sayesinde destek alan işletmelerin üretim kapasitesi, üretim ve personel verimliliği, ürün ve hizmet kalitesi artmış; ürün ve hizmet yelpazesi genişlemiş; işletme, ürün ve hizmetinin prestiji artmıştır. Bunların yanı sıra müşteri memnuniyetinde, müşteri sayısında, işletmelerin tanınırlığında ve ihracatta da artış sağlanmıştır.
- Program yararlanıcıları genel olarak proje amaçlarını gerçekleştirmeyi başarmış olsa da programın uygulandığı dönem ve sonrasında bölgede yaşanan depremler, COVID-19 salgını ve ekonomik sebepler nedeniyle ulaşılamayan hedefler bulunmaktadır.



- Desteklenen projeler sayesinde işletmeler girdi artımsallığı ve davranışsal artımsallık elde etmişlerdir.
- Son dönemde yaşanan depremlerin, COVID-19 salgınının ve ekonomik koşulların proje çıktılarının kullanımı üzerinde olumsuz etkiye sebep olduğu görülmektedir. Üretim süreçlerinin yavaşlaması veya durması, personel bulunamaması, satış hacminin düşmesi, bölgede elektrik kesintilerinin yaşanması veya altyapı sorunlarının ortaya çıkması dile getirilen olumsuz etkilerdendir. Ortaya çıkan bu etkilerin azaltılması için işletmeler farklı bölgelere satış yaparak satış hacimlerini korumaya çalışmış, istihdamın devamlılığı için personellerin barınma ve ulaşım sorunlarına çözüm üretmek amacıyla adımlar atmış, çevrimiçi satış kanallarını daha aktif kullanmaya başlamıştır. Tüm bunlara rağmen, söz konusu olumsuz etkilerin azaltılması için finansal desteğe ihtiyaç duyulmaktadır.
- Dış etmenler (depremler, COVID-19 salgını, ekonomik koşullar, vs.) proje çıktılarının kullanımında olumsuz etkilere sebep olmuş olsa da yararlanıcılar ve bölge açısından projelerden elde edilen kazanımların uzun vadede süreceği öngörülmektedir.

4.2. Öneriler

Programa 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, Ajansın tasarım öncesinde, hedef alınan kurumların ihtiyaçları konusunda kapsamlı araştırma faaliyeti gerçekleştirilmesi önerilmektedir.
- Program tasarımlarının, program etki yollarının belirleneceği bir değişim teorisinin⁶ 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.
- Program izleme verilerinin göstergelere bağlı 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

⁶ 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.



performans göstergelerinde bunun sebeplerinin neler olduğuna dair verilerin de güncellenmesi önerilmektedir.

- Proje başvurularının niteliğini artırmak için bölge illerinde ve ilçelerinde düzenlenen bilgilendirme toplantılarını artırmak faydalı olacaktır. Ayrıca, proje hazırlık sürecine yönelik çevrimiçi eğitimler tasarlayıp uygulamak ve bu süreci kısa videolarla anlatmak, maliyet-etkin çözümler arasında yer alabilir.
- Ajans duyurularının etkinliğini artırmak için, tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinde bölgedeki kurumlar arası iletişimin güçlendirilerek işletmelerin daha kolay bilgi sahibi olmalarının sağlanması önerilmektedir.
- Danışman desteği ile desteklerden yararlanmayı planlayan işletmelerin proje süreçleri ile ilgili gerekli bilgi ve tecrübeyi edinmelerinin önemini işletmelere anlatılması önerilmektedir.
- Son dönemde yaşanan depremlerin, COVID-19 salgınının ve ekonomik koşulların proje çıktılarının kullanımı üzerinde sebep olduğu olumsuz etkilerin azaltılması için sağlanabilecek finansal desteklerin değerlendirilmesi önerilmektedir.

Kaynaklar

- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı
- T.C. Fırat Kalkınma Ajansı, TRB1 Bölge Planı, 2014-2023
- T.C. Fırat Kalkınma Ajansı, 2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Başvuru Rehberi
- 2019 Yılı Endüstriyel Gelişim Mali Destek Programı Değerlendirme ve Kapanış Raporu, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı
- TRB1 Düzey 2 Bölgesi 2019 Yılı Faaliyet Raporu, T.C. Fırat Kalkınma Ajansı
- 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