



2016 Yılı İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı

Program Sonrası Değerlendirme Raporu

Aralık 2020

İçindekiler

Kısaltmalar ve Tanımlar	4
Kısaltmalar	4
Tanımlar.....	4
Yönetici Özeti	6
Giriş	10
1. Program Hakkında Genel Bilgiler.....	11
1.1. Programın Tanım ve Kapsamı	11
1.2. Programın Amaç, Öncelik ve Performans Göstergeleri.....	12
2. Programın Sonuçları.....	14
2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri.....	14
2.2. Proje Başvuruları, Sözleşme İmzalanan ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistik Bilgiler	14
3. Programın Değerlendirilmesi.....	17
3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem	17
3.1.1. Değerlendirme Kriterleri	17
3.1.2. Yapılandırma.....	19
3.1.3. Yararlanıcılara Yönelik Anket Uygulaması	19
3.1.4. İkincil Verilerin İncelenmesi	19
3.1.5. Raporlama	19
3.2. Amaç ve Öncelikler Kapsamında Hedeflere Ulaşılma Düzeyi.....	19
3.3. Değerlendirme Kriterleri Kapsamında Programın İncelenmesi	21
3.3.1. İlgililik.....	22
3.3.2. Etkinlik	23
3.3.3. Etkililik.....	26
3.3.4. Etki	29
3.3.5. Sürdürülebilirlik	33
4. Sonuç ve Değerlendirmeler	35
4.1. Sonuçlar ve Çıkarılan Dersler.....	36
4.2. Öneriler	37
Kaynaklar	40

Şekiller

Şekil 1. 2016 Yılı İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Bütçe Gerçekleşmeleri	14
Şekil 2. Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları.....	15
Şekil 3. Başarılı Projelerin ve Tamamlanan Projelerin Sektörleri	15
Şekil 4. Başvuran ve Tamamlanan Projelerin İlleri.....	16
Şekil 5. KUZKA Mali Destek Programları Değerlendirme Süreci.....	17
Şekil 6. Değerlendirme Kriterleri ve Soruları	18
Şekil 7. Anket Katılımcılarının Bulunduğu İller ve Kuruluş Yılları, n=14	21
Şekil 8. Anket Katılımcılarının Programı Finansal Olarak Değerlendirmesi, n=14	24
Şekil 9. Anket Katılımcılarının Destek Süreçlerinin Uygunluğuna İlişkin Görüşleri, n=14.....	25
Şekil 10. Anket Katılımcılarının Projeleri Sayesinde Elde Ettikleri Sonuçlar, n=14	27

Şekil 11. Anket Katılımcılarının Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler, n=13	28
Şekil 12. Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler, n=13	29
Şekil 13. Anket Katılımcılarının Finansal Verileri, n=14	30
Şekil 14. Anket Katılımcılarının Personel Sayıları, n=13	31
Şekil 15. Anket Katılımcılarının İlerleyen Süreçteki Planları.....	33
Şekil 16. Anket Katılımcılarının Ajans Destekleri ile ilgili Önerileri	34
Şekil 17. Kamu Müdahalesi Yaklaşımına Göre Program Tasarım, Uygulama, İzleme ve Değerlendirme Mantığı.....	35

Tablolar

Tablo 1. Programın Hedef Gerçekleşmeleri Tablosu	20
--	----

Kısaltmalar ve Tanımlar

Kısaltmalar

OSB:	Organize Sanayi Bölgesi
KSS:	Küçük Sanayi Sitesi
TÜBİTAK:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
KAYS-PFDY:	Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi- Proje Faaliyet Destek Yönetimi
KOSGEB:	T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
AB:	Avrupa Birliği
KOBİ:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

Tanımlar

Artımsallık (additionality): Bir kamu müdahalesinin hedeflediği ve yararlanıcılar tarafından gerçekleştirilmesi arzu edilen bir faaliyetin/projenin, kamu müdahalesi olmadan gerçekleştirilmesinin mümkün olup olamayacağını 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 çıktının 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 2016 yılında çağrısını gerçekleştirdiği İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programının program sonrası değerlendirme ve etki analizine yönelik olarak hazırlanmıştır. Mali Destek Programından bölgede faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişiliğe sahip işletmeler yararlanmış. Toplam bütçesi 7 milyon TL olarak belirlenmiş olan program kapsamında desteklenen ve tamamlanan 16 projeye 4.307.780,47 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; programın

- ❖ bölge ve yararlanıcılar için uygunluğunu (ilgililik kriteri),
- ❖ Etkin ve etkili bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini,
- ❖ ortaya koyduğu etkileri,
- ❖ etkilerin sürdürülebilirliğini

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

Etki 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. Ajanstan mali destek alan tüm işletmelerden değerlendirme sorularına yönelik veri toplanabilmesi için bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yararlanıcıların %88’ine ulaşıp anket uygulanmış; analizler SPSS programı yardımıyla yapılmıştır.

Buna ek olarak, programa başvuru ve projelerin yürütme sürecinde Ajans tarafından yararlanıcılara ait toplanmış izleme verileri düzenlenip konsolide edilerek analiz edilmiştir. İzleme verileri dışında program başvuru rehberleri, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar, program kapanış raporları, faaliyet raporları ve ajans mevzuatı da incelenmiş ve program değerlendirilmesinde birer girdi olarak kullanılmıştır.

Elde edilen tüm veri ve bilgilerin analizinin ardından değerlendirme sorularına cevap veren değerlendirmeler yapılarak nihai rapor hazırlanmıştır.

Ajans tarafından 2016 Yılı İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programının öncelikli alanları şu şekilde tanımlanmıştır:

1. Malatya ve Elazığ İlleri için Öncelikli Alanlar (Elazığ Merkez, Yeşilyurt ve Battalgazi ilçeleri için Zorunlu Alanlar):
 - ❖ Makine ve Ekipman İmalatı
 - ❖ Plastik Sanayi
 - ❖ Kimya Sanayi
 - ❖ Ambalaj Malzemeleri İmalatı
 - ❖ Tıbbi Malzeme ve Medikal Ürünlerin imalatı

- ❖ Yapı Malzemeleri, Gıda ve Tekstil-Konfeksiyon sektörlerinde ürün çeşitlendirme ve yeni ürün geliştirme

2. Bingöl ve Tunceli İlleri için Öncelikli Alanlar:

- ❖ Tekstil-konfeksiyon
- ❖ OSB ve KSS' lerde yapılacak imalat sanayi projeleri

Programa toplam 100 proje başvurmuş; 25 asil 3 yedek olmak üzere toplam 28 proje teknik ve mali değerlendirmede başarılı bulunmuş; 8 proje sözleşmeden feragat etmiş ve 20 proje için sözleşme imzalanmıştır. İmzalanan sözleşmelerden 4'ü daha sonra feshedilmiş ve son durumda 16 proje başarıyla tamamlanmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucunda İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programının bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçları, ulusal ve bölgesel planlar, stratejiler ile ilgili olarak kurgulandığı görülmüştür. Program temel olarak Onuncu Kalkınma Planı ve 2014-2023 Bölge Planındaki hedeflerle uyumludur.

Performans göstergelerine göre program bölge istihdamına ve işletmelerin kalite ve kapasite gelişimine katkı sağlamıştır. Yararlanıcılar program ile birlikte toplam 48 yeni istihdam sağlamış; 4 fıkri hak tescili gerçekleştirmiş; 4 çevre dostu ürün elde etmiş ve ürün çeşidine 111 yeni ürün eklemiştir. Bunların yanı sıra destekten yararlanan işletmelerde toplam %61'lik müşteri, %15'lik üretim kapasitesi ve %5'lik ciro artışı sağlanmıştır. Program sayesinde 13 tesiste geliştirme/iyileştirilme çalışması yapılmış; 2 Ar-Ge birimi kurulmuş; 2 sergiye/ fuara katılım sağlanmış ve toplam 29 kişiye eğitim verilmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında Ajans tarafından programın etkin şekilde yürütüldüğü sonucuna ulaşılmış ve programın gelişmeye açık yönleri değerlendirilmiştir. Program tanıtımında Ajans tarafından gerçekleştirilen bilgilendirme faaliyetlerinin etkisi yüksek olduğu görülmüştür. Bu kapsamda Ajansın Bingöl ve Tunceli illerinde tanıtım faaliyetlerini artırmasının ve bölgede faaliyet gösteren işletmeler ile iletişim kanallarının güçlendirilmesinin yararlı olacağı tespit edilmiştir. Programın maliyet etkin şekilde yürütüldüğü anlaşılmış ancak etkinliğin yükseltilmesi için Ajans personel sayısının artırılmasına olan ihtiyaç belirlenmiştir. Programın finansal özelliklerinin yararlanıcılar tarafından olumlu bulunduğu tespit edilmiş; en az cazip bulunan unsurun ise projelerin destek oranı olduğu anlaşılmıştır. Proje başvuru, yürütme ve satın alma süreçleri ile Ajans uzmanlarına erişim kolaylığı olumlu olarak değerlendirilmiş; KAYS' ta hazırlanan mantıksal çerçeve bölümü ve elektronik imza ile hazırlanabilecek belgeler konusunda işletmelerin zorlandığı anlaşılmıştır.

Değerlendirme sonucunda programın bölge ve destek alan işletmeler için olumlu katkılarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yararlanıcıların çoğu projeleri ile hedeflerine ulaşmış; hedeflerinin gerisinde kaldığını düşünenler ise program sonrasında eksik olan çıktılarına yönelik yatırımlar gerçekleştirmiştir. Destekten yararlanan işletmeler projeleri sayesinde verimliliklerini, prestijlerini, müşteri sayılarını, tanınırlıklarını, üretim kapasitelerini, ürün kalitelerini ve müşteri memnuniyetlerini artırmış; ürün yelpazelerini genişletmişlerdir. Yararlanıcılar tarafından en düşük oranda elde edilen sonuç ise ihracat kapasiteleri ile ilgilidir. Bu kapsamda Malatya ilinin ihracat olanaklarının ve kapasitesinin diğer bölge illerine göre daha gelişmiş olduğu ve diğer illerde faaliyet gösteren işletmelere yönelik ihracat olanaklarının geliştirilmesinin bölgeye önemli katkılar sağlayacağı anlaşılmıştır.

Elde edilen verilere göre yararlanıcıların toplam yurtdışı net satışlarının, dönem net kârlarının ve Ar-Ge giderlerinin program sonrasında artış eğilimi gösterdiği görülmüştür. Program sonrasında ihracat faaliyetlerinde bulunan işletme sayısının artmasına paralel olarak toplam ihracat rakamlarında da artış sağlanmıştır (2017 yılında 2015'e göre %75'lik; 2019 yılında 2017'ye göre %19'luk artış). Destekten sonraki yıllarda Ortadoğu Ülkelerinin yanı sıra ihracat yapılan ülkelere Gürcistan, Fransa, Özbekistan, Arnavutluk, Rusya, Ukrayna ve Bulgaristan eklenmiştir. Ayrıca işletmelerin destekten sonraki yıllarda elde ettikleri net kârları ve Ar-Ge giderleri destek öncesine göre artmıştır.

Yürütülen projeler ile işletmeler kurumsal kapasitelerini de geliştirmişlerdir. Yukarıda da belirtildiği gibi, işletmelerde görev alan tam zamanlı personel sayısı artmıştır. Destek sonrasında destek öncesine göre yaklaşık %25'lik artış yaşanmış ve bu artış azalan ivmeyle de olsa 2019 yılı itibarıyla devam etmiştir. İşletmelerin, Ar-Ge personeli ile lisans ve lisansüstü dereceye sahip personel sayılarında da artışlar yaşanmıştır. Bölge için önemli ihtiyaçlardan biri olan nitelikli insan kaynağının yetersizliği göz önünde bulundurulduğunda programın etkileri bu bakımdan da önemlidir.

Program sayesinde yararlanıcılar davranışsal kazanımlar da elde etmiştir. İşletmelerin büyük kısmının projeyi ilgilendiren teknik alanda ve proje yazma/yönetme konusundaki bilgi ve yetenekleri artmış ve diğer paydaşlar ile iletişim ve işbirlikleri güçlenmiştir.

Destekten yararlanan işletmeler, projeleriyle elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceği görüşündedir. Bu durum program etkilerinin sürdürülebilirliğini göstermektedir. İşletmelerin tamamı destek ile alınan makine ve ekipmanların 2020 itibarıyla de kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir.

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.

- ❖ Tasarım öncesinde, hedef kitlenin ihtiyaçlarını anlamaya yönelik kapsamlı bir araştırma faaliyeti gerçekleştirilmesi,
- ❖ Genel hedefleri olan ve odağı çok geniş tutulan tek bir destek programı yerine, farklı gelişmişlik seviyesinde olup farklı ihtiyaçlara sahip olan KOBİ'lerin bu ihtiyaçlarına cevap verecek, daha odaklı ve girişimciliği teşvik edecek birden fazla programın (ya da alt-programın) tasarlanması ve finansman araçlarının çeşitlendirilmesi,
- ❖ Program tasarımının, program etki yollarının belirleneceği bir değişim teorisinin hazırlanmasıyla gerçekleştirilmesi,
- ❖ Program başvuru aşamasında işletmelerin belirlemiş olduğu performans göstergelerine ait hedeflerin sözleşme aşamasında revize edilerek "SMART" kriterlerine¹ göre tekrar belirlenmesi,
- ❖ Program izleme verilerinin göstergelere bağlı olarak yıllar bazında zaman serileri oluşturacak şekilde toplanmasını sağlayacak bir sistemin kurulması,

¹ **SMART kriterleri:** İngilizce "Specific" (Belirli), "Measurable" (Ölçülebilir), "Attainable" (Erişilebilir), "Result-oriented" (Sonuç odaklı) ve "Time-bound" (Zamanla sınırlı) sözcüklerinin kısaltmalarından oluşmakta; kaliteli ve izlenip ölçülebilir hedeflerin belirlenmesini sağlamaktadır.

- ❖ Ajansın tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin özellikle Bingöl ve Tunceli illerinde artırılması ve işletmeler ile iletişimin güçlendirilmesi,
- ❖ Bilgilendirme ve tanıtım toplantılarının online olarak düzenlenmesi ve Ajans personel sayısının artırılması,
- ❖ Özellikle mikro işletmeler için destek oranlarının %50'nin üzerine çıkarılması olasılığının değerlendirilmesi,
- ❖ Projeler için başvuru dokümanında talep edilen mantıksal çerçevenin bir örnekle desteklenerek daha anlaşılır hale getirilmesi ve işletmelerin başvurularda elektronik imza kullanımını sağlamak için gerekli özendirme ve kapasite geliştirme çalışmalarının yürütülmesi,
- ❖ Sözleşme imzalama sürecinde istenen belgelerin temini için gereken sürenin daha gerçekçi belirlenmesi ve bu konuda iyileştirme yapılması,
- ❖ Özellikle Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinde faaliyet gösteren işletmelerin ihracat potansiyel ve kapasitelerinin artırılması,
- ❖ İşletmelerin elde ettikleri kazanımları artırmaları için rekabet güçlerini artıracak ve yetkinlik ve kapasitelerini geliştirecek destek programlarının tasarlanması,
- ❖ Devam eden COVID-19 salgını ve 2020 yılında bölgede yaşanan depremin sebep olduğu etkiler göz önünde bulundurularak işletmelerin sürdürülebilirliği ve güçlendirilmesine yönelik desteklerin uygulanması önerilmektedir.

Giriş

Fırat Kalkınma Ajansı, faaliyet alanına giren TRB1 Bölgesi olan Bingöl, Elazığ, Malatya ve Tunceli’de Bölge Planındaki öncelikler doğrultusunda, 2016 yılında bölgede faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişiliğe sahip işletmelere yönelik olarak 7.000.000 TL bütçeli İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programının çağrısına çıkmıştır.

Söz konusu programın program sonrası değerlendirme ve etki analizine 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 da amaçlanmıştır. Çalışma ayrıca, Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinde öngörüldüğü şekilde, programın etki ve sonuçlarını ortaya koymayı da hedeflemiştir.

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; programın

- bölge ve yararlanıcılar için **uygunluğunu (ilgili kriteri)**,
- **etkin ve etkili** bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini,
- ortaya koyduğu **etkileri**,
- 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, kapsamı, amaç, öncelik ve performans göstergeleri hakkında bilgi yer almaktadır. İkinci bölümde programın bütçe gerçekleştirmeleri, proje başvuruları, sözleşme imzalanan ve tamamlanan projelere ilişkin istatistiksel bilgiler sunulmaktadır. Değerlendirme metodolojisi, programların amaç ve öncelikleri kapsamında hedeflere ulaşılma düzeyi ve anketlerden elde edilen bulguların değerlendirme kriterleri bazında analizi, üçüncü bölümde yer almakta ve 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

İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programının uygulandığı dönemi kapsayan ve Ajans tarafından katılımcı bir yaklaşımla hazırlanan TRB1 Bölge Planı 2014-2023'de² bölgenin vizyonu “Eğitilmiş ve girişimci insan gücüyle üreten, yaşam kalitesi yüksek TRB1” şeklinde belirlenmiştir. Vizyon doğrultusunda yaşam kalitesi ve sürdürülebilir ekonomi gelişme eksenleri altında aşağıdaki altı öncelik alanı tespit edilmiştir:

- ❖ Sosyal ve beşeri sermayenin gelişimi
- ❖ Fiziki altyapının iyileştirilmesi
- ❖ Tarımsal üretimin ve verimliliğin artırılması
- ❖ Alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi
- ❖ Endüstriyel üretimin güçlendirilmesi
- ❖ Enerji ve maden varlığının etkin kullanımı

Program tasarımı aşamasında Bölge Planında yer alan “Endüstriyel üretimin güçlendirilmesi” önceliği esas alınmış; programın diğer öncelikler ile de dolaylı olarak ilişkilendirilmesine özen gösterilmiştir.

Program dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planında³ ise “yenilikçi üretim, istikrarlı büyüme” başlığı altında üretimde yapısal dönüşüme ve refah artışına yönelik hedef ve politikalar üzerinde durulmuştur. Planda rekabet gücünün geliştirilmesinin yanı sıra, imalat sanayinin üretim ve kapasite gelişiminin sağlanması konularına vurgu yapılmıştır. Bahsedilen politikalar doğrultusunda Fırat Kalkınma Ajansının faaliyet bölgesinin mal ve hizmet üretiminde ekonomik değer artışı sağlayacak işletme niteliklerinin iyileştirilmesi amacı ile çağrısını yapmış olduğu program hem ulusal politikalar hem de bölge ihtiyaçları ile uyumlu olarak hazırlanmıştır. Bu bağlamda programın bölgenin önemli ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

Program için hazırlanmış olan başvuru rehberinden⁴ yola çıkılarak, program hakkında genel bilgilendirmeler aşağıda sunulmuştur.

Programın Uygun Başvuru Sahipleri: Program, TRB1 Bölgesinde faaliyet gösteren Ticaret ve Sanayi Odası veya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliğine kayıtlı gerçek veya tüzel kişiliğe sahip işletmelere yönelik olarak tasarlanmıştır.

Destek Miktar ve Oranları: Programın proje bazında belirlenen asgari ve azami destek tutarları 100.000 TL ile 400.000 TL olarak açıklanmıştır. Programın yararlanıcı bazında verilen destek oranı proje toplam uygun maliyetinin en az %20'si, en fazla %50'si 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.

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

³ T.C. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, Aralık 2013

⁴ T.C. Fırat Kalkınma Ajansı, İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi

Proje Süresi: Desteklenen projelerin azami süreleri 9 ay olarak belirlenmiştir.

Proje Başvuru Süreci: 8 Ocak 2016 tarihinde ilan edilen programın son elektronik başvuru tarihi 4 Mart 2016; matbu proje teslim tarihi ise 11 Mart 2016 olarak belirlenmiştir. Ajansa sunulan projeler, “Ön İnceleme” ve “Teknik ve Mali Değerlendirme” olmak üzere iki aşamada değerlendirilmiştir.

Ön inceleme aşamasında idari kontrol ve uygunluk kontrol listeleri kullanılmıştır. Ön incelemeyi geçen projeler sonraki aşama olan teknik ve mali incelemeye alınmış ve kurumsal ve mali kapasite, ilgililik, yöntem, sürdürülebilirlik, bütçe ve maliyet etkinliği kriterlerine göre incelenmiştir. Başvurular bağımsız iki değerlendirici tarafından değerlendirilmiş; 65 puan ve üzerinde olan başvurular başarılı olarak listelenmiştir. Ayrıca başvuruların kurumsal ve mali kapasite bölümünden en az 10 puan (20 puan üzerinden), ilgililik bölümünden ise en az 15 puan (25 puan üzerinden) barajına ulaşma koşulu aranmıştır.

Yararlanıcılardan sözleşmede öngörülen toplam destek miktarının %10’u kadar teminat alınmıştır. Belirtilenen oran doğrultusundaki ön ödeme (en fazla hibe destek tutarının %40’ı kadar), sözleşmede belirtilen süre içerisinde, teminat şartının yararlanıcı tarafından yerine getirilmiş olması kaydıyla yararlanıcıya ait sözleşmede belirtilen banka hesabına aktarılmıştır.

Programın Temel Faaliyetleri: Programın bilgilendirme faaliyetleri kapsamında Ajans tarafından bir başlangıç toplantısı ve bir de eğitim düzenlenmiştir. İzleme faaliyetleri kapsamında ise toplam 68 izleme ziyareti gerçekleştirilmiştir.

1.2. Programın Amaç, Öncelik ve Performans Göstergeleri

Değerlendirmeye konu programın amacı, öncelikli alanları ve performans göstergeleri program başvuru rehberlerinden hareketle aşağıda özetlenmektedir.

Programın amacı, “TRB1 bölgesinin mal ve hizmet üretiminde ekonomik değer artışı sağlayacak belirlenmiş alanlarda işletme niteliklerinin iyileştirilmesi” olarak belirlenmiştir. Bu amaca ilişkin belirlenen öncelikli alanlar aşağıda sunulmuştur.

1. Malatya ve Elazığ İlleri için Öncelikli Alanlar (Elazığ Merkez, Yeşilyurt ve Battalgazi ilçeleri için Zorunlu Alanlar):
 - ❖ Makine ve Ekipman İmalatı
 - ❖ Plastik Sanayi
 - ❖ Kimya Sanayi
 - ❖ Ambalaj Malzemeleri İmalatı
 - ❖ Tıbbi Malzeme ve Medikal Ürünlerin imalatı
 - ❖ Yapı Malzemeleri, Gıda ve Tekstil-Konfeksiyon sektörlerinde ürün çeşitlendirme ve yeni ürün geliştirme
2. Bingöl ve Tunceli İlleri için Öncelikli Alanlar:
 - ❖ Tekstil-konfeksiyon
 - ❖ OSB ve KSS’ lerde yapılacak imalat sanayi projeleri

Program kapsamında projelerin performansına yönelik gerçekçi ve ölçülebilir nitelikte en az 6 adet gösterge seçilmesi istenmiştir. Belirlenen göstergelere yönelik hedefler ve gerçekleştirmeler Ajans tarafından kayıt altına alınmıştır. Ajansın belirlemiş olduğu örnek performans göstergeleri seti Program Başvuru Rehberinde aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

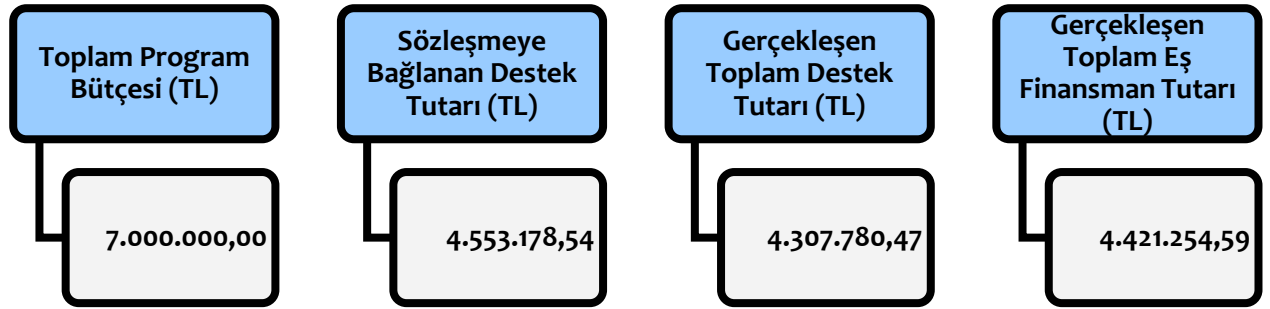
- ❖ Toplam Üretim Değeri
- ❖ Yurt İçi Satış Tutarı
- ❖ Yurt Dışı Satış Tutarı
- ❖ Sürekli İstihdam
- ❖ Geçici İstihdam
- ❖ Ar-Ge Harcamaları
- ❖ Ar-Ge Personeli Sayısı
- ❖ Üretim Kapasitesi
- ❖ Üretim Miktarı
- ❖ Makine Sayısı
- ❖ Yerli Makine Sayısı
- ❖ İthal Makine Sayısı
- ❖ Üretim Hattı Sayısı
- ❖ Yeni Makine Harcamaları
- ❖ Yerli Makine Harcamaları
- ❖ İthal Makine Harcamaları
- ❖ Müşteri Sayısı
- ❖ Yurtdışı Müşteri Sayısı
- ❖ İhracat Yapılan Ülke Sayısı
- ❖ İstihdam Edilen Engelli Sayısı
- ❖ İstihdam Edilen Kadın Sayısı
- ❖ İstihdam Edilen Genç Sayısı
- ❖ Lisans ve Üzeri Eğitimli
- ❖ İstihdam Sayısı
- ❖ Eğitim Sayısı
- ❖ Eğitime Katılan Kişi Sayısı
- ❖ Eğitim Harcamaları
- ❖ Ürün Çeşidi Sayısı
- ❖ Yenilikçi Ürün Çeşidi Sayısı
- ❖ Düzenlenen Sergi, Fuar Sayısı
- ❖ Katılım Sağlanan Seminer, Toplantı, Konferans, Çalıştay
- ❖ Patent Başvuru Sayısı
- ❖ Patent Tescil Sayısı
- ❖ Marka Başvuru Sayısı
- ❖ Marka Tescil Sayısı
- ❖ Faydalı Model Başvuru Sayısı
- ❖ Faydalı Model Tescil Sayısı
- ❖ Endüstriyel Tasarım Başvuru Sayısı
- ❖ Endüstriyel Tasarım Tescil Sayısı
- ❖ Coğrafi İşaret Başvuru Sayısı
- ❖ Coğrafi İşaret Tescil Sayısı
- ❖ Alınan Sertifika Sayısı
- ❖ Nihai Ürün İhracatı İçindeki İthal Edilen Ara Mal Tutarı
- ❖ Soğuk Hava Deposu Kapasitesi
- ❖ Su Tüketim Miktarı
- ❖ Elektrik Tüketim Miktarı
- ❖ Doğalgaz Tüketim Miktarı
- ❖ Kurulan/Geliştirilen Ar-Ge/Ür-Ge Merkezi Sayısı
- ❖ Kurulan/Geliştirilen Laboratuvar Sayısı
- ❖ Geliştirilen Prototip Ürün Sayısı
- ❖ Çevre Mevzuatına Uygun Tesis Sayısı
- ❖ Geri Dönüşüm Teknolojilerine Yapılan Yatırım Tutarı
- ❖ Ortaklık Kurulan/İşbirliği Yapılan Kurum/Kuruluş/İşletme
- ❖ Kurulan/Geliştirilen İşbirliğine Katılan Kurum/Kuruluş/İşletme Sayısı
- ❖ Ticarileştirmeye Yönelik Analiz Sayısı
- ❖ Kurulan/Geliştirilen Ortak Kullanım Alanı Sayısı
- ❖ Kurulan/Geliştirilen Ortak Kullanım Alanından Faydalanan Kurum/Kuruluş/İşletme Sayısı
- ❖ Kurulan/Geliştirilen Ar-Ge/Ür-Ge Merkezlerinden Faydalanan Kurum/Kuruluş/İşletme Sayısı
- ❖ Kurulan/Geliştirilen Rekabet Öncesi Araştırma İşbirliği
- ❖ Kurulan/Geliştirilen Rekabet Öncesi Araştırma İşbirliğine Katılan Kurum/Kuruluş/İşletme Sayısı
- ❖ Geliştirilen Yenilikçi Hizmet/Model/Uygulama Sayısı
- ❖ Çevre Dostu Ürün Sayısı
- ❖ Üretilen Enerjinin Satışından Elde Edilen Gelir
- ❖ Atıktan Elde Edilen Ürün Sayısı
- ❖ Atıktan Elde Edilen Ürün Miktarı

2. Programın Sonuçları

2.1. Bütçe Gerçekleşmeleri

2016 Yılı İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programının bütçesi 7 milyon TL olarak belirlenmiştir. Bu tutarın yaklaşık 4,6 milyon TL'si sözleşmeye bağlanmıştır. Desteklenen projeler tamamlandığında kullanılan toplam bütçe 4,3 milyon TL olmuştur. Buna göre, program için ayrılan destek bütçesinin yaklaşık %62'si projeler için kullanılmıştır. Bütçe tutar ve gerçekleşmelerine dair veriler Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1. 2016 Yılı İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Bütçe Gerçekleşmeleri



Kaynak: Program Kapanış Raporu, Fırat Kalkınma Ajansı

Program izleme verilerine göre yararlanıcıların tamamına destek miktarının %40'ı kadar ön ödeme yapılmıştır. Projelerin birine %30 oranında ara ödeme yapılmış, diğer projelerde ara ödeme uygulanmamıştır. Ayrıca, program kapsamında toplam 14 adet sözleşme değişikliği gerçekleştirilmiştir.

Programın gerçekleşen toplam destek tutarının (4.307.780,47 TL) %44'ü Malatya (1,8 milyon TL), %29'u Elazığ (1,2 milyon TL) ve %27'si ise Bingöl (1,1 milyon TL) illerindeki projelere aktarılmıştır. Desteklenen projeler kapsamında toplam 16 adet ihale gerçekleştirilmiştir (pazarlık ve/veya açık ihale yöntemleriyle).

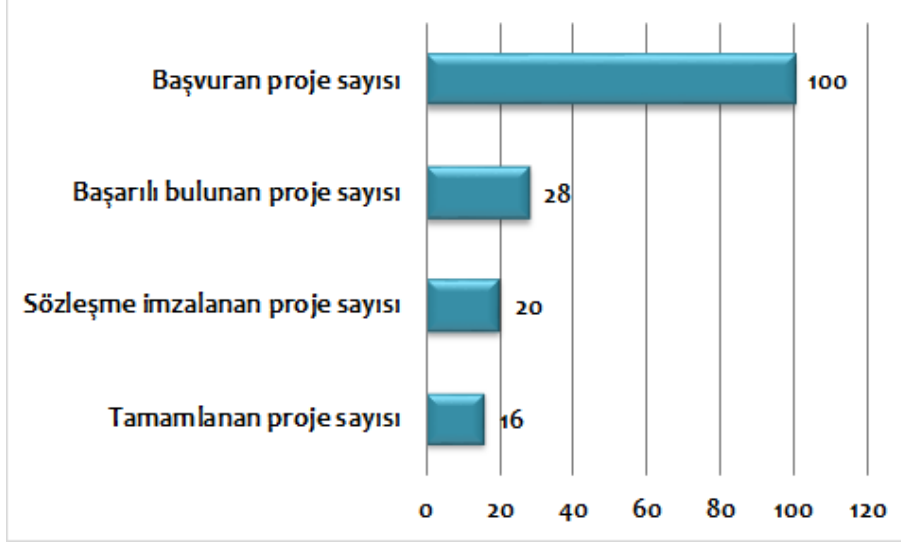
2.2. Proje Başvuruları, Sözleşme İmzalanın ve Tamamlanan Projelere İlişkin İstatistik Bilgiler

Program kapsamında toplam 100 proje başvurusu alınmıştır. Projelerin değerlendirilme ve sözleşme aşamalarına dair bilgiler aşağıda verilmektedir.

- ❖ Başvuran projelerin 11'i ön inceleme aşamasında reddedilmiştir.
- ❖ Ön incelemede başarılı bulunan 89 başvurudan 25'i asil 3'ü yedek olmak üzere toplam 28 proje teknik ve mali değerlendirmede başarılı bulunmuş (toplam değerlendirmede 65 puanı geçerek) ve desteklenmeye hak kazanmıştır.
- ❖ Başarılı bulunan projelerin 8'i sözleşme imzalamadan feragat etmiştir.
- ❖ 20 proje ile sözleşme imzalanmıştır (başvuran projelerin %20'si).

Program kapsamında sözleşme imzalanan 20 projenin 4'ü ile sözleşme feshedilmiş ve son durumda 16 proje başarıyla tamamlanmıştır (Şekil 2). Projelerinin uygulama süreleri en az 8, en fazla 12 ay olarak gerçekleşmiştir.

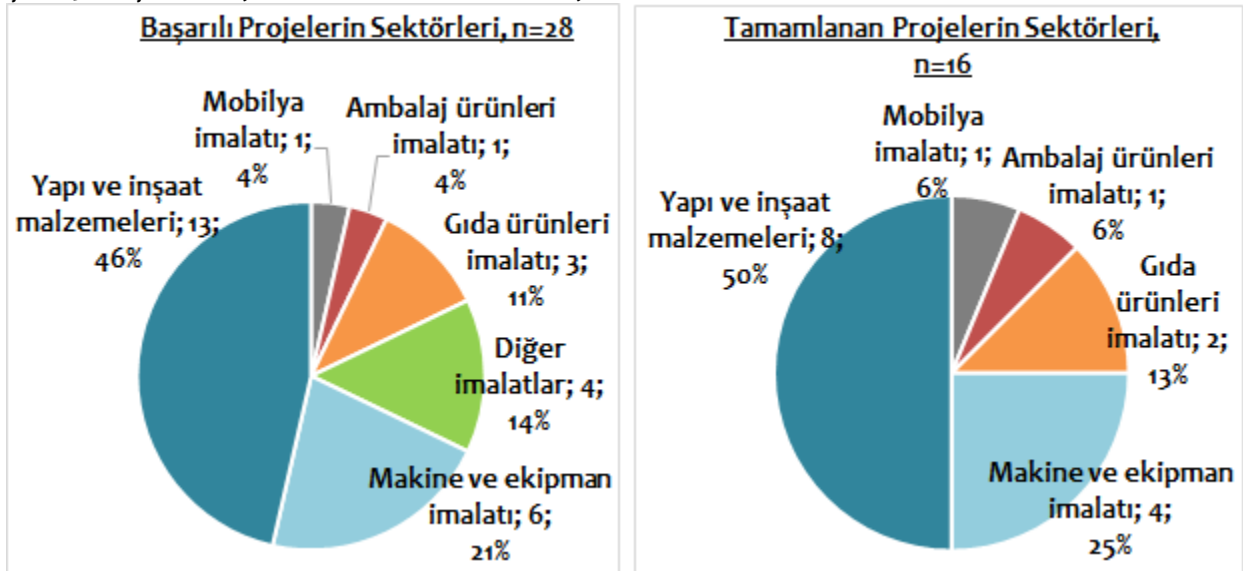
Şekil 2. Başvuran ve Tamamlanan Proje Sayıları



Kaynak: Program İzleme Verileri, Fırat Kalkınma Ajansı, 2016

Ön inceleme ile teknik ve mali değerlendirme aşamalarını başarıyla tamamlayarak destek almaya hak kazanan 28 projenin 13'ü yapı ve inşaat malzemeleri, 6'sı ise makine ve ekipman imalatı sektörlerindedir. Buna paralel olarak tamamlanan projelerde de en yüksek oran, yapı ve inşaat malzemeleri (8 proje) ile makine ve ekipman imalatına (4 proje) aittir (Şekil 3). Destek almaya hak kazanan "diğer imalatlar" sektöründeki projelerin biri sözleşmeyi feshetmiş; 3'ü ise sözleşme imzalamaktan feragat etmiştir. Bu nedenle bu sektörden hiçbir proje desteklenmemiştir.

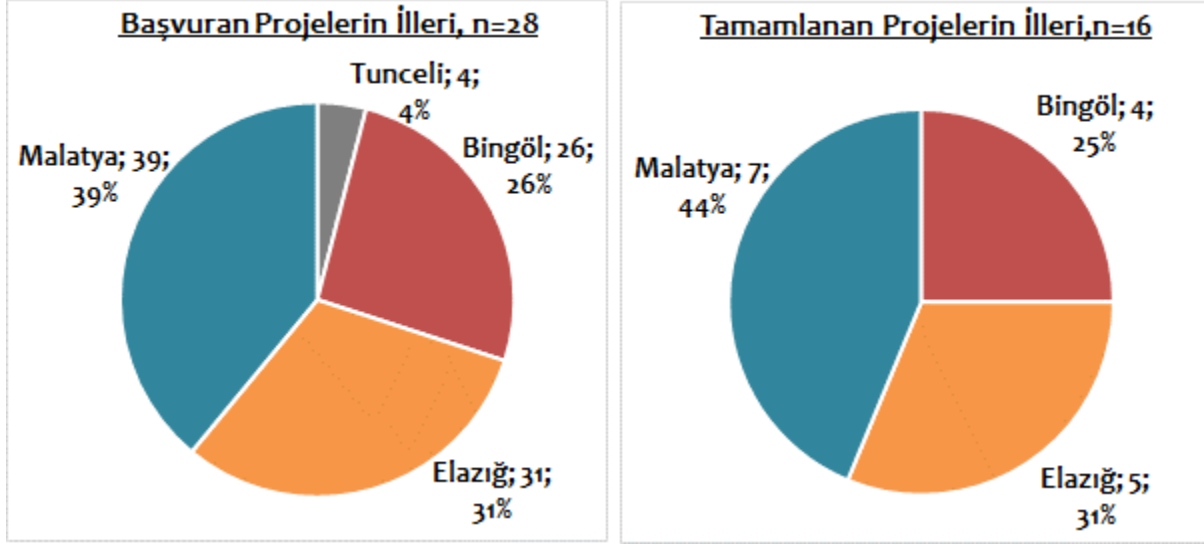
Şekil 3. Başarılı Projelerin ve Tamamlanan Projelerin Sektörleri



Kaynak: Program İzleme Verileri, Fırat Kalkınma Ajansı, 2016

Programa en fazla başvuru Malatya ilinden (39 proje) gerçekleşmiş; bunu Elazığ (31 proje) takip etmiştir. Malatya ilinden başvuran projelerin 10'u başarılı bulunmuş; 7'si desteklenmiştir. Elazığ ilinin hem başvuran hem de tamamlanan projeler içindeki payı eşit gerçekleşmiştir (projelerin %31'i); 31 başvurunun 10'u başarılı bulunmuş ve 5'i desteklenmiştir. Tunceli ilinden programa 4 başvuru yapılmış; 3'ü ön incelemede reddedilmiş; başarılı bulunan 1 proje ise sözleşmeden feragat etmiştir. Bu nedenle Tunceli'den hiçbir proje destekten yararlanamamıştır (Şekil 4).

Şekil 4. Başvuran ve Tamamlanan Projelerin İlleri



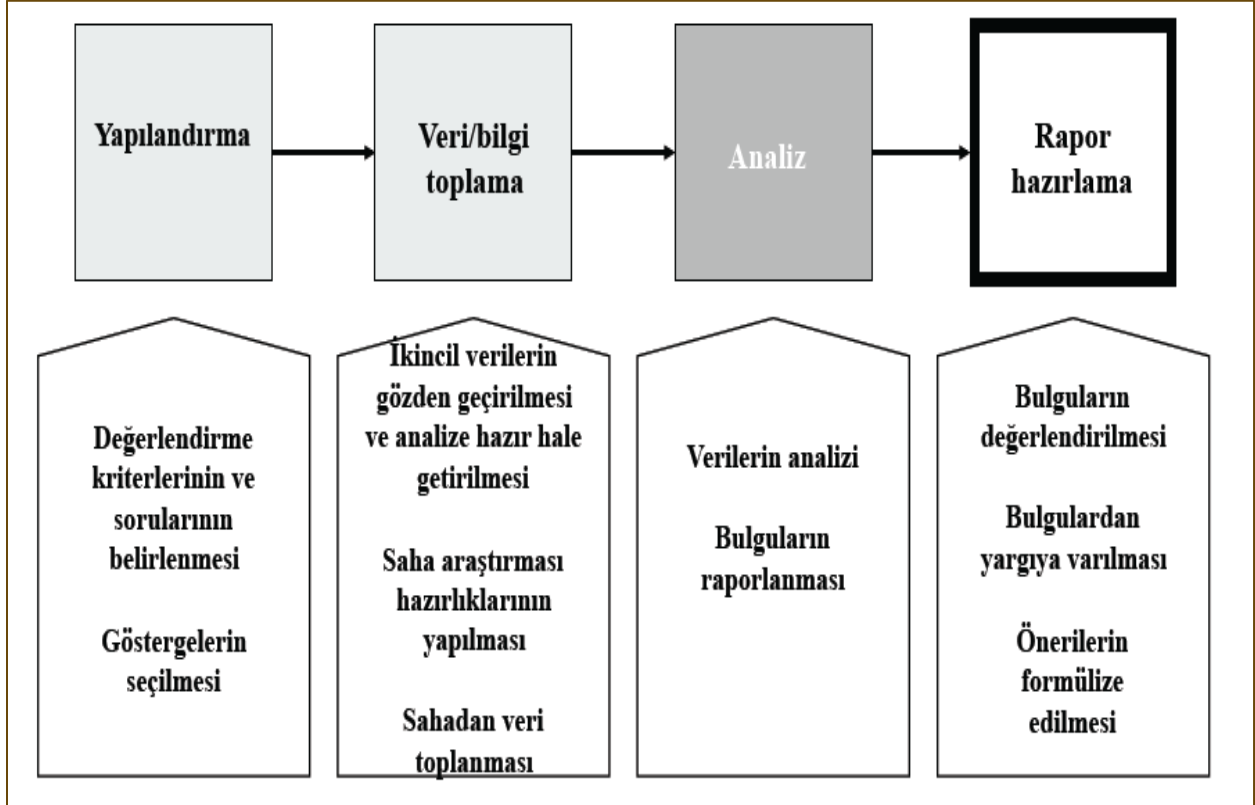
Kaynak: Program İzleme Verileri, Fırat Kalkınma Ajansı, 2016

3. Programın Değerlendirilmesi

3.1. Değerlendirmede Kullanılan Yöntem

Fırat Kalkınma Ajansı 2016 yılı İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı için gerçekleştirilen program sonrası değerlendirme ve etki analizi çalışmasının temel süreci Şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 5. İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek 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 ve etki analizi göstergeleri ve değerlendirme 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 6'da listelenmiştir.

Şekil 6. 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 program göstergeleri bazında⁵ sahadan veri toplamaya yönelik soru formlarının hazırlanması oluşturmuştur. Belirlenen göstergeler doğrultusunda program özelinde veri toplamaya yönelik anket soru formu hazırlanmıştır.

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. Çalışmada program yararlanıcılarının 14 (%88) tanesine ulaşıp anket uygulanmış; verilerin analizleri SPSS programında yapılmıştır.

3.1.4. İkincil Verilerin İncelenmesi

Program yararlanıcılarına ait, programlara başvuru ve projelerin yürütülme sürecinde Ajans tarafından toplanan izleme verileri, programa ait başvuru rehberi, program kapanış raporu, ulusal ve bölgesel politikalar ve planlar, bölgesel araştırma raporları incelenmiş ve programların değerlendirilmesinde bir 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 Hedeflere Ulaşılma Düzeyi

Uygulanan program kapsamında yararlanıcıların gerçekleştirdikleri projelere ait performans göstergeleri için hedefledikleri değerler ve bu doğrultuda elde ettikleri çıktılar/sonuçlar Ajans tarafından Program Kapanış Raporu'nda kayıt altına alınmıştır.

Program başvuru rehberinde belirlenmiş olan performans göstergelerinin 14'ü için program kapanışında işlevsel veri elde edilmiştir. Bu veriler ışığında yararlanıcıların proje hedeflerinin gerçekleştirme durumu aşağıda sunulmuştur (Tablo 1).

⁵ Program Başvuru Rehberi ile Program Kapanış Raporu'nda yer almaktadır.

Tablo 1. Programın Hedef Gerçekleşmeleri Tablosu

Amaç	Program Performans Göstergesi	Hedeflenen	Gerçekleşen
TRB1 bölgesinin mal ve hizmet üretiminde ekonomik değer artışı sağlayacak belirlenmiş alanlarda işletme niteliklerinin iyileştirilmesi	İstihdam Artışı (Kişi)	144	48
	Ürün Çeşidi Artışı (Adet)	189	111
	Geliştirilen Yeni Ürün/Prototip Sayısı (Adet)	19	21
	İhracat Yapılan Ülke Sayısı Artışı (Adet)	14	0
	Alınan Patent, Marka Tescili Sayısı (Adet)	11	4
	Alınan Kalite Belgesi/ Kalite Sistemi (Adet)	9	0
	Müşteri Sayısı Artışı (Yüzde)	100	61
	Üretim Kapasitesindeki Artış (Yüzde)	53	15
	Ciro Artışı (Yüzde)	27	5
	Çevre Dostu Ürün Sayısı (Adet)	4	4
	Katılım Sağlanan Sergi, Fuar Sayısı (Adet)	2	2
	Kurulan/ Geliştirilen Ar-Ge Birimi Sayısı (Adet)	2	2
	Eğitim Sağlanan Kişi Sayısı (Kişi)	84	29
	Geliştirilen/ İyileştirilen Tesis Sayısı (Adet)	9	13

Kaynak: Program Kapanış Raporu, Fırat Kalkınma Ajansı

*Program Kapanış Raporu'nda mevcut durum verilerine yer verilmemiştir.

Genel olarak performans göstergelerine bakıldığında, yürütülen projeler ile 48 yeni istihdam yaratılmış; ürün çeşidine 111 yeni ürün eklenmiş; 4 fikri hak tescili yapılmış; %61'lik müşteri, %15'lik üretim kapasitesi ve %5'lik ciro artışı sağlanmış; 4 adet çevre dostu ürün elde edilmiş; 13 tesis iyileştirilmiş; 2 Ar-Ge birimi kurulmuş; 2 sergi veya fuara katılım gerçekleşmiş ve 29 kişiye eğitim sağlanmıştır.

Program Kapanış Raporunda program kapsamında geliştirilmiş başarılı proje örneklerine yer verilmiştir. Buna göre program sayesinde;

- ❖ Bir yararlanıcı tarafından güneş enerjisinden elektrik üretebilecek fotovoltaik solar panel üretimi için gerekli makine parkurunun temini gerçekleştirilmiş; alınan makinelerle fotovoltaik solar panel üretimi için hücre birleştirme işlerinin otomatik olarak yapılması sağlanarak ürün kalitesi artırılmıştır. Fotovoltaik solar panel üretiminin gerçekleştirilmesi sayesinde güneş enerjisi yatırımları ihtiyacına cevap vermeye başlanmıştır.
- ❖ Üç boyutlu plazma kesim, kelepçe ve TE dirsek makineleri alınarak tam otomatik üretim sistemine geçen bir işletme, üretim kalitesinde ve kapasitesinde artış sağlamıştır. Bu sayede

bölgede ilk defa okullar, alışveriş merkezleri ve hastanelerde kullanılan büyük çaplı (1200 mm) baca üretimine başlanmıştır.

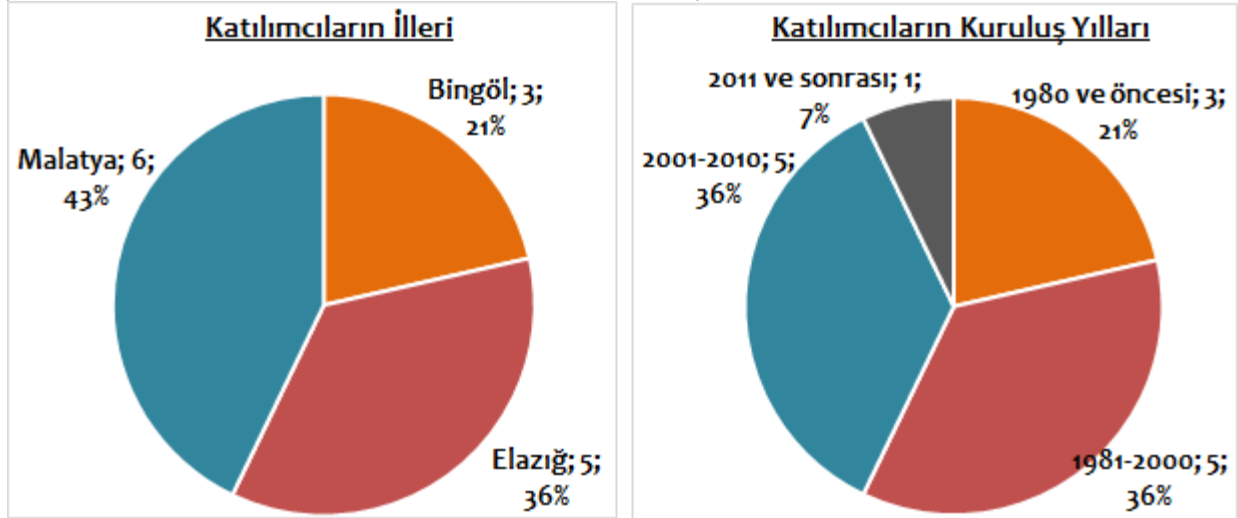
- ❖ İnşaat, yapı malzemeleri ve sanayi sektörlerinde ihtiyaç duyulan sönmemiş mikronize kireç üretimi için yeni bir üretim hattı kuran bir yararlanıcı proje sonrasında sönmüş ve sönmemiş mikronize kireç üretim hatları ayırmış ve ürün çeşidi ile üretim kalitesinde artış sağlamıştır.
- ❖ Diğer bir yararlanıcı, üretim alanında gerçekleştirilen düzenlemeler ve alınan soğuk pres, membran, CNC Router, kenar yapıştırma ve dilimleme makineleri sayesinde kapı imalatında müşterilerin talebine göre farklı desenlerde kapı imal etmeye başlamış ve bu sayede ürün çeşidi, üretim kapasitesi ve kalitesinde artış sağlamıştır.

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 kullanılan anket yönteminden elde edilen sonuçlar aşağıdaki bölümlerde özetlenmektedir.

Program kapsamında desteklenen 16 proje yürütücüsünün 14’ü ankete cevap vermiştir. Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların 6’sı Malatya; 5’i Elazığ ve 3’ü ise Bingöl illerinde faaliyet göstermektedir (Şekil 7). Gerçekleştirilen anket çalışmasına katılan işletmelerin büyük bölümü 2010 ve öncesinde kurulmuştur. Buna göre program yararlanıcılarının genel profilinin en az 6 yıldır faaliyet gösteren işletmelerden oluştuğu söylenebilir (Şekil 7).

Şekil 7. Anket Katılımcılarının Bulunduğu İller ve Kuruluş Yılları, n=14



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

3.3.1. İlgililik

Değerlendirme çalışması sonucunda İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programının bölgede faaliyet gösteren işletmelerin ihtiyaçları, ulusal ve bölgesel planlar, stratejiler ile ilgili olarak kurgulandığı görülmüştür.

Programın bölgesel ve ulusal politikalar ile uyumu değerlendirildiğinde amaç ve öncelikli alanların, Onuncu Kalkınma Planı ve 2014-2023 Bölge Planındaki hedefler doğrultusunda belirlenmiş olduğu görülmektedir. Program, bölge illeri için stratejik olan öncelikli alanlara odaklanarak, bölgenin imalat sektörünü desteklemeyi ve üretim kapasitesi ile kalitesini artırmayı hedeflemiş ve bu kapsamda bölge işletmelerinin önemli ihtiyaçlarına cevap vermiştir.

Program, Onuncu Kalkınma Planının “yenilikçi üretim, istikrarlı büyüme” başlığı altında vurgulanan üretimde yapısal dönüşüm ve refah artışına yönelik hedef ve politikalar ile paralel olarak hazırlanmıştır. Programın üretimde ekonomik değer artışı sağlanması amacı, Planda da üstünde durulan rekabet gücünün geliştirilmesi, imalat sanayinin üretim ve kapasite gelişiminin sağlanması konuları ile doğrudan uyumludur. Ayrıca programda 5449 sayılı Kanun hükümleri ve Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğindeki hükümler esas alınmıştır.

Program tasarımı yapılırken Ajans tarafından hazırlanan TRB1 Bölge Planı 2014-2023'te belirlenen öncelikler esas alınmıştır. Bölge Planının “Eğitilmiş ve girişimci insan gücüyle üreten, yaşam kalitesi yüksek TRB1” şeklinde belirlenen vizyonunun yaşam kalitesi ve sürdürülebilir ekonomik gelişme eksenleri altında 6 öncelik alanı belirlenmiştir;

- ❖ Sosyal ve beşeri sermayenin gelişimi;
- ❖ Fiziki altyapının iyileştirilmesi;
- ❖ Tarımsal üretimin ve verimliliğin artırılması;
- ❖ Alternatif turizm türlerinin geliştirilmesi;
- ❖ Endüstriyel üretimin güçlendirilmesi ve
- ❖ Enerji ve maden varlığının etkin kullanımı

Bu kapsamda endüstriyel üretimin güçlendirilmesi önceliği programın tasarlanmasında esas alınmış ve program diğer öncelikleri ile de dolaylı olarak ilişkilendirilmiştir.

Programın işletme niteliklerinin iyileştirilmesi amacı ve bu kapsamda bölge illeri için belirlenen öncelikli alanlar değerlendirildiğinde geniş bir kitleye hitap ettiği söylenebilir. Öncelikli alan olan imalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik üretim ve kurumsal kapasitenin artırılması amacına hitap eden farklı destek programları mevcuttur (KOSGEB, TÜBİTAK, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve AB programları). Ajans tarafından uygulanan program, amacı bakımından diğer kurumların programları ile benzer olsa da hibe miktarı, makine ekipman alımına sağladığı olanak ve proje yürütme süreçleri açısından farklılık göstermektedir. Bu kapsamda Ajansın çağrısına çıkmış olduğu program ile diğer destek programları arasında tamamlayıcılık olduğu söylenebilir.

Anket çalışmasına katılan yararlanıcıların biri hariç tümü mali destek programının bölge koşullarına ve yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlandığı görüşündedir. Bir yararlanıcı ise bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir. Katılımcılar,

- ❖ İmalat sanayinin duyduğu yatırım ihtiyacına,
- ❖ Bölge işletmelerinin ihracat kapasitelerinin artmasını sağlayacak desteklerin önemine,
- ❖ Yeni fikirlerin ve ürünlerin desteklenmesinin katma değeri artıracak önemli bir adım olduğuna,
- ❖ Gelişen teknolojiyi yakalamanın gerekliliğine,
- ❖ KOBİ'lerin büyümek için teşviklere ihtiyacı olduğuna,
- ❖ Yenilenebilir enerji bilincinin ve kullanımının artırılmasının faydalarına

değinererek programın uygunluğunu açıklamışlardır.

Anket çalışmasında yararlanıcıların yarısından fazlası (10 işletme) proje başvurusundan önce aynı konuda yapılmış başka bir çalışmalarının olmadığını ifade etmiştir. Bu durum, program sayesinde işletmelerin kapasitelerini ve rekabet güçlerini artırmaya özendirildiklerini göstermektedir. Ayrıca katılımcılar,

- ❖ Paydaşlara ve müşterilere verilen hizmetlerin kalitesinin artırılması,
- ❖ Rekabet avantajı sağlamak için gerekli olan makine ve ekipmanın alınması,
- ❖ İstihdam ve işletme kapasitesinin yükseltilmesi,
- ❖ Üretim kalitesinin ve üretim hızının artırılması,
- ❖ Bölgenin ve piyasanın ihtiyaç duyduğu üretimin sağlanması

amaçlarıyla projelerini yapmaya gerek duyduklarını ifade etmişlerdir.

3.3.2. Etkinlik

Elde edilen bulgular ışığında genel olarak Ajans tarafından programın etkin şekilde yürütüldüğünü, bunun yanında daha sonra uygulanacak programların daha etkin gerçekleştirilmesi için gelişmeye açık alanlar bulunduğunu söylemek mümkündür.

Yararlanıcılardan elde edilen verilere göre program tanıtımında en etkili yöntemin Ajans tarafından gerçekleştirilen tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının %57'si 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. Diğer yararlanıcılar (%43) ise danışmanlar, diğer kurum ve kuruluşlar veya medya sayesinde programdan haberdar olmuştur. Buna göre program tanıtımı için yürütülen Ajans faaliyetlerinin geliştirilmeye açık bir alan olduğu söylenebilir.

İller bazında bakıldığında, Ajans merkezinin bulunduğu Malatya ilinde faaliyet gösteren yararlanıcıların tamamının programdan Ajansın tanıtım faaliyetleri sayesinde haberdar olduğu, diğer bölge illeri olan Bingöl ve Tunceli ilinde ise yararlanıcıların danışman, medya veya diğer durum ve kuruluşlar yoluyla haberdar olma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre Ajans tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin özellikle Bingöl ve Tunceli illerinde artırılmasında fayda vardır.

Yukarıdaki sonuçların yanı sıra, programdan yararlanan işletmelerin büyük kısmı (11 işletme) desteklerin ilgili hedef kitle tarafından bilindiği ve destekler hakkında etkin duyuru yapıldığı (12

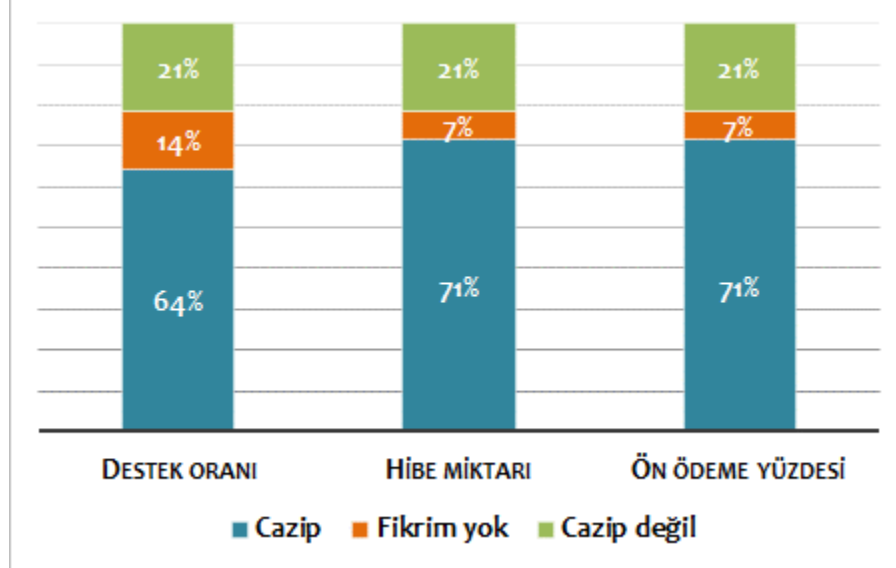
işletme) görüşünde olduğunu belirtmiş; bunun yanında işletmelere erişim için kullanılan iletişim kanallarının artırılması ve güçlendirilmesi önerilmiştir.

Ajansın program yönetim birimi tarafından hazırlanan 2016 Yılı Faaliyet Raporundan⁶ elde edilen bilgilere göre proje başvurularının teknik ve mali değerlendirmelerinin yapılmasında 20 bağımsız değerlendirici görev almıştır. Değerlendirme sürecinde ayrıca 5 kişilik değerlendirme komitesi oluşturulmuş ve bağımsız değerlendiricilerin değerlendirmeleri komite tarafından incelenerek asil ve yedek listeler oluşturulmuştur. Daha sonraki süreçte Ajansın program yönetim birimi ile izleme ve değerlendirme birimi uzmanlarından oluşan ön izleme ekipleri başvuru yapan işletmeleri ziyaret etmiş ve projelerin risk durumlarını incelemiştir. Son olarak, destek almaya hak kazanan projeler Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış ve Ajans web sitesinde ilan edilmiştir.

Programın tasarruf imkânlarına bakıldığında, bütçenin maliyet etkin şekilde kullanılmaya çalışıldığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan Ajans personel sayısının artırılmasının süreçleri hızlandıracağı görülmüştür. Bunun yanında bilgilendirme ve tanıtım toplantılarının online olarak düzenlenmesinin maliyet etkin bir çözüm olabileceği önerisinde bulunulmuştur.

Yararlanıcılar, anket çalışmasında programın finansal özelliklerini de değerlendirmiştir. Şekil 11’de yer alan her üç finansal özellik de yararlanıcıların yarısından fazlası tarafından cazip bulunmuştur. Projelerin toplam uygun maliyetlerinin en az %20’s i ile en fazla %50’si olarak belirlenen destek oranı en az cazip bulunan unsur olmuştur (Şekil 8).

Şekil 8. Anket Katılımcılarının Programı Finansal Olarak Değerlendirmesi, n=14

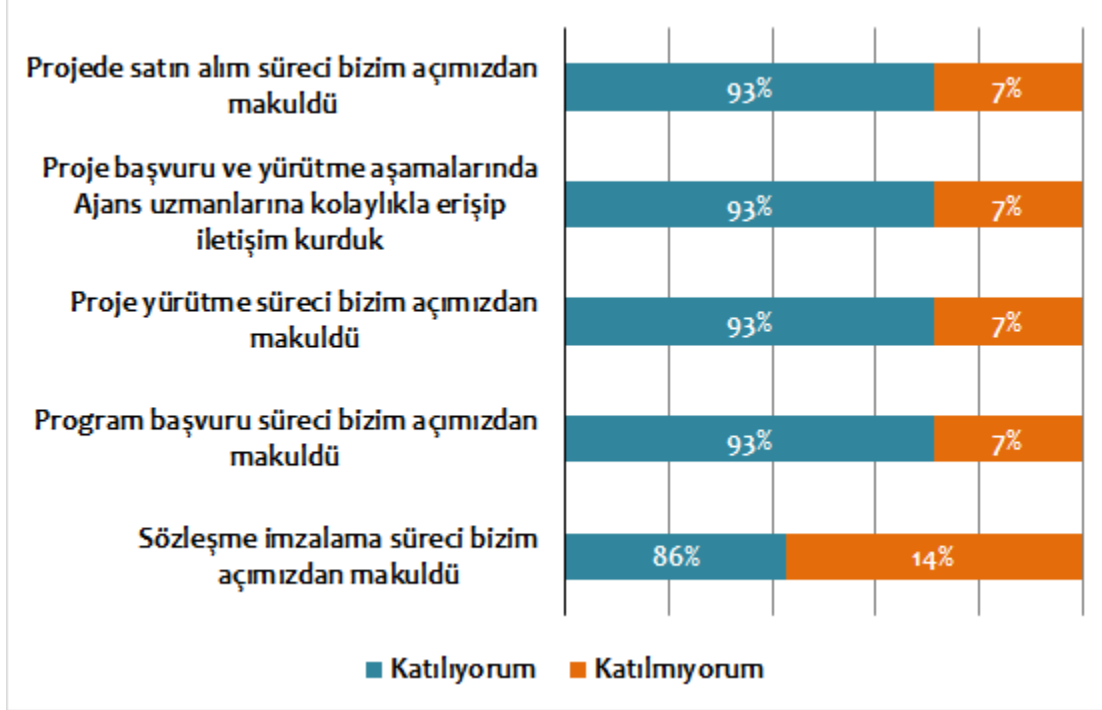


Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

Program süreçler bakımından değerlendirildiğinde başvuru, yürütme ve satın alım süreçleri ile Ajans uzmanlarına erişim olumlu değerlendirilen boyutlar olmuştur. Gelişmeye en açık alan ise sözleşme imzalama sürecidir (Şekil 9). Sözleşme imzalama sürecinde zorluk yaşayan yararlanıcılar, istenen belgelerin fazla olduğunu ve verilen sürenin bu belgeler için kısa olduğunu belirtmişlerdir.

⁶ Fırat Kalkınma Ajansı, Program Yönetim Birimi, 2016 Yılı Faaliyet Raporu (1 Ocak-31 Aralık 2016), Ocak 2017

Şekil 9. Anket Katılımcılarının Destek Süreçlerinin Uygunluğuna İlişkin Görüşleri, n=14



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

Yukarıdaki sonuçlara paralel olarak, yararlanıcılar tarafından Ajans uzmanlarının projelerin başvuru ve yürütme aşamalarında önemli desteklerinin olduğu ve bu yardımlar sayesinde süreçlerin kolaylaştığı ifade edilmiştir.

Anket sonuçlarına göre yararlanıcıların çoğunun proje fikrinin işletme yöneticileri tarafından sektörün ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda geliştirildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Yararlanıcılardan biri, proje fikrinin firmanın üretim biriminin teknolojik yenilenmeye ihtiyaç duyduğunu belirtmesi üzerine ortaya çıktığını belirtmiş; bir diğer yararlanıcı ise projenin firmanın ortak kararı olduğunu ifade etmiştir. Bu durum bahsi geçen işletmelerin kalite ve kapasite artırma hedeflerinin ve ihtiyaçlarının sadece yöneticiler tarafından değil, diğer personel tarafından da benimsendiğini göstermektedir. Bunun yanında proje fikrinin geliştirilmesinde Ajans desteğinin de motive ve teşvik edici bir etki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca Ajans uzmanlarının da proje fikirlerinin geliştirilip somut adımlara dönüştürülmesinde etkili oldukları vurgulanmıştır.

Program başvuru sürecinde işletmelerin KAYS üzerinden proje bilgilerini doldurmaları ve destekleyici belgeleri sunmaları istenmiştir. Başvuru evraklarında eksiklik bulunan işletmelere eksik evrakların 5 gün içinde teslim etmeleri tebliğ edilmiştir. Başvuru aşamasında özellikle KAYS üzerinde mantıksal çerçevenin hazırlanması bölümünde işletmelerin zorlandığı anlaşılmıştır. Bunun yanında proje başvurularında bazı belgelerin elektronik imza ile hazırlanıp sisteme yüklenebilmesi başvuru süreci açısından hem Ajans hem de işletmeler açısından verimli bir uygulama olarak değerlendirilmiş olsa da bölge işletmelerinin bu konuda zorluk yaşadığı görülmüştür.

Ankete katılan yararlanıcıların yarısı (7 işletme) program başvuru ve yürütme süreçlerinde danışman desteği almış ve alınan hizmetten memnun kalmıştır. İşletmeler danışman desteğine aşağıdaki sebeplerden ötürü ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir:

- ❖ Danışmanların prosedüre hâkim olması,
- ❖ Proje başvuru ve yürütme aşamalarında hataların en aza indirilmesinin amaçlanması,
- ❖ Projenin ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi ve satın alımların bu doğrultuda gerçekleştirilmesi,
- ❖ İşletmenin proje tecrübesi olan personelinin bulunmaması,
- ❖ Proje sürecinin takibinin kolaylaşması

Araştırma kapsamında satın alınan ekipman ve hizmetlerin bölge içinden mi dışından mı satın alındığı sorgulanmıştır. Buna göre, yararlanıcılardan 7'si projeleri için en stratejik makine ve ekipmanı bölge dışından, 6'sı ise bölge içinden satın almıştır. Diğer bir yararlanıcı ise hem bölge içi hem de bölge dışından alım yapmıştır. Ayrıca 3 yararlanıcı aldıkları makine/ekipmanı yurtdışından ithal etmiş; ithal edilen makinelerin yurtiçinden temin edilemeyecek olmasından ötürü bu yola başvurduklarını belirtmişlerdir. Buna paralel olarak yararlanıcılar bölge dışından alınan makine veya ekipmanların da bölge içinden alınamayacağını ifade etmiştir.

3.3.3. Etkililik

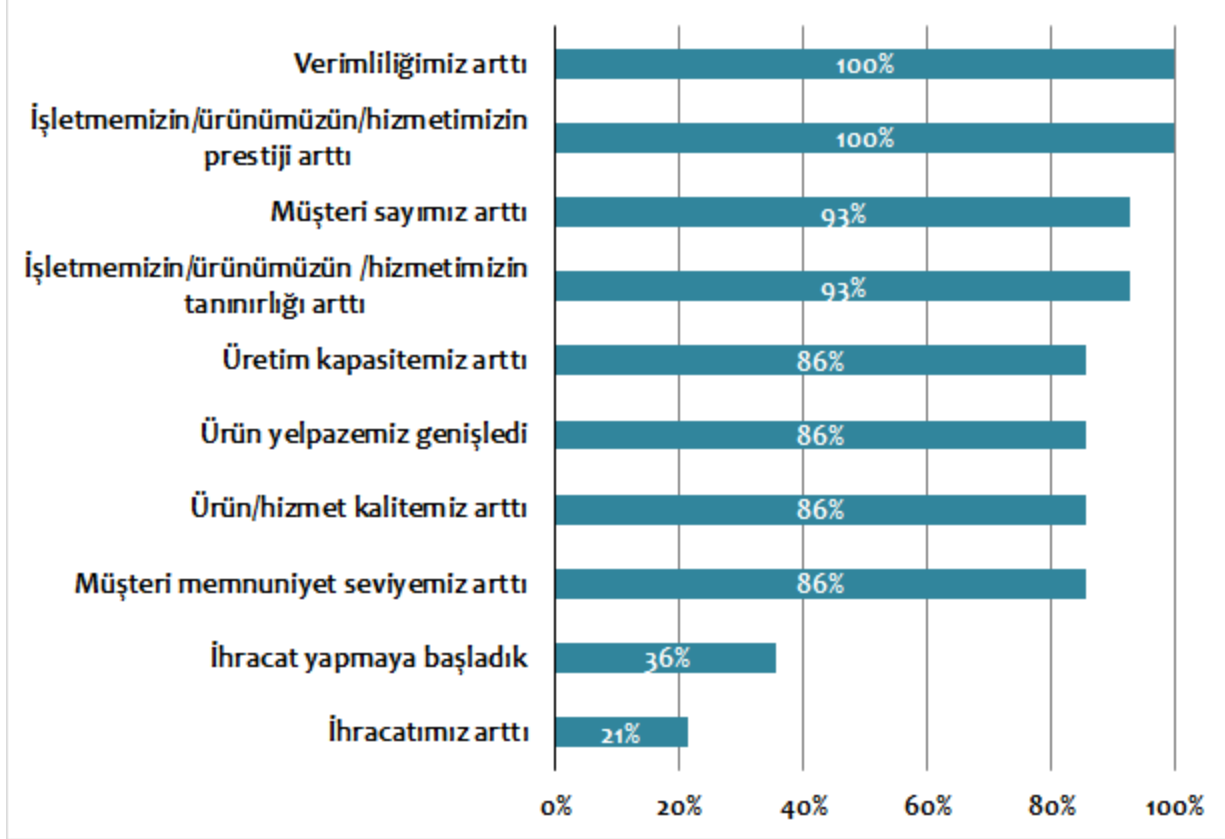
Değerlendirme çalışması, imalat sanayinin geliştirilmesini hedefleyen programın bölge için etkili olduğunu, program ile hedeflenen sonuçlara büyük oranda ulaşıldığını ve yararlanıcıların oldukça önemli sonuçlar elde ettiğini göstermiştir.

Katılımcıların çoğu (12 işletme) projeleri ile tüm hedeflerine ulaştıklarını belirtmiştir. Diğer 2 işletme ise ihracat ve üretim kapasitesi hedeflerinin gerisinde kaldıklarını belirtmiş ve daha sonra eksik olan çıktılara yönelik yatırımlar gerçekleştirdiklerini söylemişlerdir. İhracat hedefine tam olarak ulaşamadığını dile getiren yararlanıcı, bunun sebebinin yarı mamul kapasitelerinin düşüklüğü olduğunu ve bu kapasiteyi artırmak için yeni bir yatırım daha yaptıklarını ancak bunun da yetersiz kaldığını söylemiştir. Eksik kalan ihracat hedefini sağlamak amacıyla kapasite geliştirmek için 2016'dan sonra da Ajans desteğine başvurulduğu fakat sürecin ihtiyaçları karşılayacak kadar hızlı ilerlememesi nedeniyle bu yatırımın işletme tarafından yapıldığı ifade edilmiştir. Üretim kapasitesi hedefinin gerisinde kaldığını belirten yararlanıcı ise hedeflerine ulaşmak için makine ve ekipmana duydukları ihtiyacın devam ettiğini söylemiştir. Bu kapsamda, yararlanıcıların çoğunun hedeflerine ulaşmasının yanı sıra ulaşamayan hedefler için yatırımlar yapılması ve Ajansın ihtiyaçlara cevap aranırken önemli bir adres olarak görülmeye devam etmesi program ile hedeflenen sonuçlar bakımından önemli olarak değerlendirilmektedir.

Gerçekleştirilen anket çalışmasında yararlanıcıların program sayesinde elde ettikleri sonuçlar da incelenmiştir. Uygulanan projeler sayesinde yararlanıcıların tümü verimliliklerinin yanı sıra işletmelerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin prestijini artırmıştır. Buna paralel olarak yararlanıcıların 13'ü müşteri sayıları ile işletmelerinin, ürünlerinin veya hizmetlerinin tanınırlığında da artış elde etmiştir. 12 işletmenin ise üretim kapasitesi, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyet seviyesi artmış; ürün yelpazesi genişlemiştir. En düşük oranda elde edilen sonuçlar ise ihracat ile ilgili

olmuştur. Projeler sayesinde 5 yararlanıcı ihracat yapmaya başlamış; 3 yararlanıcı ise ihracatını artırmıştır (Şekil 10).

Şekil 10. Anket Katılımcılarının Projeleri Sayesinde Elde Ettikleri Sonuçlar, n=14



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

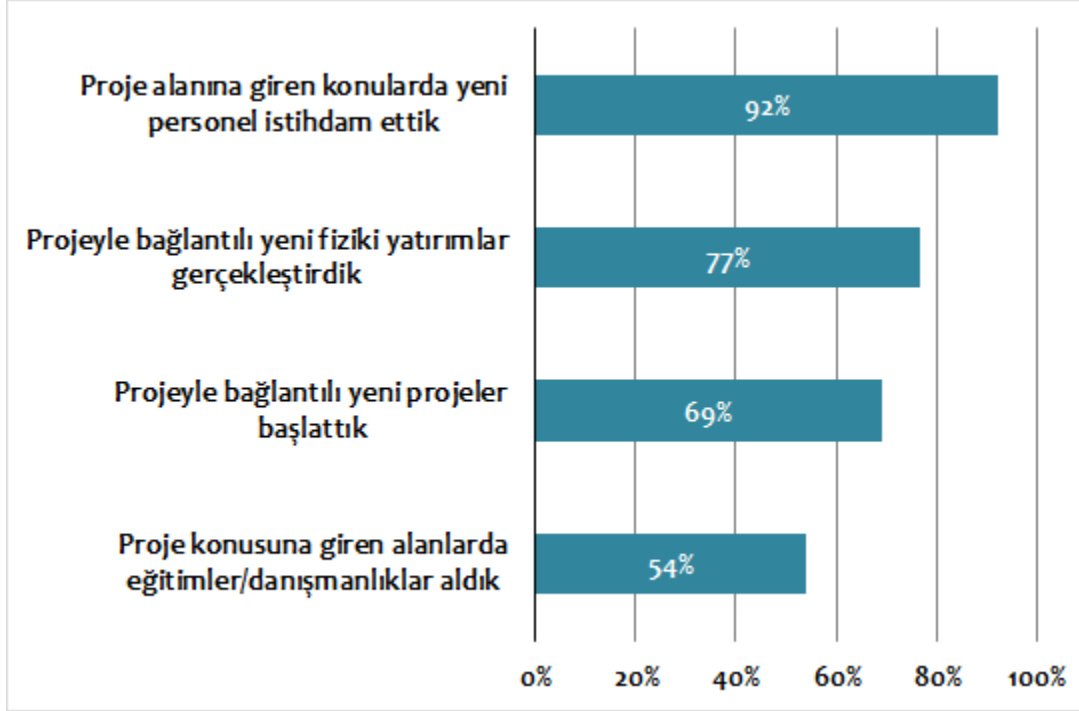
Yararlanıcıların tamamı destek ile alınan makine ve ekipmanın 2020 itibariyle de kullanılabilir durumda olduğunu belirtmiştir.

İşletmelerin tamamı desteklenen projeleri sayesinde proje bütçesinin dışında finansal kaynak yaratarak başka girişimlerde bulduklarını ifade etmiş; dolayısıyla girdi artımsallığı elde etmişlerdir (Şekil 11).

Yararlanıcıların projeleri ile bağlantılı girişimlerine dair veriler aşağıda sunulmaktadır:

- ❖ 12 işletme tarafından proje alanına giren konularda yeni personel istihdam edilmiş,
- ❖ 10 işletme tarafından projeye bağlantılı yeni fiziki yatırımlar gerçekleştirilmiş,
- ❖ 9 işletme tarafından projeye bağlantılı yeni projeler başlatılmış,
- ❖ 7 işletme tarafından proje konusuna giren alanlarda eğitim veya danışmanlık hizmetleri alınmıştır.

Şekil 11. Anket Katılımcılarının Finansal Kaynak Yaratarak Buldukları Girişimler, n=13



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

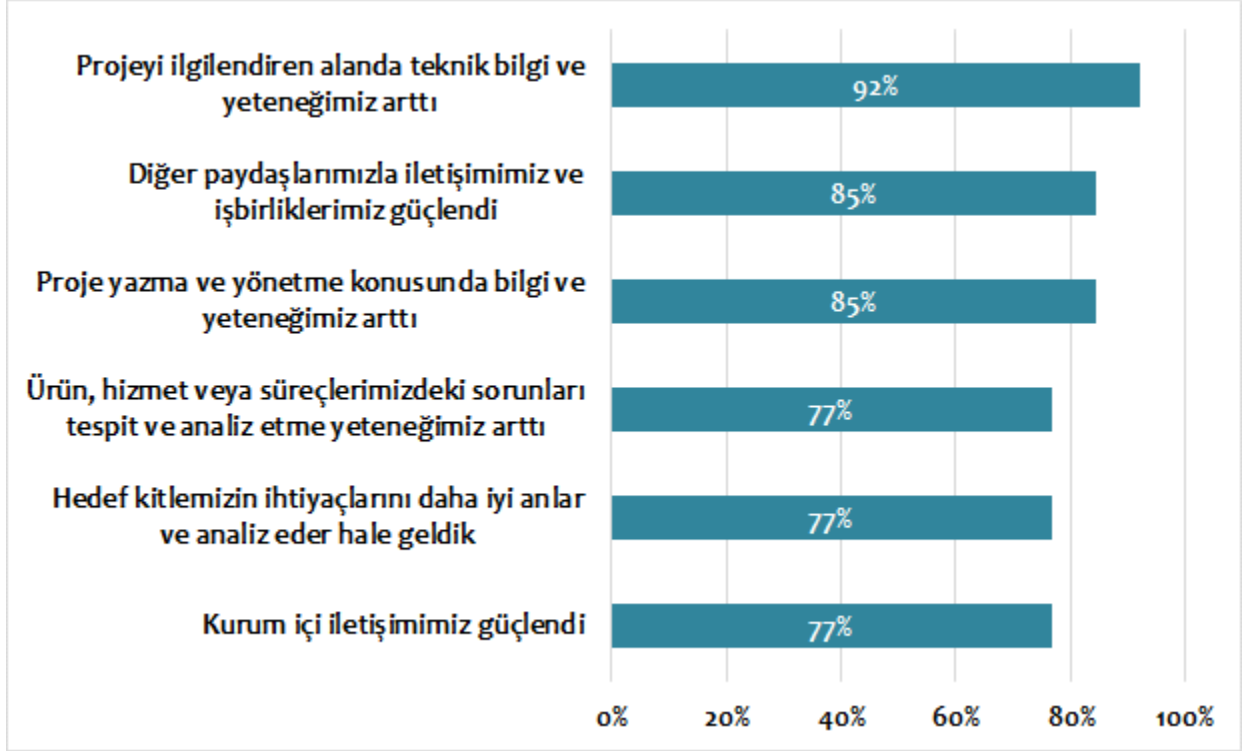
Yukarıda açıklanan verilerden yola çıkılarak, programın, yararlanıcıların üretim kapasitesi ve kalitesini geliştirme amaçlı faaliyetlere yatırım yapmalarında etkili olduğu ve bu sayede elde edilen etkilerin sürdürülebilirliğine katkı sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Programdan yararlanan 13 işletme, program sayesinde kurumsal itibar ve tanınırlıklarının yükseldiğini ifade etmiştir.

İşletmelerin 6'sı destek almamış olsalardı projelerini yine de hayata geçireceklerini belirtmiştir. Bu yararlanıcıların tümü projeyi daha uzun sürede veya erteleyerek hayata geçirebilecekleri görüşündedir. Aynı zamanda yararlanıcıların çoğu projelerini hayata geçirmek için öz kaynaklarını, banka kredilerini veya diğer kurum desteklerini kullanabileceklerini ifade etmiştir. İki yararlanıcı ise projelerini kapsamını daraltarak uygulayabileceklerini ifade etmiştir.

Program sayesinde yararlanıcılarda davranışsal artımsallık da sağlandığı görülmektedir. Anket çalışmasında yararlanıcıların tamamı yürütülen projelerinin firmalarında yeni ve farklı bir uygulama, yaklaşım ya da davranışsal değişime neden olduğunu belirtmiştir. Bu değişimlerin başında, projeyi ilgilendiren alanda teknik bilgi ve yetenek artışı gelmektedir. Bunu, müşteriler/tedarikçiler gibi diğer paydaşlar ile iletişim ve işbirliğinin güçlenmesi ve proje yazma, yönetme konusunda bilgi ve yetenek artışı izlemektedir. Ürün, hizmet veya süreçlerdeki sorunları tespit ve analiz etme yeteneğinde; hedef kitlenin ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve analiz eder hale gelmekte ve kurum içi iletişimde sağlanan olumlu değişimler de yararlanıcılar tarafından dile getirilmiştir (Şekil 12).

Şekil 12. Yararlanıcılarda Görülen Davranışsal Değişiklikler, n=13



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

Tüm bu sonuçlar destekten yararlanan işletmelerin kurumsal kapasiteleri, üretim süreçleri ve kurumsal işbirlikleri açısından önemli kazanımlar elde ettiği sonucunu ortaya koymaktadır.

3.3.4. Etki

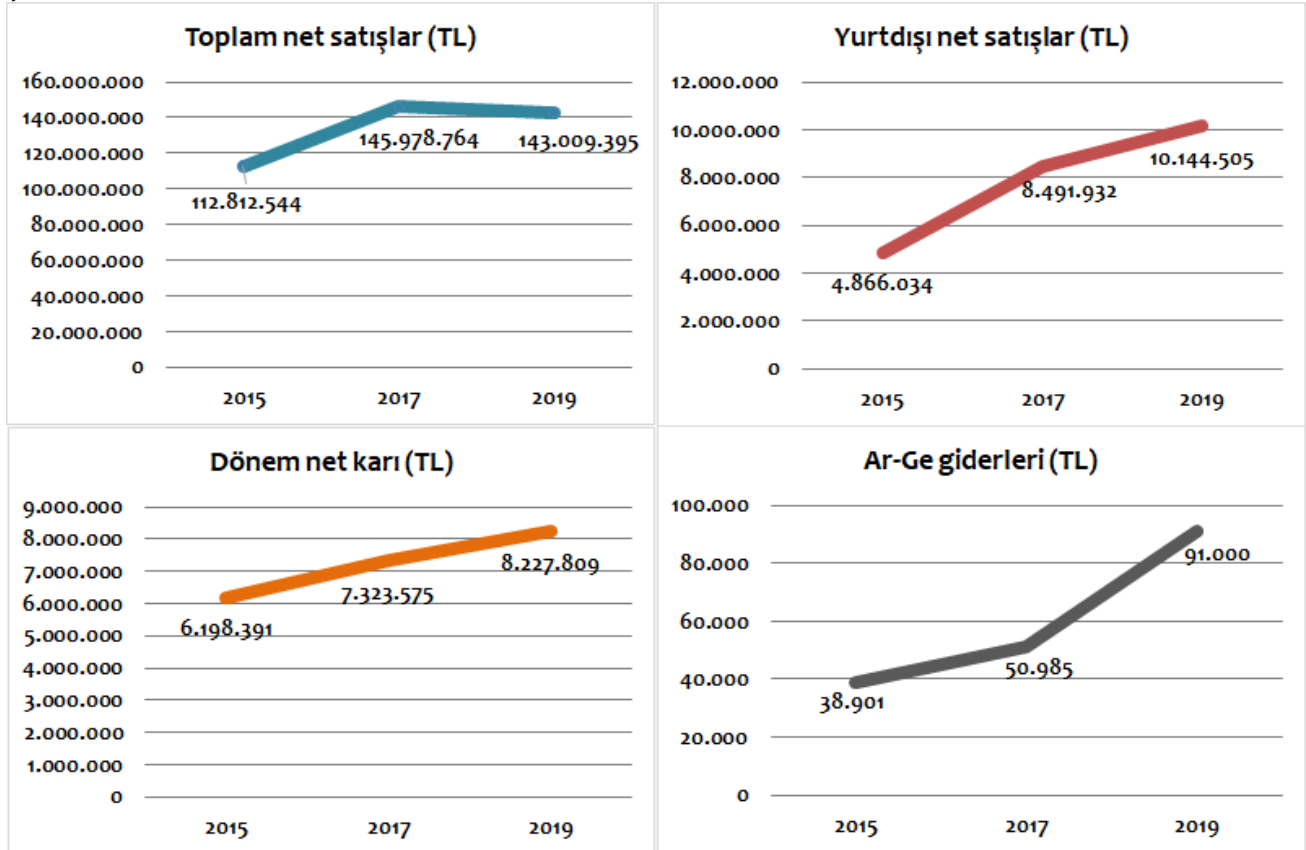
Araştırma kapsamında, projeler ile ortaya çıkan etkiler incelenmiş; programın tasarım aşamasında tespit edilen sorunların çözümüne katkı sağladığı anlaşılmıştır. Bu kapsamda işletmelerin destek öncesi ve sonrasına dair finansal göstergelerinin incelenebilmesi için yararlanıcılardan veri toplanmıştır. Buna göre;

- ❖ Destekten önceki sene olan 2015 yılsonu rakamlarına bakıldığında işletmelerin toplam ciroları 60 milyon TL'yi aşmış ve firmalar yaklaşık 3,3 milyon TL kâr elde etmişlerdir. Aynı yılda işletmelerden yalnızca bir tanesi yurtdışına satış yapmış (yaklaşık 2,6 milyon TL net satış tutarında) ve 3 işletme tarafından toplam 21 bin TL'lik Ar-Ge harcaması gerçekleştirilmiştir.
- ❖ Program sonrasındaki yıl olan 2017 sonu rakamlarına göre işletmelerin toplam cirosu yaklaşık 111 milyon TL'yi bulmuş ve dönem net kârları 5,6 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2017 yılında yurtdışına satış yapan firma sayısı ikiye yükselmiş ve bu iki işletme toplam 6,4 milyon TL değerinde net satış gerçekleştirmiştir. 4 işletme tarafından ise toplam 39 bin TL'lik Ar-Ge harcaması yapılmıştır.
- ❖ 2019 yılsonu verilerine göre ise işletmeler toplam 143 milyon TL ciro ile 8 milyon TL dönem net kârı elde etmiş; ihracat yapan firma sayısı 5'e yükselerek 10 milyon TL'den fazla ihracat rakamına ulaşmıştır. Ayrıca 4 işletme tarafından toplam 91 bin TL'lik Ar-Ge harcaması gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen finansal veriler kamu sabit sermaye yatırım deflatörü (2019=1)⁷ uygulanarak enflasyon etkisinden arındırılmış ve incelenmiştir (Şekil 13). Buna göre;

- ❖ İşletmelerin finansal göstergelerinin yıllar içinde değişimine bakıldığında, toplam yurtdışı net satışlarının, dönem net kârlarının ve Ar-Ge giderlerinin artış eğilimi gösterdiği görülmektedir.
- ❖ Yararlanıcıların 2017 yılındaki toplam net satışları 2015 yılına göre %29 artış göstermiştir. 2019 yılında ise 2017 yılına göre yaklaşık %2'lik bir düşüş yaşanmıştır.
- ❖ 2017 yılında 2015'e göre ihracat yapan işletme sayısının artış göstermesine paralel olarak toplam ihracat rakamında da %75'lik artış sağlanmış ve bu artış 2019 yılında da devam etmiştir (2017'ye göre %19'luk artış).
- ❖ Firmaların dönem net kârları 2017 yılında destek öncesine (2015) göre %18; 2019 yılında da 2017'ye göre %12 artmıştır.
- ❖ Destek sonrasındaki yıllarda Ar-Ge harcaması yapan firmalarının sayısının destek öncesine göre artmasına bağlı olarak Ar-Ge giderlerinde de yıllar içinde artış yaşanmıştır. İşletmeler tarafından yapılan Ar-Ge harcamaları 2017 yılında destek öncesine (2015) göre toplam %31 artmış ve bu artış 2019 yılında daha da artan bir ivme kazanarak %78 olmuştur.

Şekil 13. Anket Katılımcılarının Finansal Verileri, n=14



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

⁷ Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kamu Sabit Sermaye Yatırım Deflatörleri (2019=1)

Yukarıda detaylarına yer verilen finansal verilere bakıldığında bölgede faaliyet gösteren işletmelerin Ajans desteği sayesinde ihracatlarını, Ar-Ge yatırımlarını ve kârlılıklarını artırması programın önemli etkileri arasındadır. Program bu kapsamda değerlendirildiğinde destekten yararlanan işletmelerin ekonomik değer yaratması ve güçlenmesi konusunda önemli bir ivme sağlamalarına destek olmuştur.

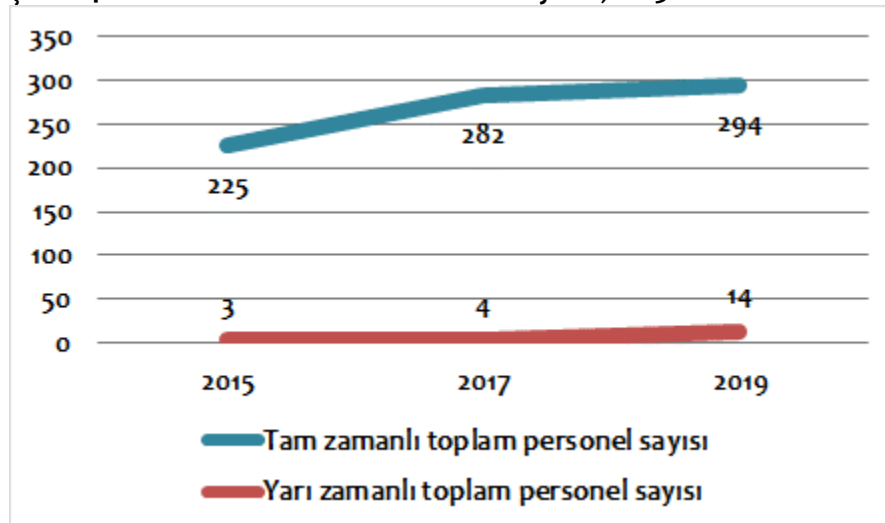
İhracat verilerine bakıldığında, özellikle 2019 yılsonu rakamlarına göre yurtdışına satış yapan işletme sayısında 2015'e göre artış yaşanmıştır. İhracat yaptığını belirten 5 işletmenin 4'ü Malatya ilinde faaliyet göstermektedir. Bölgenin diğer illerinde (Elazığ, Bingöl ve Tunceli) faaliyet gösteren işletmelerin ihracat potansiyellerinin artırılmasının bölgeye önemli katkılar sağlayacağı anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki değişimlere ek olarak 5 yararlanıcı program sonrasında projeleri ile bağlantılı olarak fikri haklarını korumak amacıyla; 6 yararlanıcı ise kalite belgelendirme konusunda girişimlerde bulduklarını ifade etmiştir. Bu durum, işletmelerin destek sonrasında da projeleri ile ortaya çıkan kazanımların devamlılığı konusunda yatırım yaptıklarını göstermektedir.

Bunların yanı sıra yararlanıcıların destek öncesi ve sonrası yıllarda kurumsal kapasitelerinde de artış yaşanmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışmasında işletmelerin kurumsal kapasiteleri ile ilgili olarak 13 yararlanıcıdan sağlıklı veri toplanabilmiştir. Buna göre;

- ❖ İşletmelerin personel sayılarında yıllar içinde artış yaşandığı görülmektedir. Bu sayede bölge istihdamına da olumlu katkılar sağlandığı söylenebilir.
 - İşletmelerde destekten önceki yılsonunda görev alan tam zamanlı toplam personel sayısı 225 iken bu sayı 2017'de %25 artarak 282 olmuştur. Tam zamanlı personel sayıları 2019 yılında 2017'ye göre azalan ivmeyle artış göstermeye devam etmiş ve %4'lük artışla 294 olmuştur.
 - Yarı zamanlı toplam personel sayıları ise 2015 yılında 3 kişi ve 2017 yılında ise 4 kişidir. 2019 yılında ise bu rakamda ciddi artış yaşanmış ve toplam 14 kişi yarı zamanlı olarak istihdam edilmiştir.

Şekil 14. Anket Katılımcılarının Personel Sayıları, n=13



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

- ❖ İşletmelerin destek sonrası yıllarda Ar-Ge personelleri ile lisans ve lisansüstü dereceye sahip personel sayılarında da artış yaşanmıştır. Bölge için önemli bir ihtiyaç olan nitelikli insan kaynağının istihdam edilmesi konusunda bu artış dikkat çekicidir. Bunun yanında Ar-Ge personeli ile lisans ve lisansüstü dereceye sahip personel sayılarının toplam personel sayıları içinde düşük bir orana sahip olduğu da görülmektedir.
 - İşletmelerde 2015 yılında toplam 3; 2017 yılında 4 ve 2019 yılında ise 7 Ar-Ge personeli görev almıştır. Lisans ve lisansüstü dereceye sahip personel sayıları ise 2015 yılında toplam 14 kişidir. 2017 yılında bu rakamda %36'lık artış sağlanmış ve 19 kişi istihdam edilmiştir. 2019 yılında ise artış devam ederek 25 lisans ve lisansüstü dereceli personel istihdam edilmiştir.
- ❖ İmalat sanayinin geliştirilmesini amaçlayan programın bölgenin önemli ihtiyaçlarından biri olan işbirliği kültürüne etkisinin olup olmadığı da araştırma kapsamında incelenmiştir.
 - Yararlanıcılardan biri destek sonrasında Ar-Ge/inovasyon alanında üniversite ve diğer firmalar ile işbirliği yaptığını belirtmiş ve yapılan işbirliklerinin yıllar içinde arttığını ifade etmiştir. Bu durum, diğer yararlanıcıların da işbirliğine teşvik edilmesinin programın bölgeye etkilerini artırabilecek gelişme alanlarından biri olduğunu ortaya koymaktadır.
- ❖ Yararlanıcıların yurtdışı satış verilerine paralel olarak yıllar içinde ihracat yapılan ülke sayısında da artış elde edilmiştir. Buna ek olarak programın ihracat yapmak için teşvik edici olduğu da yararlanıcılar tarafından dile getirilmiştir.
 - 2015 yılında yurtdışı satışlarının olduğunu belirten bir işletme tarafından 6 ülkeye ihracat yapılmış ve bu ülkelerin Ortadoğu ülkeleri olduğu ifade edilmiştir. 2017 yılında yurtdışı satışları bulunan iki yararlanıcı tarafından ise toplam 9 Ortadoğu ülkesinde ihracat gerçekleştirilmiştir. 2019 yılında artan yurtdışı satış rakamlarına paralel olarak ihracat yapılan ülke sayısı 21'e yükselmiştir. Bu ülkeler içinde diğer yıllardan farklı olarak Gürcistan, Fransa, Özbekistan, Arnavutluk, Rusya, Ukrayna ve Bulgaristan bulunmaktadır.

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında programın bölge ve destek alan işletmeler için olumlu katkılarına olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle işletmelerin kapasite gelişimi konusunda atmış oldukları adımlar rekabet avantajı kazanmaları açısından önemlidir. Yaratılan ve korunan istihdamın sürekliliği, nitelikli personel istihdamı ve artan ihracat kapasitesi bölgesel gelişme açısından önemli adımlardır.

Uygulanan projelerin işletmelere ne gibi katkılarına olduğu konusunda yararlanıcıların dile getirdiği önemli hususlar aşağıda sunulmaktadır:

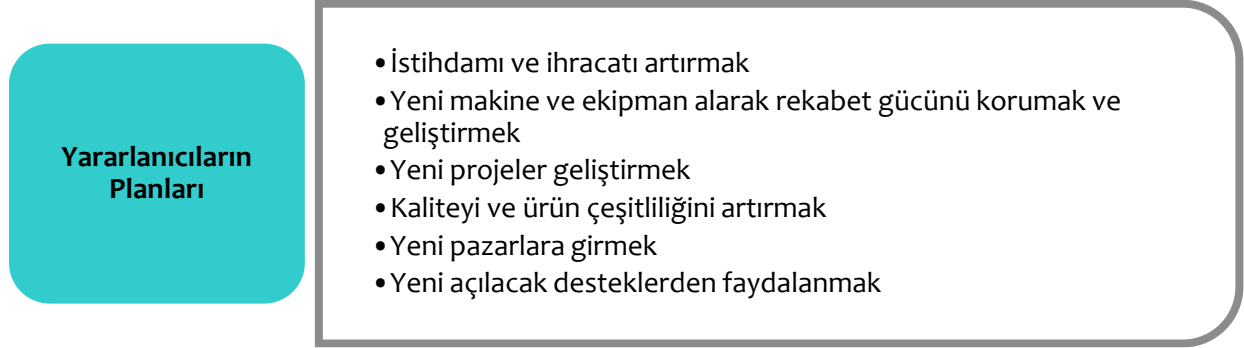
- ❖ Üretim hızında artış
- ❖ Satışlarda, istihdamda, müşteri sayısı ve memnuniyetinde artış
- ❖ Ürün çeşitliliği ve ihracat potansiyelinde gelişme
- ❖ İleri teknoloji olanaklarının kullanılması

- ❖ Üretim kapasitesinde artış
- ❖ Yeni sektörlere hizmet verilmeye başlanması

3.3.5. Sürdürülebilirlik

Yapılan değerlendirmeye göre program sayesinde elde edilen etkilerin sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir. Yararlanıcıların neredeyse tamamı projeye elde ettikleri kazanımların uzun vadede süreceğini düşünmektedir. Kazanımların uzun vadede sürüp süremeyeceği konusunda kararsız kalan bir işletme ise ihtiyaç duydukları maliyet düşürücü inovatif yatırımları yapabilirlerse kazanımların süreceğini ve bu konuda ihtiyaçlarının olduğunu dile getirmiştir. Elde edilen kazanımların devamlılığı ile ilgili olarak yararlanıcıların ilerleyen süreçteki planları Şekil 15'te verilmiştir.

Şekil 15. Anket Katılımcılarının İlerleyen Süreçteki Planları



Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

Raporun 3.3.3. bölümünde detaylarına yer verildiği gibi yararlanıcılar program sayesinde davranışsal artımsallık da sağlamıştır. Kurumsal anlamda sağlanan davranışsal değişimler işletmeler için uzun vadeli birer kazanım olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda elde edilen kazanımlardan biri yararlanıcıların proje yönetme kapasitelerindeki artıştır. Ajans desteğinin işletmeleri bu konuda teşvik etmiş olduğu yararlanıcılar tarafından dile getirilmiştir. 2016 yılında uygulanan programdan önce yararlanıcıların yarısı kamu desteğinden faydalandığını belirtmiştir. Destek alınan kurumlar içinde öncelikli olarak Ajans gelmekte; bunun yanında KOSGEB, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile AB Fonlarından destek alındığı belirtilmektedir. Program sonrasında ise 4 işletme yine Ajans, KOSGEB ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından destek aldığını ifade edilmiştir. Program sonrasında kurumlardan destek alan işletme sayısının program öncesine göre düşmüş olduğu görülmektedir. Bunun en büyük sebebi ise değerlendirmesi yapılan programın yakın dönemde uygulanmış olması ve bu dönemden sonra işletmelerin ihtiyaçlarına uygun bir program açılmamış olmasıdır. Ayrıca Ajans desteklerine tekrar başvuru yapıyor olması ise destek programlarının cazibesini koruduğunu göstermektedir.

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. İşletmelerin büyük kısmı kurumsal gelişimlerini sürdürmek ve üretim kapasitelerini artırmak amacıyla makine ve ekipman almak için destek programlarına ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir.

Ajansın bölge için hangi konularda destek verebileceğine dair yararlanıcılar tarafından sunulan öneriler Şekil 16'da listelenmiştir.

Şekil 16. Anket Katılımcılarının Ajans Destekleri ile ilgili Önerileri

Öneriler

- Yeni teknolojik yatırımlar için destek
- Nitelikli personel istihdamını artıracak destekler
- İmalatı geliştirmeye yönelik makine ve ekipman desteği
- Hammadde temini için destek
- Tarım ve hayvancılık sektörlerinde destekler

Kaynak: INOMER, Program Sonrası Değerlendirme Anket Uygulaması, 2020

Program çıktılarının sürdürülebilirliğinin sağlanması için duyulan ihtiyaçlar göz önünde bulundurulduğunda, son dönemde ülkemizi de etkisi altına alan COVID-19 salgınının ve bölgede yaşanan büyük çaplı depremin proje çıktıları üzerinde herhangi bir olumsuz etkisinin olup olmadığı da araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna göre;

- ❖ Yararlanıcıların %77'si salgın sebebiyle proje çıktılarının kullanımında olumsuz etki yaşandığını belirtmiştir. İş gücünün, satışların ve talebin düşmesi ile projenin uzun vadeli hedeflerine ulaşmanın yavaşlaması yararlanıcılar tarafından dile getiren olumsuz etkilerdir. Bu olumsuz etkilerin azaltılması için işletmeler esnek çalışma ve hijyen kurallarını uygulamış, gerekli denetimleri artırmış ve personelin bilinçlendirilmesi için gerekli faaliyetleri yürütmüş olduklarını ifade etmişlerdir. Salgının olumsuz etkilerini en aza indirmek için ise üretimde kalitenin ve ihracatın artırılarak ekonomik gelişmenin sağlanmasının ve bu konuda ihtiyaçlarının karşılanmasının önemli olduğu işletmeler tarafından dile getirilmiştir.
- ❖ Yararlanıcıların yarısı yaşanan deprem sebebiyle proje çıktıları veya bunların kullanımında olumsuz etki yaşandığını belirtmiştir. Bir yararlanıcının destek ile almış olduğu makine/ekipmanında hasar meydana gelmiştir. Bunun yanında bölge ekonomisinde yaşanan sıkıntıların işletmelere de doğrudan yansıdığı, satışların ve müşteri sayısının azaldığı ifade edilmiştir. Olumsuz etkilerin azaltılması için bir işletme ürün dayanıklılığını artırmak amacıyla kalite çalışmalarına başlamış, bir işletme mal ve hizmet temininde riskleri göz önünde bulundurarak planlama yapmaya geçmiş, diğer bir işletme ise yeni makine yatırımları yaparak bölge ekonomisinin gelişmesine katkı sağlamayı amaçlamakta olduğunu dile getirmiştir.

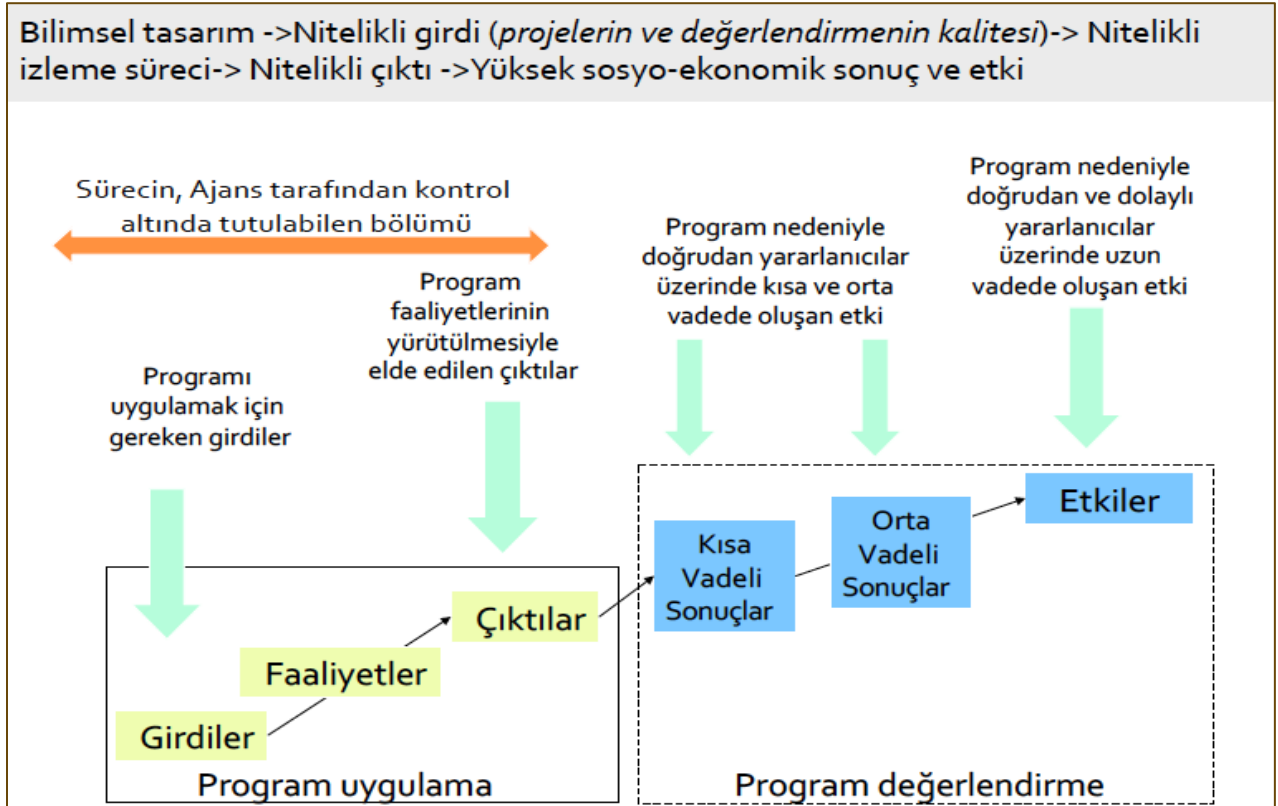
4. Sonuç ve Değerlendirmeler

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. Önceki bölümlerde sunulan bulgulardan hareketle tespit edilen sonuçlar, çıkarılan dersler ve öneriler raporun bu bölümünde sunulmuştur.

Buna göre, destek programının 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, 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 ve dersler elde edilmiştir:

- ❖ 2016 yılında çağrısına çıkmış olan İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Onuncu Kalkınma Planı ve 2014-2023 Bölge Planı hedefleri ile doğrudan ilgilidir.
- ❖ Program imalat sektörüne odaklanmış; bölge illeri için stratejik olan öncelikli alanlar belirlenerek hazırlanmış ve bu sayede bölgenin ve bölge işletmelerinin ihtiyaçlarına hitap etmiştir.
- ❖ Programın öncelikli alanları sade, açık ve anlaşılır şekilde bölge illerine özel olarak belirlenmiştir. Bu durum, hedef kitlenin program hedeflerini ve önceliklerini kolay ve doğru anlamasına katkı sağlamıştır.
- ❖ Ajans tarafından program tanıtım faaliyetleri genel olarak başarılı ve etkin şekilde yürütülmüştür. Yararlanıcıların önemli bölümünün programdan Ajans vasıtasıyla haberdar olması, Ajansın bölgedeki hedef kitlesi tarafından tanınırlığını göstermektedir. Öte yandan, Ajansın tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinden Bingöl ve Tunceli ilinde yer alan yararlanıcılar düşük oranda yararlanmıştır.
- ❖ Programın başvuru rehberinde açıklanan örnek performans göstergeleri, imalat sektörüne yönelik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin anlaşılır ve sektöre hitap eden bütünlüklü bir yaklaşımla belirlenmiş olması programdan elde edilen sonuçların da ölçülebilir olmasına katkı sağlamıştır.
- ❖ Bölge illeri arasında yer alan Tunceli ilinden seçilen bir proje sözleşmeden feragat ettiği için bu ilden hiçbir işletme desteklenememiştir.
- ❖ Program sayesinde yararlanıcıların rekabet gücüne ve bölge ekonomisine katkı sağlanmış; istihdam artışı elde edilmiştir. Bölgenin üretim ve rekabet avantajı kazanma ihtiyaçları göz önüne alındığında elde edilen sonuçlar programın bölge için önemini ortaya koymaktadır.
- ❖ Programın hibe miktarı ve ön ödeme yüzdesi yararlanıcıların ihtiyaçlarına uygundur. Projelerin toplam uygun maliyetlerinin en az %20'si ile en fazla %50'si olarak belirlenen destek oranı ise bölge işletmelerinin mali gücünün zayıflığı nedeniyle ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır.
- ❖ Ajans tarafından program bütçesi maliyet etkin şekilde kullanılmıştır.

- ❖ Ajans uzmanlarının yararlanıcılar ile iletişimi yüksektir. Bu durum destek süreçlerinin verimliliği, destek alan işletmelerin memnuniyeti ve proje fikirlerinin somut adımlara dönüştürülmesi açısından önem taşımaktadır.
- ❖ Programın başvuru ve sözleşme imzalama süreçlerinde gelişmeye açık alanlar olduğu tespit edilmiştir.
- ❖ Program kapsamında desteklenen projeler ile hedeflenen sonuçlara büyük ölçüde ulaşılmıştır. Eksik kalan hedefler için ilerleyen süreçlerde de yatırımlar yapılmış ve Ajans bu süreçte de önemli bir adres olarak görülmüştür.
- ❖ İhracat ile ilgili elde edilen sonuçlar diğer program sonuçlarına göre düşük oranda kalmış olsa da ihracat yapan işletme sayısının, ihracat rakamlarının ve ihracat yapılan ülkelerin program sonrasında öncesine göre artış göstermesi, bölgenin önemli bir ihtiyacına cevap verilmesi bakımından önemlidir.
- ❖ Malatya ilinde faaliyet gösteren işletmelerin ihracat olanakları ve kapasiteleri diğer bölge illerine göre daha yüksektir. Diğer illerdeki işletmelerin de bu bağlamda güçlendirilmesine ihtiyaç vardır.
- ❖ Program sayesinde işletmelerin Ar-Ge yatırımları ve kârlılıklarının artırması, programın önemli etkileri arasındadır ve program bu kapsamda bölge işletmelerinin ekonomik değer yaratması ve güçlenmesi konusunda önemli bir ivme sağlamalarına destek olmuştur.
- ❖ Program bölgenin önemli ihtiyaçlarından olan istihdam ve nitelikli personel alanlarında olumlu kazanımlar elde edilmesini sağlamıştır. Bunun yanında işletmelerin Ar-Ge personeli ile lisans ve lisansüstü dereceye sahip personel sayıları toplam personel sayıları içinde düşük bir paya sahiptir.
- ❖ Destek sayesinde işletmelerin satın aldığı makine ve ekipmanlar 2020 yılı itibarıyla de kullanılabilir durumdadır. Bu durum projeler ile elde edilen kazanımların devam ettiğini göstermektedir.
- ❖ Bölge işletmeleri kurumsal gelişimlerini sürdürmek ve üretim kapasitelerini artırmak amacıyla ilave desteklere ihtiyaç duymaktadır.
- ❖ COVID-19 salgını ve bölgede son dönemde meydana gelen deprem işletmelerin satış rakamları, işgücü ve müşteri sayıları üzerinde olumsuz etki yaratmıştır.

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 işletmelerin ihtiyaçları konusunda kapsamlı araştırma faaliyeti gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

- ❖ Mevcut programda olduğu gibi genel hedefleri olan ve odağı çok geniş tutulan tek bir destek programı yerine, farklı gelişmişlik seviyesinde olup farklı ihtiyaçlara sahip olan KOBİ'lerin bu ihtiyaçlarına cevap verecek, daha odaklı ve girişimciliği teşvik edecek birden fazla programın (ya da alt-programın) tasarlanması ve finansman araçlarının çeşitlendirilmesi faydalı olacaktır.
- ❖ Program tasarımının, program etki yollarının belirleneceği bir değişim teorisinin⁸ hazırlanmasıyla gerçekleştirilmesi ve buradan elde edilen veriler ışığında performans göstergelerinin belirlenmesi izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin verimliliğini artıracaktır.
- ❖ Program başvuru aşamasında işletmelerin belirlemiş olduğu performans göstergelerine ait hedeflerin sözleşme aşamasında revize edilerek "SMART" kriterlerine⁹ göre tekrar belirlenmesi proje hedeflerinin daha gerçekçi ve ölçülebilir olmasına katkı 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.
- ❖ Ajansın tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin özellikle Bingöl ve Tunceli illerinde artırılması; işletmeler ile iletişimin güçlendirilmesi önerilmektedir.
- ❖ Bilgilendirme ve tanıtım toplantılarının online olarak düzenlenmesi gelecekte uygulanacak destek programlarında maliyet etkin bir çözüm olacaktır.
- ❖ Program süreçlerinin daha etkin ve verimli şekilde yönetilmesi amacıyla Ajans personel sayısının artırılması önerilmektedir.
- ❖ Özellikle mikro işlemler için destek oranlarının %50'nin üzerine çıkarılması olasılığının değerlendirilmesi faydalı olacaktır.
- ❖ Projeler için başvuru dokümanında talep edilen mantıksal çerçevenin bir örnekle desteklenerek daha anlaşılır hale getirilmesi ve işletmelerin başvurularında elektronik imza

⁸ 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.

⁹ **SMART kriterleri:** İngilizce "Specific" (Belirli), "Measurable" (Ölçülebilir), "Attainable" (Erişilebilir), "Result-oriented" (Sonuç odaklı) ve "Time-bound" (Zamanla sınırlı) sözcüklerinin kısaltmalarından oluşmakta; kaliteli ve izlenip ölçülebilir hedeflerin belirlenmesini sağlamaktadır.

kullanımını sağlamak için gerekli özendirme ve kapasite geliştirme çalışmalarının yürütülmesi faydalı olacaktır.

- ❖ Sözleşme imzalama sürecinde istenen belgelerin temini için gereken sürenin daha gerçekçi belirlenmesi ve bu konuda iyileştirme yapılması önerilmektedir.
- ❖ Özellikle Elazığ, Bingöl ve Tunceli illerinde faaliyet gösteren işletmelerin ihracat potansiyel ve kapasitelerinin artırılması bölgeye önemli katkılar sağlayacaktır.
- ❖ İşletmelerin elde ettikleri kazanımları artırmaları için rekabet güçlerini artıracak ve yetkinlik ve kapasitelerini geliştirecek destek programlarının tasarlanması önerilmektedir.
- ❖ Devam eden COVID-19 salgını ve 2020 yılında bölgede yaşanan depremin sebep olduğu etkiler göz önünde bulundurularak işletmelerin sürdürülebilirliğine ve güçlendirilmesine yönelik desteklerin uygulanması faydalı olacaktır.

Kaynaklar

- T.C. Fırat Kalkınma Ajansı, TRB1 Bölge Planı 2014-2023, Aralık 2014
-
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018, Aralık 2013
-
- T.C. Fırat Kalkınma Ajansı, İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı Başvuru Rehberi
- Fırat Kalkınma Ajansı, İmalat Sanayinin Geliştirilmesi Mali Destek Programı, Program Kapanış Raporu
- Fırat Kalkınma Ajansı, 2016 Yılı Faaliyet Raporu (1 Ocak-31 Aralık 2016), Ocak 2017
- 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
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Kamu Sabit Sermaye Yatırım Deflatörleri (2019=1)
- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, T.C. Resmi Gazete, 27048, 8 Kasım 2008