

**2012 yılı Sürdürülebilir Sanayi, Turizm
Tanıtım, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli
Altyapı Mali Destek Programları Ex-Post
Etki Değerlendirmesi**

**Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
(BEBKA)**

Nihai Değerlendirme Raporu

Ekim 2016

İçindekiler

Yönetici özeti	8
Giriş	15
Arka plan.....	15
Yöntem.....	18
Programların Değerlendirilmesi.....	15
1. Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı	
1.1 İlgililik	26
1.2 Verimlilik.....	29
1.3 Etkililik	32
1.4 Etki	39
1.5 Sürdürülebilirlik	45
2. Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı	
2.1 İlgililik	58
2.2 Verimlilik.....	60
2.3 Etkililik	64
2.4 Etki	71
2.5 Sürdürülebilirlik	82
3. Turizm Tanıtım Mali Destek Programı	
3.1 İlgililik	94
3.2 Verimlilik.....	96
3.3 Etkililik	99
3.4 Etki	105
3.5 Sürdürülebilirlik	124
4. Uygulama Değerlendirmesi	
4.1 Genel Hususlar	133
4.2 Planlama ve programlama.....	140
4.3 Talep yaratma ve proje seçimi	142
4.4 İzleme ve değerlendirme	144
4.5 Geri bildirimler ve iyileştirmeler	145
5. Sonuç	
5.1 Sürdürülebilir Sanayi MDP.....	148
5.2 Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP	149
5.3 Turizm Tanıtım MDP	150
5.4 Öneriler	151
Kavramlar	154
Kaynakça	156
Ekler	157

Şekiller

Şekil 1. Kalkınma Ajansları'nın sunabileceği destek türleri	16
Şekil 2. Sözleşme imzalanan proje sayısı	23
Şekil 3. Program bütçe gerçekleştirme detayları	23
Şekil 4. Kurumların hukuki unvanları.....	24
Şekil 5. Kurumların gerçekleştirdiği projelerin ana faaliyetlerine göre dağılımı	24
Şekil 6. Desteklenen projelerin TR41 Bölgesi illeri ve ilçelerine göre dağılımı	25
Şekil 7. Bölge Planı, Sürdürülebilir Sanayi MDP hedef ve öncelikleri ve desteklenen proje faaliyetleri arasındaki ilişki.....	26
Şekil 8. Program önceliklerine göre başvuran ve desteklenen projelerin dağılımı	28
Şekil 9. Projelerde kullanılan kaynak oranı – projelerin amaçlarına ulaşma oranı karşılaştırması.....	29
Şekil 10. Zeyilname sunarak projelerinde değişiklik talebinde bulunan yararlanıcılar ve Ajans tarafından kabul edilen zeyilnameler	30
Şekil 11. Göstergeler için mantıksal sıralama	35
Şekil 12. Kurumların kaynak kullanım oranı – EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş performans gerçekleştirme oranı karşılaştırması.....	35
Şekil 13. Mantıksal çerçeve tutarlılığının proje hedeflerini gerçekleştirmek üzerine etkisi.....	38
Şekil 14. Bursa, Eskişehir ve Bilecik bölgesinde gerçekleşen patent, tasarım ve faydalı model başvuruları	40
Şekil 15. Projeler kapsamında sağlanan eğitimlere katılan kişi ve firma/kurum/kuruluş sayıları, 2013-2016.....	42
Şekil 16. Projeler kapsamında gerçekleştirilen eğitim ve bu eğitimlerde sağlanan ortalama eğitim süresi, 2013-2016.....	43
Şekil 17. "BEBKA desteği olmasaydı; gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?" sorusuna verilen cevaplar ve "Evet" cevabını veren yararlanıcıların kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebilecekleri faaliyetlerin oranına dair beyanları	43
Şekil 18. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre "Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevaplar	46
Şekil 19. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre "Desteklenen projenin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyet/yatırımlar yaptınız mı?" sorusuna verilen cevaplar	48
Şekil 20. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre "Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?" sorusuna verilen cevaplar	49
Şekil 21. Yararlanıcı beyanlarına ve daha sonra devam ettirilen proje döngüsü yönetimi tecrübesine göre "BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?" sorusuna verilen cevaplar.....	50
Şekil 22. Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirlik çerçevesi içindeki yeri	51
Şekil 23. Sözleşme imzalanan proje sayısı	55
Şekil 24. Program bütçe detayları	56
Şekil 25. Programa başvuran proje sayıları ve destek miktarları.....	56
Şekil 26. Kurumların hukuki unvanları.....	56
Şekil 27. Kurumların gerçekleştirdiği projelerin ana faaliyet dağılımı.....	57
Şekil 28. Desteklenen projelerin TR41 Bölgesi illeri ve ilçelerine dağılımı	57
Şekil 29. Bölge Planı, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'nin hedef ve öncelikleri ve desteklenen proje faaliyetleri arasındaki ilişki.....	58
Şekil 30. Kurumların kaynak kullanım oranı – projelerin amaçlarına ulaşma oranı karşılaştırması	60
Şekil 31. Zeyilname sunarak projelerinde değişiklik talebinde bulunan yararlanıcılar ve Ajans tarafından kabul edilen zeyilnameler	61
Şekil 32. Göstergeler için mantıksal sıralama	66
Şekil 33. Kurumların kaynak kullanım oranı – EY danışmanı görüşü baz alınarak oluşturulmuş performans gerçekleştirme oranı karşılaştırması.....	67
Şekil 34. Mantıksal çerçeve tutarlılığının proje hedeflerini gerçekleştirmek üzerine etkisi.....	70
Şekil 35. Program kapsamında turistik veya kültürel tesis kuran/iyileştiren projelerde, tesislerin kullanımı	71
Şekil 36. Kurum başına istihdam edilen ortalama kişi sayısı, 2013-2016	74
Şekil 37. İnternet sitesinin Ocak-Temmuz 2016 tarihlerindeki internet trafiği.....	75
Şekil 38. İnternet sitelerinin ziyaret edilen ülkelere göre trafik bilgisi	76
Şekil 39. Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesaplarının kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı.....	77

Şekil 40. Sosyal medya kullanan proje başına ortalama kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı	78
Şekil 41. «BEBKA desteği olmasaydı; gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?» sorusuna verilen cevaplar ve «Evet» cevabını veren yararlanıcıların kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebilecekleri faaliyetlerin oranına dair beyanları	79
Şekil 42. Turizm ve seyahat acenteleriyle işbirliği için uygun projeler ve bu projelerin turizm acenteleriyle gerçekleştirdiği işbirliği oranı	79
Şekil 43. " Aynı dönem gerçekleştirilen Turizm Tanıtım / Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'lerden destek alan diğer projeler ile sinerji gerçekleşti mi?" sorusuna verilen cevaplar ve tespit edilen sinerji potansiyeli.....	81
Şekil 44. "Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevaplar	83
Şekil 45. "Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyetler/yatırımlar yaptınız mı?" sorusuna verilen cevaplar	85
Şekil 46."Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?" sorusuna verilen cevaplar.....	86
Şekil 47. "BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?" sorusuna verilen cevaplar..	87
Şekil 48. Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirlik çerçevesi içindeki yeri	88
Şekil 49. Sözleşme imzalanan proje sayısı	91
Şekil 50. Program bütçe gerçekleşme detayları	91
Şekil 51. Desteklenen projelerin TR41 Bölgesi illeri ve ilçelerine dağılımı	92
Şekil 52. Kurumların hukuki unvanları	93
Şekil 53. Kurumların gerçekleştirdikleri projelerin ana faaliyet dağılımı	93
Şekil 54. Bölge Planı, Turizm Tanıtım MDP hedef ve öncelikleri ve desteklenen proje faaliyetleri arasındaki ilişki	94
Şekil 55. Kurumların kaynak kullanım oranı – projelerin amaçlarına ulaşma oranı karşılaştırması	96
Şekil 56. Zeyilname sunarak projelerinde değişiklik talebinde bulunan yararlanıcılar ve Ajans tarafından kabul edilen zeyilnameler	97
Şekil 57. Göstergeler için mantıksal sıralama	101
Şekil 58. Kurumların kaynak kullanım oranı - EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş performans gerçekleştirme oranı karşılaştırması.....	101
Şekil 59. Mantıksal çerçeve tutarlılığının proje hedeflerini gerçekleştirmek üzerine etkisi.....	104
Şekil 60. Eser/lokasyon tespiti yapılan ve tanıtım faaliyetleri kapsamında içerik üretilen projeler	105
Şekil 61. Coğrafi şekil ve logo çalışmaları sonucunda gerçekleştirilen tescil ve tescil başvuru sayıları	106
Şekil 62. Yabancı dilde içerik oluşturulan projeler ve en az bir yabancı dile çevrilen içerik sayısı	106
Şekil 63. İnternet sitesi ve mobil uygulamaların içerik olgunlukları	108
Şekil 64. İnternet sitesi ve mobil uygulamaların güncellenme sıklığı	108
Şekil 65. Yabancı dil seçeneklerine göre internet siteleri ve mobil uygulamalar	109
Şekil 66. İnternet sayfalarının ülkelere göre trafik bilgisi	110
Şekil 67. İnternet sayfalarının yurtdışı için erişilebilirlikleri	110
Şekil 68. İnternet sitelerinin ziyaret edilen ülkelere göre trafik bilgisi	112
Şekil 69. İnternet sitesinin Ocak-Temmuz 2016 tarihlerindeki ziyaretçi hareketi.....	113
Şekil 70. İnternet trafiğinin kaynakları	113
Şekil 71. Dünyada sosyal medya kullanıcı sayıları, 2010-2016	115
Şekil 72. Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesapları	115
Şekil 73. Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesaplarının kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı.....	115
Şekil 74. "BEBKA desteği olmasaydı; gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?" sorusunda verilen cevaplar ve "Evet" cevabını veren yararlanıcıların kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebilecekleri faaliyetlerin oranına dair beyanları	116
Şekil 75. Turizm ve seyahat acenteleriyle işbirliği kuran projeler - profesyonel danışmanlık ve halkla ilişkiler hizmeti alan projeler.....	117
Şekil 76. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre "Aynı dönem gerçekleştirilen Turizm Tanıtım /Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'lerden destek alan diğer projeler ile sinerji gerçekleşti mi?" sorusuna verilen cevaplar ve tespit edilen sinerji potansiyeli.....	120
Şekil 77. Turizm Tanıtım ve Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'leri kapsamında Bursa'da desteklenen yararlanıcıların birbiriyle ve diğer kurumlarla etkileşim ağı.....	122
Şekil 78. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre "Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevaplar	125

Şekil 79. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre “Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyetler/yatırımlar yaptınız mı?” sorusuna verilen cevaplar.....	126
Şekil 80. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre “Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?” sorusuna verilen cevaplar	127
Şekil 81. Yararlanıcı beyanlarına ve daha sonra devam ettirilen proje döngüsü yönetimi tecrübesine göre “BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?” sorusuna verilen cevaplar.....	128
Şekil 82. Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirlik çerçevesi içindeki yeri.....	130
Şekil 83. Ortalama süreç olgunluğu	133
Şekil 84. “Uygulama ve başvuru süreçlerinde KAYS ihtiyacınızı karşıladı mı?” sorusuna yararlanıcıların verdiği cevaplar	135
Şekil 85. Gerçekleşen proje başvurularının illere göre dağılımı	142
Şekil 86. Programların toplam bütçeleri ve başvuru sahiplerinin toplam destek talebi (milyon tl).....	143
Şekil 87. Tanıtım ve bilgilendirmeler ile ilgili sorulara kurumlardan alınan yanıtlar	143
Şekil 88. “Karşılaşılan zorluklara ilişkin Ajans’a yazılı veya sözlü geri bildirimde bulundunuz mu?” sorusuna yararlanıcıların verdiği cevaplar	145

Tablolar

Tablo 1. 'Doğrudan Finansman Desteği'nin altbaşlıklarının açıklamaları	17
Tablo 2. Görüşme yapılan yararlanıcıların illere göre dağılımı	19
Tablo 3. Programa başvuran proje teklif sayıları ve destek miktarları	23
Tablo 4. Bölge Planı'nda tanımlanmış olan ilgili performans göstergeleri.....	32
Tablo 5. Program rehberinde kurumlar için yer alan örnek performans göstergeleri.....	33
Tablo 6. Bursa, Eskişehir ve Bilecik'te gerçekleşen patent başvuru sayıları.....	34
Tablo 7. Çıktı ve sonuç göstergeleri için kullanılabilecek örnek hedef tablosu	34
Tablo 8. Yararlanıcıların anket kaynaklı – EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş hedef ulaşma oranı karşılaştırması	36
Tablo 9. Patent başvurusunda bulunulan ve patent tescili gerçekleştirilen projeler	39
Tablo 10. Projeler kapsamında kurulan ortak kullanım alanları ve bu alanlar üzerinden sağlanan hizmetler	40
Tablo 11. Kurum başına istihdam edilen ortalama kişi sayısı, 2013-2016	44
Tablo 12. Kalkınma yardımları sağlayan örgütlerin proje sürdürülebilirliğine ilişkin tanım ve yaklaşımları	45
Tablo 13. 2012 MDP'ler kapsamında verilen zeyilnameler	63
Tablo 14. Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı tarafından desteklenen projelerde, gerçekleştirilen proje faaliyetlerinin niteliğine göre verilen zeyilnameler.....	63
Tablo 15. Bölge Planı'nda tanımlanmış ilgili performans göstergeleri	64
Tablo 16. Program Rehberi'nde tanımlanmış olan ilgili performans göstergeleri.....	65
Tablo 17. Çıktı ve sonuç göstergeleri için kullanılabilecek örnek hedef tablosu	66
Tablo 18. Yararlanıcıların anket kaynaklı - EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş hedef ulaşma oranı karşılaştırması	67
Tablo 19. Smart göstergenin özellikleri	68
Tablo 20. Kalkınma yardımları sağlayan örgütlerin proje sürdürülebilirliğine ilişkin tanım ve yaklaşımları	82
Tablo 21. Programa başvuran proje teklifi sayıları ve destek miktarları	92
Tablo 22. Bölge Planı'nda tanımlanmış olan ilgili performans göstergeleri.....	99
Tablo 23. Program Rehberi'nde tanımlanmış ilgili performans göstergeleri.....	100
Tablo 24. Çıktı ve sonuç göstergeleri için kullanılabilecek örnek hedef tablosu	100
Tablo 25. Yararlanıcıların anket kaynaklı - EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş hedef ulaşma oranı karşılaştırması	102
Tablo 26. Smart göstergenin özellikleri	103
Tablo 27. Kalkınma yardımları sağlayan örgütlerin proje sürdürülebilirliğine ilişkin tanım ve yaklaşımları	124
Tablo 28. EY Olgunluk Değerlendirme Kategorileri	132
Tablo 29. BEBKA'nın 2012 MDP ile ilgili süreçlerinin olgunluğu, medyan ve ortalama değerleri	133
Tablo 30. 2010, 2011 ve 2012 MDP süreçlerinin karşılaştırılması	134
Tablo 31. KAYS sisteminin süreçler üzerine etkisi.....	136
Tablo 32. Hibe Maliyeti ve eş finansman maliyeti için analize konu olan maliyet unsurları	136
Tablo 33. Hibenin sivil toplum kuruluşlarına getirdiği maliyetlerin hibeye oranı	137
Tablo 34. 2012 MDP STK'ların hibe maliyetinin 2010 ve 2011 MDP kurumları ile karşılaştırılması	137
Tablo 35. 2012 yılı mali destek programlarına hazırlık kapsamında görüşülen kurumlar.....	140
Tablo 36. Başvuru Sayıları	142
Tablo 37. Tahsis edilen hibe miktarı ile gerçekleşen hibe ödemesi arasındaki fark	144

Kısaltmalar

Ajans	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
BEBKA	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
Bölge Planı	2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı
DDK	Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı (Kalkınma Bakanlığı)
FİRMA	Kar amacı güden yararlanıcı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KOBİ	Küçük ve orta büyüklükte işletme
KURUM	Kar amacı gütmeyen yararlanıcı
MDP	Mali Destek Programı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TİM	Türkiye İhracatçıları Meclisi
TPE	Türk Patent Enstitüsü
TR41	Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerini kapsayan Düzey 2 Bölgesi
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

Yönetici özeti

Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA), 2012 yılı Aralık ayında 'Sürdürülebilir Sanayi', 'Turizm Tanıtım' ve 'Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı' başlıklarında üç mali destek programı için proje teklif çağrısına çıkmıştır. Sürdürülebilir Sanayi ve Turizm Tanıtım mali destek programları kapsamında desteklenen projeler için azami uygulama süresi 12 ay; Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı mali destek programı kapsamında desteklenen projeler için azami uygulama süresi 18 ay olarak belirlenmiştir. 2013 yılı Haziran ayında projelerin uygulanmasına başlanmış, 2015 yılında tamamlanmıştır.

2012 yılı proje teklif çağrısı için 'Sürdürülebilir Sanayi MDP'ye 8 Milyon TL, 'Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'ye 10 Milyon TL ve 'Turizm Tanıtım MDP'ye 2 Milyon TL olmak üzere toplam 20 Milyon TL destek tahsis edilmiştir.

Programlarda yalnızca kar amacı gütmeyen kuruluşlar –yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, sivil toplum kuruluşları, birlikler ve kooperatifler– desteklenmiş; desteklenen 33 projenin tamamı başarılı olarak tamamlanmıştır.

Program kapsamında desteklenen 33 projeye 20 Milyon TL tutarında destek tahsis edilmiştir.

Bu raporda, programlar kapsamında desteklenen 33 proje esas alınmıştır. Mali destek programlarının sonuçları, başarıları ve orta vadede etkileri farklı değerlendirme kriterleri kapsamında analiz edilmiştir.

Değerlendirme beş temel kriter üzerinden gerçekleştirilmiştir:

- Etki
Programların orta vadeli sonuçlarının analizi

- İlgililik
Program tasarımının iç tutarlılığı ile birlikte; üst ölçekli planlar ve diğer ilgili stratejik politika dokümanları ile tutarlılığının incelenmesi
- Verimlilik
Projelerin tahsis edilen kaynakları ne ölçüde verimli kullandıklarının analizi
- Etkililik
Programın ve projelerin hedeflerine ulaşma durumlarının incelenmesi.
- Sürdürülebilirlik
Projelerin faaliyet ve yatırımlarının devamlılığının analiz edilmesi

Son olarak programın uygulandığı dönemde Ajans'ın yapısı ile süreç ve operasyonlarının olgunluğunun değerlendirildiği uygulama bölümü ile değerlendirme tamamlanmıştır.

Programların değerlendirilmesinde orta vadede etkiler başta olmak üzere programın tasarımı, hedeflere ulaşma durumu verimliliği ve sürdürülebilirliği ile uygulanması alanlarına yoğunlaşmıştır.

Değerlendirme çalışması kapsamında 33 yararlanıcının tamamı ziyaret edilerek görüşme gerçekleştirilmiştir. Böylece örneklem temsiliyeti %100 olarak gerçekleşmiştir.

Aşağıda her üç program için öne çıkan değerlendirme sonuçları sunulmaktadır.

Sürdürülebilir Sanayi MDP

Sürdürülebilir Sanayi MDP'ye toplam 28 proje başvurusu yapılmıştır. Ajans tarafından yapılan değerlendirmeler sonucu 12 proje başvurusu destek almaya hak kazanmış; sözleşmenin imzalanması döneminde destek almaya hak kazanan 12 proje başvuru sahibinden ikisi bu haklarından feragat etmiş ve bu nedenle 10 başvuru sahibi ile mali destek sözleşmesi imzalanmıştır. 8 Milyon TL'lik bütçenin 7,8

Milyon TL'si sözleşme imzalamaya hak kazanmış, ancak iki yararlanıcının haklarından feragat etmesiyle sözleşmeye bağlanan tutar 6,2 Milyon TL olmuştur. Ajans katkısı %91 oranında gerçekleşerek toplam 5,7 Milyon TL olarak hesaplanmıştır. Ajans katkısı ve yararlanıcıların sağladığı finansmanla birlikte projelerin toplam bütçesi 7,6 Milyon TL olmuştur.

Program kapsamında desteklenen 10 projeye toplam 5,7 Milyon TL tutarında destek sağlanmıştır.

Program kapsamında desteklenen yararlanıcılar aşağıdaki program öncelikleri ile uyumlu projeler yürütmüşlerdir:

- ▶ Bölgenin ar-ge, yenilik verimlilik ve kalite odaklı gelişmesine, bilgi ve teknoloji üretimine, işgücü niteliğinin artırılmasına yönelik işbirliklerinin ve ortak kullanım alanlarının kurulması ve geliştirilmesi,
- ▶ Sanayi kaynaklı çevre kirliliğini azaltmaya yönelik tesislerin yapılması, mevcut tesislerin kapasitelerinin artırılması.

'Araştırma, eğitim ve test merkezi kurulumu' ve 'laboratuvar kurulumu ve geliştirilmesi' desteklenen projeler kapsamında en çok gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

Program kapsamında desteklenen projelerin ana faaliyetleri incelendiğinde, destek alan projelerin yarısı "araştırma, eğitim ve test merkezi kurulumu" projeleridir. Bu projeleri, "laboratuvar kurulumu ve geliştirilmesi" konularında faaliyet gösteren projeler takip etmektedir.

Programın uzun vadede, bölgede beraber iş yapma kültürünü geliştirmek ve iş birliği altyapısını oluşturmak konusunda etkili olacağı öngörülmektedir.

Program kapsamında ortak kullanım alanları; atölyeler, laboratuvarlar ve merkezler

kurulmuş; bu merkezlerde yenilikçi tetkik ve analiz yöntemleri geliştirilmiştir. Geliştirilen bu altyapının farklı kurumların ve firmaların kullanımına açık olduğu ve çoğunlukla aktif olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Desteklenen 10 kurum, gerçekleştirdikleri projeler kapsamında ortak kullanım alanı kurmuş, bu kurumların yarısı kurulan ortak kullanım alanında danışmanlık hizmetleri vermiştir. Program kapsamında geliştirilen ortak kullanım alanlarından, toplamda 135 olmak üzere yararlanıcı başına ortalama 22 kurum/firma faydalandırılmıştır. Bu durum, program kapsamında edinilen kazanımların yalnızca program yararlanıcılarının kullanımıyla sınırlı olmadığını ve program çıktılarının geniş bir etki alanına yayıldığını göstermektedir.

Ortak kullanım alanlarında sağlanan mesleki ve teknik eğitimler, bölgenin işgücü niteliğinin artırılması hedefine katkı sağlamıştır.

Program kapsamında kurulan ortak kullanım alanında kişilere, kurum ve firmalara ilgili konularda eğitim sağlanmış; eğitimler 2013-2016 yıllarında istikrarlı bir şekilde devam ettirilmiştir. 2013-2016 yılları arasında, sanayiye dönük ortak kullanım alanlarında kurum başı 168 kişi olmak üzere toplam 1174 kişiye ilgili konuda eğitim verilmiş, ortalama 4,55 adam/saat eğitim sağlanmıştır. Bu durum, sağlanan eğitimlerin, programın bölgedeki işgücü niteliğinin artırılmasına yönelik hedefine katkı sağladığını göstermektedir.

Program, bölgenin Ar-Ge ve Yenilik kapasitesini arttırmada kayda değer bir etki yaratamamıştır.

Programın bölgede Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesini arttırmada etkili olup olmadığı, desteklenen projeler kapsamında gerçekleştirilen faydalı model, marka tescil, endüstriyel tasarım ve patent başvuruları üzerinden incelenmiştir. Program kapsamında desteklenen 10 projeden ikisi, patent başvurusunda bulunmuş; başvurulardan yalnızca birinin tescili gerçekleşmiş; faydalı model, marka tescil ve endüstriyel tasarım başvurusu ise yapılmamıştır.

Program kapsamında desteklenen projelerin büyük bölümünün genel olarak sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

Kurumların %60'ı, program desteğiyle yapılan yatırımlara ek olarak; laboratuvarlara, atölyelere, ortak kullanım alanlarına yeni cihazlar, makineler almış; kaynak iyileştirmesi yapmıştır. Bazı kurumlar program dahilinde kurulan laboratuvarların ya da merkezlerin benzerlerini kurarak, laboratuvar ve tesis kapasitelerini artırma yoluna gitmiş; yapılan yatırımların etki gücünü artırmak için yeni cihazlar temin etmiştir. Bu durum program kazanımlarının orta vadede sürdürülebilir olduğu göstermektedir.

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP

Program kapsamında desteklenen 11 projeye toplam 7 Milyon TL tutarında destek sağlanmıştır.

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'ye toplam 29 proje başvurusu yapılmıştır. Ajans tarafından yapılan değerlendirmeler sonucu 11 proje başvurusu destek almaya hak kazanmış; başvuru sahipleri ile sözleşme imzalanmıştır. 10 Milyon TL'lik bütçenin 8,6 Milyon TL'si sözleşmeye bağlanmıştır. Ajans katkısı %82 oranında gerçekleşerek toplam 7 Milyon TL olarak hesaplanmıştır. Ajans katkısı ve yararlanıcıların sağladığı finansmanla birlikte projelerin toplam bütçesi 12,5 Milyon TL olmuştur.

Program kapsamında desteklenen yararlanıcılar aşağıdaki program öncelikleri ile uyumlu projeler yürütmüşlerdir:

- ▶ Doğal, tarihi ve kültürel açıdan potansiyeli olan bölgelerin turizme kazandırılması veya mevcut turizm imkanlarının geliştirilmesi,
- ▶ Turizmin çeşitlendirilmesi ve alternatif turizm olanaklarının artırılması,

- ▶ Bölgeye gelen turistlere yönelik bilgilendirme, rehberlik ve yönlendirme hizmeti altyapısının geliştirilmesi.

Desteklenen projelerin %60'ında turistik işletme, bina ve müze yapımı gerçekleştirilmiştir.

Program kapsamında desteklenen projelerin ana faaliyetleri incelendiğinde, projelerin %60'ında "tesis, merkez, müze yapımı ve kurulumu" gerçekleştirilmiştir. Diğer projelerin ana faaliyetleri ise "yönlendirme alt yapısının oluşturulması" ve "envanter oluşturulması" olmuştur.

Projeler kapsamında turistik veya kültürel tesislerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesine katkı sağlandığı, ancak bu tesislerin turizmi canlandırmada bir kısmının etkin olmadığı, atıl kaldığı görülmüştür.

Desteklenen projeler kapsamında turistik veya kültürel tesislerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesine katkı sağlandığı görülmüştür. Desteklenen 11 projenin altısında turistik veya kültürel tesis kurulmuş, ikisinde mevcut tesis veya turizm altyapısı restore edilmiş, iyileştirilmiştir. Ancak bu tesislerin turizmi canlandırmada genel olarak etkin olmadığı görülmüştür. Bu tesislerin büyük bir bölümünün *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik* tarafından belirlenmiş yeterli asgari koşulları sağlayamadığı; bu nedenle yararlanıcıların ilgili kullanım ve işletme ruhsatlarını alamadıkları için tesislerin atıl kaldığını anlaşılmıştır.

Program, bölgede istihdam yaratmaya az da olsa katkı sağlanmıştır.

Programın tanımlı bir hedefi olmasa da, yararlanıcıların büyük bir bölümü projeleri kapsamında istihdam yaratmaya katkı sağlamıştır. Desteklenen 11 projeden altısında istihdam sağlanmıştır. Bu altı proje kapsamında Bursa, Eskişehir, Bilecik bölgesinde toplam 43 kişiye istihdam sağlanmıştır. Sağlanan istihdamın tamamı, program kapsamında inşa

edilen/geliştirilen turistik, kültürel tesislerin işletilmesi için gereken beşeri sermayenin temini kanalıyla gerçekleşmiştir.

Projelerin büyük çoğunluğunda internet sitesi, mobil uygulama ve sosyal medya ile gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerde, proje çıktıları ve faaliyetlerini yaygınlaştırmak amacıyla dört internet sitesi kurulmuş; bir mobil uygulama geliştirilmiştir. İnternet sitelerinin ve mobil uygulamanın performans göstergeleri incelendiğinde genel olarak atıl kaldıkları; proje çıktılarının yaygınlaştırılması, proje bölgesinin tarihi, turistik, kültürel değerlerinin tanıtılması amaçlarını gerçekleştirmekte etkin olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında sosyal medya kullanımı ve etkinliği yetersiz kalmıştır.

Programın benzer amaç ve hedefleri olan Turizm Tanıtım MDP ile sinerji oluşturma potansiyelinin bulunduğu ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği görülmüştür

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'nin, Turizm Tanıtım MDP ve iki program kapsamında desteklenen projeler arası sinerji oluşturma potansiyelinin bulunduğu, ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği tespit edilmiştir. Projelerin uygulama süreçleri ve çıktılarına dair yapılan analiz ve gerçekleştirilen saha ziyaretleri sonucu edinilen EY danışmanı görüşüne göre 11 projeden dördünün program kapsamındaki bir başka projeyle, ikisinin Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen bir projeyle sinerji oluşturma potansiyeli olduğu tespit edilmiştir. Program kapsamında ve programlar arası oluşturulabilecek sinerjinin proje uygulamalarında daha başarılı sonuçlara yol açacağı, projeler kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakların maliyet etkin kullanılmasını sağlayacağı ve kurumlar arasında beraber iş yapma kültürünü geliştireceği öngörülmektedir.

Program kapsamında desteklenen projelerin önemli bir bölümünün büyük ölçüde sürdürülebilir olmadığı görülmüştür.

Desteklenen projelerin özellikle yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği ve proje çıktılarının güçlendirilmesi amacıyla ek faaliyet/yatırımların gerçekleştirilmesi noktalarında ciddi sorunlar yaşadığı, desteklenen 11 projeden 5'inin tanımlanan kriterler – proje çıktılarının aktif kullanımı, aynı alanda ek faaliyet ve yatırımların gerçekleştirilmesi ve etkin yaygınlaştırma faaliyetlerinin yürütülmesi- kapsamında büyük ölçüde sürdürülebilir olmadığı tespit edilmiştir.

Turizm Tanıtım MDP

Turizme Tanıtım MDP'ye toplam 25 proje başvurusu yapılmıştır. Ajans tarafından yapılan değerlendirmeler sonucu 12 proje başvurusu destek almaya hak kazanmış; başvuru sahipleri ile mali destek sözleşmesi imzalanmıştır. 2,3 Milyon TL sözleşmeye bağlanmış, Ajans katkısı %87 oranında gerçekleşerek toplam 2 Milyon TL olarak hesaplanmıştır. MDP kapsamında desteklenen 12 projenin tamamı başarıyla tamamlanmıştır ve imzalanan sözleşmelerin tamamlanma oranı %100'dür. Ajans katkısı ve yararlanıcıların sağladığı finansmanla birlikte projelerin toplam bütçesi 2,9 Milyon TL olmuştur.

Program kapsamında desteklenen 12 projeye toplam 2 Milyon TL tutarında destek sağlanmıştır.

Program kapsamında desteklenen yararlanıcılar aşağıdaki program öncelikleri ile uyumlu projeler yürütmüşlerdir:

- ▶ Bölgenin doğal, tarihi, kültürel varlıklarının ve turizm imkanlarının ulusal ve uluslararası alanlarda tanıtılması
- ▶ Turizme yönelik tarihi, kültürel ve doğal miras envanterinin tespiti, elektronik ortamda tanıtım ve erişiminin sağlanması

- Turizm imkanlarının ve erişilebilirliğin artırılmasına yönelik yeni teknolojilerin ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve kullanılması

Projelerin büyük bölümünde ağırlıklı olarak 'kültürel ve turistik alan, lokasyon veya eser ile ilgili envanter oluşturma çalışmaları' gerçekleştirilmiştir.

Yararlanıcıların proje faaliyetleri incelendiğinde; kütüphane ve arşiv faaliyetleri, spor faaliyetleri, bilgi hizmetleri, katkı ve düzenleme faaliyetleri, yayıncılık hizmetleri, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve sağlık, eğitim, kültürel hizmetler öne çıkmaktadır. Desteklenen kurumların %42'lik kısmı projeleri kapsamında 'kültürel ve turistik alan, lokasyon veya eser ile ilgili envanter oluşturma çalışmaları' yürütmüştür. Kalan kurumlar ise 'coğrafi işaret yaygınlaştırma', 'alternatif turizm lokasyonu ve etkinliği oluşturma', 'mobil uygulama geliştirme', 'medikal turizm' ve 'profesyonel tanıtım ve pazarlama çalışması' faaliyetlerinde bulunmuşlardır.

Program, yerelde gündem oluşturma ve turizm faaliyetlerine yönelik farkındalığı arttırmada etkili olmuştur.

Turizm Tanıtım MDP tarafından desteklenen projelerin uygulama alanlarına gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde yerel halkın turizme yönelik faaliyetler hakkında farkındalık geliştirdiği; benzer destek ve projelerle turizmden sağlanan gelirin ve bu gelirden yerel halkın alacağı payın artacağına dönük bir algı oluştuğu ve bu doğrultuda yöre halkının turizme yatırım yapma isteğinin arttığı görülmüştür.

Projelerde turizm ve seyahat acenteleriyle kurulan işbirlikleri ve profesyonel danışmanlık hizmeti alınmasının proje başarısını artırdığı tespit edilmiştir.

Program kapsamında tanıtımın gerçekleştirildiği bölgede turizm faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına ve tanıtılmasına yönelik

faaliyetlerin yetersiz kaldığı görülmüştür. Program kapsamında desteklenen 12 yararlanıcıdan yalnızca üç tanesi turizm ve seyahat acenteleri ile işbirliği gerçekleştirmiş; birinde profesyonel danışmanlık ve halkla ilişkiler (PR) hizmeti alınmıştır. Turizm ve seyahat acenteleri ile işbirliği kurmuş olan üç projeden ikisinin çıktılarını ticarileştirmede ve proje faaliyetlerini tanıtımda görece başarılı olduğu tespit edilmiştir. Bölgede halihazırda faaliyet gösteren bu acenteler, yararlanıcıların proje çıktılarını ticarileştirmek ve tanıtmak için hazır bir altyapı oluşturmuştur.

Projelerin çoğunda tespiti yapılan eser/lokasyonları tanıtmaya yönelik içerik oluşturulmuş; ancak yabancı dilde içerik hazırlama konusunda etkin olunamamıştır.

Program kapsamında destek alan 12 projenin 10'unda toplam 6.920 eser/lokasyon envanter tespiti gerçekleştirilmiş; dokuzunda tespiti gerçekleştirilen eser/lokasyonun tanıtılmasına ilişkin toplam 1.509 görsel ve işitsel içerik üretilmiştir. Projelerin bir kısmında yabancı dilde içerik oluşturulduğu ancak oluşturulan toplam içeriğin çok küçük bir bölümün herhangi bir yabancı dile çevrildiği görülmüştür. Dokuz projenin altısında yabancı dilde içerik üretilmiş; 1.509 içeriğin yalnızca 125'i en az bir yabancı dile çevrilmiştir.

Projeler kapsamında oluşturulan internet sitesi ve mobil uygulamaların enformasyon kalitesi ve kullanılabilirlik düzeyinde ciddi sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

Program kapsamında desteklenen projelerin çoğunda internet sitesi ve bir kısmında da mobil uygulama oluşturulmuştur. Bu internet siteleri ve mobil uygulamalar (i) içerik; (ii) tasarım ve format; (iii) güncellik, (iv) yabancı dil ve erişilebilirlik ve (v) hız gibi kalite unsurları üzerinden incelendiğinde enformasyon kalitesi ve kullanılabilirliğe ilişkin ciddi sorunlar tespit edilmiştir. Bu durum internet sitesi ve mobil uygulama gibi araçların turizm tanıtım hedeflerine katkı sağlamakta etkin olmadığını ortaya koymaktadır.

Diğer MDP'ye paralel olarak, internet sitesi, mobil uygulama ve sosyal medya ile gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı görülmüştür.

İnternet sitelerini, mobil uygulamalar ve sosyal medya hesaplarının kullanım performansına ilişkin göstergelerin yararlanıcıların büyük bölümü tarafından tutulmadığı veya eksik tutulduğu görülmüştür. Bu uygulamaların ilgili performans göstergeleri incelendiğinde genel olarak atıl kaldıkları; proje çıktılarının yaygınlaştırılması, proje bölgesinin tursitik/kültürel değerlerinin tanıtılması amaçlarını gerçekleştirmekte etkin olamadığı tespit edilmiştir.

BEBKA'nın sağladığı desteğin Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projelerin büyük çoğunluğunun gerçekleştirilmesinde temel unsur olduğu görülmüştür. Bu durum turizm tanıtım temalı projelerde kurumların mali kapasitesiyle ilgili sorunları ve finansman ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Program kapsamında desteklenen projelerin genel olarak sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerde özellikle yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği ve proje çıktılarının güçlendirilmesi amacıyla ek faaliyet/yatırımların gerçekleştirilmesi noktalarında ciddi sorunlar yaşansa da, desteklenen projelerin önemli bir bölümünün büyük ölçüde sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir.

Uygulama

Uygulama bölümünde programların uygulayıcı yapısı olan Ajans, programlara dair süreçler kapsamında değerlendirilmiştir. Programların uygulandığı dönemde, Ajans'ın olgunluk seviyesinin, 5 üzerinden 3,74 puan ile genel olarak ileri seviyeye yakın olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, değerlendirilen program olan 2012 MDP'nin, Ajans'ın bir önceki programı olan 2011 MDP'ye kıyasla olgunluk değerlendirmesi

anlamında %18'lik bir puan artışı gerçekleştirdiği görülmüştür.

Programların uygulandığı dönemde, Ajans'ın olgunluk seviyesinin, 5 üzerinden 3,74 puanla uygun-ileri düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Ajans yetkilileri ile yapılan anketin sonuçlarına göre, 2012 MDP ile önceki iki programın karşılaştırılması ile ilgili soruya verilen yanıtların 5 üzerinden 4,34 olduğu; bu puanın da; "Önceki programa göre daha planlı ve programlı biçimde yürütüldü. Süreçte bazı iyileştirmeler yapıldı." yanıtına tekabül ettiği görülmüştür.

Önceki mali destek programlarına göre, Ajansın ilgili süreçlerde iyileştirmeler yaptığı anlaşılmıştır.

Mali destek programlarının yönetimi esnasında yaşanan verimlilik kayıplarını önlemek ve ajansların kurumsal işleyişini güçlendirmek için geliştirilen merkezi bilgi sistemi olan Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS), BEBKA tarafından ilk kez 2012 yılı MDP'ler kapsamında kullanılmaya başlanmıştır. Ajans yetkilileriyle gerçekleştirilen mülakatlarda KAYS sistemine geçişin verimlilik kayıplarını önlemek ve ajansların kurumsal işleyişini güçlendirmekte etkili olduğu; ancak KAYS üzerinden elektronik yapılan işlemlere ilişkin basılı belgelere de halen ihtiyaç duyulduğu öğrenilmiştir. Gerçekleştirilen yararlanıcı anket çalışmalarında yararlanıcılar aynı konu üzerinde durmuş; KAYS üzerinden elektronik yapılan işlemlere ilişkin basılı belgelerin de isteniyor olmasının kendilerine mükerrer iş çıkardığını ifade etmişlerdir.

KAYS sistemine geçiş verimlilik kayıplarını önlemek ve Ajansın kurumsal işleyişini güçlendirmekte etkili olsa da; basılı belgelere de halen ihtiyaç duyulması yararlanıcılara mükerrer iş yaratmaktadır.

Programlar kapsamında desteklenen kurumlara ilişkin yapılan hibe maliyeti ve eş finansman maliyeti analizlerinde kamu kurumlarında ortaya çıkan ek maliyetlerin ihmal edilebilecek düzeyde iken, STK'larda önemli bir yüzdeye tekabül ettiği ortaya çıkmıştır. Ek maliyetler ile ilgili, yararlanıcılar ile yapılan saha çalışmalarında olumsuz bir geri bildirim alınmamakla beraber, kamu kurumları haricindeki yararlanıcılarda bir miktar dezavantaj oluşturduğu görülmüştür.

Programların sivil toplum kuruluşu statüsüne sahip yararlanıcılarda ek maliyetler oluşturduğu görülmüştür.

2012 yılı MDP'lerinin tasarımı esnasında, önceki yıllarda gerçekleştirilen programlar, bu programlar için yapılan istişareler ve edinilen deneyimlerin temel alınmış, bölge planındaki gelişme eksenleri doğrultusunda bölgedeki kurum ve kuruluşların çalışmaları incelenmiş, bu alanlardaki kapasite, ihtiyaç ve sorunların tespiti amacıyla çeşitli kurum ve kuruluşlarla görüşmeler yapılmıştır.

Programların planlanması esnasında ilgili paydaşların görüşlerini almaya yönelik istişareler yapılmıştır.

Talep yaratma faaliyetleri değerlendirildiğinde, gerçekleştirilen bilgilendirme toplantıları, eğitimler ve bu etkinliklerin katılımcı sayıları, alınan başvuru sayıları ve yararlanıcıların konu ile ilgili görüşleri ışığında bu faaliyetlerin etkin olduğu ve geniş bir tabana yayıldığı anlaşılmıştır. 2012 yılı MDP'nin ilan edilmesi ile

beraber, lansman toplantısı yapılmış; üç ilde toplam yedi adet bilgilendirme toplantısı, dokuz adet proje yazma eğitimi gerçekleştirilmiş; bilgilendirme toplantılarına 274, proje yazma eğitimlerine ise 257 kişi katılmıştır.

Programların tanıtımının ve talep yaratma faaliyetlerinin etkin olduğu görülmüştür.

Uygulama bölümüne ilişkin öne çıkan bir diğer konu geri bildirimler ve iyileştirmeler olmuştur. Proje tanıtım ve bilgilendirme, başvuru izleme ve değerlendirme süreçlerinde yararlanıcıların program kapsamında karşılaştığı problemleri ve eksiklikleri sistemli olarak öğrenip süreçleri revize etmek amacı ile Ajans'ın paydaşlarla düzenli olarak irtibat kurduğu ve programın tasarımı aşamasında öngörülemeyen problemlerin ve yapılan hataların düzeltilmeye çalışıldığı anlaşılmıştır. Yararlanıcıların %94'ünün projeleri kapsamında karşılaştıkları zorluklara ilişkin Ajans'a geri bildirimde bulunduğu, geri bildirimde bulunan tüm yararlanıcıların Ajans'tan geri dönüş aldığı öğrenilmiştir.

Geri bildirimlerin değerlendirildiği ve eyleme dönüştürülebildiği öğrenilmiştir.

Ajans yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, çeşitli kanallar ile alınan geri bildirimlerin yönetime yine çeşitli kanallar ile aktarıldığı, bu geri bildirimlerin geçerliliğinin teyit edildiği ve alınabilecek tedbirler bulunduğu durumda eyleme dönüştürüldüğü ya da üst makamlara geri bildirim olarak iletildiği anlaşılmıştır.

Giriş

Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) 2012 yılında üç Mali Destek Programı (MDP) için teklif çağrısına çıkmıştır:

- ▶ Sürdürülebilir Sanayi MDP,
- ▶ Turizm Tanıtım MDP
- ▶ Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP

Söz konusu üç program, 2013 yılında uygulamaya konularak 2015 yılında tamamlanmıştır. Bu rapor, programlar kapsamında desteklenen 33 proje temel alınarak, programların uygulama sonrası (ex-post) değerlendirmesi kapsamında hazırlanmıştır.

Programların sonuçları, başarıları, orta vadeli etkileri; ilgililik, etkililik verimlilik, etki ve sürdürülebilirlik kriterleri esas alınarak değerlendirilmiştir. Ayrıca BEBKA'nın da, ilgili süreçlerinin programın uygulandığı dönemdeki durumu, üst düzeyde değerlendirilmiştir. Bu raporun amacı, Ajans tarafından sağlanan mali desteklerin daha verimli uygulanması ve etkin bir şekilde tasarlanması için yapılan değerlendirme çalışmasının sonuçlarının ve bu sonuçlar esas alınarak geliştirilen iyileştirme önerilerinin sunulmasıdır.

Rapor, beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde 'Sürdürülebilir Sanayi', 'Turizm Tanıtım' ve 'Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Turizm Altyapı' MDP'leri değerlendirilmektedir. Dördüncü bölümde programların uygulayıcı yapısı olan Ajans'ın MDP'lere ilişkin süreçleri, değerlendirme konusu üç MDP'nin uygulandığı dönem için değerlendirilmektedir. Programların değerlendirildiği ilk üç ana bölümün her biri, değerlendirme kriterleri olan, ilgililik verimlilik, etkililik, etki ve sürdürülebilirlik şeklindeki alt bölümlerden oluşmaktadır. Uygulama bölümü ise genel hususlar, planlama ve programlama, talep yaratma ve proje seçimi, izleme ve değerlendirme, geri bildirimler ve iyileştirmeler şeklinde beş alt bölümden meydana gelmektedir. Beşinci bölümde programların tamamını ilgilendiren konular ve her programdan ayrı ayrı yapılan çıkarımlar ve öneriler değerlendirilmektedir. Rapor genelinde programın tasarımı, etkileri, uygulaması eksenlerinde değerlendirmeler yapılmış ve ilgili alanlar için iyileştirme önerileri sunulmuştur.

Arka plan

Türkiye'deki Kalkınma Ajansları, 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı *Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun* çerçevesinde, *Devlet Planlama Teşkilatı*¹ ile koordineli çalışarak, sürdürülebilir bölgesel gelişmeyi gerçekleştirmek için kurulmuş, kar amacı gütmeyen özerk mekanizmalardır. Ajansların birincil amacı, aynı kanunun 2. maddesinde belirtildiği üzere, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak adına kamu kesimi, özel sektör ve sivil toplum arasında işbirliği yapılmasını sağlamaktır.

Ajanslar ayrıca, izleme, mali ve teknik yardım sağlama, bölgesel tanıtım yapma ve bölgenin yatırım potansiyelini ortaya çıkarma gibi kalkınma temelli alanlarda araştırma yapmak ve yatırımcılara destek vermekle de görevlidir. Bu sebeple bölgeleri daha iyi tanımlayabilmek, daha iyi analiz edebilmek ve Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sisteminin oluşturduğu sistemi daha etkin bir biçimde kullanabilmek

¹ 8 Haziran 2011 tarihli, 641 sayılı KHK ile "T.C. Kalkınma Bakanlığı" olmuştur.

için ülke genelinde İstatistik Bölge Birimleri Sınıflaması yapılmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı ve Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2001 yılında tamamlanan çalışma sonucunda Türkiye, 12 Düzey 1 bölgesine ve 26 Düzey 2 bölgesine ayrılmış ve bu sınıflandırma 28 Ağustos 2002 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konmuştur.

Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı, 5449 sayılı Kanun'a dayanarak imzalanan 14 Temmuz 2009 tarih ve 2009/15 236 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerini kapsayan Düzey 2, TR41 Bölgesi'nde faaliyet göstermek üzere kurulmuştur.

BEBKA; Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerinde kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon ve işbirliğini geliştirerek kalkınmaya yön veren, yerel sorunlara yine yerel odaklı çözümler sunan, kaynakların yerinde ve etkin kullanımıyla sürdürülebilir kalkınmaya hizmet eden bir kurum olmayı; kamu kesimi, özel sektör, sivil toplum ve üniversiteler arasındaki koordinasyon ve işbirliğini sağlayarak bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmayı amaçlamaktadır. (BEBKA, 2016).

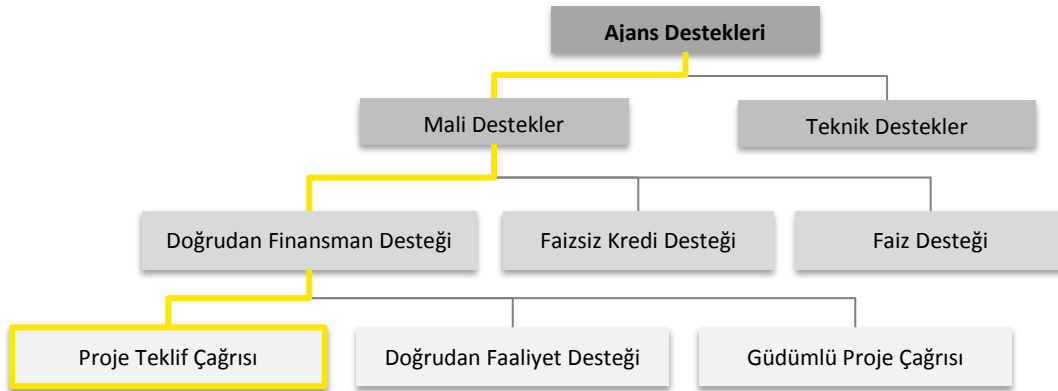
Ajans bu doğrultuda, 2012 yılı Aralık ayında 'Sürdürülebilir Sanayi', 'Turizm Tanıtım' ve 'Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı' MDP'leri için teklif çağrısı yayınlamış, başvuru, değerlendirme ve başarılı projeler ile sözleşmelerin imzalanması süreçlerinin ardından 2013 yılı Haziran ayında projelerin uygulanmasına başlamıştır.

BEBKA, 8 Kasım 2008 tarih ve 27048 sayılı 'Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği' ile öngörüldüğü gibi (DPT, 2008) bölgesel destek programlarını mali ve teknik olmak üzere olmak üzere iki koldan yürütmektedir:

- ▶ Mali destek; büyük ölçekli projeler için finansman destekleri, faizli veya faizsiz kredi yardımları ile destekte bulunurken;
- ▶ Teknik destekler bölgenin potansiyelini ortaya çıkarmak ve geliştirmek için destek sağlama ve bölgelerdeki firma, kurum ve kuruluşlarının gelişmesinde destekleyici rol oynamayı amaçlamaktadır.

Ajans desteklerinin türleri aşağıdaki şemada gösterilmektedir. Bu şemada görülebileceği üzere, 'Doğrudan Finansman Desteği'nin altındaki 'Proje Teklif Çağrısı' başlığına dayanılarak MDP geliştirilmiştir.

Şekil 1. Kalkınma Ajansları'nın sunabileceği destek türleri



Tablo 1. 'Doğrudan Finansman Desteği'nin altbaşlıklarının açıklamaları

Destek türü	Açıklama
Proje Teklif Çağrısı	- Proje Teklif Çağrısı, destek programı kapsamında, özellikleri net olarak biçimlendirilmiş, başvuru ihtimali olabilecek projelerin sunuma davet edilmesidir. - Ajans tarafından yapılacak olan mali destek, proje sahiplerinin niteliği, projenin içeriği ve öngörülen hedeflerin uygunluğuna göre değişmektedir.
Doğrudan Faaliyet Desteği	- Bölge için önemli olabilecek stratejik eylemlerin başlatılmasına ve gerçekleştirilmesine ve büyük hacimli yatırım kararlarına kısa vadede etki edilmesi ve yönlendirilmesine katkı sağlayacak olan faaliyetlere verilen desteklerdir. - Bu tip desteğe öngörülmuş projelerin mali desteği kapsamında, proje teklifi çağrısında uygulanan kurallar uygulanmaz. Destek miktarı, Büyükşehir Belediyelerinde bulunan birimlere ayrılan doğrudan satın alma miktarın üst sınırının 2 katından fazla olamaz. Ön ödeme miktarı yapılacak tutarın %80'inden fazla olamaz.
Güdümlü Proje Çağrısı	- Güdümlü projeler, proje teklifi çağrısı uygulanmadan, bölgesel ihtiyaçları giderme doğrultusunda, içeriği, koşulları Ajans tarafından yönlendirilen, doğrudan destek verme amacı güden özel nitelikli model projelerdir. Bu projelerde özel sektörün çeşitlenmesini, yan sanayi bölgelerinin modellerinin yapımını, üniversite ve sanayi arasındaki bağın kuvvetlendirilmesi, finansman modellerinin geliştirilmesi gibi bölgenin finansal, sanayi ve özel sektörlerin gelişimini sağlayan modellerin gelişimini ve oluşumunu amaçlar. - Mali destek, toplam proje maliyetinin en fazla %75'i oranında mali destek sağlayabilir.

Kaynak: DPT, 2008

Ajans, ilana çıktığı 2012 yılı MDP ile, Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda (2007-2013) öne çıkarılan "rekabet gücünün artırılması" ve Bölge Planı'nda (2010-2013) belirlenen "sanayide verimlilik ve rekabetçilik", "sürdürülebilir çevre ve enerji", "turizmde çeşitlilik" gelişme eksenlerine paralel olarak tasarlanan programları için aldığı başvuruları 20.03.2013 itibarıyla sonlandırmış ve MDP kapsamında çalışmalarını yürütmüştür.

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği Madde 47'ye göre "Ajans bir yıl içinde desteklediği proje ve faaliyetlerin istihdam, yatırım, ihracat, ithalat, turizm ve diğer yönlerden bölge kalkınması bakımından doğurduğu etki ve sonuçlarını analiz etmek zorundadır." Bu çerçevede, Ajansın uyguladığı mali destek programının ve desteklediği projelerin bölge kalkınması açısından etkisinin değerlendirilmesi için "Mali Destek Programı Etki Değerlendirmesi" çalışması yürütülecektir.

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'nin 47. Maddesi'nde öngörülen 'ajansların bir yıl içinde desteklediği proje ve faaliyetlerin istihdam, yatırım, ihracat, ithalat, turizm ve diğer yönlerden bölge kalkınması bakımından doğurduğu etki ve sonuçlarını analiz etme' görevi bulunmaktadır (DPT, 2008). Bu noktadan hareketle, 2012 yılı MDP'nin sonlandırılmasını takiben, 2016 yılının Mayıs ayında BEBKA, 2012 yılı programının desteklediği projelerin bölge kalkınması açısından etkisinin değerlendirilmesi için '2012 yılı Mali Destek Programı Etki Değerlendirmesi' çalışmasını yürütmeye başlamıştır. Söz konusu hizmet alımı için açılan ihale sonucunda EY Danışmanlık Hizmetleri bu çalışmayı yürütmek için görevlendirilmiş, üç programın etki değerlendirmesi çalışması 2016 yılı Ekim ayı itibarıyla tamamlanmıştır.

Yöntem

Değerlendirme metodolojisi, proje başlangıcında yürütülen ön inceleme ve planlama çalışmaları sonucu hazırlanan ve Ajans'a sunulmuş olan Ara Rapor ile belirlenmiştir. Ara Rapor, değerlendirme metodolojisi ve tasarımı ile ilgili aşağıdaki unsurları içermektedir.

- ▶ Programların müdahale mantığını içeren “mantıksal çerçeveler”
- ▶ Programlar için beş kriterde değerlendirme sorularını içeren “değerlendirme soruları tablosu”
- ▶ Bu soruların yanıtlanmasında kullanacak bilgi ve verinin toplanacağı araştırma yöntemlerinin tanımları ve planlaması
- ▶ Çalışma için takvim ve iş planı

Bu raporun hazırlık aşamasında, öncelikle değerlendirme soruları tablosundaki sorular incelenen alanlar altında yanıtlanmıştır. Daha sonra mantıksal çerçevede tanımlanan göstergelerin sayısal değerleri, ilgili alanlar altında sunularak tartışılmıştır.

Değerlendirme sorularının yanıtlanması ve göstergelerin sayısal değerlerinin hesaplanması amacıyla gerekli verilerin toplanması bir dizi detaylı araştırma faaliyeti sonucu gerçekleştirilmiştir. Aşağıda bu faaliyetler sıralanmıştır:

- ▶ Ajans'ın ve programın arka planı ile ilgili belgelerin incelenmesi (ilgili mevzuat, bölge planı, program başvuru rehberleri ve ekleri, program kapanış raporu, desteklenen projelere ilişkin Ajans tarafından tutulan kayıtlar, KAYS raporları)
- ▶ Projelerin veri tabanının oluşturulması (Proje başvuru dosyaları, ara raporlar, nihai raporlar, değerlendirme formları)
- ▶ Değerlendirme kapsamındaki MDP'de görev alan Ajans uzmanları ile mülakatlar ve Ajans'ın ilgili dönemdeki süreçlerinin olgunluğunu ve kurumsal kapasitesini ölçen 'EY Olgunluk Değerlendirmesi' anket çalışmasının gerçekleştirilmesi
- ▶ Yararlanıcıların adreslerinde ziyaret edilerek derinlemesine mülakat formatında anket çalışması gerçekleştirilmesi ve belirli bir örneklem grubuyla detaylı vaka çalışmalarının yürütülmesi
- ▶ İkincil veri kaynaklarından karşılaştırma için ilgili verilerin temin edilerek incelenmesi (TÜİK, TCMB, TİM, TPE)

Çalışma sırasında, proje dosyalarının tamamı detaylı bir şekilde incelenerek, daha sonra çeşitli analizlerin gerçekleştirilebilmesi için tek bir veri tabanında toplanmıştır. Bu veri tabanında, projelerin bütçelenen ve gerçekleşen mali verileri, proje faaliyetleri, başvuru sırasında belirlenmiş göstergeler ve projelerin bitiminde gerçekleşme değerleri, projelerin Bursa, Eskişehir, Bilecik ve yararlanıcılar için sağladığı faydalar, proje hedef grupları vb. veriler bir araya getirilmiştir.

Ajans'ın uygulama değerlendirmesine katkı sağlamak amacıyla, MDP'nin uygulanması esnasında Ajans'ta çalışan uzmanlar ve yöneticilerden 9 dokuz yetkili ile 'Yarı Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakat'² gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlarda aşağıda belirtilen üç alanda görüşler alınarak raporlanmıştır:

- ▶ Programın planlanması ve uygulanması ve kapatılması sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler
- ▶ Programa ilişkin süreçlerin işleyişi
- ▶ Desteklenen projelere ilişkin görüşler

² **Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat:** Derinlemesine mülakat, bir konu hakkında ilgili bir birey ile yapılan detaylı görüşmedir. Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatta genel bir soru seti üzerinden ilerlenmekte, ancak mülakatın akışı görüşülen kişinin yanıtlarına göre, mülakatı gerçekleştiren kişi tarafından yönlendirilmektedir.

Aynı yetkililer ile Ajans'ın, MDP'ye ilişkin süreçleri ile kurum kapasitesinin ölçülerek iyi uygulama örnekleri ile karşılaştırmalı puanlandığı bir çalışma olan 'EY Olgunluk Değerlendirmesi Anketi' yürütülmüştür. Bu anketin sonuçları kullanılarak programın uygulayıcı yapısının değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirme çalışmasının en önemli araştırma faaliyetlerinden biri olarak MDP kapsamında desteklenen tüm yararlanıcılar adreslerinde ziyaret edilerek derinlemesine mülakat formatında anket çalışması yürütülmüştür. Anket içeriğinde yararlanıcıların temel profil ve kurumsal kapasitelerine ilişkin bilgiler, gerçekleştirdikleri projelerin performansı ve sonuçlarına ilişkin bilgiler, proje ve program hakkındaki düşünceleri vb. konular hakkında sorular yer almaktadır. Deneyimli uzmanlar tarafından yürütülen bu mülakatlarda, sorular, ziyaret edilen yararlanıcılara 'Yapılandırılmış Derinlemesine Mülakat'³ formatında yönlendirilmiştir. Bu mülakatlarda yararlanıcılardan alınan bilgiler, mülakatı gerçekleştiren uzmanın yargısına göre değerlendirilerek soru formları doldurulmuştur. Çalışma öncesinde, soru setinin yararlanıcılar tarafından anlaşılabilirliğinin test edilebilmesi amacıyla, yararlanıcılar arasından il ve kurumsal kapasite göz önünde bulundurularak geneli temsil edebilecek şekilde seçilen altı yararlanıcı ile pilot anket gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın sonuçlarına göre yararlanıcı anketlerinde gerekli düzenlemeler yapılarak genel uygulamaya geçilmiştir.

Değerlendirme kapsamındaki projeler 2012 yılı MDP'leri kapsamında sözleşmeye bağlanan 33 projedir. Söz konusu proje yararlanıcılarının tamamı ile yüz yüze görüşme yapılmış; uygulama sahası bulunan projelerin sahası yerinde görülmüştür. Ankete dahil olan yararlanıcılar hakkında detaylar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2. Görüşme yapılan yararlanıcıların illere göre dağılımı

	Bursa	Eskişehir	Bilecik
Sürdürülebilir Sanayi	6	3	1
Turizm Tanıtım	8	2	2
Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı	8	1	2
Toplam	22	6	5

Bu çalışmaya ek olarak görüşme yapılan yararlanıcılar arasından belirli bir grup ile projelerinin arka planlarının, uygulamalarının ve sonuçlarının detaylı analiz edildiği vaka çalışmaları yapılmıştır.

Analiz sonuçlarında sapmaya neden olan ya da yanlış yorumlanmasına ortam oluşturacak aykırı değerler hesaplamaya tabi tutulmamıştır. Hesaplanan ortalama değerleri medyan değerlerine yakın olacak şekilde hesaplanmıştır.

Programa dair toplanan bu bilgilerin yanında karşılaştırma amaçlı kullanılabilmesi adına TÜİK, TCMB, TİM, TPE gibi kurumlardan istatistikler temin edilmiş ve bu veriler analizlerde kullanılmıştır. Bu kaynaklardan alınan veriler hakkında doğrulama amaçlı çalışma yapılmamıştır.

Raporun takip eden bölümlerinde değerlendirme sonuçları ve bu sonuçlara göre ortaya çıkan iyileştirme önerileri sunulmaktadır.

³ **Yapılandırılmış derinlemesine mülakat:** Önceden belirlenmiş bir soru seti üzerinden gerçekleştirilen, bir konu hakkında ilgili bir birey ile yapılan detaylı görüşmedir.

Programların değerlendirilmesi

Bu bölümde ‘Sürdürülebilir Sanayi’, ‘Turizm Tanıtım’ ve ‘Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı’ Mali Destek Programları ayrı alt bölümler altında, beş temel kriter üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kriterler ve tanımları aşağıdaki gibidir:

- ▶ **İlgililik:** Programın hedefleri, çeşitli seviyelerdeki gelişim ihtiyaçları ve öncelikleri ile program kapsamında desteklenen projelerin bölge planı ve program rehberlerinde belirtilmiş genel amaçlar ile ilgiliği
- ▶ **Verimlilik:** Projelerin planlaması ve gerçekleştirilmesinde, tahsis edilen kaynakların amaç sonuç ilişkisi içinde uygun şekilde kullanıp kullanılmaması
- ▶ **Etkililik:** Program hedeflerinin elde edilip edilemediği, çıktı, sonuç veya etkilerin programın ana amacına hizmet edip etmediği
- ▶ **Etki:** Mali desteğin orta vadeli etkileri, beklenmedik etkiler, projelerin özel katma değer unsuru içeren alanlara etkileri
- ▶ **Sürdürülebilirlik:** Proje faaliyetlerinin devamlılığının sağlanma durumu

Değerlendirme, her kriterin altında tartışılan tespitler üzerinden yapılmıştır.

Üç programın değerlendirildiği bölümleri takiben, programların uygulayıcı yapısı olan Ajans’ın ilgili süreçleri de değerlendirilmiş ve ‘Uygulama’ adlı dördüncü bölümde aşağıdaki başlıklar altında sunulan tespitlerde tartışılmıştır:

- ▶ Genel hususlar
- ▶ Planlama ve programlama
- ▶ Talep yaratma ve proje seçimi
- ▶ İzleme ve değerlendirme
- ▶ Geri bildirimler ve iyileştirmeler

Değerlendirmede aşağıdaki verilerden faydalanılmıştır:

- ▶ Yararlanıcıların proje başvuru formları ve nihai raporlarından faydalanılarak hazırlanan projeler veritabanı
- ▶ Yararlanıcı anketi sonuçları⁴
- ▶ Ajans uzmanları ile yapılan mülakatlar ve EY Olgunluk Değerlendirmesi Sonuçları
- ▶ Ajans’tan alınan programa ilişkin kayıtlar, belgeler, mevzuat ve diğer bilgiler
- ▶ Kamuya açık diğer ikincil kaynaklar (TÜİK, TCMB, TİM, TPE, internet sitelerinin performans takibine ilişkin Similar Web, Seo Web Analyzer vb. uygulamalardan edinilen veriler)

Değerlendirme sonuçları takip eden başlıklarda sunulmaktadır.

⁴ Yararlanıcı anketinde toplanan veriler 2012-2016 periyodu için alınmıştır.

1. Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı

1. Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı

Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı, sürdürülebilir sanayinin TR41 bölge ekonomisine ve bölgenin kalkınmasına sağlayacağı faydaların önemi değerlendirilerek; Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda yer alan "rekabet gücünün artırılması", "istihdamın artırılması", "çevrenin korunması ve kentsel altyapının geliştirilmesi" ve birçok bakanlığın ve yetkin kuruluşun belirlediği hedefler ile TR41 Bölge Planı'nda yer verilen bölgenin gelişim eksenleri doğrultusunda hazırlanmıştır.

Program, TR41 bölgesinin araştırma – geliştirme ve yenilikçilik alanlarındaki kapasitesinin artırılmasına, sanayinin verimlilik ve kalite odaklı gelişmesine, ortak çalışma ve işbirliği alanlarını geliştirilerek ihtiyaç olan nitelikli iş gücünün oluşturulmasına ve bu gelişim alanları ile birlikte bölgenin rekabetçi konumunun güçlendirilmesine, bu gelişim öğelerinin sürdürülebilir kılınması için sürdürülebilir bir çevrenin sağlanmasına yöneliktir.

Ajans tarafından sunulan Sürdürülebilir Sanayi MDP'nin öncelikleri aşağıda belirtilmiştir:

- ▶ **Öncelik 1:** Bölgenin ar-ge, yenilik verimlilik ve kalite odaklı gelişmesine, bilgi ve teknoloji üretimine, işgücü niteliğinin artırılmasına yönelik işbirliklerinin ve ortak kullanım alanlarının kurulması ve geliştirilmesi,
- ▶ **Öncelik 2:** Sanayi kaynaklı çevre kirliliğini azaltmaya yönelik tesislerin yapılması, mevcut tesislerin kapasitelerinin artırılması.

Ajans tarafından hazırlanan bölge planında bölgenin kalkınmasına ve gelişmesine yönelik hedefler belirlenmiş ve bu hedeflere ulaşılabilmek için temel gelişme eksenleri oluşturulmuştur. Aşağıda TR41 Bölgesine yönelik gelişme eksenlerine yer verilmiştir:

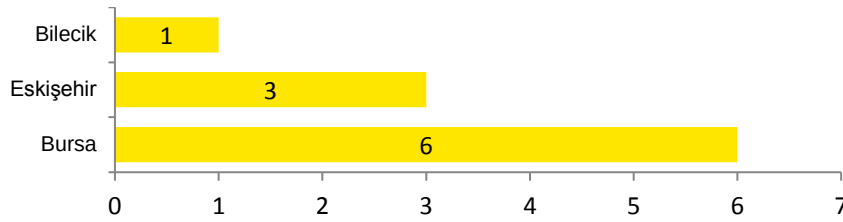
- ▶ Sanayide verimlilik ve rekabetçilik,
- ▶ Tarımda verimlilik ve kırsal kalkınma,
- ▶ Sosyal kalkınma ve istihdam,
- ▶ Turizmde çeşitlilik,
- ▶ Sürdürülebilir çevre ve enerji,
- ▶ Ulaşım ve lojistik.

Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı, Ajans'ın TR41 Bölge Planı'nda belirttiği gelişim eksenlerinden "sanayide verimlilik ve rekabetçilik", "sürdürülebilir çevre ve enerji" ve sosyal kalkınma ve istihdam ile Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda belirtilen rekabet gücünün artırılması, "istihdamın artırılması" ve "çevrenin korunması ve kentsel altyapının geliştirilmesi" hedeflerine ve birçok üst düzey kuruluşun belirlediği hedefler ile uyumludur.

Mali destek programına başvurularında "Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği" ve "Destek Yönetim Kılavuzu'nda" belirlenmiş başvuru sahibinin ve ortakların uygunluğu, projenin ve projenin maliyetinin uygunluğu kriterleri bulunmaktadır. Bu uygunluk kriterlerini sağlayan, yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, birlik ve kooperatifler başvuru yapabilmektedir.

Mali destek programı, Ajans tarafından 24.12.2012 tarihinde kamuoyuna sunulmuştur ve 20.03.2013 tarihinde proje başvuruları sonlandırılmıştır. Mali destek programına toplam 28 proje başvurusu yapılmıştır. Ajans tarafından yapılan değerlendirmeler sonucu 12 proje başvurusu destek almaya hak kazanmıştır. Mali destek sözleşmelerin imzalanması döneminde destek almaya hak kazanan 12 proje başvuru sahibinden 2 tanesi bu haklarından feragat etmiş ve bu nedenle 10 başvuru sahibi ile mali destek sözleşmesi imzalanmıştır.

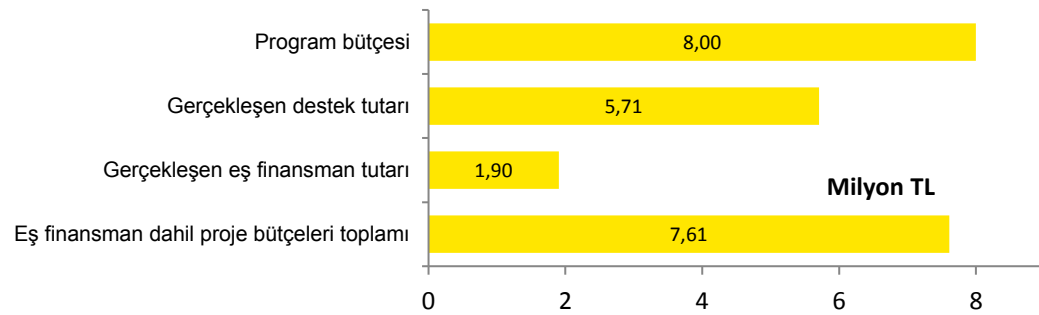
Şekil 2. Sözleşme imzalanan proje sayısı



Kaynak: BEBKA, 2016

Ajans tarafından mali destek programının toplam bütçesi 8 Milyon TL olarak belirlenmiştir. Programın asgari destek tutarı 250.000 TL, azami destek tutarı ise 1 Milyon TL olarak, asgari destek oranı %25, azami destek oranı %75 olarak belirlenmiştir. 8 Milyon TL'lik bütçenin 7.798.857 TL'si sözleşmeye bağlanmış ancak iki proje sahibinin feragat etmesiyle sözleşmeye bağlanan tutar 6.243.006 TL olmuştur. Program sonunda gerçekleşen destek tutarı ise 5.717.491 TL'dir. Bu veriler doğrultusunda Ajans'ın katkısı %91 oranında gerçekleşmiştir.

Şekil 3. Program bütçe gerçekleştirme detayları



Kaynak: BEBKA, 2016

Tablo 3. Programa başvuran proje teklif sayıları ve destek miktarları

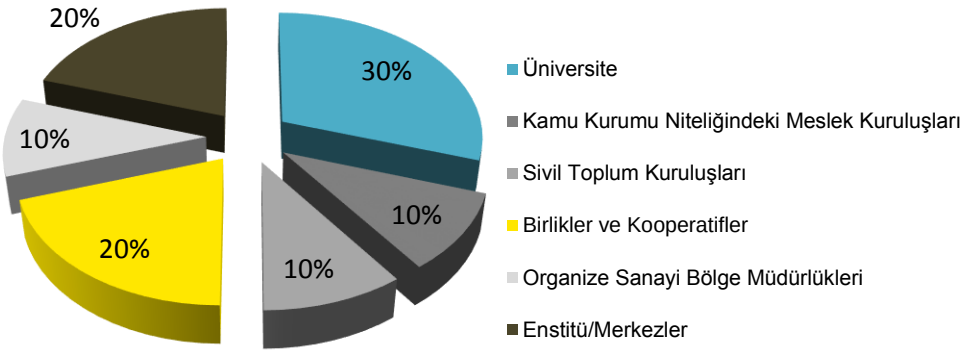
Gösterge	Kurum sayısı
Başvuru Sayısı	28
Desteklenecek asıl listeye giren proje sayısı	12
Sözleşme imzalanan proje sayısı	10
Tamamlanan proje sayısı	10
Asgari destek miktarı (TL)	250.000
Azami destek miktarı (TL)	1.000.000
Asgari destek oranı	%25
Azami destek oranı	%75
Tahsis edilen destek (TL)	8 Milyon
Ortalama destek miktarı (TL)	571.749
Medyan destek miktarı (TL)	545.242

Kaynak: Program rehberi, 2012; BEBKA, 2016

Program kapsamında destek almaya hak kazanarak sözleşme imzalanan yararlanıcıların hukuki unvanları incelendiğinde üniversitelerin Sürdürülebilir Sanayi MDP'den sayıca daha fazla yararlandığı

görülmektedir. Enstitü/Merkezler ve kar amacı gütmeyen birlikler ve kooperatifler üniversitelerin ardından en fazla destek verilen yararlanıcılar olmuştur.

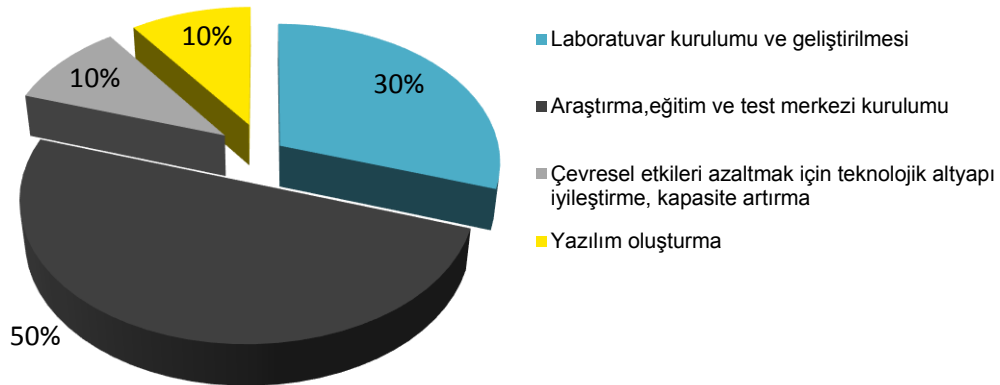
Şekil 4. Kurumların hukuki unvanları



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

Program kapsamında desteklenen projelerin ana faaliyetleri incelendiğinde, destek alan projelerin yarısı “araştırma, eğitim ve test merkezi kurulumu” projeleridir. Bu projeleri, “laboratuvar kurulumu ve geliştirilmesi” konulu projeler takip etmektedir. Aşağıdaki grafikte projelerin ana faaliyetlerine göre kırılımları yer almaktadır.

Şekil 5. Kurumların gerçekleştirdiği projelerin ana faaliyetlerine göre dağılımı



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

Program kapsamında değerlendirme sonucu sözleşme yapılan projelerin illere göre dağılımı incelendiğinde projelerin %60'ı Bursa'da, %30'u Eskişehir'de geri kalan %10'luk bölüm ise Bilecik'tedir. Aşağıdaki şekilde projelerin illere ve ilçelere göre dağılımı gösterilmektedir.

Şekil 6. Desteklenen projelerin TR41 Bölgesi illeri ve ilçelerine göre dağılımı



Kaynak: BEBKA, 2016

Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin ilçe düzeyinde dağılımı incelendiğinde Bursa'da bulunan 17 ilçenin üçünde; Eskişehir'de 14 ilçeden ikisinde; Bilecik'te ise sekiz ilçeden birinde proje gerçekleştirildiği görülmüştür. Projelerin uygulama alanlarının mekansal dağılımı incelendiğinde ise, projelerin, bölge kırsalı da dahil olmak üzere daha geniş bir etki alanı oluşturduğu tespit edilmiştir.⁵

Raporun ilerleyen bölümlerinde, raporun giriş bölümünde belirtilen değerlendirme kriterleri kapsamında mali destek programı incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

⁵ Eskişehir ve Bursa'da, proje uygulama alanları yalnızca proje sahibi kurumun kayıtlı olduğu ilçe/belde ile sınırlı kalmamış, başka ilçelerde ve bölge kırsalında ilgili proje faaliyetleri yürütülmüştür.

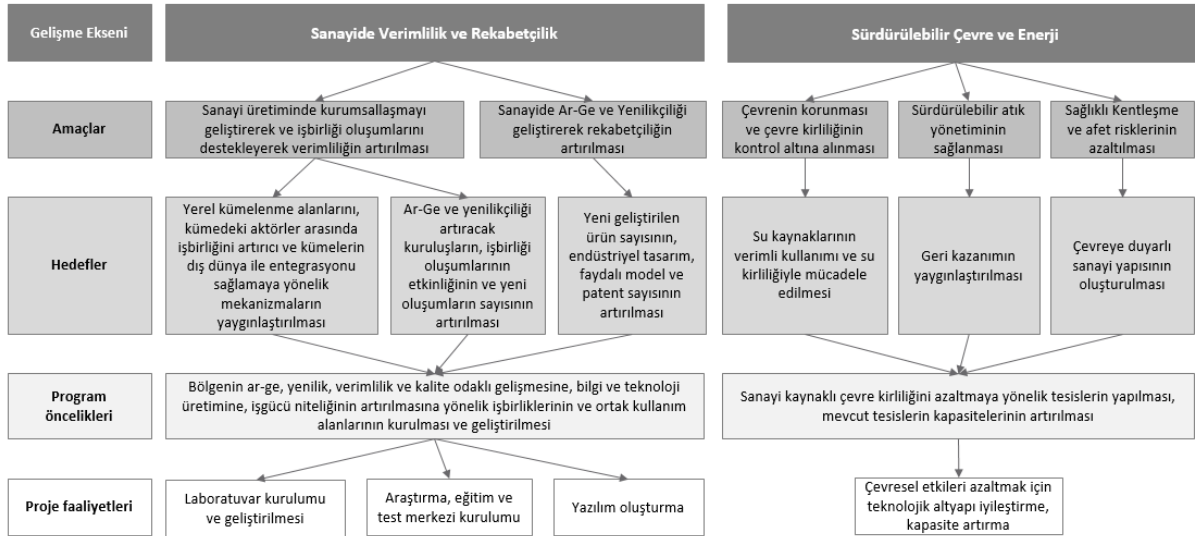
1.1 İlgililik

Sürdürülebilir Sanayi MDP'nin değerlendirilmesinde, ilgililik bölümünde, Sürdürülebilir Sanayi program tasarımı; üç farklı düzeydeki hedef, öncelik ve faaliyetleri ve aralarındaki ilişki incelenerek değerlendirilmiştir. Bu üç düzey aşağıdaki gibidir:

- 2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı,
- Program hedef ve öncelikleri,
- Desteklenen proje faaliyetleri

Yapılan değerlendirmede; bölge planı, program rehberi ve projeler veritabanı⁶ esas alınmıştır. Bölge planında belirlenen gelişme eksenleri ve buna bağlı amaçlar ve hedeflerin program rehberinde belirtilen program öncelikleriyle, bu önceliklerin de desteklenen proje faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi aşağıdaki hedef ağacında yapılmıştır.

Şekil 7. Bölge Planı, Sürdürülebilir Sanayi MDP hedef ve öncelikleri ve desteklenen proje faaliyetleri arasındaki ilişki



Kaynak: EY Analizi

Yapılan ilişkilendirme sonucunda ulaşılan tespitler aşağıda sunulmaktadır.

1.1.1 Program rehberindeki hedef ve önceliklerin Bölge Planı'ndaki amaç ve hedefler ile doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür.

2012 yılında ilan edilen Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı, '2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı' doğrultusunda tasarlanmıştır. Program, sanayide ar-ge ve yenilikçiliği, ortak çalışma ve işbirliği alanlarını geliştirerek bölgenin rekabetçi konumunun çevre dostu bir anlayışla güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda desteklenen projeler için tanımlanan öncelik alanları aşağıdaki gibidir:

⁶ Desteklenen projelere ilişkin başvuru formları, ara ve nihai raporlar ile programa ilişkin diğer kayıtlar incelenerek EY tarafından oluşturulan veri tabanıdır.

- ▶ **Öncelik 1.** Bölgenin ar-ge, yenilik verimlilik ve kalite odaklı gelişmesine, bilgi ve teknoloji üretimine, işgücü niteliğinin artırılmasına yönelik işbirliklerinin ve ortak kullanım alanlarının kurulması ve geliştirilmesi,
- ▶ **Öncelik 2.** Sanayi kaynaklı çevre kirliliğini azaltmaya yönelik tesislerin yapılması, mevcut tesislerin kapasitelerinin artırılması.

Programın genel amacının, Bölge Planı'ndaki 'Sanayide Verimlilik ve Rekabetçilik' gelişme eksenini ve bu gelişme eksenini altında belirlenen "Amaç 1: Sanayi üretiminde kurumsallaşmayı geliştirerek ve işbirliği oluşumlarını destekleyerek verimliliğin artırılması," "Amaç 2: Sanayide Ar-Ge ve Yenilikçiliği geliştirerek rekabetçiliğin artırılması" ve "Sürdürülebilir Çevre ve Enerji" gelişme eksenini altında belirlenmiş "Amaç 1: Çevrenin korunması ve çevre kirliliğinin kontrol altına alınması," "Amaç 2: Sürdürülebilir atık yönetiminin sağlanması" ve "Amaç 3: Sağlıklı Kentleşme ve afet risklerinin azaltılması" kapsamlarıyla örtüştüğü, Bölge Planı'nın hedeflemiş olduğu noktalar ile doğrudan ilişkilendirilebildiği tespit edilmiştir.

1.1.2 Program kapsamında desteklenen proje faaliyetleri genel olarak başvuru rehberindeki öncelikler ile örtüşmektedir.

Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin faaliyetleri incelendiğinde laboratuvar kurulumu, geliştirilmesi, araştırma eğitim ve test merkezi kurulumu, ortak kullanım alanlarının oluşturulması ve geliştirilmesi alanlarında yoğunlaştıkları görülmektedir.

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi, proje faaliyetleri ile program önceliklerinin doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Faaliyetlere daha detaylı bakıldığında:

- ▶ Özellikle ortak kullanım alanlarının oluşturulması ve geliştirilmesi; laboratuvar kurulumu, geliştirilmesi, araştırma eğitim ve test merkezi kurulumu ve yazılım oluşturma faaliyetlerinin, programın 'Bölgenin Ar-Ge, yenilik verimlilik ve kalite odaklı gelişmesine, bilgi ve teknoloji üretimine, işgücü niteliğinin artırılmasına yönelik işbirliklerinin ve ortak kullanım alanlarının kurulması ve geliştirilmesi' önceliği ile doğrudan örtüştüğü tespit edilmiştir.
- ▶ Çevresel etkileri azaltmak için teknolojik altyapı iyileştirme, kapasite artırma faaliyeti de program kapsamında yer alan önceliklerden 'Sanayi kaynaklı çevre kirliliğini azaltmaya yönelik tesislerin yapılması, mevcut tesislerin kapasitelerinin artırılması' ile doğrudan ilişkilendirilmiştir.

1.1.3 Desteklenen projelerin program öncelikleri arasında dengeli dağılmadığı görülmüştür.

Program önceliklerine göre başvuran ve destek alan proje sayıları incelendiğinde, projelerin program öncelikleri arasında dengeli dağılmadığı görülmüştür. Sanayi kaynaklı çevre kirliliğini azaltmaya yönelik tesislerin yapılması, mevcut tesislerin kapasitelerinin artırılmasına ilişkin gerçekleşen başvuru sayısı ve kabul edilen proje sayısı değerlendirildiğinde, programın farklı öncelikler için talep yaratmakta başarılı olduğu ancak desteklenen projelerin program öncelikleri arasında dengeli dağılmadığı görülmektedir.

Şekil 8. Program önceliklerine göre başvuran ve desteklenen projelerin dağılımı

Sürdürülebilir Sanayi MDP'ye Başvuran Projeler			
Program Öncelikleri	Bölgenin ar-ge, yenilik verimlilik ve kalite odaklı gelişmesine, bilgi ve teknoloji üretimine, işgücü niteliğinin artırılmasına yönelik işbirliklerinin ve ortak kullanım alanlarının kurulması ve geliştirilmesi	Sanayi kaynaklı çevre kirliliğini azaltmaya yönelik tesislerin yapılması, mevcut tesislerin kapasitelerinin artırılması	Program Öncelikleriyle İlgisiz
Başvuran	18	9	1
Desteklenen	9	1	-

Kaynak: BEBKA, 2016

Ajans yetkilileri ile gerçekleştirilen mülakatlarda değinildiği üzere, Ajans'ın kaynaklarının program öncelikleri arasındaki dağılımına yönelik hedefleri bulunmamaktadır. Ayrıca programa ilişkin belgelerde de böyle bir hedefe rastlanmamıştır. Bu nedenle proje sayısının ve program kaynaklarının mevcut dağılımı ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirme yapılmamaktadır.

1.2 Verimlilik

Bu bölümde; verimlilik kriteri özelinde, projelerin planlanması ve yürütülmesi aşamalarında, yararlanıcıların sahip oldukları kaynakların amaç – sonuç ilişkisi bağlamında verimli kullanılıp kullanılmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, yararlanıcılara sunulan hibe desteğinin maliyet etkin kullanımı ve proje yönetimi verimliliği üzerine değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme; yararlanıcı anketlerinden ve nihai raporlarda sunulan bilgilerden elde edilen veriler ışığında yapılmıştır.

1.2.1 Yararlanıcıların, aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullandıkları görülmüştür.

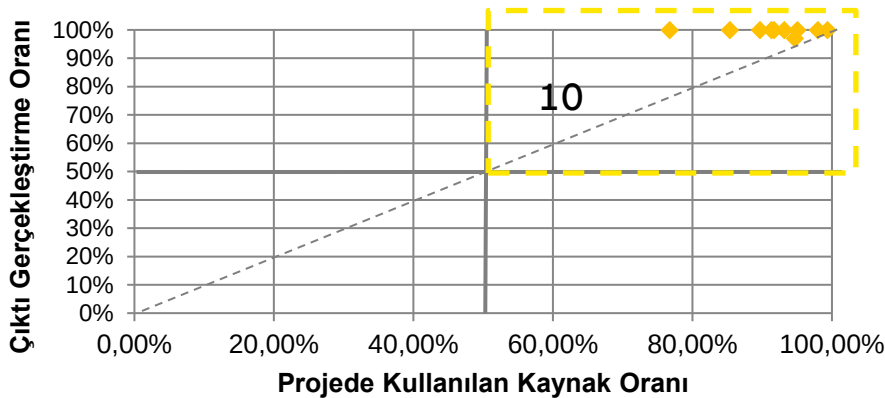
Proje, program veya sektör değerlendirme çalışmalarındaki işlerlik hedeflerinin ekonomik etkinliğinin belirlenmesi için maliyet-etkinlik analizi yapılmaktadır. Bu başlıkta da, yararlanıcılara sunulan hibe desteğinin maliyet etkin kullanım durumunun belirlenebilmesi için, projelerin çıktı gerçekleştirme oranları ile yararlanıcılara tahsis edilmiş destek miktarını kullanma oranları karşılaştırılmıştır.

Program kapsamında desteklenen kurumlar için 'Projede Kullanılan Kaynak Oranı' eksenli değerlerinin hesaplanmasında, proje öncesinde planlanan çıktı değerleriyle proje sonrasında ortaya çıkan çıktı değerleri, her bir proje çıktısı için sabit bir katsayı atanarak belirlenmiştir. 'Projede Kullanılan Kaynak Oranı' eksenli değerlerinin hesaplanmasında ise, 'Uygun Toplam Bütçe' kalemlerinin 'Sözleşmeye Bağlanan Toplam Bütçe' kalemlerine oranı kullanılmıştır.

Projelerin çıktı gerçekleştirme oranının, projelerde kullanılan kaynak oranından yüksek olması, şekilde gösterilen kesik çizginin üzerindeki alanda konumlanması, projenin görece maliyet etkin bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Proje çıktıların gerçekleştirilmesi oranının, projelerde kullanılan kaynak oranından düşük olması ise, projedeki maliyet etkinliğinin düşük olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki şekilde 10 projenin nihai raporlarından elde edilen veriler ışığında yapılan analizler kapsamındaki maliyet etkin kullanım karşılaştırmalarına yer verilmiştir. Kurumların hedefledikleri ve ulaştıkları çıktı miktarlarının oranlanmasıyla hazırlanmıştır.

Şekil 9. Projelerde kullanılan kaynak oranı – projelerin amaçlarına ulaşma oranı karşılaştırması



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016; EY Analizi, 2016.

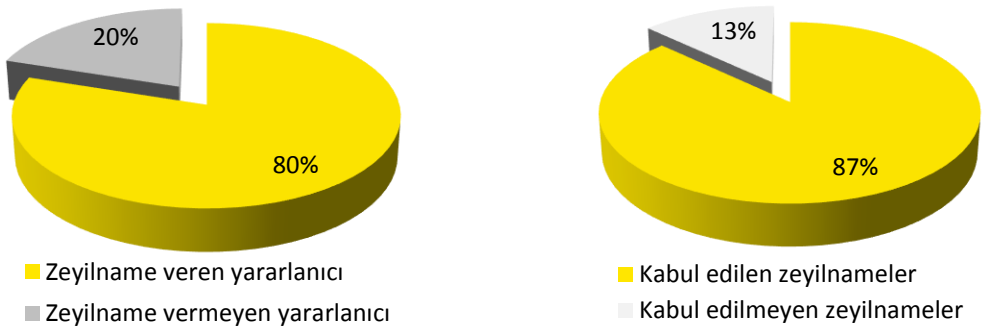
10 yararlanıcının proje nihai raporlarından alınan çıktı gerçekleştirme oranı verisiyle yapılan yukarıdaki analizde, projelerin tamamının şemanın «verimli» bölgesinde bulunduğu ve nispi düşük kaynak kullanımı ile yüksek amaç oranına ulaştığı tespit edilmiştir.

1.2.2 Proje uygulaması esnasında önemli sayıda yararlanıcı projelerinde değişiklik yapmıştır.

Program kapsamında desteklenen projelerin planlama ve uygulamaları karşılaştırıldığında yararlanıcıların çoğunluğunun önemli sayıda değişiklik yaptığı görülmektedir. Değişen koşullar altında proje uygulamalarında da değişiklik yapılması olağan bir durumdur. Ancak bu değişikliklerin nitelikleri ve sıklıkları, yararlanıcıların proje planlamalarını ne kadar etkin yaptıkları konusunda önemli bir gösterge olmaktadır.

Yararlanıcıların sundukları zeyilname ve bildirim mektupları esas alınarak yapılan analize göre, 10 yararlanıcının sekizi zeyilname ile olmak üzere yararlanıcıların %90'ı projelerinde değişiklik talebinde bulunmuştur; yararlanıcılardan dokuzu tarafından yedi adet bildirim mektubu, 15 adet zeyilname ile proje uygulama aşamasında değişiklik talep edilmiştir. Verilen yedi tane bildirim mektubunun beşi, 15 zeyilnamenin 13'ü Ajans tarafından kabul edilmiştir.

Şekil 10. Zeyilname sunarak projelerinde değişiklik talebinde bulunan yararlanıcılar ve Ajans tarafından kabul edilen zeyilnameler



Kaynak: BEBKA, 2016

Zeyilname ve bildirim mektuplarının içerikleri incelendiğinde, değişiklik taleplerinin büyük bölümünün bütçe kalem değişikliğine yönelik olduğu belirlenmiştir.

Proje uygulaması esnasında gerçekleştirilen değişiklik taleplerinin büyüklüğü ve sıklığı yararlanıcıların proje tasarım ve yürütme aşamalarındaki yetkinliğinin bir göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda projelerin tasarım ve uygulamasından bir danışman ile çalışmanın ve proje döngüsü yönetimi tecrübesinin zeyilname/bildirim mektupları üzerinde azaltıcı etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir.

a. Danışmanla çalışmanın projelerin uygulama aşamasında gerçekleşen değişiklik taleplerinin azaltılmasında etkili olmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen 10 projenin üçünde danışmanla çalışılmıştır. Danışman ile çalışılan projelerde gerçekleşen değişiklik talebinin proje başına ortalama dört, proje danışmanı ile çalışılmadığında değişiklik sayısının proje başına ortalama bir olduğu tespit edilmiştir.

Proje sözleşmesi, bildirim mektubu veya zeyilname olmak üzere iki yolla değiştirilmektedir. Değişikliklerin büyüklüğü ve önemine göre iki farklı usul takip edilmektedir: küçük değişiklikler bildirim mektubu ile yapılabilirken, büyük ölçekli değişiklikler için zeyilname talebi gerçekleştirilmektedir. Bu iki tür değişiklik için farklı usuller takip edilmelidir;

Danışmanla çalışma ve projedeki değişiklik talebi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı pozitif (0,68) çıkmaktadır. Bu durum, danışmanla çalışmanın projelerde gerçekleşen değişiklik taleplerini azaltmakta etkili olmadığını; tam tersine zeyilname ve bildirim mektupları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte artırıcı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu durumun sebebi:

- ▶ Danışmanın sanayi sektörünü ve kurumu tanımaması nedeniyle proje planlaması ve uygulaması konularında etkin olmaması;
- ▶ Danışmanın, proje kapsamında karşılaşılan sorunların çözülmesinde öncelikli olarak Ajans'ı zeyilname veya bildirim mektubu ile bilgilendirerek sözleşmelerde ilgili değişikliklerin yapılmasını talep etmesi

olarak değerlendirilmektedir.

b. Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesinin projelerin uygulama aşamasında değişiklik taleplerinin azaltılmasında etkili olmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen 10 proje yararlanıcısından dokuzunun daha önce de farklı proje/projeler yürüttüğü; Proje Döngüsü Yönetimi konusunda tecrübesi olduğu öğrenilmiştir. Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olan yararlanıcıların projelerinde proje başına ortalama üç, Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olmayan yararlanıcıların proje başına ortalama iki değişiklik talebinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi ve projede değişiklik talebi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı pozitif (0,15) çıkmaktadır. Örneklemin küçüklüğü ve Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi bulunmayan yalnızca bir yararlanıcının bulunması nedeniyle elde edilen korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte, program kapsamında sunulan zeyilname sayıları incelendiğinde yararlanıcıların Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesinin zeyilname/bildirim mektuplarını azaltmak üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak program kapsamında desteklenen projelerde gerçekleşen değişiklik taleplerinin azaltılmasında danışmanla çalışmanın veya Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesinin olumlu yönde etkili olmadığı anlaşılmıştır. Projeler genel olarak proje tasarımı ve yürütülmesi konusunda başarılı olsa da, gerçekleşen değişiklik talepleri, özellikle sunulan zeyilnameler, projelerin yürütülmesi aşamasında proje akışlarında değişiklik yapılma zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

1.3 Etkililik

Etkililik, hedeflenen sonuçları gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde program kapsamında desteklenen yararlanıcılarının program hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları değerlendirilmiştir.

Program yararlanıcıları farklı kategorilerde ve seviyelerde hedeflere sahiptir. Bu bölümde, yararlanıcıların projelerinin hedeflerine ulaşma durumları bunun programın ve genel olarak programın hedeflerine ulaşma durumları ve bunun bölge hedeflerine ulaşma yolundaki katkısı incelenmektedir.

Değerlendirme kapsamında, programa ilişkin belgelerden program rehberi ve bölge planı, yararlanıcıların proje başvuru formları ile ara ve nihai raporlardan elde edilen proje veritabanından ve yararlanıcılarla yapılan görüşmeler doğrultusunda hazırlanan anket veritabanından yararlanılmıştır.

1.3.1 Program, Bölge Planı ve Program Rehberi'ndeki hedeflere ulaşmaya katkı sağlamıştır.

Sürdürülebilir Sanayi MDP'nin, Bursa Eskişehir Bilecik 2010-2013 Bölge Planı'nda belirtilen göstergelere ne ölçüde katkı sağladığı, yararlanıcılarla gerçekleştirilen anket çalışmaları sonucunda edinilen bilgiler doğrultusunda incelenmiştir. Söz konusu göstergelerin tümü için verilerin tutulmadığı görülmüş, ancak bazı göstergeler üzerinden mali destek programının bölge planındaki hedeflere ulaşmaya katkı sağladığı görülmüştür.

Bursa Eskişehir Bilecik 2010-2013 Bölge Planı'nda belirlenmiş olan göstergelerden bazıları için programın katkısı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 4. Bölge Planı'nda tanımlanmış olan ilgili performans göstergeleri

İlgili Göstergeler – Bölge Planı						
Sürdürülebilir Sanayi MDP			2013	2014	2015	2016
Sanayide Verimlilik ve Rekabet Edebilirlik	Sürdürülebilir Sanayi MDP'den faydalanan projeler kapsamında firma/kurum personelinin idari ve kişisel gelişimini ve kapasitesini artırmaya yönelik eğitimler	Eğitilen kişi sayısı	446	396	183	152
		Verilen eğitim sayısı	22	18	16	13
		Toplam eğitim süresi (saat)	1.863	3.345	108	40
		Eğitimlerden faydalanan kurum – kuruluş – firma sayısı	102	158	74	52
	Projeler kapsamındaki faaliyetler sonucunda alınan lisans, yeni patent, faydalı model, marka, endüstriyel tasarım sayısı	Patent Başvuru/Tescillenen	4/0	2/1	0/0	0/0
		Faydalı Model Başvuru/Tescillenen	0/0	0/0	0/0	0/0
		Marka Başvuru/Tescillenen	0/0	0/0	0/0	0/0
		Endüstriyel Tasarım/Tescillenen	0/0	0/0	0/0	0/0
Sürdürülebilir Çevre ve Enerji	Geri dönüştürülen/yeniden kullanılan, geri kazanılan atık su/katı atık	m ³ /yıl	146.445	160.836	170.109	173.251
	Atık hizmeti verilen belediye nüfusu/toplam nüfus	%	13,07	13,46	13,97	14,2

Kaynak: Yararlanıcı Anketi, 2016 (2013 ve 2014 yılları için altı, 2015 ve 2016 yılları için dört kurumdan alınan verilere göre hazırlanmıştır)

Sürdürülebilir Sanayi MDP'den faydalanan projeler kapsamında kurum personelinin idari ve kişisel gelişimini ve kapasitesini artırmaya yönelik göstergelerde gelişim kaydedildiği, bu göstergelerdeki rakamların uygulamanın tamamlanmasından sonra düşmesine rağmen belirli bir seviyede devam ettiği görülmektedir.

Program Rehberi'nde, sanayi üretiminde kurumsallaşmayı geliştirerek ve işbirliği oluşumlarını destekleyerek verimliliğin artırılması amacı için oluşturulmuş performans göstergelerinin kurum başına değerleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 5. Program rehberinde kurumlar için yer alan örnek performans göstergeleri

Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri	Veri Sağlayan Kurum Sayısı	Birim	Firma başına ortalama
Proje Kapsamında Kurulan Ortak Kullanım Alanı (Merkez, Enstitü) Sayısı	10	Adet	1
Kurulan/Geliştirilen Ortak Kullanım Alanında Verilen Eğitim Miktarı	7	Kişi	239
Kurulan/Geliştirilen Ortak Kullanım Alanında Sunulan Danışmanlık Hizmeti Miktarı	5	Kurum	1,2
Ortak Kullanım Alanından Faydalanan İşletme Sayısı	6	Adet	22,5
Proje Çerçevesinde Başvurulan Patent/Faydalı Model Sayısı	10	Adet	0,6
Proje Kapsamında Kurulan İşbirliği Sayısı	8	Adet	0,4
Proje Kapsamında İstihdam Edilen Kişi Sayısı	10	Kişi	1,4
Geri Dönüştürülen/Yeniden Kullanılan/Geri Kazanılan Atıksu/Proses Suyu Miktarı	1	m3/gün	44,68
Atıksu Arıtma Tesisi Arıtma Verimi Artışı	1	%	0,15
Atıksu Arıtma Tesisi Veya Katı Atık Depolama Tesisindeki Kapasite Artışı	1	%	0
Arıtılan Atık Su Miktarındaki Artış	1	m3/yıl	0,15

Kaynak: Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı Program Rehberi, 2012; Yararlanıcı Anketi, 2016

Bölge planındaki göstergelerden farklı olarak, program rehberindeki performans göstergelerine göre:

- ▶ Program kapsamında desteklenen 10 kurumun hepsinde ortak kullanım alanı kurulduğu,
- ▶ 10 kurumdan altısının ortak kullanım alanından başka kurum/firmaları faydalandığı,
- ▶ 10 kurumdan beşinin ortak kullanım alanında kurum başı 1,2 kuruma danışmanlık hizmeti verdiği,
- ▶ 10 kurumdan üçünün projeleri kapsamında işbirlikleri geliştirdiği,
- ▶ Projeler kapsamında kurum başına 1,4 istihdam sağlandığı görülmektedir.

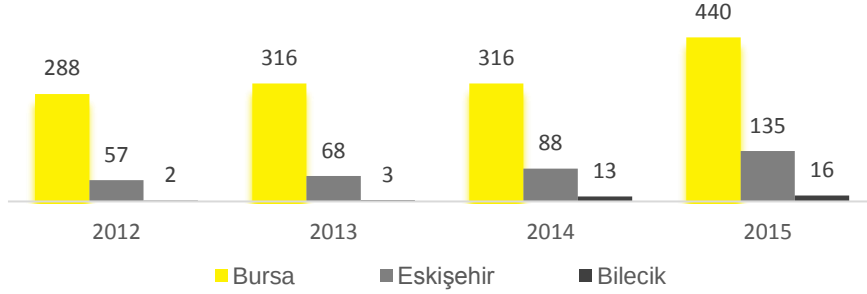
Kurumların, program kapsamında eğitilen kişi ile verilen eğitim sayıları yıl bazlı olarak istikrarlı bir seyir izlemiştir. Toplam eğitim süresinde azalma yaşansa da; verilen eğitimler, projelerin ağırlıklı olarak başladığı 2014 ile sınırlı kalmamıştır; kişilere ve firmalara eğitim sağlayan altı kurumdan dördü 2014 yılından beri ilgili konularda sağladıkları eğitime devam etmiştir. Bu durum, program kapsamında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirlik anlamında başarılı olduğunu göstermektedir.

Sürdürülebilir Sanayi MDP kapsamında toplam 14 kişi istihdam edilmiş; 14 kişinin yalnızca ikisi projede 2016 yılında proje kapsamında alındıkları işe devam etmiştir. Bu durum programın istihdam yaratma konusunda program rehberindeki ilgili göstergelere katkı sağlayamadığını göstermektedir.

Projeler kapsamında desteklenen 10 kurumdan Bursa ve Eskişehir'de bulunan yalnızca 2'sinin 2013 yılında dört, 2014 yılında iki olmak üzere toplamda altı adet patent başvurusunda bulunduğu, başvurulardan yalnızca birinin 2014 yılında tescil edildiği görülmektedir. Hiçbir kurum faydalı model,

marka, endüstriyel tasarım başvurusunda bulunmamıştır. Bu yıllarda Bursa, Eskişehir, Bilecik illerinde gerçekleştirilen patent başvuru sayıları incelendiğinde programın bu konuda bölge planında tanımlanan ilgili hedefe önemli bir katkı sağlamadığı görülmüştür.

Tablo 6. Bursa, Eskişehir ve Bilecik'te gerçekleşen patent başvuru sayıları



Kaynak: TPE, patent başvurularının illere göre dağılımı

Bölge planında ve program rehberinde takip edilmesi gereken örnek göstergeler belirlenmiştir; ancak bu göstergelere dönük hedef değerler tanımlanmamıştır. Hedef değerlerin belirlenmemesi, tablolarda belirtilen performans göstergelerinin hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları, ya da ne ölçüde ulaştıkları konusunda değerlendirme yapılmasına olanak vermemektedir.

Üst ölçekli bir planlama belgesi olan bölge planında hedef değerlerin tanımlanmamış olması olağan karşılanmaktadır; ancak program düzeyinde bu göstergelerin tanımlanması ve hedef değerlerinin belirlenmesi önerilmektedir.

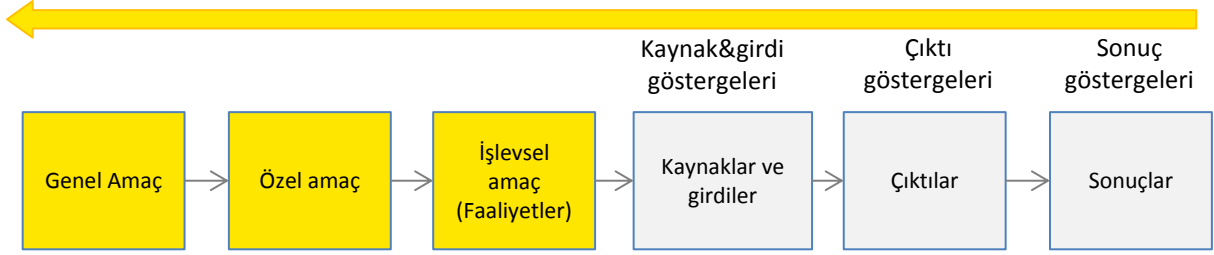
Programın tasarımı esnasında, programın etki alanının net olarak belirlenmesi, yararlanıcılardan beklenen proje çıktıların öngörülmesi ve program seviyesinde hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Müdahalenin çıktı veya sonuç cinsinden değerlendirilebilmesi için göstergelerin ölçülebilir olması tercih edilmelidir. Programın tüm olası çıktı ve sonuçları için göstergelerin hedef değerlerinin belirlenmesi mümkün olmasa da, program faaliyetleri ile ilgili kilit göstergeler belirlenerek, bunlar için hedef seviye belirlenmeli ve mevcut durum ile ulaşılan seviye karşılaştırılmalıdır.

Tablo 7. Çıktı ve sonuç göstergeleri için kullanılabilecek örnek hedef tablosu

Hedef	Çıktı göstergesi			Sonuç göstergesi		
	Mevcut seviye	Hedef seviye	Ulaşılan seviye	Mevcut seviye	Hedef seviye	Ulaşılan seviye
Hedef A						
Hedef B						
Hedef C						

Kaynak: EY Metodolojisi

Programın tasarımı esnasında, program kapsamında ulaşılması hedeflenen genel, özel ve işlevsel amaçlar belirlenmelidir. Kaynak, çıktı ve sonuç göstergeleri program hedefleri doğrultusunda oluşturulmalıdır.

Şekil 11. Göstergeler için mantıksal sıralama

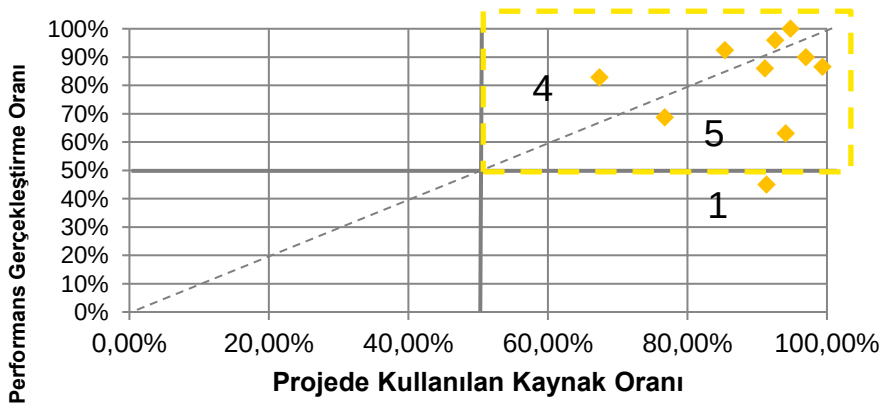
Kaynak: EY Metodolojisi

Program hedeflerinin belirlenebilmesi için iki yaklaşım temel alınabilir. Program çıktı ve sonuçlarına dair öngörülerde bulunabilecek uygulama öncesi (ex-ante) değerlendirme çalışmaları veya geçmiş benzer programlardan deneyimler, temel göstergeler konusunda hedef belirlemede esas alınabilir. Ancak Sürdürülebilir Sanayi MDP gibi orta seviyeli bütçeye sahip programlarda, geçmiş programların deneyimlerinden yararlanılabileceği gibi ex-ante değerlendirme çalışması yürütülmesi de gündeme alınabilir.

1.3.2 Projelerin genel olarak hedeflerine ulaştıkları görülmüştür.

Kurumlar, proje başvuru formlarında bazı göstergelere ve bunlar için proje sonucu olarak kendi hedefledikleri değerlere yer vermişlerdir. Yararlanıcıların belirlediği göstergeler genel olarak çıktı odaklı olmuş; proje başvurularında proje çıktılarına ilişkin performansa dair hedefler belirtilmemiştir. Aşağıdaki tabloda, Sürdürülebilir Sanayi MDP kapsamında desteklenen projelerin, saha çalışmasını ve değerlendirme kapsamındaki analizleri gerçekleştiren EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme oranı ve kaynak kullanımı arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 12. Kurumların kaynak kullanım oranı – EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş performans gerçekleştirme oranı karşılaştırması⁷



Kaynak: EY danışmanı görüşü esas alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme; EY Analizi, 2016

⁷ Bu analizde etki değerlendirme çalışmasını gerçekleştiren/saha çalışmasında bulunan EY danışmanının görüşü esas alınarak projenin performans gerçekleştirme oranı tespit edilmiş; projede kullanılan kaynak oranı ile karşılaştırılmıştır. Çıktı gerçekleştirilmede çıktı göstergesi olarak tanımlanan proje faaliyetleri ve çıktıları, performans gerçekleştirilmede ise sonuç ve etki göstergeleri temel alınmıştır.

10 yararlanıcının çıktı performansına ilişkin EY danışmanı görüşü baz alınarak oluşturulan veri ile yapılan yukarıdaki analizde, projelerin %40'ının (4 proje) nispi düşük kaynak kullanımı ile yüksek performans gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bir projede ise yüksek kaynak kullanımına rağmen elde edilen proje çıktılarının düşük performans gösterdiği tespit edilmiştir.

Aşağıda bulunan tabloda, Sürdürülebilir Sanayi MDP'den yararlanan kurumların, kendi beyanlarına göre hedeflerine ulaşma oranı ve gerçekleştirdikleri çıktı performansı göz önünde bulundurularak hesaplanan performans oranları verilmiştir.

Tablo 8. Yararlanıcıların anket kaynaklı – EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş hedefe ulaşma oranı karşılaştırması

Kurumlar	Yararlanıcı Beyanına Göre	Değerlendirme Kapsamında Saha Çalışmasını Gerçekleştiren Danışman Görüşüne Göre
Hedefe Ulaşma Oranı	Kurum Sayısı (Anket sonuçları)	Kurum Sayısı (Performans gerçekleştirme)
%100-%90	6	4
%89 - %80	1	3
%79 - %70	2	-
<%70	1	3

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme; EY Analizi, 2016

- ▶ Yararlanıcıların beyanlarına göre, projelerin yarısından fazlası amaçlarına yüksek oranda ulaşmıştır. Yine yararlanıcı beyanlarına göre projelerin, proje planında belirtilen hedeflere ulaşma oranları ortalama %86 olarak gerçekleşmiştir.

Ancak gerçekleştirilen yararlanıcı anketi çalışmalarında edinilen bilgiler ve değerlendirme kapsamında proje sahalarına yapılan ziyaretlerde edinilen EY danışmanı görüşü; yararlanıcıların hedeflerine ulaşma konusundaki beyanları ile bazı projeler kapsamında örtüşmemektedir:

- ▶ Hedeflerine %100-%90 oranında ulaştığını belirten bir projenin saha ziyaretinde projenin ana faaliyeti olarak kurulan tesisin hedef kitleye ulaşmadığı, kısmen atıl durumda olduğu tespit edilmiştir. Yararlanıcı anket çalışmasında hedeflenen sayıda ve kapsamda analiz ve tetkik yapılmadığı öğrenilmiştir.
- ▶ Hedeflerine %100-%90 oranında ulaştığını belirten bir projenin proje başvuru formunda tanımladığı üç temel faaliyetten birinde başarıya ulaşamadığı görülmüştür.
- ▶ Hedeflerine %100-%90 oranında ulaştığını belirten bir projenin proje başvuru formunda ulaşmayı hedeflediği kitleye ulaşmadığı, yaygınlaştırma faaliyetlerinde etkin olamadığı görülmüştür.

Yukarıda görüldüğü gibi yararlanıcılar beyanlarında projeleri kapsamında hedefledikleri amaçları ne ölçüde sağladıklarından ziyade, proje başvuru formunda gerçekleştirmeyi vadettikleri ortak alan kurulması, gerekli teknik ekipmanın temini gibi somut faaliyetleri gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri üzerinden bir değerlendirme yapma eğilimindedir.

Çıktı ve performans göstergeleri ve anket/saha çalışması sırasında edinilen EY danışmanı görüşüne göre revize edilen yukarıdaki tabloda, projelerin yarısının, proje planında belirtilen hedeflerine büyük oranda ulaştığı görülmektedir.

1.3.3 Mantıksal çerçevesi tutarlı bir biçimde kurgulanmış projelerin, uygulamada daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Program kapsamında desteklenen projelerin başvuru formunun ekinde sundukları, projelerine ilişkin mantıksal çerçeveleri incelendiğinde, aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullanan, çıktı ve performans göstergeleri ve saha çalışması sırasında edinilen EY danışmanı görüşü üzerinden yapılan değerlendirmeye göre hedeflerini büyük ölçüde sağladığı gözlenen projelerin mantıksal çerçevelerinin görece olgunlaşmış, tutarlı biçimde kurgulanmış ve detaylandırılmış olduğu tespit edilmiştir.

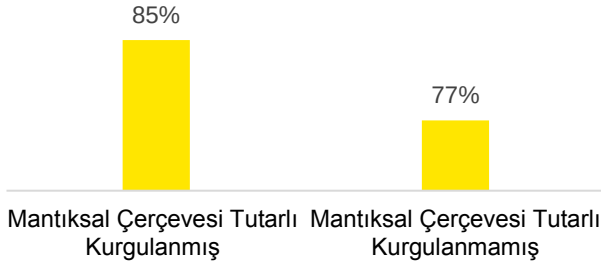
Projelerin müdahale mantığının tutarlılığını gösteren ve amaç-sonuç-çıktı ilişkisini özetleyen mantıksal çerçeve yaklaşımı bir projenin neden yapılması gerektiğini; neyi başarmayı hedeflediğini; başarıya hangi yollarla ulaşacağını; başarıya ulaşmasında hangi dışsal koşulların etkin olduğunu; başarının ölçülmesinde kullanılacak gösterge ve ölçütleri ve bunlarla ilgili bilginin nerede bulunacağını belirlemek üzere kullanılan bir araçtır. Proje fikrinin belirlenmesi ve proje uygulaması aşamalarında mevcut durumun değerlendirilmesinde, potansiyel strateji ve hedeflerin belirlenmesinde; net hedefler, ölçülebilir sonuçlar, dışsallıklar ve tanımlanmış yönetim sorumluluklarını içeren bir proje planının geliştirilmesine yardım eder. Proje uygulama sürecinde iş planlaması ve izleme için etkin bir araç sunar. Proje tasarımıındaki öneminin yanında içerdiği hedef, gösterge ve varsayımlar ile izleme ve değerlendirme için de temel oluşturur.

Program kapsamında desteklenen 10 projenin mantıksal çerçeveleri aşağıdaki kriterler doğrultusunda incelenmiştir:

- ▶ Proje ana hedefi ve alt hedefleri arasında neden-sonuç ilişkisine dayanan bir hiyerarşik yapının kurgulanmış olması;
- ▶ Projelerin özel amaçları ve bu amaçlara yönelik faaliyetlerin planlanmasında her amaç için varsayımların detaylandırılması; her faaliyet için gerekli maddi ve beşeri kaynağın detaylandırılarak faaliyet özelinde farklılaştırılması;
- ▶ Beklenen sonuçların kapsamlı bir çerçevede düşünülmüş olduğu; gerçekleşip gerçekleşmediğine ilişkin başarı göstergelerinin gerçekçi, tutarlı ve kabul edilebilir tanımlanması;
- ▶ Başarı göstergelerinin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağını belirtildiği; bu göstergelerin tutulmasına, analizine dair bir altyapının edinilmesi.

Beş projenin yukarıdaki kriterleri büyük ölçüde sağladığı, mantıksal çerçevesi tutarlı bir biçimde kurgulanmış bu beş projeden dördünün hedeflerini yüksek oranda gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Şekil 13. Mantıksal çerçeve tutarlılığının proje hedeflerini gerçekleştirmek üzerine etkisi



Kaynak: EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan projelerin çıktı ve performans gerçekleştirmeleri, EY Analizi 2016

Mantıksal çerçevesi tutarlı ve detaylı kurgulanmış, proje hedefleri, öncelikleri ve faaliyetleri detaylandırılmış ve varsayımlar üzerine düşünülmüş bir projenin hedeflerine ulaşmada ciddi sorunlar yaşadığı görülmüştür. Bu projede, proje tasarımı esnasında hedef gruplar ile istişareler, talep analizi, dışsalılıkların analizi gibi adımlarda eksiklikler görülmüştür. İlgili proje hedeflerini ancak %45 oranında sağlayabilmiştir.

Sonuç olarak, proje başvuru formunda belirlenen hedeflere ulaşma, çıktı ve performans gerçekleştirme verileri ve gerçekleştirilen saha ve vaka çalışmaları sonucunda edinilen EY danışmanı görüşü üzerinden yapılan analizde mantıksal çerçevesi belirli bir olgunluk düzeyindeki projelerin uygulamada çoğunlukla daha başarılı olduğu görülmüştür. İstisnai durumdaki bir projede ise proje döngüsü yönetiminin diğer aşamalarında yaşanan problemlerin etkili olduğu görülmüştür. Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için, başvuru rehberinde ve başvuru sürecinde Ajans tarafından gerçekleştirilen proje tasarımı, proje döngüsü yönetimi eğitimlerinde mantıksal çerçevenin önemi ve faydalarının daha da vurgulanması önerilmektedir. Desteklenen projelerin mantıksal çerçevelerindeki artan olgunluk seviyesinin, projelerin başarısı üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülmektedir.

1.4 Etki

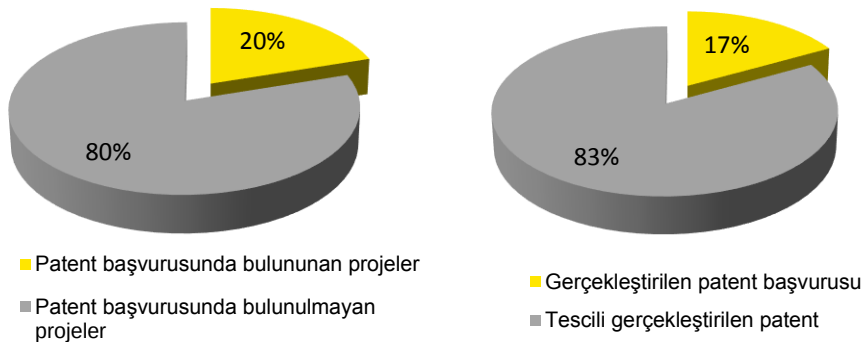
Bu bölümde programın ekonomik, sosyal ve çevresel orta vadeli etkileri, beklenen ve beklenmeyen sonuçları ele alınmıştır. 2012 yılı Sürdürülebilir Sanayi MDP kapsamında yalnızca kurumlar desteklenmiştir. Etki başlığı altında programın kurumlar üzerinde yarattığı etkiler incelenmektedir.

Bu bölümdeki analizlerin temel girdisi olarak yararlanıcı anketi aracılığı ile toplanan bilgiler kullanılmıştır. Ancak ilgili bölümlerde karşılaştırma amaçlı olarak çeşitli ikincil kaynaklardan alınan verilere de yer verilmektedir.

1.4.1 Programın bölgedeki Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesini arttırmada etkili olmadığı görülmüştür.

Programın bölgede Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesini arttırmada etkili olup olmadığı, desteklenen projeler kapsamında gerçekleştirilen faydalı model, marka tescil, endüstriyel tasarım ve patent başvuruları üzerinden incelenmiştir. Program kapsamında desteklenen 10 projeden ikisi, toplamda altı patent başvurusunda bulunmuş; başvurulardan yalnızca biri kabul edilerek tescili gerçekleştirilmiştir. Faydalı model, marka tescil ve endüstriyel tasarım başvurusu yapılmamıştır.

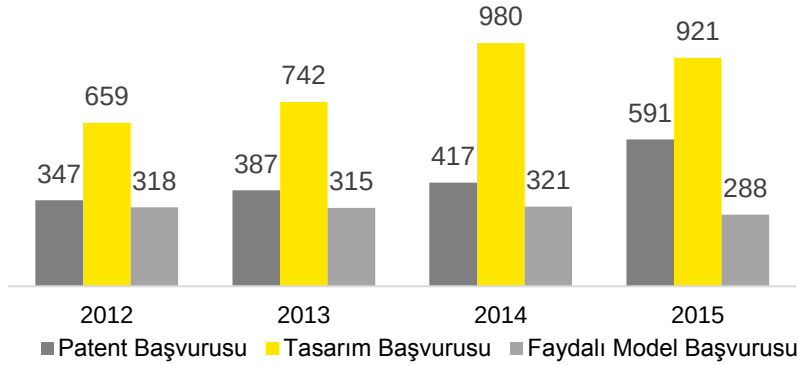
Tablo 9. Patent başvurusunda bulunulan ve patent tescili gerçekleştirilen projeler



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016

Bursa, Eskişehir, Bilecik illerinde 2012-2015 yılları arasında gerçekleşen patent, tasarım ve faydalı model başvuruları aşağıdaki şekil üzerinden incelendiğinde, projeler kapsamında gerçekleşen başvuruların, bölgenin Ar-Ge ve Yenilik kapasitesini arttırmada kayda değer bir etki yaratmadığı görülmüştür.

Şekil 14. Bursa, Eskişehir ve Bilecik bölgesinde gerçekleşen patent, tasarım ve faydalı model başvuruları



Kaynak: Türk Patent Enstitüsü, 2016

1.4.2 Sanayide ortak kullanıma yönelik kapasitenin arttırıldığı, aktif olarak kullanıldığı ve buna bağlı olarak iş birliği altyapısının geliştiği görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerde, ortak kullanıma açık altyapı oluşturmuştur ve bu altyapı farklı firma, kurum veya kuruluşlarca aktif olarak kullanılmaktadır. Program kapsamında oluşturulan ortak kullanım alanları; atölyeler, laboratuvar ve bu merkezlerde sunulan tetkik, analiz, üretim altyapısının farklı kurumların ve firmaların kullanımına da açık olması, edinilen kazanımların yalnızca program yararlanıcılarının kullanımıyla sınırlı olmadığı ve program çıktılarının yaygınlaştırıldığını göstermesi açısından önemlidir.

Ortak kullanım alanlarının yüksek kapasiteyle kullanılması, bu alanlarda gerçekleştirilen eğitimler, sunulan danışmanlık hizmetleri ve bu vasıta ile geliştirilen işbirlikleri, programın uzun vadede bölgede beraber iş yapma kültürünü geliştirmek ve iş birliği altyapısını oluşturmak konusunda etkili olacağını göstermektedir.

Tablo 10. Projeler kapsamında kurulan ortak kullanım alanları ve bu alanlar üzerinden sağlanan hizmetler

Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı Performans Göstergeleri	Veri Sağlayan Kurum Sayısı	Birim	Kurum başına ortalama
Proje Kapsamında Kurulan Ortak Kullanım Alanı (Merkez, Enstitü) Sayısı	10	Adet	1
Kurulan/Geliştirilen Ortak Kullanım Alanında Sunulan Danışmanlık Hizmeti Miktarı	5	Kurum/Firma	1,2
Ortak Kullanım Alanından Faydalanan İşletme Sayısı	6	Adet	22,5
Proje Kapsamında Kurulan İşbirliği Sayısı	8	Adet	0,4

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016

Program önceliği olan 'ortak kullanıma yönelik altyapı oluşturulması'na paralel olarak, kurumların kurduğu ortak kullanım alanlarının çok sayıda kişi, firma, kurum ve kuruluşa çeşitli hizmetler verdiği anlaşılmıştır. Desteklenen 10 kurum, gerçekleştirdikleri proje kapsamında ortak kullanım alanı kurmuş, bu kurumların yarısı kurulan ortak kullanım alanında danışmanlık hizmetleri vermiştir. Program

kapsamında geliştirilen ortak kullanım alanlarından, toplamda 135 olmak üzere tesis başına ortalama 22 kurum/firma faydalandırılmıştır.

2013-2016 yıllarında program genelinde kurulan/geliştirilen ortak kullanıma yönelik alanlarda toplam 2716 analiz ve tetkik gerçekleştirildiği; program kapsamında kurulan laboratuvarlarda, bu laboratuvarlarda geliştirilen teknolojik donanım ile 281 çeşit yeni analizin yapılabilirdiği öğrenilmiştir.

Program kapsamında firma ve kuruluşların ortak kullanımına açık alanlar geliştirilmesi, geliştirilen alanlarda sağlanan hizmetin çeşitliliği ve sürekliliği, programın uzun vadede bölgede beraber iş yapma kültürünü geliştirmek ve iş birliği altyapısını oluşturmak konusunda etkili olma potansiyelini göstermektedir.

Vaka Çalışması 1: Havacılık ve Raylı Sistemler Kümelerinin Geliştirilmesi

Eskişehir Havacılık Kümelenmesi Derneği, "Havacılık ve Raylı Sistemler Kümelerinin Geliştirilmesi" projesini gerçekleştirmek için Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı kapsamında desteklenmiştir. Projenin genel amacı havacılık ve raylı sistemler kümelerinin geliştirilerek Eskişehir'in havacılık ve raylı sistemlerin merkezi haline getirilmesidir. Bu doğrultuda proje kapsamında, ortak kullanıma yönelik ölçümlerin yapılabilirdiği bir eğitim merkezi kurulması ve gerekli teknik ekipmanın temini, küme firmalarının işbirliği ve teknolojik konularda ortak fayda sağlamaları, web tabanlı portal kurularak ihale ve iş takiplerinin yapılabilmesi amaçlanmıştır.

Eskişehir Sanayi Odası'nın öncülüğünde başlayan çalışmalar sonucunda 2011 yılında kurulmuş olan Eskişehir Havacılık Kümelenmesi Derneği, Eskişehir'de havacılık kümesinin geliştirilmesi amacıyla BEBKA projesi öncesinde yoğun faaliyetlerde bulunmuş; Türkiye ve dünyada iyi kümelenme örneklerini incelemiş; firmalar arasındaki eşgüdüm ve işbirliğini artırarak küme oluşturma faaliyetlerinin kolaylaştırılması, küme tabanının geliştirilmesi, makine, teçhizat ve hammadde temini gibi konularda çalışmalarda bulunmuştur. Bu kapsamda ulusal ve uluslararası programlardan destek alarak kümenin ortak kullanımı için bir laboratuvar kurulmuş, gerekli teknik ekipman temin edilmiştir. Proje fikri, kurumun daha önce gerçekleştirmiş olduğu laboratuvarın kullanımına ilişkin bir eğitim merkezi kurulmasına yönelik oluşmuş; ancak nihai faydalanıcılarla yapılan istişareler sonucunda hem raylı sistemler, hem de havacılık sistemlerinin ihtiyacına cevap verecek yeni bir teknik altyapının geliştirilmesi, buna ilişkin bir eğitim merkezinin kurulması konusunda mutabık kalınarak fikir projelendirilmiştir.

Proje kapsamında alınan üç boyutlu ölçüm cihazlarının ve kurulan ortak kullanım alanının küme içindeki firmalar ve küme dışındaki yan sanayi firmalar tarafından yüksek kapasite ile kullanıldığı, bu alanda birçok kişi, kurum ve firmaya eğitim verildiği öğrenilmiştir.

Projenin bu başarısındaki iki temel etken aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- ▶ Proje tasarım aşamasında hedef grup ve nihai faydalanıcılar ile gerçekleştirilen istişareler sonucunda sektörde faaliyet gösteren firmaların ihtiyaçlarının iyi analiz edilmesi ve proje faaliyet planının ihtiyaçlara cevap verecek şekilde tasarlanmış olması;
- ▶ Proje alanı olan Eskişehir'in havacılık ve raylı sistemler konusunda birikmiş bir tecrübesi ve uzmanlığının olması; yararlanıcının kümelenme çalışmaları üzerine deneyimi olması.

Proje kapsamında gerçekleştirilen istişareler sonucunda havacılık ve raylı sistemler kümeleri üyeleri ile yan sanayi kollarında faaliyet gösteren firmaların üretime ilişkin ihtiyaçları tespit edilerek hassas üç boyutlu ölçüm yapabilen iki CMM (coordinate measuring machine) cihazı alınmıştır. Alınan cihazlardan biri küçük boyuttaki parçaların hassas ölçümünü gerçekleştirebilirken diğeri, Eskişehir'de benzer cihazların ölçemeyeceği büyüklükteki parçaların üç boyutlu ölçümüne olanak vermektedir. Alınan cihazlardan en çok faydalananlar, istişareler sırasında benzer ekipmanlara sahip olduğu için bu cihazlara ihtiyaç duymadığını bildiren büyük firmalar olmuştur. Kümenin küçük firmaları ve yan sanayi kollarında faaliyet gösteren firmalar ise özkaynaklarıyla kendileri temin edemedikleri bir üretim imkanından cihazların ortak kullanımı sayesinde istifade edebilmektedir. Bu bağlamda alınan cihazlar, sektörde faaliyet gösteren her büyüklükteki firmanın ihtiyacına cevap verebilmiştir.

Raylı sistemlerde faaliyet gösteren firmaların Eskişehir’de 100 yılı aşan bir geçmişi ve birikimi vardır. Eskişehir sanayisinin bir diğer karakteristiği ise havacılık ve savunma sanayisinde son 10 yılda gerçekleştirdiği atılımıdır. Bölgede bulunan TUSAŞ ve Alp havacılık gibi dev şirketlerle ortak çalışan 100’e yakın KOBİ yerli uçak ve helikopter gibi projeler için üretim yapmaktadır. Buna bağlı gelişen endüstri sayesinde Airbus ve Boeing gibi firmalarla çalışan KOBİ sayısı ise 25’e yükselmiş durumdadır. Eskişehir Havacılık Kümelenmesi üyesi firmalar, Sikorsky’den F-16’ya Airbus’tan Boeing’e kadar birçok firmaya üretim gerçekleştirmektedir.

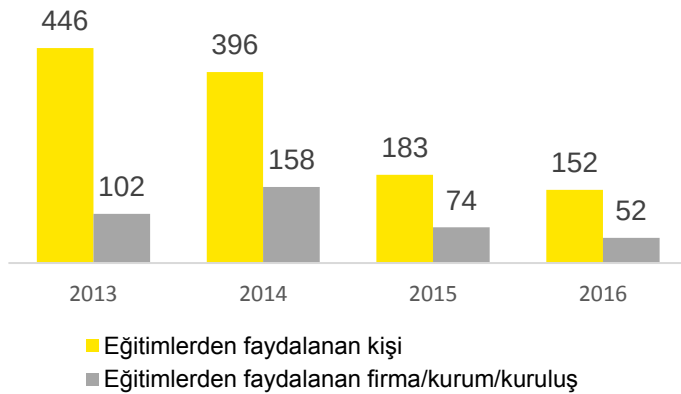
Eskişehir’de, bu iki sektörde varolan birikim, uzmanlaşma ve buna bağlı olarak kurulan havacılık ve raylı sistemler kümeleri düşünüldüğünde, Eskişehir Havacılık Kümelenmesi Derneği’nin Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı’ndan destek alması bir ‘Akıllı Uzmanlaşma’ örneği olarak değerlendirilmelidir. Kümelenme ile paralel olarak akıllı uzmanlaşma konusu Avrupa Birliği’nin kümelenme politikalarını artık daha çok şekillendirmektedir. Avrupa Komisyonu kümelenme girişimlerine destek sağlama konusunda üye ülkelerden seçici olmalarını, her sektörün her bölgede desteklenmesinden vazgeçilmesini, gerçekten güçlü olunan ve yetenek geliştirilmiş bölgelerde yoğunlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede kaynakların, gelişmesi zor, *sunı* kümelenmelerde israfının önüne geçileceği belirtilmiştir.

Sonuç olarak proje, program önceliklerinden “bölgenin ar-ge, yenilik verimlilik ve kalite odaklı gelişmesine, bilgi ve teknoloji üretimine, işgücü niteliğinin artırılmasına yönelik işbirliklerinin ve ortak kullanım alanlarının kurulması ve geliştirilmesi”ne katkı sağlamıştır. Belirli bir uzmanlaşma seviyesindeki sektörde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki firmaların ortak ihtiyacının tespit edilerek proje faaliyet planının oluşturulması; temin edilen cihazların ve geliştirilen ortak alanların yüksek kapasite ile kullanımını sağlamıştır. Kurulan ortak alan üzerinden birçok kişi ve firmaya eğitim sağlanmıştır.

1.4.3 Projeler kapsamında oluşturulan eğitim altyapısı ile bireylere ve kurumlara ilgili konularda sağlanan eğitimler, işgücü niteliğinin artırılmasına katkı sağlamıştır.

Program kapsamında kurulan ortak kullanım alanında kişilere, kurum ve firmalara ilgili konularda eğitim sağlanmış; eğitimler 2013-2016 yıllarında istikrarlı bir şekilde devam ettirilmiştir. Sağlanan eğitimler, programın bölgedeki iş gücü niteliğinin artırılmasına yönelik hedefine katkı sağladığı görülmüştür.

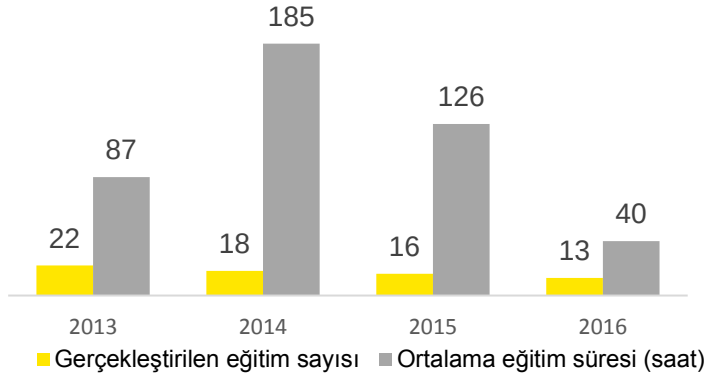
Şekil 15. Projeler kapsamında sağlanan eğitimlere katılan kişi ve firma/kurum/kuruluş sayıları, 2013-2016



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016

Desteklenen 10 yararlanıcının yedisinden alınan bilgilere göre 2013-2016 yılları arasında, sanayiye dönük ortak kullanım alanlarında kurum başı 168 kişi olmak üzere toplam 1174 kişiye ilgili konuda eğitim verilmiş, ortalama 4,55 adam/saat eğitim sağlanmıştır.

Şekil 16. Projeler kapsamında gerçekleştirilen eğitim ve bu eğitimlerde sağlanan ortalama eğitim süresi, 2013-2016



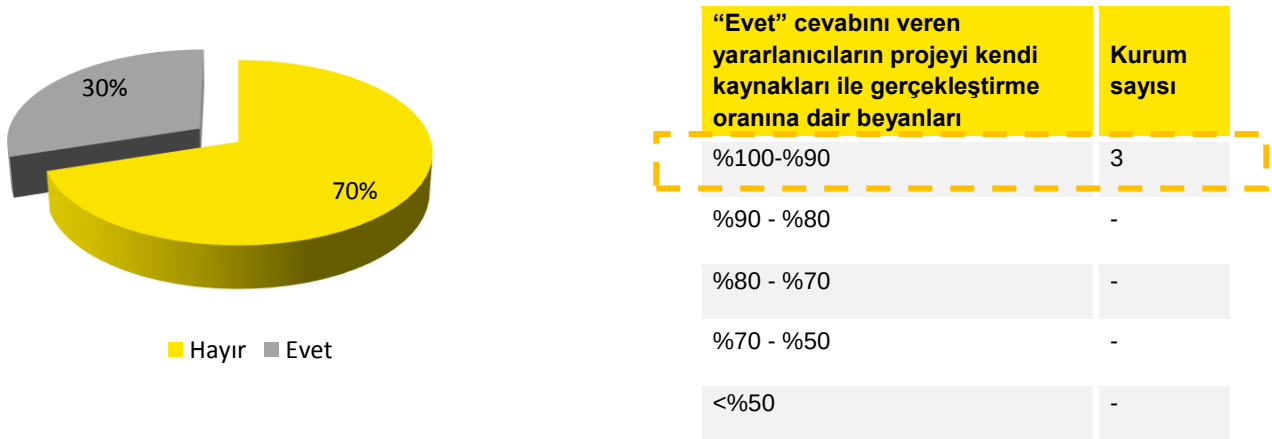
Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016

Yukarıdaki şemalarda, projeler kapsamında kurulan ortak kullanım alanlarında gerçekleştirilen eğitimlerin zaman içinde nicelik olarak azaldığı görülsede sürdürüldüğü tespit edilmiştir. Sonuç olarak sanayiye dönük ortak kullanım alanlarında sağlanan mesleki ve teknik eğitimler, bölgenin işgücü niteliğinin artırılması hedefine katkı sağlamıştır.

1.4.4 Projelerinin büyük bölümünün gerçekleştirilmesinde BEBKA desteğinin en önemli unsur olduğu tespit edilmiştir.

Anketlerde sorulan «BEBKA desteği olmasaydı; bu proje ile gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?» sorusuna 10 yararlanıcının yedisi «Hayır» cevabını vermiştir. «Evet» cevabını veren yararlanıcıların tamamı proje faaliyetlerini kendi kaynaklarıyla veya başka destek programlarıyla hayata geçirebileceklerini ifade etmiştir.

Şekil 17. "BEBKA desteği olmasaydı; gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?" sorusuna verilen cevaplar ve "Evet" cevabını veren yararlanıcıların kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebilecekleri faaliyetlerin oranına dair beyanları



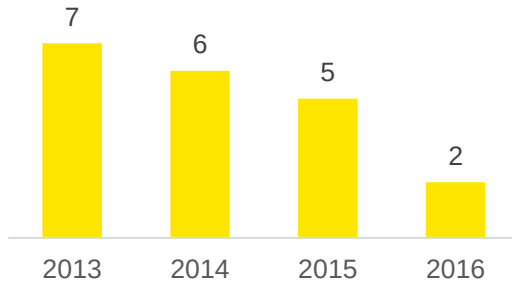
Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016

Kendi kaynaklarıyla da projeleri gerçekleştirebileceklerini beyan eden kurumlar, BEBKA desteğinin süreci hızlandırdığını, zaten hayata geçirilebilecek projelerin görece erken bir tarihte hayata geçirilmesine katkı sağlandığını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak projelerin gerçekleştirilmesi noktasında kurumlar için doğrudan finansman desteğinin kritik öneme sahip olduğu tespit edilmiştir.

1.4.5 Desteklenen projelerin istihdam yaratma konusunda etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Sürdürülebilir Sanayi MDP'nin tanımlı bir hedefi olmamakla birlikte, programının istihdam yaratma konusunda etkili olup olmadığı analiz edilmiştir. Program kapsamında desteklenen 10 kurumun sekizi 2013-2016 yılları arasında toplam 14 kişiye istihdam sağlamış, 2016 yılı itibarıyla yalnızca bir kurum kapsamında istihdam edilen iki kişinin işlerine devam ettiği öğrenilmiştir.

Tablo 11. Kurum başına istihdam edilen ortalama kişi sayısı, 2013-2016



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016

Tablo 11 üzerinden de görülebileceği gibi projeler kapsamında istihdam edilen kişi sayısı sürekli azalan bir seyir izlemiştir. Sonuç olarak program, Bursa, Eskişehir, Bilecik bölgesinde istihdam yaratmada kalıcı ve kayda değer bir etki yaratamamıştır.

1.5 Sürdürülebilirlik

Kalkınma projelerine ayrılan kaynakların yürütülen projelerin ekonomik ömürleri süresince etkin verimli ve şeffaf kullanımını sağlamak adına sürdürülebilirlik hususu her ölçekteki kalkınma faaliyetinin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Kalkınma ajansları ve bakanlıkları gibi yerel/ulusal seviyede; Avrupa Birliği, OECD, Asya ve Afrika Kalkınma Bankaları gibi bölgesel boyutta; Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF gibi küresel ölçekte faaliyet yürütüp, kalkınma projelerine destek sağlayan kuruluşlar sürdürülebilirlik boyutuna önem atfetmektedir.

Sürdürülebilirlik konusu diğer değerlendirme alanlarına göre soyut ve değerlendirilmesi nispeten zor bir alan olarak görülmüş ve farklı kurumlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışmada, MDP kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliği, projelerin tamamlanmasını takiben, proje kapsamında yapılan yatırımların ve elde edilen çıktılarının aktif kullanımına devam edilmesi ve projelerde sağlanan mali desteğin bitmesinin ardından yararlanıcıların ilgili alanda ek yatırım ve faaliyetler yürütmeye devam etmeleri olarak kabul edilmiştir.

Tablo 12. Kalkınma yardımları sağlayan örgütlerin proje sürdürülebilirliğine ilişkin tanım ve yaklaşımları

Kurum	Tanım
Avrupa Birliği	Avrupa Komisyonu tarafından sağlanan finansal desteğin tamamlanmasının ardından desteklenen projenin paydaşlarına veya iştirakçilerine sağladığı çıktı ve faydaların belirli zaman dilimi boyunca sürmesi
Dünya Bankası	Projenin ekonomik ömrü boyunca kabul edilebilir fayda akışını sağlayabilmesi (1990) Projenin değerlendirme aşamasında, yürütülen projenin, belirlenen kalkınma hedeflerini sağlayamama riski (2006)
OECD	Kalkınma yardımı tamamlandıktan sonra, projenin faydalarının devam etmesi, bu faydaların uzun vadede sürmesi ve faydaları azaltabilecek risklere karşı projenin yeterli direnci gösterebilmesi
Afrika Kalkınma Bankası	Hedeflenen ve belirlenen etkin proje ömrü boyunca projeden elde edilen faydaların ve proje çıktılarının devam edebilmesi
Asya Kalkınma Bankası	Mevcut beşeri, kurumsal, finansal ve doğal kaynakların, projeden elde edilen başarının, proje ekonomik ömrü boyunca devam ettirilmesi için yeterli olması ve bunu engelleyecek risklerin öngörülüp, ortadan kaldırılması

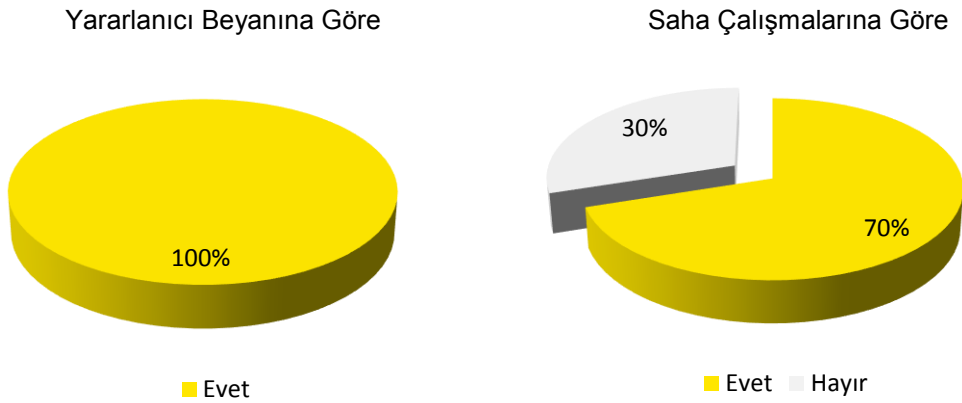
BEBKA tarafından da sürdürülebilirlik konusuna dikkat edilmiş ve gerek başvuru rehberinde, gerekse başvuru formunda sürdürülebilirlik hususuna yer verilmiştir. Ajans, programa başvurmak isteyen yararlanıcı adaylarından, sürdürülebilirliğin üç boyutu olarak tanımladığı ‘mali boyut’ (projenin finansal açıdan devam edilebilirliği), ‘kurumsal boyut’ (kurumsal kapasitenin ilgili şekilde gelişmesi) ve ‘politik boyut’ (yapısal etki, sürdürülebilir kalkınma ve çevre boyutu) alanlarında projelerini detaylandırmalarını istemiş ve proje puanlama sürecine sürdürülebilirliği de dahil etmiştir. Ayrıca, başvuru sahiplerinden projelerin somut ve çarpan etkilerini, sonuçlarının tekrarlanma ve yayılma olasılıklarını öngörmeleri ve bunları belirtilen şekillerde proje başvurusunda detaylandırmaları istenmiştir.

1.5.1 Yararlanıcıların çoğunun, proje hedeflerinde belirtilen çıktıları elde ettikleri ve aktif kullandıkları görülmüştür.

Değerlendirme kapsamında sürdürülebilirliğin ilk boyutu olarak, desteklenen projelerin çıktılarının hala aktif olarak kullanılıp kullanılmadığı ele alınmıştır. Yararlanıcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde, yararlanıcıların çoğunluğunun proje çıktılarını elde ettikleri ve proje sonrasında da aktif olarak kullandıkları görülmüştür.

Anketlerde sorulan «*Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?*» sorusuna yararlanıcıların tamamı «Evet» yanıtını vermiştir. Ancak gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde üç yararlanıcının proje kapsamında elde ettikleri çıktıların büyük bölümünü aktif olarak kullanmadığı tespit edilmiştir.

Şekil 18. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen EY danışmanı görüşlerine göre "Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Proje kapsamında yapılan yatırımların ve proje çıktılarını aktif olarak kullanmadığı tespit edilen projelerde proje yatırımlarının kısmen atıl kalmasının; proje çıktılarının aktif kullanılamamasının temel nedenleri;

- ▶ Hedef kitleyle gerekli işbirliği ve iletişimin sağlanamadığı için kurulan atölye ve temin edilen cihazlar için talep olmaması/oluşturulamaması;
- ▶ Projeler kapsamında iş ve faaliyet planlarının detaylı ele alınamaması, örneğin kurulan laboratuvar için akreditasyon alınamaması

olarak tespit edilmiştir.

Projeler kapsamında kurulan atölyeler, laboratuvarlar ve ortak kullanım alanlarının; temin edilen cihazların ve makinelerin hala aktif olarak kullanılması, programın etkilerinin uzun vadede devam edeceğini göstermektedir. Kurulan ve geliştirilen tesislerin faal kullanımının kurumların uzun vadede geliştirecekleri prototip ve ürün sayılarıyla, sonuçlandıracakları test sayılarını artıracakları öngörülmektedir. Kurulan ortak kullanım alanlarından ve bu alanlarda gerçekleştirilen eğitimlerden yararlanan birey, kurum, firma sayısının da ilerleyen zamanda artacağı öngörülmektedir.

Vaka Çalışması 2: Sürdürülebilir Doğaltaş Teknolojileri Geliştirme Merkezi

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, 'Sürdürülebilir Doğaltaş Teknolojileri Geliştirme Merkezi' isimli projeyi gerçekleştirebilmek için Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı kapsamında desteklenmiştir. Bilecik ve çevresi, mermer ve granit gibi zengin doğaltaş maden yataklarına sahip bir bölgedir. Bölgede bu sektörde faaliyet gösteren firmaların talep ettiği kalite kontrollerinin, analiz ve tetkiklerin gerçekleştirilmesi ve ihracatta ihtiyaç duydukları belgelerin sağlanması, Şeyh Edebali Üniversitesi'nin mevcut teknik altyapısıyla karşılanamıyor olması proje ihtiyacını oluşturmuştur.

Bu bağlamda projenin temel amacı, Bilecik ilinde bulunan 126 doğaltaş işletmesinin ihtiyacı olan kalite kontrol ve Ar-Ge çalışmalarının yapılacağı verimli ve çevreyle dost üretim teknolojilerinin geliştirildiği, nitelikli personeli olan bir araştırma merkezinin kurulması olmuştur. Bununla birlikte doğaltaşlar konusunda araştırma yapmak ve uzmanlaşmak isteyen sektör temsilcilerinin, lisansüstü öğrencilerinin ve akademisyenlerin çalışma yapacakları donanımlı bir ortamı bölge çalışanlarının hizmetine sunmak amaçlanmıştır.

Projenin ve proje kapsamında kurulan Sürdürülebilir Doğaltaş Teknolojileri Merkezi'nin yukarıda belirtilen amaçlarını büyük ölçüde sağlayamadığı görülmüştür. Proje sayesinde Şeyh Edebali Üniversitesi, kendi bünyesinde bir laboratuvar kurmuş, kapasitesini geliştirmiş, lisans ve yüksek lisans öğrencilerinin eğitimde yararlanabileceği bir alan oluşturmuştur. Üniversite bünyesinde bulunmayan bir takım cihazlar, bu proje ile üniversiteye kazandırılmıştır. Ancak bölgede faaliyet gösteren doğaltaş üreticisi firmalar, analiz ve testler için Eskişehir, Afyon ve İstanbul'daki laboratuvarı kullanmaya devam etmiş; laboratuvara beklenen talep oluşmamıştır. Bu durumunun temel nedenleri hedef kitle ile gerekli işbirliği ve nitelikli istişarelerin yapılamaması ve sağlanan hizmetlerin, sektörün ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak kapsamda tasarlanmaması ve sektörde faaliyet gösteren firmaların doğaltaş blok halde ihraç etme eğilimleri olmuştur.

Proje sahibi Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, sektör kuruluşları ve firmalarını iştirakçi olarak projeye dahil etmeyi planlamış ancak bölgede faaliyet gösteren doğaltaş üreticisi firmalar yalnızca proje başvuru sürecinde fikirlerini beyan etmiş; projenin diğer safhalarında katılımcı olmamıştır. Nihai yararlanıcıların mevcut ihtiyaçları ve ilerleyen dönemlerde ihtiyaç duyabilecekleri bilimsel ve teknik altyapı derinlemesine analiz edilmeden, merkezi kullanacağı öngörülen firmaların projeyi sahiplenmesi için gerekli koşullar yaratılmadan proje uygulamasına geçilmesi gerçekten ihtiyaç duyulan analiz yöntemlerinin proje faaliyet planı kapsamı dışında kalmasına neden olmuş; firmalar tarafından merkeze talep oluşturulamamıştır.

Proje kapsamında kurulan Sürdürülebilir Doğaltaş Teknolojileri Geliştirme Merkezi için benzer analizler gerçekleştiren Afyon Kocatepe Üniversitesi bünyesinde yer alan laboratuvar, iyi uygulama örneği olarak incelenmiş, görüşmeler sonucu en çok talep gören analizler belirlenmiş, bu doğrultuda kapasite planlanmış ve ihtiyaç duyulan ekipmanlar temin edilmiştir. Talebin eksik kalmasının en önemli sebebi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi laboratuvarının İstanbul ve Afyon örnekleri gibi akredite bir laboratuvar olmaması ve firmaların bu alandaki ihtiyaçlarını karşılayamamaları olmuştur. Akredite laboratuvar olmak, Üniversitenin kısa dönemde hedeflediği amaçlarından biri olmasına rağmen bu konu için kaynak bulunmamaktadır. Doğaltaş analiz merkezinin ileriki aşamalarda akredite edilerek doğaltaş üreticilerinin ürünlerine uluslararası kalite standartı olan CE belgesini almaları için gerekli altyapının oluşturulması talebe ilişkin bu sorunun ortadan kaldırılmasında etkili olacaktır.

Merkeze ilişkin talep eksikliğinin bir sebebi de, bölgede faaliyet gösteren doğaltaş üreticisi firmaların çıkardıkları mermeri işleyerek satmaktan ziyade blok halde Çin'e ihraç etmesidir. Bu kapsamda çıkarılan mermerin hiçbir işlem yapılmaksızın, düşük katma değerle ihraç ediliyor olması herhangi bir analiz gerekliliğini, merkeze duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, merkezin ve merkez kapsamında sunulan veya sunulması tasarlanan hizmetlere talebin sürdürülebilirliği konusunda engel teşkil etmektedir.

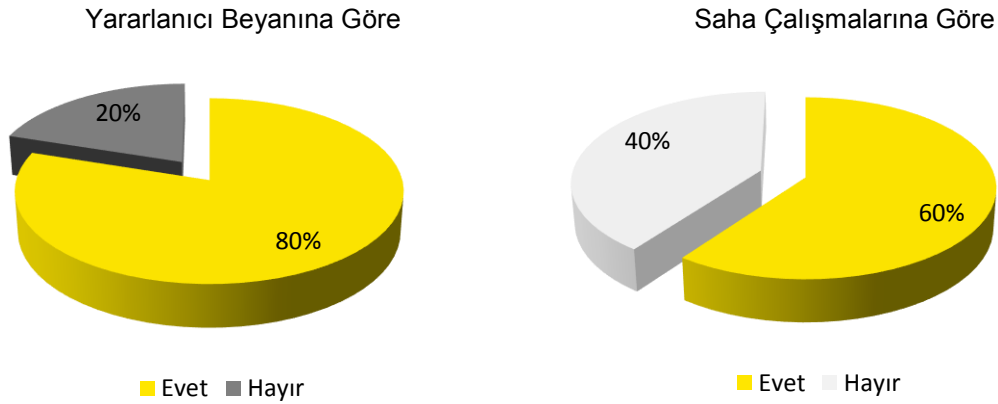
Sonuç olarak proje tasarlama aşamasında belirlenen hedefler, faaliyet bazında gerçekleştirilmiş, fakat laboratuvara beklenen talep oluşmamıştır. Talebin düşük olması sebebiyle projenin istihdam yaratma hedefi de gerçekleştirilememiştir. Bu talebin oluşmamasındaki kritik unsurlar, yukarıda belirtildiği gibi, nihai yararlanıcılarla nitelikli istişarelerin yapılmaması sonucu talebin doğru analiz edilememesi, firmaların ihtiyaç duyduğu teknik altyapının bu nedenle sağlanamamış olması ve sektörün dış ticaret eğilimleri sonucu mermerin analizlere ihtiyaç duyulmadan blok halde ihraç ediliyor olmasıdır.

1.5.2 Projelerin çoğunda projelerin bitmesi ardından aynı alanda ek faaliyet veya yatırım yapılmıştır.

Kurumların projelerin bitmesi ardından faaliyet ve çıktılarını güçlendirmek adına ek faaliyet veya yatırım yapıp yapmadıkları, sürdürülebilirliğin bir diğer boyutudur. Yararlanıcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde, yararlanıcıların çoğunluğunun projelerin bitişinden sonra faaliyet ve çıktılarını güçlendirmek adına ek yatırımlar gerçekleştirdiği ve proje faaliyetlerini devam ettirdiği görülmüştür.

Bu kapsamda yararlanıcılarla yapılan anket çalışmasında sorulan “Desteklenen projenin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyet/yatırımlar yaptınız mı?” sorusuna 10 yararlanıcıdan sekizi «Evet» yanıtını vermiştir. Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde projelerinin tamamlanması ardından ek faaliyet veya yatırım yaptığını beyan eden iki projede yalnızca mevcut yatırımın bakım/onarımı için faaliyet gerçekleştirildiği anlaşılmıştır.

Şekil 19. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen EY danışmanı görüşlerine göre “Desteklenen projenin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyet/yatırımlar yaptınız mı?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

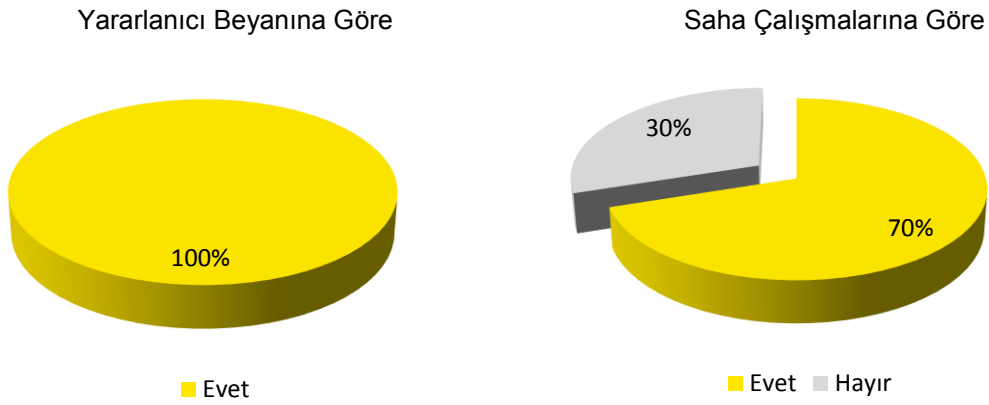
Kurumların %60'ı, program desteğiyle yapılan yatırımlara ek olarak; laboratuvarlara, atölyelere, ortak kullanım alanlarına yeni cihazlar, makineler almış; kaynak iyileştirmesi yapmıştır. Bazı kurumlar program dahilinde kurulan laboratuvarların ya da merkezlerin benzerlerini kurarak, laboratuvar ve tesis kapasitelerini artırma yoluna gitmiş; yapılan yatırımların etki gücünü artırmak için yeni cihazlar temin etmiştir. Bazı kurumlar ise, program kapsamında geliştirilen analizleri tanıtmak ve yaygınlaştırmak amacıyla ek yatırımlar yapmışlardır.

1.5.3 Projelerin çoğunda, projelerin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürütülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması, programın en önemli hedeflerinden biridir. Proje çıktıların yaygınlaştırılması bu değerlendirme çalışmasında, kurumlar tarafından yürütülen projelerde proje faaliyet, sonuç ve çıktıların ilgili kurum ve kuruluşlar ile paylaşılması ve çıktıların ilgili paydaşlar tarafından yeniden kullanılabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri, hazırlanan eğitim materyalleri ile diğer belge ve dokümanların ilgili paydaşlara iletilmesi örnek yaygınlaştırma faaliyetleri olarak gösterilebilir.

Yürütülen bilgi toplama ve anket çalışmalarında kurumlara proje sayesinde geliştirdikleri yöntem ve çıktıları başka kurumlar ile paylaşıp paylaşmadıkları ve projenin genel yöntem ve çıktılarının paylaşılan kurumlar tarafından fiilen kullanılıp kullanılmadığı öğrenilmiştir. Bu kapsamda yararlanıcılarla yapılan anket çalışmasında sorulan «Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?» sorusuna yararlanıcıların tamamı «Evet» yanıtını vermiştir. Yararlanıcılarla gerçekleştirilen anket çalışmaları sonucunda üç yararlanıcının gerçekleştirdiği yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı, hedef kitleye proje çıktıları tanıtımda yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bu projelerde proje çıktı ve faaliyetlerine ilişkin bilgiler ilgili paydaşlara çoğu zaman iletilmemiş; e-posta gönderilmesi, broşür hazırlanıp gönderilmesi gibi geleneksel ve etkinliği belirsiz tanıtma araçları kullanılmıştır.

Şekil 20. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre “Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetinin etkinliği yaygınlaştırma ve tanıtım faaliyetleri kapsamında kaç kuruma, firmaya, bireye ulaştığı ve bu kitle üzerinde bıraktığı etkiyle ölçülmektedir. Yaygınlaştırma faaliyetlerinde etkin olamadığı tespit edilen yararlanıcılar, proje yöntem ve çıktıları ilgili kurumlara iletememiş, ilgili paydaşlarla paylaşmak üzere eğitim materyalleri gibi belge ve dokümanları üretememiştir.

Yaygınlaştırma faaliyetlerinin başarısının artırılması için yararlanıcı adaylarının projelerini olası paydaşları ile koordinasyon içerisinde hazırlayarak yürütmeleri önem taşımaktadır. Bu kapsamda, ilerleyen mali destek programlarında, Ajans'ın yararlanıcıları proje çıktı ve sonuçlarını yaygınlaştırması konusunda teşvik etmesi tavsiye edilmektedir.

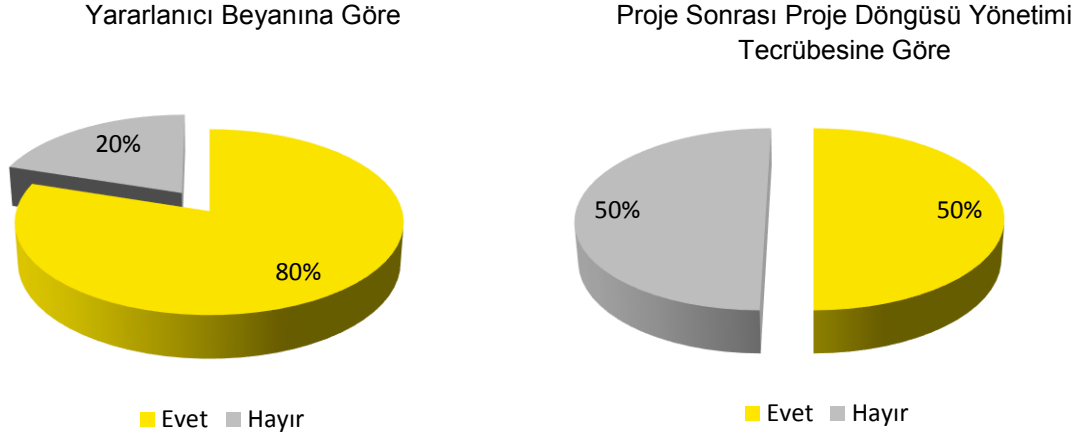
1.5.4 Program kurumların Proje Döngüsü Yönetimi kapasitesinde olumlu etkiler yaratmış, bu etki yararlanıcıların yarısının kurumsal kapasitelerini arttırmaya katkı sağlamıştır.

Program kapsamında desteklenen projelerin yararlanıcıların kurumsal kapasiteleri üzerindeki etkisi de değerlendirme kapsamına alınmış ve ankette yararlanıcılara programın kurumsal kapasitelerini etkileyip etkilemediği de sorulmuştur. Anketlerde sorulan «BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?» sorusuna 10 yararlanıcıdan sekizi «Evet» cevabını vermiştir.

Kurumların bu program sonrasında aldıkları diğer destekler bu proje döngüsü yönetimi kapasitesi için ölçüt olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, proje döngüsü yönetimi konusunda kurumsal kapasiteni

arttırdığını beyan eden sekiz yararlanıcıdan beşi, 2012 MDP sonrasında başka kurumlardan veya BEBKA'dan mali destek alarak yeni projeler yürütmüştür.

Şekil 21. Yararlanıcı beyanlarına ve daha sonra devam ettirilen proje döngüsü yönetimi tecrübesine göre “BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Program kapsamında desteklenen projelerin yarısında yararlanıcılar proje döngüsü yönetimi konusunda kapasitelerini artırarak BEBKA ve farklı kurumlardan destek almış; yeni projeler tasarlamış ve yürütmüştür.

1.5.5 Program kapsamında desteklenen projelerin büyük bölümünün genel olarak sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, bu çalışmada, MDP kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliği, projelerin tamamlanmasını takiben, proje kapsamında yapılan yatırımların ve elde edilen çıktılarının aktif kullanımına devam edilmesi ve projelerde sağlanan mali desteğin bitmesinin ardından yararlanıcıların ilgili alanda ek yatırım ve faaliyetler yürütmeye devam etmeleri olarak kabul edilmiştir.

Aşağıdaki şekil üzerinden görülebileceği gibi program kapsamında desteklenen 10 projenin beşi sürdürülebilirliğin belirtilen tüm unsurlarını sağlamış; etkin yaygınlaştırma faaliyetlerinde bulunmuş, proje sonrasında çıktılarını güçlendirmek için ek yatırım ve faaliyetler gerçekleştirmiştir ve çıktılarını hala aktif olarak kullanmaktadır.

Sürdürülebilirliğin bu üç unsurunda ciddi sorunlar yaşamış ve genel sürdürülebilirlik çerçevesinin dışında kalmış bir projede ise proje hedeflerine ulaşmakta başarılı olamamış, proje yatırımları ve çıktıları genel olarak atıl durumda kalmıştır.

Şekil 22. Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirlik çerçevesi içindeki yeri

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sırasında edinilen EY danışmanı görüşleri

Sonuç olarak Sürdürülebilir Sanayi MDP kapsamında desteklenen projelerin genel olarak sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir. Desteklenen 10 projeden altısının tanımlanan kriterler kapsamında büyük ölçüde sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

Vaka Çalışması 3: Bursa Yazılım Vadisi

Uludağ Üniversitesi, 'Bursa Yazılım Vadisi' isimli projeyi gerçekleştirebilmek için Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı kapsamında desteklenmiştir. Projenin temel amacı, TR41 bölgesi içerisindeki, ulusal ve uluslararası yazılım firmalarının kümeleşebileceği bir teknoloji merkezi oluşturmaktır. Proje kapsamında TR41 bölgesindeki bilişim firmalarının envanterinin çıkarılarak hangi firmanın hangi ürünlere sahip olduğunun bir portal aracılığı ile tanıtımının yapılması, ULUTEK'de bilişim firmalarının kullanabileceği bir ortak kullanım alanı oluşturulması, kümelenmenin sağlanması ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede ULUTEK'te belli mekanların birleştirilmesi, kütüphane olanakları geliştirilmesi, yazılıma özel bir eğitim odasının kurulması ve yazılım firmalarının ciddi oranda bu bölgede toplanması sağlanmıştır.

Proje fikrinin oluşmasında Bursa'da bulunan BİSİAD (Bilişim Sektörü İş Adamları ve Profesyonelleri) ön ayak olmuş, proje valiliğin ilgisi çekmiş ve Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü ile yapılan görüşmeler sonucunda üniversite tarafından sahiplenilmiştir. Proje tasarlama aşamasında derneğe üye olan firmaların arasındaki sinerji eksikliği proje ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Proje ortağı olan Bursa Ticaret ve Sanayi Odası tarafından maddi destek sağlanmıştır. Proje, Uludağ Üniversitesi PYM (Proje Yönetim Merkezi) tarafından geliştirilmiştir. Sanayi Odası ve İl Sanayi Müdürlüğü, firma bilgilerinin edinilmesi konusunda katkı sağlamış, bürokratik işlemlerdeki sıkıntılar aşılmıştır. Farklı kümelenme örnekleri incelenmiş, iyi uygulama örnekleri araştırılmıştır.

Proje uygulama sürecinde ULUTEK ve PYM yönetiminin değişmesiyle aksaklıklar yaşanmış, yeni yönetime projenin detaylı şekilde anlatılması zaman kaybına sebep olmuştur. Proje tasarımı PYM'nin projeyi yönetmesi, proje koordinatörünün de teknik sorunlarla ilgilenmesi planlanırken, yönetim değişikliği sebebiyle tüm proje yönetimi proje koordinatörü sorumluluğunda kalmıştır. Proje süresince yaşanan yönetim değişiklikleri nedeniyle gerçekleşen öngörülemez etkiler, proje ekibinin tüm proje faaliyetlerine gerekli zamanı ayırmasına engel olmuştur. Proje kapsamında istihdam edilen kütüphane sorumlusu, envanter çalışmasını yürüten anketör firma ile temas ve iletişim için kullanılmıştır. Oluşturulan web portalı yalnızca tanıtım amaçlı tasarlanmamış, yazılım vadisine katılım talep eden firmaların kayıtlarını gerçekleştirip, tabii onay sürecinin yürütülmesi için de kullanılması planlanmıştır. Anketlere katılımın düşük olması sebebiyle portal, hedeflenen büyüklüğe ulaşamamış, kullanım hedefine ulaşamamıştır. 1000 anketin tamamlanması hedeflenirken yalnızca 200 anket

tamamlanmıştır. Anket başarısızlığına, firmaların proje amaçları ile ilgililiklerine göre filtrelenelememesi ve tanıtım eksikliğinin sebep olduğu gözlemlenmiştir.

Proje çıktı ve sonuçlarının tanıtılması kapsamında tanıtım toplantıları gerçekleştirilmiştir. Proje amaçlarından biri olan portal hedefine ulaşılammış, ULUTEK'te Yazılım Vadisi'nin bilişim firmalarının merkezi haline gelmesi hedefine başarıyla ulaşılmıştır. Proje öncesinde yazılım firmaları teknoloji geliştirme merkezi teşviklerinden haberdar olmadığı için katılım sağlamamıştır. Bursa Yazılım Vadisi ile ULUTEK imkanları daha cazip hale getirilmiş, tanıtılmış ve katılımcı sayısı artırılmıştır. Proje sonlanmasıyla tüm faaliyetler ULUTEK'e devredilmiştir. Web yazılımı, mobil veri tabanı uzmanlığı, özel klas yapımı ile ilgili eğitimler yazılım vadisi tarafından ULUTEK firmalarına verilmektedir. Proje kazanımları sayesinde üniversite bünyesinde proje yürütme kapasitesi geliştirilmiş, Bilgisayar Mühendisliği Bölümünü için araştırma görevlisi kadrosu açılmıştır. Proje sonrasında BTO ve KOSGEB desteği ile küme firmaları tarafından CEBİT fuarına katılım sağlanmıştır. Ek olarak bir Teknoloji Transfer Ofisi kurulmuş, bu alanda eğitimler sağlanmıştır. Gelecek dönemde, talebe göre test ve analiz merkezlerinin kurulumu planlanmaktadır.

2. Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı

2. Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı

TR41 Bölgesi konumu ve coğrafi yapısı nedeniyle alternatif turizm potansiyelinin öne çıktığı, alternatif turizm türleri açısından zengin bir bölgedir. Bölgede termal su kaynaklarının olması sağlık turizmini öne çıkarmasının yanı sıra, sahip olduğu zengin kültürel miras ile kültür turizmi, coğrafi uygunluğa bağlı olarak doğa ve kış turizmi ve hava sporları konusunda bir birikim ve altyapı oluşmuştur. Bu geniş ve çeşitli imkanlar bölgede turizm sektörünün, özellikle alternatif turizmin potansiyelini vurgulamaktadır.

2012 yılı Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı bölgenin alternatif turizm potansiyeli ve turizm sektöründeki gelişmelerden sağlanacak faydaların bölgeye sağlayacağı ekonomik ve sosyal katkıların önemi değerlendirilerek aşağıda özetlenen yasal çerçeveye dayandırılmıştır:

- ▶ Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda belirlenen hedeflerden:
 - Turizmin yoğun olarak geliştiği yörelerin yakınlarında yer alan kentlerin altyapı eksikliklerinin öncelikle giderilmesi,
 - Turizm ürünlerinin özel turizm pazarlarına uygun şekilde çeşitlendirilmesi.
- ▶ Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı'nın Tanıtım ve Pazarlama Stratejisi kapsamında aşağıda belirtilen amaçlardan:
 - Ulaşım ve altyapı stratejisi kapsamında turizm potansiyeli yüksek alanlarda altyapı eksikliğinin giderilmesi,
 - Kentsel ölçekte markalaşma stratejisi fiziksel -sosyal düzenlemeler yapılması, kültür turizmini canlandırarak marka kültür kentlerinin oluşturulması,
 - Turizm çeşitlendirilmesi stratejisi kapsamında sağlık turizmi, termal turizm, kış turizmi ve kongre ve fuar turizmi gibi alternatif turizm türlerinin çeşitlendirilerek geliştirilmesi
- ▶ TR41 Bölge Planı'ndaki gelişme eksenlerinden 'Turizmde Çeşitlilik' altında belirlenen amaçlardan:
 - Alternatif turizm ürünleri geliştirilerek turizmin 4 mevsime yayılması,
 - Konaklama kapasitesinin nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesi,
 - Tarihi eserlerin korunması, turizm altyapısı ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi.

Hazırlanan mali destek programının amacı, bölgede mevcut olan alternatif turizmi çeşitlendirmek, yaygınlaştırmak ve mevcut potansiyeli artırmak için ihtiyaç duyulan altyapıyı oluşturmak, bölgede dört mevsim turizmin oluşmasını sağlamak ve rekabet edebilir seviyeye getirmek, bölgede alternatif turizmi geliştirerek sektörü canlı tutmaktır.

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı'nın önceliklerine aşağıda yer verilmiştir.

- ▶ **Öncelik 1:** Doğal, tarihi ve kültürel açıdan potansiyeli olan bölgelerin turizme kazandırılması veya mevcut turizm imkanlarının geliştirilmesi
- ▶ **Öncelik 2:** Turizmin çeşitlendirilmesi ve alternatif turizm olanaklarının artırılması
- ▶ **Öncelik 3:** Bölgeye gelen turistlere yönelik bilgilendirme, rehberlik ve yönlendirme hizmeti altyapısının geliştirilmesi

Ajans tarafından hazırlanan TR41 Bölge Planı'nda yer verilen bölge gelişim eksenleri, bölgenin gelişim alanlarındaki önceliklerini bildirmektedir. Aşağıda bölge planında yer alan gelişim eksenleri detaylandırılmaktadır:

- ▶ Sanayide verimlilik ve rekabetçilik;
- ▶ Tarımda verimlilik ve kırsal kalkınma;
- ▶ Sosyal kalkınma ve istihdam;
- ▶ Turizmde çeşitlilik;

- Alternatif turizm ürünleri geliştirilerek turizmin 4 mevsime yayılması,
 - Konaklama kapasitesinin nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesi,
 - Tarihi eserlerin korunması, turizm altyapısı ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi.
- Sürdürülebilir çevre ve enerji;
 - Ulaşım ve lojistik.

“Turizmde çeşitlilik” bölge planında belirlenen gelişim eksenlerindendir ve Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı’nın kapsamının oluşturulmasında etkin olmuştur.

Program, Dokuzuncu Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda “turizmin yoğun olarak geliştiği yörelerin yakınlarında yer alan kentlerin altyapı eksikliklerinin öncelikle giderilmesi ve turizm ürünlerinin özel turizm pazarlarına uygun şekilde çeşitlendirilmesine” ve TR41 Bölge Planı’nda yer verilen “turizmde çeşitlilik” gelişim ekseninde belirtilen “alternatif turizm ürünleri geliştirilerek turizmin 4 mevsime yayılması”, “konaklama kapasitesinin nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesi” ve “tarihi eserlerin korunması, turizm altyapısı ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi” hedefleri ile paralellik göstermektedir.

Program başvurularında “Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği” ve “Destek Yönetim Kılavuzu’nda” belirlenmiş başvuru sahibinin ve ortakların uygunluğu, projenin ve projenin maliyetinin uygunluğu kriterleri bulunmaktadır. Bu uygunluk kriterlerini sağlayan, yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, birlik ve kooperatifler başvuru yapabilmektedir.

Program, Ajans tarafından üst ölçekli kaynaklara paralel olarak hazırlanmış; 24.12.2012 tarihinde kamuoyuna sunulmuş; 20.03.2013 tarihinde proje başvuruları sonlandırılmıştır. Programa toplam 29 proje başvuru yapmış; Ajans tarafından yapılan değerlendirmeler sonucu 11 proje başvurusu destek almaya hak kazanmıştır.

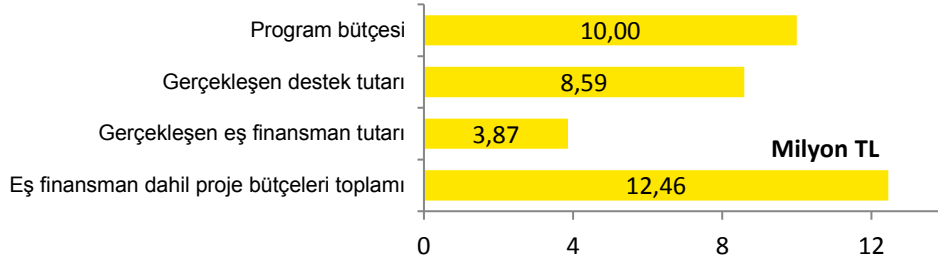
Şekil 23. Sözleşme imzalanan proje sayısı



Kaynak: BEBKA, 2016

Diğer mali destek programlarında azami 12 ay olarak belirlenmiş olan proje uygulama süresi, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP’de 18 ay olarak belirlenmiştir.

Ajans tarafından mali destek programının toplam bütçesi 10 Milyon TL olarak belirlenmiştir. Programın asgari destek tutarı 250.000 TL, azami destek tutarı ise 1 Milyon TL olarak, asgari destek oranı %25, azami destek oranı %75 olarak belirlenmiştir. 10 Milyon TL’lik bütçenin 8.589.845 TL’si sözleşmeye bağlanmış, program sonunda ise gerçekleşen destek tutarı 7.085.250 TL’dir. Bu veriler doğrultusunda Ajans’ın katkısı %82 oranında gerçekleştiği görülmektedir.

Şekil 24. Program bütçe detayları

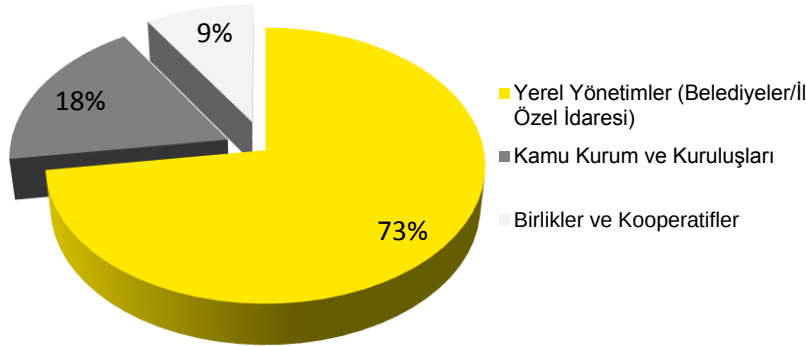
Kaynak: BEBKA, 2016

Şekil 25. Programa başvuran proje sayıları ve destek miktarları

Gösterge	Kurum
Başvuru Sayısı	29
Desteklenecek asıl listeye giren proje sayısı	11
Sözleşme imzalanan proje sayısı	11
Tamamlanan proje sayısı	11
Asgari destek miktarı (TL)	250.000
Azami destek miktarı (TL)	1.000.000
Asgari destek oranı	%25
Azami destek oranı	%75
Tahsis edilen destek (TL)	10 Milyon
Ortalama destek miktarı (TL)	644.114
Medyan destek miktarı (TL)	749.451

Kaynak: Program rehberi, 2012; BEBKA, 2016

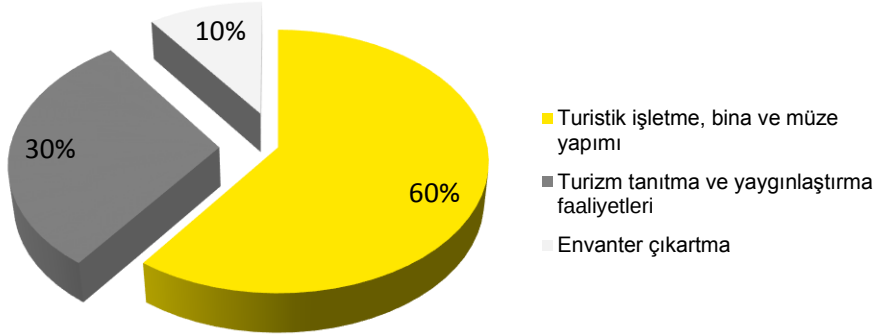
Program kapsamında destek almaya hak kazanarak sözleşme imzalanan yararlanıcıların hukuki unvanları incelendiğinde belediyelerin sayıca daha fazla olduğu görülmektedir. Aşağıda yararlanıcıların hukuki unvanlarına göre kırılımları yer almaktadır.

Şekil 26. Kurumların hukuki unvanları

Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

Program kapsamında desteklenen projelerin ana faaliyetleri incelendiğinde, %60'lık oran ile "tesis/merkez/müze yapımı/kurulumu" projeleri, destek alan projelerin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Sözleşme yapılan projelerin diğer ana faaliyetlerinin ise "yönlendirme alt yapısının oluşturulmasına" ve "envanter oluşturmaya" yönelik olduğu görülmektedir.

Şekil 27. Kurumların gerçekleştirdiği projelerin ana faaliyet dağılımı



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

Program kapsamında değerlendirme sonucu sözleşme yapılan projelerin illere göre dağılımı incelendiğinde projelerin büyük çoğunluğu Bursa ilindedir.

Şekil 28. Desteklenen projelerin TR41 Bölgesi illeri ve ilçelerine dağılımı



Kaynak: BEBKA, 2016

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin ilçe düzeyinde dağılımı incelendiğinde Bursa'da bulunan 17 ilçenin dördünde; Eskişehir'de 14 ilçeden birinde; Bilecik'te ise sekiz ilçeden ikisinde proje gerçekleştirildiği görülmüştür. Projelerin uygulama alanlarının mekansal dağılımı incelendiğinde ise, Bursa'da gerçekleştirilen projelerin, bölge kırsalı da dahil olmak üzere daha geniş bir etki alanı oluşturduğu tespit edilmiştir.

Raporun ileriki bölümlerinde, raporun giriş bölümünde belirtilen değerlendirme kriterleri kapsamında mali destek programı incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

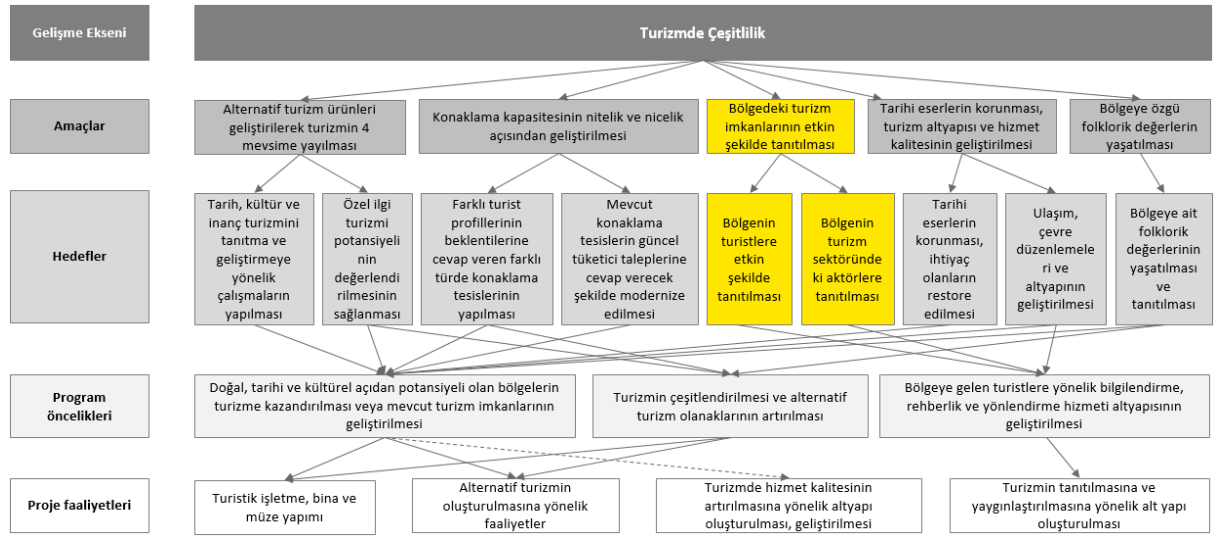
2.1 İlgililik

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP'nin değerlendirilmesinde, ilgililik bölümünde, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Turizm Altyapı program tasarımı; üç farklı düzeydeki hedef, öncelik ve faaliyetleri ve aralarındaki ilişki incelenerek değerlendirilmiştir. Bu üç düzey aşağıdaki gibidir:

- 2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı,
- Program hedef ve öncelikleri,
- Desteklenen proje faaliyetleri

Yapılan değerlendirmede; bölge planı, program rehberi ve projeler veritabanı⁸ esas alınmıştır. Bölge planında belirlenen gelişme eksenleri ve buna bağlı amaçlar ve hedeflerin program rehberinde belirtilen program öncelikleriyle, bu önceliklerin de desteklenen proje faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi aşağıdaki hedef ağacında yapılmıştır.

Şekil 29. Bölge Planı, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'nin hedef ve öncelikleri ve desteklenen proje faaliyetleri arasındaki ilişki



Kaynak: EY Analizi

Yapılan ilişkilendirme sonucunda ulaşılan tespitler aşağıda sunulmaktadır.

2.1.1 Program rehberindeki belirtilen hedef ve önceliklerin, Bölge Planı'ndaki amaç ve hedefler ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2012 yılında ilan edilen Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı, '2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı' doğrultusunda tasarlanmıştır. Program, bölgede turizmin çeşitlendirilmesi, yaygınlaştırılması ve bölgedeki turizm potansiyelinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda desteklenen projeler için tanımlanan öncelik alanları aşağıdaki gibidir:

⁸ Desteklenen projelere ilişkin başvuru formları, ara ve nihai raporlar ile programa ilişkin diğer kayıtlar incelenerek EY tarafından oluşturulan veri tabanıdır.

- ▶ **Öncelik 1.** Doğal, tarihi ve kültürel açıdan potansiyeli olan bölgelerin turizme kazandırılması veya mevcut turizm imkanlarının geliştirilmesi
- ▶ **Öncelik 2.** Turizmin çeşitlendirilmesi ve alternatif turizm olanaklarının artırılması
- ▶ **Öncelik 3.** Bölgeye gelen turistlere yönelik bilgilendirme, rehberlik ve yönlendirme hizmeti altyapısının geliştirilmesi

Programın genel amacının, Bölge Planı'ndaki 'Turizmde Çeşitlilik' gelişme eksenini ve bu gelişme eksenini altında belirlenen amaç ile ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. Program öncelikleri değerlendirildiğinde, program önceliklerinin Bölge Planı'nda yer alan hedefler ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

2.1.2 Program kapsamında desteklenen proje faaliyetleri genel olarak başvuru rehberindeki öncelikler ile örtüşmektedir.

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin faaliyetleri incelendiğinde mevcut turizm altyapısının geliştirilmesi amacıyla ulaşım ve çevre düzenlemeleri; farklı türde konaklama tesislerinin kurulması ve geliştirilmesi; tarihi eserlerin korunması ve restorasyonu alanlarında yoğunlaştıkları görülmektedir.

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi, proje faaliyetleri ile program önceliklerinin çoğunlukla doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Faaliyetlere daha detaylı bakıldığında:

- ▶ Turistik işletme, bina, müze yapımı ve alternatif turizmin oluşturulmasına yönelik faaliyetlerin "Doğal, tarihi ve kültürel açıdan potansiyeli olan bölgelerin turizme kazandırılması veya mevcut turizm imkânlarının geliştirilmesi," ve "Turizmin çeşitlendirilmesi ve alternatif turizm olanaklarının artırılması" öncelikleri ile örtüşmektedir.
- ▶ Turizmin tanıtılmasına ve yaygınlaştırılmasına yönelik alt yapı oluşturulması faaliyetlerinin "Bölgeye gelen turistlere yönelik bilgilendirme, rehberlik ve yönlendirme hizmeti altyapısının geliştirilmesi" önceliği ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.
- ▶ Desteklenen proje faaliyetleri incelendiğinde, çoğu proje faaliyetinin yukarıdaki öncelikler ile doğrudan ilişkilendirilebildiği, yalnızca "Turizmde hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik altyapı oluşturulması, geliştirilmesi" proje faaliyetinin program önceliklerinden, "Doğal, tarihi ve kültürel açıdan potansiyeli olan bölgelerin turizme kazandırılması veya mevcut turizm imkanlarının geliştirilmesi" ile dolaylı olarak ilişkilendirilebildiği görülmüştür.

Sonuç olarak başvuru rehberindeki program önceliklerinin, Bölge Planı'ndaki gelişme eksenini altındaki amaçlar ve hedefler ile örtüştüğü, ayrıca proje faaliyetlerinin, program öncelikleri ile çoğunlukla doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2.2 Verimlilik

Bu bölümde program kapsamında desteklenen projelerin planlanması ve yürütülmesi aşamalarında, yararlanıcıların sahip oldukları kaynakların amaç ve sonuç ilişkisi bağlamında verimli kullanılıp kullanılmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, sağlanan hibe desteğinin maliyet etkin kullanımı ve proje yönetimi verimliliği üzerine değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme; yararlanıcı anketlerinden ve nihai raporlarda sunulan bilgilerden elde edilen veriler ışığında yapılmıştır.

2.2.1 Yararlanıcıların aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullandıkları görülmüştür.

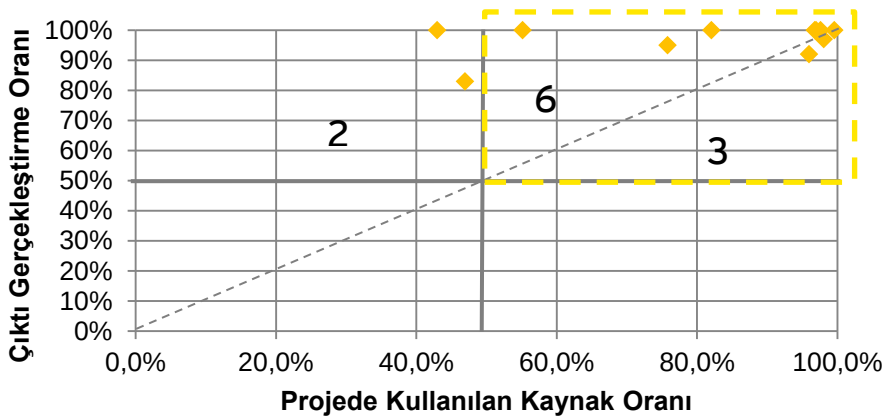
Proje, program veya sektör değerlendirme çalışmalarındaki işlerlik hedeflerinin ekonomik etkinliğinin belirlenmesi için maliyet-etkinlik analizi yapılmaktadır. Bu başlıkta da, yararlanıcılara sunulan hibe desteğinin maliyet etkin kullanım durumunun belirlenebilmesi için, projelerin çıktı gerçekleştirme oranları ile yararlanıcılara tahsis edilmiş destek miktarını kullanma oranları karşılaştırılmıştır.

Program kapsamında desteklenen kurumlar için 'Projede Kullanılan Kaynak Oranı' eksenli değerlerinin hesaplanmasında, proje öncesinde planlanan çıktı değerleriyle proje sonrasında ortaya çıkan çıktı değerleri, her bir proje çıktısı için sabit bir katsayı atanarak belirlenmiştir. 'Projede Kullanılan Kaynak Oranı' eksenli değerlerinin hesaplanmasında ise, 'Uygun Toplam Bütçe' kalemlerinin 'Sözleşmeye Bağlanan Toplam Bütçe' kalemlerine oranı kullanılmıştır.

Projelerin çıktı gerçekleştirme oranının, projelerde kullanılan kaynak oranından yüksek olması, şekilde gösterilen kesik çizginin üzerindeki alanda konumlanması, projenin görece maliyet etkin bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Proje çıktıların gerçekleştirilmesi oranının, projelerde kullanılan kaynak oranından düşük olması ise, projedeki maliyet etkinliğinin düşük olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki şekilde Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında desteklenen 11 projenin nihai raporlarından elde edilen veriler ışığında yapılan analizler kapsamındaki maliyet etkin kullanım karşılaştırmalarına yer verilmiştir. Kurumların hedefledikleri ve ulaştıkları çıktı miktarlarının oranlanmasıyla hazırlanmıştır.

Şekil 30. Kurumların kaynak kullanım oranı – projelerin amaçlarına ulaşma oranı karşılaştırması



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016; EY Analizi, 2016

11 yararlanıcının proje nihai raporlarından alınan çıktı gerçekleştirme oranı verisiyle yapılan yukarıdaki

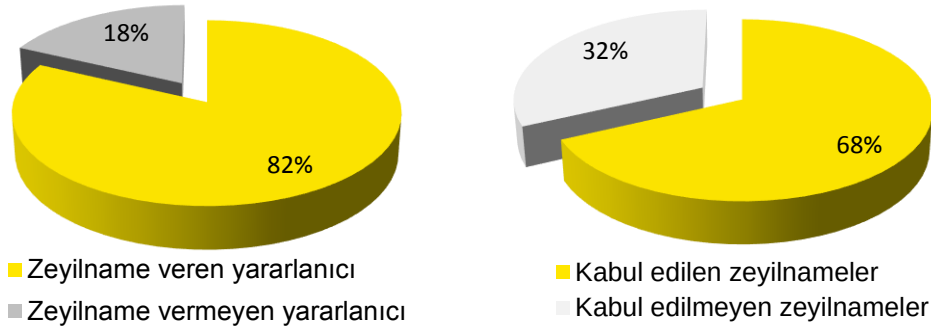
analizde, projelerin %82'sinin (dokuz projenin) şemanın «verimli» bölgesinde yer aldığı; verimli bölgede bulunan projelerin %67'sinin (altı projenin) nispi düşük kaynak kullanımı ile yüksek amaç oranına ulaştığı tespit edilmiştir. Kurumların %18'inin (iki proje) ise düşük kaynak kullanım oranı ile görece yüksek çıktı gerçekleştirdiği görülmektedir.

2.2.2 Proje uygulaması esnasında yararlanıcıların tamamı projelerinde değişiklik yapmıştır.

Program kapsamında desteklenen projelerin uygulama aşamalarında yararlanıcıların tamamının önemli sayıda değişiklik yaptığı görülmektedir. Değişen koşullar altında proje uygulamalarında da değişiklik yapılması olağan bir durumdur. Ancak bu değişikliklerin nitelikleri ve sıklıkları, yararlanıcıların proje planlamalarını ne kadar etkin yaptıkları konusunda önemli bir gösterge olmaktadır.

Yararlanıcıların sundukları zeyilname ve bildirim mektupları esas alınarak yapılan analize göre, 11 yararlanıcının dokuzu zeyilname ile olmak üzere yararlanıcıların tamamı projelerinde değişiklik talebinde bulunmuştur. Yararlanıcıların dokuzu tarafından sunulan 21 zeyilnamenin 11'i ve toplamda sunulmuş sekiz adet bildirim mektubunun biri Ajans tarafından kabul edilmiştir.

Şekil 31. Zeyilname sunarak projelerinde değişiklik talebinde bulunan yararlanıcılar ve Ajans tarafından kabul edilen zeyilnameler



Kaynak: BEBKA, 2016

Zeyilname ve bildirim mektuplarının içerikleri incelendiğinde, değişiklik taleplerinin büyük bölümünün bütçe kalem değişikliğine yönelik olduğu belirlenmiş, yararlanıcılar tarafından en fazla başvurulanan konu olduğu tespit edilmiştir.

Proje uygulaması esnasında gerçekleştirilen değişiklik taleplerinin büyüklüğü ve sıklığı yararlanıcıların proje tasarım ve yürütme aşamalarındaki yetkinliğinin bir göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda projelerin tasarım ve uygulamasından bir danışman ile çalışanın ve Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesinin zeyilname/bildirim mektupları üzerinde azaltıcı etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir.

a. Danışmanla çalışmanın projelerin uygulama aşamasında gerçekleşen değişiklik taleplerinin azaltılmasında etkili olduğu görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen 11 projenin üçünde danışmanla çalışılmıştır⁹. Danışman ile çalışılan projelerde gerçekleşen değişiklik talebinin proje başına ortalama iki, proje danışmanı ile çalışılmadığında değişiklik sayısının proje başına ortalama üç olduğu tespit edilmiştir.

Danışmanla çalışma ve projedeki değişiklik talebi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı negatif (-0,12) çıkmaktadır. Bu durum, danışmanla çalışmanın projelerde gerçekleşen değişiklik taleplerini azaltmakta etkili olduğunu göstermektedir.

b. Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesinin projelerin uygulama aşamasında değişiklik taleplerinin azaltılmasında etkili olduğu görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen 11 yararlanıcıdan sekizinin daha önce de farklı proje/projeler yürüttüğü; Proje Döngüsü Yönetimi konusunda tecrübesi olduğu öğrenilmiştir. Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olan yararlanıcıların projelerinde proje başına ortalama iki, Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olmayan yararlanıcıların proje başına ortalama üç değişiklik talebinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi ve projede değişiklik talebi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı negatif (-0,12) çıkmaktadır. Bu durum, Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olan adayların proje uygulaması sırasında daha az değişiklik talebinde bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerde Ajans'a sunulan zeyilnamelerin sayısının çok olması, yararlanıcıların proje döngüsü yönetimini iyi planlayamadıklarını ve projenin yürütülmesi aşamasında proje akışlarında sık sık değişiklik yapmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Proje tasarımı ve uygulaması safhalarında bir danışmanla çalışan veya Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olan yararlanıcıların ise projelerinde daha az değişiklik talebinde bulunduğu görülmüştür.

Bu bağlamda ilerleyen programlarda gelişme sağlanabilmesi için yararlanıcılardan başvuru rehberinde ve başvuru sürecinde Ajans tarafından gerçekleştirilen proje tasarımı, proje döngüsü yönetimi eğitimlerinde proje safhalarının etkin ve gerçekçi planlanmasının önemi ve faydalarının vurgulanması, gerçekleşen değişiklik taleplerini azaltmakta etkili olacaktır.

2.2.3 Proje uygulama safhalarında yaşanan sorunlar, projeler kapsamında detaylı bir iş planı ve önfizibilite çalışması gerçekleştirilmemiş olmasından kaynaklanmaktadır.

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerde kurum başına ortalama zeyilname sayısının Sürdürülebilir Sanayi ve Turizm Tanıtım Mali Destek Programları kapsamında desteklenen projelerle karşılaştırıldığında daha çok olduğu tespit edilmiştir.

⁹ Bursa Valiliği Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı, Bursa Valiliği ve Bursa Kültür ve turizm Tanıtma Birliği'nin projelerinde danışmanla çalışılmıştır.

Tablo 13. 2012 MDP'ler kapsamında verilen zeyilnameler

Sürdürülebilir Sanayi Mali Destek Programı		Turizm Tanıtım Mali Destek Programı		Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı	
Zeyilname Veren Yararlanıcılar (%)	Kurum Başına Ortalama Zeyilname Sayısı	Zeyilname Veren Yararlanıcılar (%)	Kurum Başına Ortalama Zeyilname Sayısı	Zeyilname Veren Yararlanıcılar (%)	Kurum Başına Ortalama Zeyilname Sayısı
80%	1,87	50%	2,33	82%	2,62

Kaynak: BEBKA 2016

Bu durumun temel nedeninin projeler kapsamında yoğun olarak gerçekleştirilen altyapı çalışmalarında yükleniciler ile yaşanan problemler olduğu anlaşılmıştır: özellikle ulaşım, çevre düzenlemesi, restorasyon ve tesis kurulması gibi inşaat faaliyetleri sırasında yaşanan aksaklıklar proje takviminin sarkmasına; ek maliyetlerin oluşmasına neden olmuştur. Yararlanıcılar bu sorunları Ajans'a zeyilname sunarak çözmeye çalışmıştır. Tablo 21'de program kapsamında desteklenen projeler, proje faaliyetlerinin niteliğine göre ayrılıp, proje başına verilen zeyilnameler incelenmiştir. Projeleri kapsamında yoğun yapı ve inşaat çalışması gerçekleştiren yararlanıcıların, proje başına 2,4 zeyilname, benzer faaliyetlerin gerçekleştirilmediği projelerde ise, proje başına 1,5 zeyilname verildiği görülmektedir.

Tablo 14. Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı tarafından desteklenen projelerde, gerçekleştirilen proje faaliyetlerinin niteliğine göre verilen zeyilnameler

Yoğun Yapı/İnşaat Faaliyetleri Yürüten Projeler		Yapı/İnşaat Faaliyeti Yürütmeyen Projeler	
Proje Sayısı	Proje Başına Ortalama Zeyilname Sayısı	Proje Sayısı	Proje Başına Ortalama Zeyilname Sayısı
5	2,4	6	1,5

Kaynak: Proje Veri Tabanları, BEBKA 2016

İlerleyen programlarda, özellikle altyapı temalı programlarda, gelişme sağlanabilmesi için yararlanıcılardan proje başvurularında önfizibilite raporu ve detaylandırılmış bir iş planı istenmesi; proje faaliyetleri sırasında oluşabilecek dışsalıkları ve riskleri en aza indirerek uygulama safhasında değişiklik taleplerini azaltmada etkili olacaktır.

2.3 Etkililik

Etkililik, programın hedeflerine ulaşma durumunu değerlendirmek üzere kullanılan, hedeflenen sonuçları gerçekleştirme kapasitesi şeklinde de tanımlanabilecek bir kavramdır. Program ve program kapsamında desteklenen projelerin farklı ölçeklerde ve farklı önceliklerdeki hedeflerinin değerlendirilmesinde Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'nin ve program kapsamında desteklenen projelerin hedeflerine ulaşma durumları ve bunun bölge düzeyindeki hedeflere ulaşmaktaki etkisi analiz edilmiştir. Bu değerlendirme için bölge planı ve program rehberi gibi programa ilişkin belgeler ile desteklenen projelerin başvuru formları, program veritabanına işlenen bilgilerden faydalanılmaktadır.

2.3.1 Program, Bölge Planı ve Program Rehberi'ndeki hedeflere ulaşmaya katkı sağlamıştır.

Turizm Altyapı MDP'nin Bursa Eskişehir Bilecik 2010-2013 Bölge Planı'nda belirtilen göstergelere ne ölçüde katkı sağladığı, yararlanıcılar ile gerçekleştirilen anket çalışmaları sonucunda edinilen bilgiler doğrultusunda incelenmiştir. Söz konusu göstergelerin tümü için verilerin tutulmadığı görülmüş, ancak bazı göstergeler üzerinden mali destek programının bölge planındaki hedeflere ulaşmaya katkı sağladığı görülmüştür.

Bursa Eskişehir Bilecik 2010-2013 Bölge Planı'nda belirlenmiş olan göstergelerden bazıları için programın katkısı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 15. Bölge Planı'nda tanımlanmış ilgili performans göstergeleri

Gösterge	Birim	Program Veri Tabanındaki Bilgilere Göre	Anket Çalışmalarından Edinilen Bilgilere Göre
		Toplam	Toplam
Bölgeye gelen yabancı ve yerli turist sayısı	Kişi	-	-
Yerli ve yabancı turistlerin ortalama geceleme süresi	Gün	-	2,5 ¹⁰
Projeler kapsamında tanıtım amaçlı yapılan sergi, fuar sayısı	Sayı	-	-
Projeler kapsamında hediyelik eşya ve yöresel el sanatları üretiminde yeni kurulan/modernize edilen atölye sayısı	Sayı	-	-
Turizm işletme belgeli tesis sayısı/ projeler kapsamında iyileştirilen veya geliştirilen tesis sayısı	Adet	10	10
Turizm işletme belgeli yatak kapasitesi/ projeler kapsamında oda ve yatak sayısı	Adet	-	14

Kaynak: Bursa, Eskişehir, Bilecik 2010-2013 Bölge Planı, Yararlanıcı Anketleri 2016

Turizm Altyapı MDP' den faydalanan projeler kapsamında Bölge Planı'nda yer alan performans göstergeleri incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Program kapsamında yerli ve yabancı turistlerin ortalama geceleme süresi Harmancık ekoturizm tesisinin aylık/haftalık konaklama sayısı, anket çalışmalarından edinilen bilgilere göre 2,5 gün olarak belirtilmiştir. Program veri tabanında bu göstergeye dair bilgi bulunmamaktadır.

¹⁰ Harmancık Eko-Turizm tesisinin aylık/haftalık konaklama sayısı bilgisi üzerinden hesaplanmıştır

- ▶ Program kapsamında turizm işletme belgeli tesis sayısı/projeler kapsamında iyileştirilen veya geliştirilen tesis sayısı proje veri tabanı ve anket çalışmalarından edinilen bilgilere göre 10 adet olarak kaydedilmiştir.
- ▶ Program kapsamında turizm işletme belgeli yatak kapasitesi/projeler kapsamında oda ve yatak sayısı, anket çalışmalarından edinilen bilgilere göre 14 adettir. Program veri tabanında bu göstergelere ait bilgi bulunmamaktadır.
- ▶ Program kapsamında bölgeye gelen yabancı ve yerli turist sayısı, projeler kapsamında tanıtım amaçlı yapılan sergi, fuar sayısı ile projeler kapsamında hediyelik eşya ve yöresel el sanatları üretiminde yeni kurulan/modernize edilen atölye sayısına ilişkin bir veri bulunmamaktadır.

Tablo 16. Program Rehberi'nde tanımlanmış olan ilgili performans göstergeleri

Gösterge	Birim	Toplam
Düzenlenen ve/veya rehabilite edilen turizm alanı	m ²	177.576
Sektörde yeni istihdam edilen kişi sayısı	kişi	94
Restorasyonu yapılan yapı sayısı	adet	2
Fiziksel iyileştirme ve gelişme sağlanan turistik tesis/tarihi yapı/anıt/müze sayısı	adet	3
Projenin uygulanmasıyla birlikte ziyaretçi sayısındaki artış	%	100
Turistik tesis kapasitesindeki artış oranı	%	14
Modernizasyonu gerçekleştirilen veya iyileştirilen kaplıca, ören yeri, kayak tesisi vs. sayısı	adet	16
Yeni açılan günübirlik turistik tesis sayısı	adet	5
Alınan kalite sertifikası/belgelendirilen (Bakanlık veya Belediye tarafından) turistik tesis sayısı	adet	9
Proje kapsamında iyileştirilen ve/veya dönüştürülen sokak, cadde vb. sayısı	adet	62
Proje kapsamında turizm sektörüne kazandırılan mekanlarda gerçekleştirilen faaliyetler	adet	2
Proje kapsamında hazırlanan afiş, broşür, ilan, pano, anıt vb. sayısı	adet	53.205
Proje çerçevesindeki faaliyetler kapsamında tescil edilen eser, coğrafi işaret veya isimler (coğrafi isimler, yemekler... vs)	adet	6
Oluşturulan/iyileştirilen veya kapasitesi artırılan fuar ve kongre merkezi	adet	3
Tescillenen yapı sayısı	adet	10
Restorasyon, restitüsyon ve rölöve proje sayısı	adet	2
Projenin uygulanmasıyla tesisteki geceleme sayısındaki artış	%	100
Proje ile kullanılan yönlendirme araçları sayısı (levha, tabela , kiosk vb.)	adet	231

Kaynak: Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı Program Rehberi, 2012; Yararlanıcı Anketi, 2016

Program Rehberi'nde tanımlanmış olan ilgili performans göstergeleri üzerinden sunulan sonuçlara göre verilen desteğin temel amaçlar bazında yarattığı kısa vadeli etkiler görülebilmektedir. Ancak yukarıda sadece takibi yapılabilmüş göstergelerin sonuçlarına yer verilebilmiştir.

Bölge planında ve program rehberinde takip edilmesi gereken örnek göstergeler belirlenmiştir; ancak bu göstergelere dönük hedef değerler tanımlanmamıştır. Hedef değerlerin belirlenmemesi, tablolarda belirtilen performans göstergelerinin hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları, ya da ne ölçüde ulaştıkları konusunda değerlendirme yapılmasına olanak vermemektedir.

Üst ölçekli bir planlama belgesi olan bölge planında hedef değerlerin tanımlanmamış olması olağan karşılanmaktadır; ancak program düzeyinde bu göstergelerin tanımlanması ve hedef değerlerinin belirlenmesi önerilmektedir.

Programın tasarımı esnasında, programın etki alanının net olarak belirlenmesi, yararlanıcılardan beklenen proje çıktıların öngörülmesi ve program seviyesinde hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Müdahalenin çıktı veya sonuç cinsinden değerlendirilebilmesi için göstergelerin ölçülebilir olması tercih edilmelidir. Programın tüm olası çıktı ve sonuçları için göstergelerin hedef değerlerinin belirlenmesi mümkün olmasa da, program faaliyetleri ile ilgili kilit göstergeler belirlenerek, bunlar için hedef seviye belirlenmeli ve mevcut durum ile ulaşılan seviye karşılaştırılmalıdır.

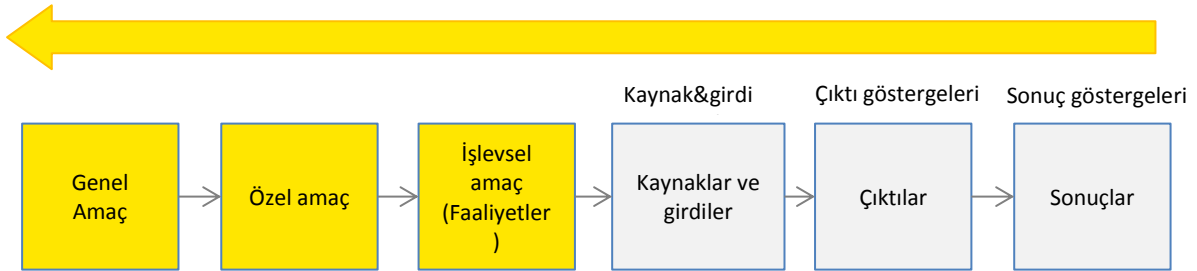
Tablo 17. Çıktı ve sonuç göstergeleri için kullanabilecek örnek hedef tablosu

Hedef	Çıktı göstergesi			Sonuç göstergesi		
	Mevcut seviye	Hedef seviye	Ulaşılan seviye	Mevcut seviye	Hedef seviye	Ulaşılan seviye
Hedef A						
Hedef B						
Hedef C						

Kaynak: EY Metodolojisi

Programın tasarımı esnasında, program kapsamında ulaşılması hedeflenen genel, özel ve işlevsel amaçlar belirlenmelidir. Kaynak, çıktı ve sonuç göstergeleri program hedefleri doğrultusunda oluşturulmalıdır.

Şekil 32. Göstergeler için mantıksal sıralama



Kaynak: EY Metodolojisi

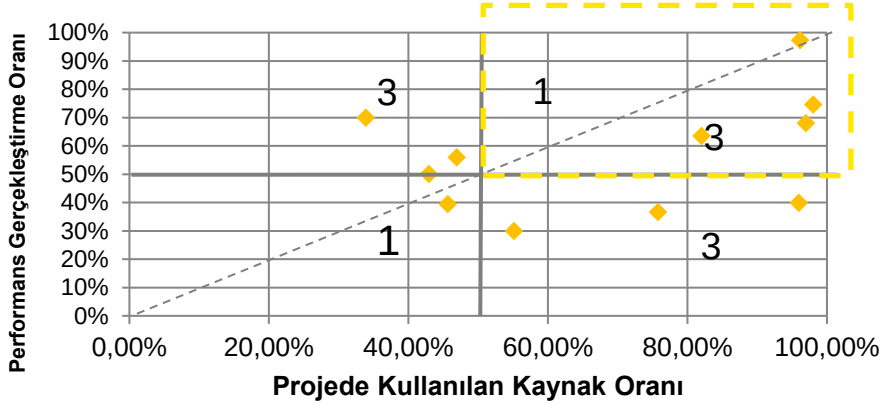
Program hedeflerinin belirlenebilmesi için iki yaklaşım temel alınabilir. Program çıktı ve sonuçlarına dair öngörülerde bulunabilecek uygulama öncesi (ex-ante) değerlendirme çalışmaları veya geçmiş benzer programlardan deneyimler, temel göstergeler konusunda hedef belirlemede esas alınabilir. Ancak Turizm Altyapı MDP gibi orta seviyeli bütçeye sahip programlarda, geçmiş programların deneyimlerinden yararlanılabileceği gibi ex-ante değerlendirme çalışması yürütülmesi de gündeme alınabilir.

2.3.2 Projelerin genel olarak hedeflerine ulaşamadığı görülmüştür.

Kurumlar, proje başvuru formlarında bazı göstergelere ve bunlar için proje sonucu olarak kendi hedefledikleri değerlere yer vermişlerdir. Yararlanıcıların belirlediği göstergeler genel olarak çıktı odaklı olmuş; proje başvurularında proje çıktılarına ilişkin performansa dair hedefler belirtilmemiştir. Aşağıda bulunan tabloda, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'den yararlanan kurumların, EY danışmanı

görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme oranı ve kaynak kullanımı arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 33. Kurumların kaynak kullanım oranı – EY danışmanı görüşü baz alınarak oluşturulmuş performans gerçekleştirme oranı karşılaştırması



Kaynak: EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme; EY Analizi, 2016

11 yararlanıcının çıktısı performansına ilişkin EY danışmanı görüşü baz alınarak oluşturulan veri ile yapılan yukarıdaki analizde, projelerin çoğunun çıktısı performansının düşük olduğu; projelerin %9'unun (bir proje) nispi düşük kaynak kullanımı ile yüksek performans gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Projelerin %36'sı (dört proje) genel olarak düşük kaynak kullanımı ile düşük çıktı performansı göstermiştir.

Aşağıda bulunan tabloda kurumların, kendi beyanlarına göre hedeflerine ulaşma oranı ve gerçekleştirdikleri çıktı performansı göz önünde bulundurularak hesaplanan performans oranları verilmiştir.

Tablo 18. Yararlanıcıların anket kaynaklı - EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş hedef ulaşma oranı karşılaştırması

Kurumlar	Yararlanıcı Beyanına Göre	Danışman Görüşüne Göre
Hedefe Ulaşma Oranı	Kurum Sayısı (Anket sonuçları)	Kurum Sayısı (Performans gerçekleştirme)
%100-%90	5	1
%90 - %80	1	-
%80 - %70	1	2
%70 - %50	2	4
<%50	2	4

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme; EY Analizi, 2016

Kurumlar, proje başvuru formlarında bazı göstergelere ve bunlar için proje sonucu olarak kendi hedefledikleri değerlere yer vermişlerdir. Yukarıdaki tabloda Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'den yararlanan kurumların, kendi beyanlarına göre hedeflerine ulaşma oranları verilmiştir.

- Yararlanıcıların beyanlarına göre, program kapsamında desteklenen 11 projenin altısı proje amaçlarına yüksek oranda ulaşmış; iki proje hedeflerine ulaşmakta başarılı olamamıştır.

- ▶ Yararlanıcı beyanlarına göre, program kapsamında gerçekleştirdikleri projelerin, proje planında belirtilen hedeflere ulaşma oranları ortalama %88 olarak gerçekleşmiştir.

Ancak gerçekleştirilen yararlanıcı anketi çalışmalarında edinilen bilgiler ve proje sahalarına gerçekleştirilen ziyaretlerde edinilen EY danışmanı görüşü; yararlanıcıların hedeflerine ulaşma konusundaki beyanları birçok projede örtüşmemektedir:

- ▶ Hedeflerine yüksek oranında ulaştığını belirten projelerin saha ziyaretinde projeler kapsamında kurulan turistik ve kültürel tesislerin işletilmesi ve kullanılmasına ilişkin sorunlar olduğu; bir bölümün atıl durumda olduğu tespit edilmiştir.
- ▶ Hedeflerine %100-%90 oranında ulaştığını belirten üç projelerde, projeler kapsamında kurulan internet siteleri, mobil uygulama ve kiosk uygulamasının ciddi kalite ve erişilebilirlik sorunları olduğu, ziyaretçi sayısı ve kullanım istatistikleri incelendiğinde proje yatırımı olan bu dijital altyapının hedef kitlesine ulaşamadığı; atıl durumda kaldığı anlaşılmıştır.

Yukarıda görüldüğü gibi yararlanıcılar beyanlarında projeleri kapsamında hedefledikleri amaçları ne ölçüde sağladıklarından ziyade, proje başvuru formunda gerçekleştirmeyi vadettikleri, turistik/kültürel tesis binası inşası, internet sitesi kurulması, mobil uygulama geliştirilmesi gibi somut faaliyetleri gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri üzerinden bir değerlendirme yapma eğilimindedir. Örneğin program kapsamında desteklenen projeler kapsamında dört yararlanıcı tarafından internet sitesi kurulmasına karşın hiçbirinde internet sitesinin performansına ilişkin –kullanıcı sayısı, tık sayısı, ortalama geçirilen süre benzeri- SMART bir göstergenin çoğunlukla tanımlanmadığı ve tutulmadığı görülmüştür.

Projeler kapsamında gerçekleşen benzeri faaliyetlerin performans takibi yapıldığında, projelerin amaçlarına ulaşmakta beyan ettikleri ölçüde başarılı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çıktı ve performans göstergeleri ve anket/saha çalışması sırasında edinilen EY danışmanı görüşüne göre revize edilen yukarıdaki tabloda program kapsamında desteklenen 11 projeden yalnızca birinin proje planında belirtilen hedefleri büyük oranda sağlayabildiği görülmektedir. Bu değerlendirmede projelerin hedeflerine %57 oranında ulaştığı tespit edilmiştir.

Değerlendirme çerçevesinin etkin olarak kullanılması için kaynak, çıktı ve sonuç göstergelerinin doğru tanımlanması oldukça önemlidir. Programın girdilerini yakalayan kaynak göstergeleri, program kapsamında ne üretildiğini ölçen sonuç göstergeleri ve yararlanıcılara program kapsamında sağlanan avantajı ölçen sonuç göstergeleri, düzenli olarak ölçülebilir ve güncel olmalıdır.

Tablo 19. Smart göstergenin özellikleri

S	Specific	Kesin
M	Measurable	Ölçülebilir
A	Achievable	Ulaşılabilir
R	Relevant	İlgili
T	Timebound	Zaman Kısıtlı

Kesin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve belirli bir zaman periyodu yansıtan (S.M.A.R.T.) göstergelerin tanımlanması, programın etkinliğinin ölçülmesini kolaylaştıracak, göstergelerin projeler arası veya farklı uygulamalar ile performansının karşılaştırılabilmesine olanak tanıyacaktır.

2.3.3 Mantıksal çerçevesi tutarlı bir biçimde kurgulanmış projelerin, uygulamada daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin başvuru formunun ekinde sundukları, projelerine ilişkin mantıksal çerçeveleri incelendiğinde, aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullanan, çıktı ve performans göstergeleri ve saha çalışması sırasında edinilen EY danışmanı görüşü üzerinden yapılan değerlendirmeye göre hedeflerini büyük ölçüde sağladığı gözlenen projelerin mantıksal çerçevelerinin görece olgunlaşmış ve tutarlı biçimde kurgulanmış ve detaylandırılmış olduğu tespit edilmiştir.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı bir projenin neden yapılması gerektiğini; neyi başarmayı hedeflediğini; başarıya hangi yollarla ulaşacağını; başarıya ulaşmasında hangi dışsal koşulların etkin olduğunu; başarının ölçülmesinde kullanılacak gösterge ve ölçütleri ve bunlarla ilgili bilginin nerede bulunacağını belirlemek üzere kullanılan, proje tasarımının tutarlılığını test etmeye yardımcı bir araçtır.

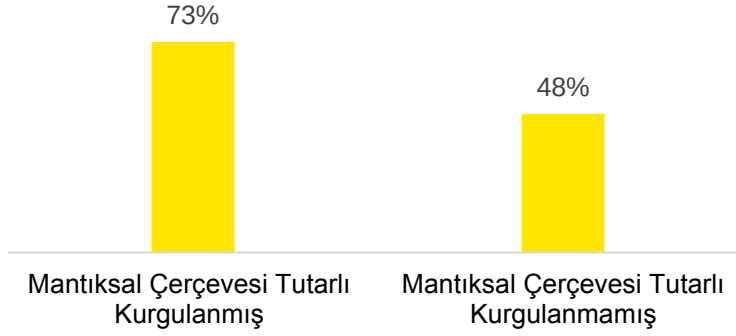
Proje fikrinin belirlenmesi ve proje uygulaması aşamalarında mevcut durumun değerlendirilmesinde, potansiyel strateji ve hedeflerin belirlenmesinde; net hedefler, ölçülebilir sonuçlar, dışsalılıklar ve tanımlanmış yönetim sorumluluklarını içeren bir proje planının geliştirilmesine yardım eder. Proje uygulama sürecinde iş planlaması ve izleme için etkin bir araç sunar. Proje tasarımındaki önemin yanında içerdiği hedef, gösterge ve varsayımlar ile izleme ve değerlendirme için de temel oluşturur.

Program kapsamında desteklenen 11 projenin mantıksal çerçeveleri aşağıdaki kriterler doğrultusunda incelendiğinde:

- ▶ Proje ana hedefinin üst ölçekli plan ve programların amaçlarını gerçekleştirmeye dönük tasarlandığı ve projenin alt hedefleri arasında neden-sonuç ilişkisi üzerinden bir hiyerarşi oluşturulması;
- ▶ Projelerin özel amaçları ve bu amaçlara yönelik faaliyetlerin planlanmasında her amaç için varsayımların detaylandırıldığı; her faaliyet için gerekli maddi ve beşeri kaynağın detaylandırılarak faaliyet özelinde farklılaştırılması;
- ▶ Beklenen sonuçların kapsamlı bir çerçevede düşünülmüş olduğu; gerçekleşip gerçekleşmediğine ilişkin başarı göstergelerinin gerçekçi, tutarlı ve kabul edilebilir tanımlanması;
- ▶ Başarı göstergelerinin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağını belirtildiği; bu göstergelerin tutulmasına, analizine dair bir altyapının edinilmesi

Dört projenin yukarıdaki kriterleri büyük ölçüde sağladığı, mantıksal çerçevesi tutarlı bir biçimde kurgulanmış bu dört projeden üçünün hedeflerini yüksek oranda gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Şekil 34. Mantıksal çerçeve tutarlılığının proje hedeflerini gerçekleştirmek üzerine etkisi



Kaynak: EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan projelerin çıktı ve performans gerçekleştirmeleri, EY Analizi 2016

Mantıksal çerçevesi tutarlı ve detaylı kurgulanmış, başarı göstergelerini tutarlı ve kabul edilebilir tanımlamış bir adet projenin hedeflerini gerçekleştirmekte başarılı olamadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, proje başvuru formunda belirlenen hedeflere ulaşma, çıktı ve performans gerçekleştirme verileri ve gerçekleştirilen saha ve vaka çalışmaları sonucunda edinilen EY danışmanı görüşü üzerinden yapılan analizde mantıksal çerçevesi belirli bir olgunluk düzeyindeki projelerin uygulamada çoğunlukla daha başarılı olduğu görülmüştür. İstisnai durumdaki projede ise dışsalılıkların etkin olduğu görülmüştür.

Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için, başvuru rehberinde ve başvuru sürecinde Ajans tarafından gerçekleştirilen proje tasarımı, proje döngüsü yönetimi eğitimlerinde mantıksal çerçevenin önemi ve faydaları daha da vurgulanmalıdır. Desteklenen projelerin mantıksal çerçevelerindeki artan olgunluk seviyesinin, projelerin başarısı üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülmektedir.

2.4 Etki

Bu bölümde Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'nin ekonomik ve sosyal orta vadeli etkileri, beklenen ve beklenmeyen sonuçları ele alınmıştır.

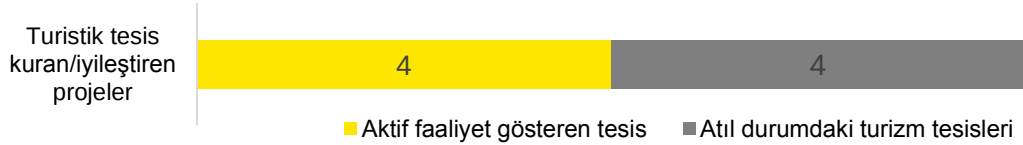
Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında kurumlar desteklenmiştir. Bu bölümdeki analizlerin temel girdisi olarak yararlanıcı anketi aracılığı ile toplanan bilgiler ve gerçekleştirilen saha çalışması sırasında edinilen EY danışmanı görüşü kullanılmıştır. İlgili bölümlerde karşılaştırma amaçlı olarak çeşitli ikincil kaynaklardan alınan verilere de yer verilmektedir.

2.4.1 Desteklenen projeler kapsamında turistik veya kültürel tesislerin geliştirilmesi veya iyileştirilmesine katkı sağlandığı, ancak bu tesislerin turizmi canlandırmada genel olarak etkin olmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerde, mevcut turizm altyapısının geliştirilmesi amacıyla ulaşım ve çevre düzenlemeleri gerçekleştirilmiş; ziyaretçilerin beklentilerine cevap verecek farklı türde konaklama tesisleri yapılmış; tarihi eserlerin korunmasına, ihtiyacı olanların restorasyonuna yönelik faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Ancak bu faaliyetler bölgeye turizm odaklı bir talep oluşturmakta ve turizmi canlandırmada genel olarak etkin olamamıştır.

Program kapsamında desteklenen 11 projenin altısında turistik veya kültürel tesis kurulmuş, ikisinde mevcut tesis veya turizm altyapısı restore edilmiş, iyileştirilmiştir.

Şekil 35. Program kapsamında turistik veya kültürel tesis kuran/iyileştiren projelerde, tesislerin kullanımı



Kaynak: Yararlanıcı Anketi 2016, saha çalışmalarında edinilen EY danışmanı görüşü

Toplam 136.000 m²'lik alan ve 59 parkur geliştirilmiş; kiosk, levha, tabela gibi yönlendirme araçları kullanılmış; toplam 800 m² kapalı alanı olan iki bina restore edilmiş; 38.976 m² açık ve kapalı alanı olan üç müze, üç turizm tesisi inşa edilmiş ve rekreasyon çalışmaları yapılmıştır. Ancak:

- ▶ Geliştirilen bir müzenin kullanıma açılmadığı; müze içinde ve yakın çevresinde müzenin tanıtımını gerçekleştirmek amacıyla satın alınan kioskların kullanılmadığı, müze içinde kilitli oldukları görülmüştür.
- ▶ İnşa edilen kültürel tesisin açık alanı olarak tasarlanan parkın geliştirilmesine, kullanımının artırılmasına yönelik ek yatırımlar gerçekleştirilmiş fakat etkin olunamamıştır. Gerçekleştirilen saha ziyaretinde parkın atıl durumda kaldığı tespit edilmiştir.
- ▶ Bir turizm tesisinin, inşası ve iç dekorasyonuna dair tüm fonksiyonlarının tamamlanmasına karşın kullanıma kapalı olduğu, atıl kaldığı tespit edilmiştir.

- Gereken onarımları ve restorasyonları gerçekleştirilen geliştirilen ve butik otel olarak işletilmesi planlanan tarihi bir binanın, gerekli izinler ve işletme ruhsatı alınmadığı için hizmete açılmadığı tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen saha ziyareti sırasında tespit edilen yukarıdaki sorunlar, projeler kapsamında geliştirilen turizm yatırım ve işletmelere ait tesislerin büyük bir bölümünün *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik* tarafından belirlenmiş yeterli asgari koşulları sağlayamadığı; bu nedenle yararlanıcıların ilgili kullanım ve işletme ruhsatlarını alamadıkları için tesislerin atıl kaldığını göstermektedir.

Vaka Çalışması 4: Gölpark Turizm Tanıtım Merkezi

Bilecik İl Özel İdaresi Genel Sekreterliği “Gölpark Turizm Tanıtım Merkezi” projesini gerçekleştirmek için Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında desteklenmiştir. Proje kapsamında oluşturulacak Turizm Tanıtım Merkezi ile bölgenin turizm potansiyelinin değerlendirilmesi, mevcut turizm potansiyelinin merkez ile gerçekleştirilecek tanıtım faaliyetlerinin sayısı artırılarak bölgenin turizme kazandırılması amaçlanmıştır.

2010 Yılı BEBKA Mali Destek Programı kapsamında “Tarih ve Doğanın Özü Pelitözü” projesi kabul edilmiş ve bu proje ile Pelitözü gölü etrafında çalışmalar ve düzenlemeler yapılarak, kamelya ve piknik masaları koyularak göl çevresinin mesire alanı olarak kullanılması, hizmet vermesi sağlanmıştır. 2012 yılı MDP kapsamında gerçekleştirilen proje; bu bölgenin turizme kazandırılmasına, bölgeye gelen turist ve ziyaretçi sayısının artırılmasına yönelik olup, bir önceki projenin devamı niteliğindedir. Projenin amacı, Bilecik ilinin ve yedi ilçesinin tarihi ve kültürel değerlerini, Bilecik merkezine en yakın alanda etkin bir şekilde tanıtılmasıdır. Proje kapsamında bölgenin doğal güzelliklerini ve tarihi değerlerini tek bir mekan üzerinden tanıtacak; bölgeye gelen ziyaretçilerin ve turistlerin konaklama ihtiyacına ve turizm ve seyahat acentelerinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir merkezin kurulması kararlaştırılmıştır.

Proje planlama safhasında proje hedef kitlesi ile istişareler yapılmış; bölgede bulunan turizm acenteleri ve şehir merkezindeki el sanatları üreten küçük esnaflar ve ustalar, mikro kredi kullanan yararlanıcılar ve evlerinde üretim gerçekleştiren ev hanımları ile görüşmeler yapılmış; ürünlerini proje kapsamında yapılan Turizm Tanıtım Merkezi’nde satılması konusunda anlaşılmıştır. Yöreye has yemek kültürünün tanıtılması için etkinlikler gerçekleştirilmesi amacıyla da kaymakamlıklar ve belediyeler ile iletişime geçilmiş, görüşleri alınmıştır. Bilecik Belediyesi’nin mücavir alanı kapsamındaki proje alanında gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için Bilecik Belediyesi ile işbirliği geliştirilmiş; belediye proje iştirakçisi olarak belirlenmiştir.

Turizm Tanıtım Merkezi’nin inşası, aktif olarak kullanılması ve merkezin tanıtımına yönelik yaygınlaştırma çalışmaları proje faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Projenin gerçekleştirileceği alanın Bilecik Belediyesi’nin mücavir alanında yer alması nedeniyle alanda yalnızca turizm tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yönelik Maliye Bakanlığı’ndan ön tahsis alınmıştır. Ancak proje kapsamında planlanan merkezin inşası için kesin tahsis gerekmesi ve bina inşası sırasında Maliye Bakanlığı’ndan kesin tahsis alınmaması projenin gerçekleştirilmesini riske sokmuştur. Kanuna göre herhangi bir nedenden ötürü kesin tahsis alınmaması, inşası yapılan binanın yıkımını gerektirmektedir. Merkezin inşası devam ederken Maliye Bakanlığı’ndan yapılan yazışmalar sonucunda kesin tahsis alınarak bu sorun giderilmiştir. Merkez, konaklama imkanı da sunabilecek 17 odalı bir tesis olarak inşa edilmiştir.

İnşası gerçekleştirilen Turizm Tanıtım Merkezi tamamlanmasına rağmen kullanılmamakta; konaklama ve turizm tanıtımına ilişkin faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Proje uygulama safhasında projenin hamiliğini yapan valinin ayrılması ve yeni il yönetiminin bu projeyi önceliklendirmemesi nedeniyle, bina atıl durumda kalmıştır ve proje sadece bina yapımından ibaret kalmıştır. Binaya yönelik herhangi bir mefruşat alımı gerçekleşmemiştir. Binanın hiçbir şekilde aktif kullanılmamasından ötürü herhangi bir yaygınlaştırma faaliyeti gerçekleştirilmemiştir.

Mevzuat açısından kolaylık olması nedeniyle tesis, Kalkınma Ajansı’ndan onay alınarak mülkiyeti Özel İdare Genel Sekreterliğinde kalma şartıyla işletmeye açılması için Bilecik Belediyesi Müşterek Hizmetler Birliği’ne

devredilmiş; tesisin işletilmesine yönelik ihaleye çıkmıştır¹¹. Bu durum, projenin turizm tanıtım amacından tamamen saptığını, yalnızca konaklamaya yönelik hizmet vereceğini göstermektedir.

Vaka Çalışması 5: Eko-Turizm Potansiyelinin Ortaya Çıkarılması ve Geliştirilmesi Projesi

Harmancık Belediyesi, 'Eko-Turizm Potansiyelinin Ortaya Çıkarılması ve Geliştirilmesi' isimli projeyi gerçekleştirebilmek için Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında desteklenmiştir. Projenin temel amacı Harmancık'taki turizm potansiyelini ortaya çıkarmak, mevcut kültürel ve doğal değerleri turistik ürüne dönüştürerek yöre halkının turistik faaliyetlerden sağlayacağı maddi faydayı arttırmaktır. Bu hedef doğrultusunda seçilen proje alanında eko-turizme yönelik bir tesisin oluşturulması ve geliştirilmesi; bisiklet, trekking, avcılık, doğa sporları gibi alternatif turizm çeşitleriyle desteklenmesi amaçlanmıştır.

Proje kapsamında kurulan tesis, 'Harmancık Belediyesi İktisadi ve Eko Turizm Tesis İşletmesi' adıyla Harmancık Belediyesi'ne bağlı olarak faaliyet göstermekte olan konaklama ve yeme içme tesisidir. Çoğu Harmancık olmak üzere 18 kişiyi istihdam eden tesis, faaliyete başladığı ilk 8 ayda 47.000 ziyaretçiye ulaşmış; restorandan 551.000 TL, konaklamadan 66.000 TL olmak üzere toplam 617.000 TL kazanç elde etmiştir.

Projenin, Harmancık'taki eko turizm potansiyelini ortaya çıkarmak; mevcut değerleri turistik ürüne dönüştürerek yerel halkın fayda sağlayabileceği bir model ile pazarlamak konusundaki başarısı, temelde talebin doğru tespit edilerek doğru işletme modeli ile karşılanması ve eko-turizm konsepti altında farklı turizm alternatifleri ve faaliyetlerinin geliştirilmesi ile olmuştur.

Proje alanı, Harmancık, doğusunda Kütahya ilinin ilçeleri Domaniç ve Tavşanlı, batısında Gökçedağ Tren İstasyonu ve Balıkesir iline bağlı Dursunbey ilçesi, kuzeyinde Bursa ilçeleri olan Keles ve Orhaneli, güneyinde Kütahya ilinin Simav ilçesi ile çevrilidir. Kütahya - Bursa- Balıkesir illerinin kesiştiği noktada yer almaktadır. Tesisin şimdiye kadarki kazancın yaklaşık 90%'ının restorandan sağlandığı düşünüldüğünde, bölgedeki günübirlik turizm ihtiyacının doğru tespit edildiği ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda talebe dönük bir iş planı geliştirildiği söylenebilir. Restoranda kaliteli hizmet verilmesi ve fiyatların Belediye Meclisi kararıyla piyasaya göre düşük tutulması günübirlik turizmde yerel talebi arttıran bir diğer önemli faktör olmuştur.

Tesiste her biri 30 m² büyüklüğünde 14 bungalov ev bulunmaktadır. Toplamda 2'şerden 28 yatak kapasitesi olan bungalovlarda üçüncü bir kişinin konaklaması için yatağa dönüşen kanepeler bulunmaktadır. Böylelikle toplam konaklama kapasitesi 42 olabilmektedir. Tesis sosyal medyayı etkin şekilde kullanarak ve seyahat acentaları, booking.com gibi platformlar ile iletişime geçerek kendini bölge dışında İstanbul, Ankara gibi büyük şehirlerdeki potansiyel ziyaretçilere tanıtabilmiştir. Tesisin doluluk oranı, özellikle hafta sonu konaklayan ziyaretçi sayısı, geceleme sayısı, rezervasyon sayısı gibi göstergeler, tesisin kendini tanıtmakta ve ziyaretçi çekmekteki başarısını göstermektedir.

Eko-turizm 'çevre ve kültür değerlerinin sürdürülebilirliğini garanti altına alan, yerel halka maddi yarar sağlayan turizm' olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda tesisin kurulduğu proje alanı ve tesisin çevre dostu yapı teknolojileri, hem bölgenin doğal yapısı ile hem de Harmancık'taki sosyal yaşantı ve ekonomik faaliyetlerine yapacağı katkı ile eko-turizme elverişli konumdadır. Halihazırda tesiste çalışan kişilerin büyük kısmı Harmancıklıdır. Tesisin yarattığı istihdam olanakları ve fırsatlardan yerel halkın istifade ediyor olması, eko-turizm konseptinin ikinci temel ayağını oluşturmuştur.

Tesisin altyapı çalışmaları ve ahşap yapıları BEBKA'nın sağladığı mali destek ile yapılmıştır. Sonrasında Büyükşehir Belediyesi tarafından peyzaj düzenlemesi yapılmış ve yine Büyükşehir Belediyesi tarafından bir futbol sahası yaptırılmıştır. Yapılan görüşmelerde tesise dönük gelecek hedefleri arasında havuz ve aquapark, yatak kapasitesini iki katına çıkaracak 6 yeni bungalov ve tesisin cazibesini arttırmak amacıyla toplantı salonu yaptırmak olduğu öğrenilmiştir. Ziyaretçi sayısı, geceleme sayısı, yeme içme ve konaklama hizmetlerinden sağlanan kazanç projenin sürdürülebilirliğini göstermekte olumlu göstergeler olsa da tesis kapasitesinin

¹¹ Gerçekleştirilen saha ziyaretinde, tesisin otel olarak kullanılmak için yeterli kapasite büyüklüğüne sahip olmadığı anlaşılmıştır.

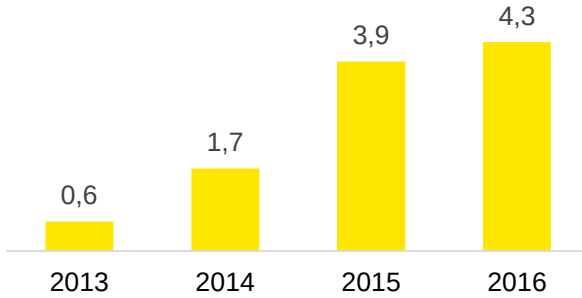
arttırılması ve ek fonksiyonlar yaratılması yönündeki baskının eko-turizm konseptine aykırı müdahalelerle karşılanmaya çalışılması projenin şimdiye kadar sağladığı başarısı ve sürdürülebilirliği karşısında tehdit oluşturabileceği gözlemlenmiştir.

2.4.2 Projelerin büyük kısmında istihdam yaratmaya katkı sağlanmıştır.

Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP'nin tanımlı bir hedefi olmasa da, program kapsamında desteklenen kurumların büyük bir bölümü projeleri kapsamında istihdam yaratmaya katkı sağlamıştır.

Program kapsamında desteklenen 11 projeden altısında istihdam sağlanmıştır. Bu altı proje kapsamında Bursa, Eskişehir, Bilecik bölgesinde toplam 43 kişiye istihdam sağlanmıştır. Aşağıdaki tablo üzerinden kurum başına istihdam edilen ortalama kişi sayıları yıllar içinde incelendiğinde 2013-2016 yılları arasında istikrarlı bir artış gözlemlenmektedir.

Şekil 36. Kurum başına istihdam edilen ortalama kişi sayısı, 2013-2016



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, proje sonrası değerlendirme raporları.

Sağlanan istihdamın tamamı, program kapsamında inşa edilen/geliştirilen turistik, kültürel tesislerin işletilmesi için gereken beşeri sermayenin temini kanalıyla gerçekleşmiştir.

2.4.3 Projelerin büyük çoğunluğunda İnternet sitesi ve mobil uygulama ile gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerde, proje çıktıları ve faaliyetlerini yaygınlaştırmak amacıyla dört internet sitesi kurulmuş; bir mobil uygulama geliştirilmiştir. İnternet sitelerinin ve mobil uygulamanın performans göstergeleri incelendiğinde genel olarak atıl kaldıkları; proje çıktılarının yaygınlaştırılması, proje bölgesinin tarihi, turistik, kültürel değerlerinin tanıtılması amaçlarını gerçekleştirmekte etkin olmadığı tespit edilmiştir.

Dünya genelinde ve Türkiye’de internet erişiminde ve günlük olarak internet kullanan kişi sayısında gözlenen çarpıcı artış¹² ve dolayısıyla internet üzerinden yapılan faaliyetlerin her geçen gün yaygınlaşması, kültürel ve turistik değerlere talep gösteren tüketicilerin, internet vasıtasıyla ürün ve hizmet alma, bilgi toplama yoluna gitmelerine sebep olmaktadır. İnternet, kültür ve turizm faaliyetlerinin

¹² Google Tüketici Barometresi veritabanına göre dünya’da internet erişimi 2012 yılından 2016 yılına kadar yıllık %7; Türkiye’de %12 büyümüş; Türkiye’de günlük internet kullanımı ise %20 büyümüştür. 2012 yılında Türkiye’de toplam nüfusun %31’i günlük olarak internete erişebilirken bu oran 2016 yılında %65’e ulaşmıştır.

yaygınlaştırılması ve tanıtılmasında artık kaçınılmaz bir araç olmuştur: internet siteleri ve mobil uygulamalar üzerinden sağlanan tanıtım faaliyetleri, başka sitelere bağlantı (link) verme, e-posta üzerinden bilgilendirme gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP kapsamında desteklenen projelerde de, proje çıktılarını ve faaliyetlerini yaygınlaştırmada internet siteleri ve mobil uygulamalara başvurulmuştur. Bu amaçla kurulan dört internet sitesi ve mobil uygulama incelendiğinde:

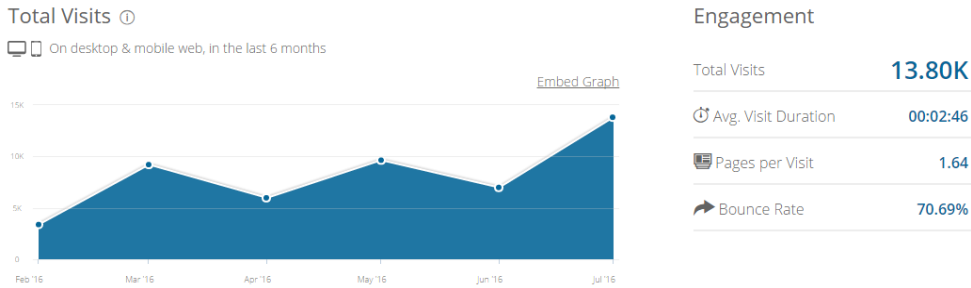
- ▶ İnternet sitelerinin tamamının ve mobil uygulamanın erişilebilir olduğu;
- ▶ Dört internet sitesinin ikisinin herhangi bir yabancı dile çevrilmediği; mobil uygulamada herhangi bir yabancı dil seçeneğinin bulunmadığı;
- ▶ İnternet sitelerinin ve mobil uygulamanın yıllık kullanıcı sayısı/indirilme sayısı gibi performans ölçücü bilgilerinin çoğu yararlanıcı tarafından tutulmadığı ya da eksik tutulduğu

tespit edilmiştir.

İnternet sitesi ve mobil uygulama ile gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliğinin tespitinde iki önemli unsur gözönünde bulundurulmuştur: bu kanallar vasıtasıyla ulaşılan kişi sayısı ve bu kişiler üzerinde bırakılan etki. İnternet sitelerinin ziyaretçi sayıları ulaşılan kişi sayısını; sayfada geçirilen ortalama süre ise sunulan içeriğin bu kişiler üzerindeki etkisini temsil etmekte kullanılarak program kapsamında kurulan internet sitelerinin ve mobil uygulamaların performans istatistikleri *SimilarWeb* ve *SEO Web Analyzer* uygulamaları üzerinden incelenmiştir.

Program kapsamında kurulan internet sitelerinin internet trafikleri *SimilarWeb* uygulaması üzerinden incelendiğinde dört internet sitesinden üçünün toplamda 1.000 'tık' limitinin altında kaldığı; bu nedenle detaylı performans göstergelerinin tutulmadığı görülmüştür.

Şekil 37. İnternet sitesinin Ocak-Temmuz 2016 tarihlerindeki internet trafiği



Kaynak: Yararlanıcı anketleri 2016'da belirtilen internet siteleri, *SimilarWeb*.

Görece popüler olan ve "1000 tık" limitinin üstüne çıkmayı başaramamış tek internet sitesinin son ay içerisindeki internet trafiği yukarıdaki tablo üzerinden incelendiğinde, her ziyarette ortalama 1,64 sayfa gezintisi gerçekleştiği; ziyaretçilerin sitede ortalama 2 dakika 46 saniye zaman geçirdiği ve toplamda 13,8 bin kez ziyaret edildiği tespit edilmiştir. İngilizce ve Arapça dillerinde içerik sunan site böylece Suudi Arabistan üzerinden de ziyaretçi bulabilmiştir.

Şekil 38. İnternet sitelerinin ziyaret edilen ülkelere göre trafik bilgisi



Kaynak: Yararlanıcı anketleri 2016'da belirtilen internet siteleri, SimilarWeb.

İnternet sitesinin düzenli bir ziyaretçi trafiği olması, sitede geçirilen ortalama sürenin görece uzun olması; sağlanan yabancı dil içeriği sayesinde Türkiye dışından da ziyaretçi çekebiliyor olması, proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında internet sitesinin etkin kullanıldığını göstermektedir. Aynı proje kapsamında internet sitesiyle birlikte IOS ve Android platformları için geliştirilen mobil uygulama ise benzer bir başarı gösterememiş; 500-1.000 indirim bandında kalmıştır.

Sonuç olarak, kurulan internet sitelerinin ve mobil uygulamaların yıllık kullanıcı sayısı, görüntülenme sayısı, ortalama kullanım süresi gibi performans ölçücü bilgilerin çoğu yararlanıcı tarafından tutulmadığı ya da eksik tutulduğu; bu nedenle hedef kitle talepleri ve istekleri konusunda geri bildirim elde etme imkanına da sahip olmadıkları görülmüştür.

İnternet sitesi ve mobil uygulamalar kapsamında bir geri bildirim mekanizmasının bulunmaması, projelerde iyileştirme/geliştirme faaliyetleri ve ek yatırımların gerçekleştirilmesi için gerekli altyapının oluşmasını engellemektedir.

Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi amacıyla proje hedeflerini gerçekleştirmek için internet sitesi ve mobil uygulamalar öneren projelerde performans göstergelerinin yeniden tanımlanması, gerekli istatistiklerinin yararlanıcılar tarafından sürekli ve eksiksiz tutulması istenebilir.

Kurulan internet siteleri ve geliştirilen mobil uygulamaların, ilgili kurumların halihazırda faaliyet göstermekte olan internet sitesi, mobil uygulama, sosyal medya hesabı vb. platformda tanıtılması hem ilgili internet sitesi veya mobil uygulamanın tanıtılmasında, hem de proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında etkili olacaktır.

İnternet sitesi ve mobil uygulamalar üzerinden sağlanan içerik ve bilginin düzenli aralıklarla güncellenmesi ve belirli bir kalite düzeyinde tutulması bu faaliyetlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği üzerinde etkili diğer unsurlardır. Ajans, benzer projelerde yararlanıcıları, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından internet sitelerinin kalite değerlendirmesi için geliştirilen aşağıdaki kriterleri esas almaları konusunda yönlendirebilir:

- ▶ ISO 14915-1: Tasarım usulleri ve çerçeve,
- ▶ ISO 14915-2: Çoklu ortam gezinimi ve kontrol,
- ▶ ISO 14915-3: Ortam seçimi ve birlikteliği

2.4.4 Proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında sosyal medya kullanımı ve etkinliği yetersiz kalmıştır.

Program kapsamında desteklenen 11 projenin beşinde proje çıktılarının yaygınlaştırılması amacıyla sosyal medya kullanılmıştır. İlgili sosyal medya hesaplarına dair istatistikler incelendiğinde sosyal medyanın proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında etkin kullanılamadığı görülmüştür.

Sosyal medya, son yıllarda olağanüstü bir gelişim göstermiş, kullanımı ve kullanım amaçları geniş bir yelpazeye yayılmıştır; sosyal ağlar, multimedya paylaşım, profesyonel ağlar, bloglar, forumlar, mikro bloglar, anlık mesajlaşma ortamları, şikayet ve öneri paylaşım ortamları, elektronik posta (e-mail) grupları şeklinde birçok ana başlıktan oluşmaktadır.

Günümüzde sosyal medyada tanıtım, pazarlama ve müşteri ilişkileri çalışmalarının yoğunlaşmasıyla sosyal medya tanıtım araçları büyük önem kazanmaya başlamıştır. Sosyal paylaşım sitelerinin kullanıcı sayısının 1 milyarı aşması turizm sektörünün de bu alana odaklanmasına neden olmuştur. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı da 2015 yılında ilk kez yurtdışı tanıtım bütçesinin yüzde 20'sini sosyal medya tanıtımlarına ayırma kararı almıştır. Turizm tanıtım amacıyla hazırlanan içeriğin hedef kitle tarafından fark edilmesi ve tanıtımının yapılması için en etkin ve maliyetsiz yollardan biri sosyal medya olarak gösterilmektedir.

Türkiye'de 2016 yılı itibari ile 35 milyonun üzerinde internet kullanıcısı, 36 milyon aktif Facebook hesabı bulunmaktadır. Google'ın Türkiye'nin de dahil olduğu 46 farklı pazarda internet kullanım alışkanlıklarını ölçtüğü veritabanı: Google Tüketici Barometresi'ne göre Türkiye'de internet kullanıcıları günde ortalama 4.9 saati kişisel bilgisayarlar üzerinden, 1.9 saati mobil cihazlar aracılığıyla internette harcamakta; bu sürenin ortalama 2 saat 37 dakikasını sosyal medyada geçirmektedir. Bu istatistiklere göre Türkiye, sosyal medya kullanımı konusunda dünyada ilk sırada yer almaktadır.

Dünya genelinde ve özellikle Türkiye'de sosyal medya kullanımı ve sosyal medya kullanımının turizm üzerine etkileri, Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP kapsamında desteklenen projeler için, proje çıktıları ve faaliyetlerini yaygınlaştırmada sosyal medyayı kritik bir araç haline getirmektedir.

Program kapsamında desteklenen 11 projenin beşinde toplam dokuz adet sosyal medya hesabı açılmış ancak 2016 yılı itibarıyla bu platformların üçü kapatılmıştır.

Şekil 39. Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesaplarının kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı



Kaynak: Yararlanıcı anketleri, ilgili sosyal medya hesapları 2016.

En çok kullanılan sosyal medya platformunun Facebook olduğu ve geniş bir kitleye ulaştığı görüldü de, sosyal medyayı etkin kullanarak başarılı bir proje örneklemden çıkarıldığında aşağıdaki genel görüntü elde edilmektedir.

Şekil 40. Sosyal medya kullanan proje başına ortalama kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı

Kaynak: Yararlanıcı anketleri, ilgili sosyal medya hesapları 2016.

Sosyal medya platformlarını kullanan, aynı zamanda proje kapsamında internet sitesi kurulumunun gerçekleştirildiği bir proje tespit edilmiştir. Bu projenin internet sitelerinde ilgili sosyal medya hesaplarının tanıtılmadığı görülmüştür.

Sosyal medya hesaplarının büyük çoğunluğu yararlanıcılar tarafından düzenli olarak güncellenmemekte, takip edilmemektedir.

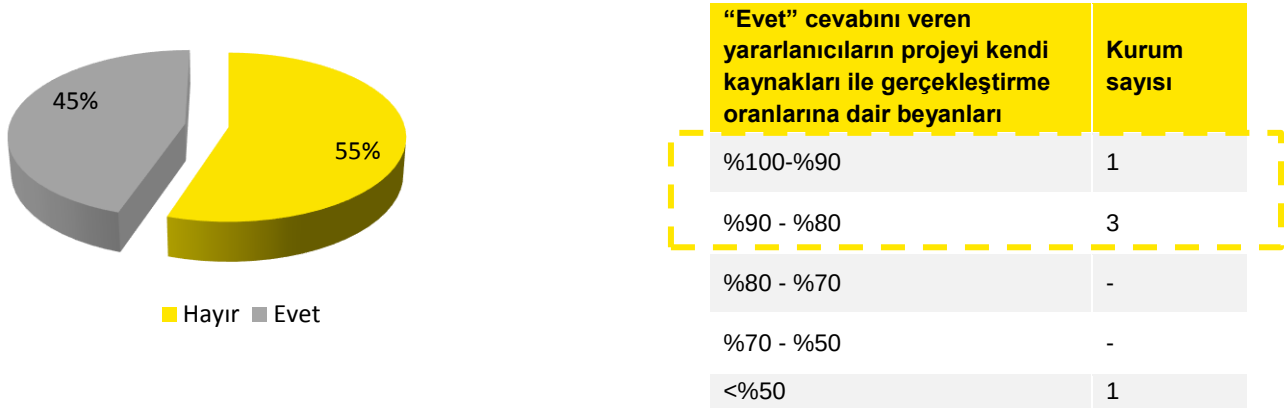
Türkiye’de ve dünya genelinde sosyal medya kullanımının yoğunluğu ve sosyal medyanın ilgili faaliyetler üzerine olumlu etkileri üzerinden projeler kapsamında gerçekleştirilen sosyal medya faaliyetleri değerlendirildiğinde sosyal medya kullanımının etkin olmadığı görülmüştür.

Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesaplarının kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı gibi istatistikler, proje çıktıların yaygınlaştırılmasında etkin olmak için yeterli değildir. Hesapların büyük bölümünün düzenli olarak güncellenmemesi, sunulan içeriğin genel kalite ve enformasyon problemi, sosyal medyanın sunduğu düşük maliyetle etkin yaygınlaştırma imkanından yararlanılamadığını göstermektedir. Sosyal medya hesabı açan yararlanıcıların tamamı, kurumları içinden bir kişiyi bu hesapların kurulması ve yönetilmesi konusunda görevlendirmekte, hiçbiri profesyonel sosyal medya danışmanlığı veya bu hizmeti de yönetebilecek bir profesyonel destek almamıştır. Bu konuda ilerleyen programlarda ilerleme sağlanabilmesi için yararlanıcıların internet ve sosyal medya üzerinden gerçekleştirecekleri tanıtım faaliyetlerine yönelik profesyonel destek alması önerilebilir.

2.4.5 BEBKA’nın sağlamış olduğu destek, yararlanıcıların çoğu için projelerin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynamıştır.

Anketlerde sorulan «BEBKA desteği olmasaydı; bu proje ile gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?» sorusuna ankete yanıt veren 11 yararlanıcının altısı «Hayır» cevabını vermiştir. «Evet» cevabını veren yararlanıcıların büyük bölümü proje, faaliyetlerinin %90-80’lik kısmını kendi kaynaklarıyla da gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir.

Şekil 41. «BEBKA desteği olmasaydı; gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?» sorusuna verilen cevaplar ve «Evet» cevabını veren yararlanıcıların kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebilecekleri faaliyetlerin oranına dair beyanları



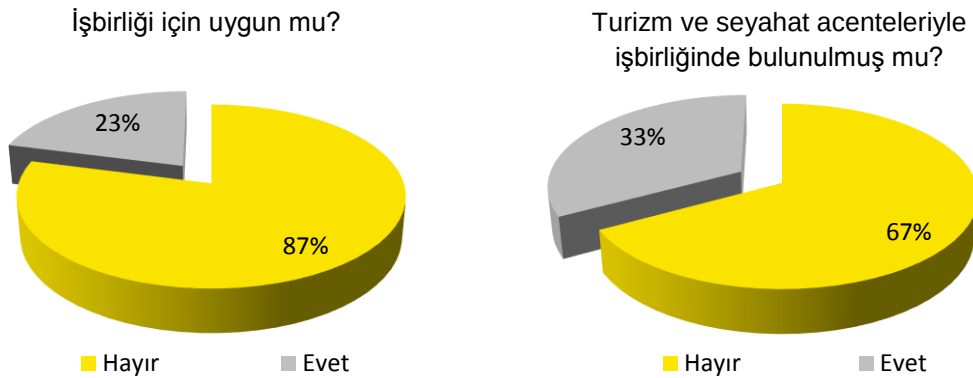
Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016

BEBKA desteği olmasaydı, proje faaliyetlerini gerçekleştiremeyeceğini belirten altı projenin tamamında, proje kapsamında turistik veya kültürel tesislerin geliştirildiği görülmüştür. Bu durum altyapı yatırımlarının gerçekleştirildiği projelerde kurumların mali kapasitesiyle ilgili sorunları ve finansman ihtiyacını ortaya koymaktadır.

2.4.6 Projelerin büyük bölümünde seyahat ve turizm acenteleriyle kurulacak işbirliklerinin proje başarısını artırma potansiyelinin olduğu, ancak çoğu projede bu potansiyelin kullanılmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen 11 yararlanıcının üçünün projelerinin turizm ve seyahat acenteleriyle işbirlikleri gerçekleştirilmesine uygun olduğu, ancak yalnızca bir projede yerel/ulusal turizm acenteleri ile iletişime geçildiği ve bu doğrultuda proje çıktılarının ticarileştirilmesine yönelik faaliyette bulunulduğu görülmüştür.

Şekil 42. Turizm ve seyahat acenteleriyle işbirliği için uygun projeler ve bu projelerin turizm acenteleriyle gerçekleştirdiği işbirliği oranı



Kaynak: Saha ziyaretleri sırasında edinilen EY danışmanı görüşü, Yararlanıcı Anketi 2016

Bölgedeki turizm altyapısının geliştirilerek turizmin canlandırılması, bu sektörden elde edilecek gelirin artırılmasında en önemli unsurlardan biri turizm yatırımcılarının ilgisinin çekilmesi, yerel ve bölgesel turizm faaliyetlerinin belirgin bir ivme kazanmasıdır. Bu bağlamda turistik organizasyonların ve düzenlenen turların sayısının artması, çeşitli eğitimlerle turizm bilincinin gelişmesi ve bölgede turizm uyanışının sağlanması için en etkin yöntemlerden biri bu konuda profesyonel olarak faaliyet gösteren turizm ve seyahat acentalarıyla işbirliklerinin geliştirilmesidir.

Seyahat acenteleri bir hizmet zincirinin belirli bir yerinde sabitlenmiş işletmeler değildir. Geniş bir çerçevenin içinde pek çok işletme türüyle çeşitli konularda işbirliği yapan, aktif roller üstlenen bir işletme türüdür. Müşterilerine nihai ürün olarak birbiriyle birleştirilmiş komple hizmetler sunarlar. Ulaştırma, konaklama, yeme-içme, rekreasyon gibi hizmetleri tek bünyede sağlıyor olmaları, bu acenteler ile işbirliği içinde bulunan yararlanıcı kurumlar için proje çıktılarını tanıtmak, ticarileştirmek veya proje kapsamında geliştirilen turistik tesisi kullanırmak için hazır bir altyapı oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde, Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP kapsamında desteklenen projelerde proje çıktılarının ve faaliyetlerinin ticarileştirilmeye uygun olduğu tespit edilen projelerde, turizm ve seyahat acenteleriyle kurulacak işbirliklerinin proje hedeflerini sağlama ve bölgede turizm faaliyetlerini canlandırmada önemli bir rol oynayacağı öngörülmüştür.

2.4.7 Programın, projeler ve programlar arası sinerji oluşturma potansiyelinin bulunduğu, ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği tespit edilmiştir.

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'nin tanımlı bir hedefi olmasa da, programın hem projeler arasında, hem de Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projeler ile sinerji yaratma potansiyeli olduğu, ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği tespit edilmiştir.

Anketlerde sorulan « Aynı dönem gerçekleştirilen Turizm Tanıtım / Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'lerden destek alan diğer projeler ile sinerji gerçekleşti mi?» sorusuna 11 yararlanıcının tamamı «Hayır» yanıtını vermiştir.

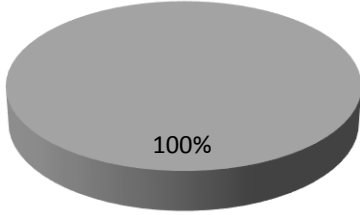
Projelerin uygulama süreçleri ve çıktılarına dair yapılan analiz ve gerçekleştirilen saha ziyaretleri sonucu edinilen EY danışmanı görüşüne göre 11 projeden dördünün¹³ program kapsamındaki bir başka projeye, ikisinin¹⁴ Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen bir projeye olmak üzere dört tanesinin sinerji oluşturma potansiyeli olduğu tespit edilmiştir.

¹³ Gürsu Belediyesi'nin Bölgenin Alternatif Turizm Merkezi; GÜRSU projesi ile Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Bursa'nın Alternatif Turizm Destinasyonları projeleri
Harmancık Belediyesi'nin Harmacık'ta Eko-Turizm potansiyelinin Ortaya Çıkarılması Projesi ile Bursa Kültür ve Turizm Tanıtma Birliği'nin Bursa Kiosklarına Kavuşuyor projeleri

¹⁴ Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin TA kapsamında desteklenen "Tarihi Kent Merkezinde Turizm Altyapısının İyileştirilmesi" projesi ile TT kapsamında desteklenen "3D Mobil Turizm Atlası" projeleri
Harmancık Belediyesi'nin Harmacık'ta Eko-Turizm Potansiyelinin Ortaya Çıkarılması Projesi ile TT kapsamında desteklenen Uludağ Üniversitesi'nin Bursa Dağ İlçeleri Kültür Envanteri Projeleri

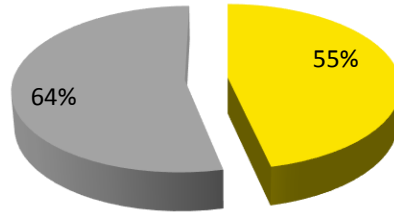
Şekil 43. " Aynı dönem gerçekleştirilen Turizm Tanıtım / Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'lerden destek alan diğer projeler ile sinerji gerçekleşti mi?" sorusuna verilen cevaplar ve tespit edilen sinerji potansiyeli

Yararlanıcı Beyanına Göre



■ Hayır

Sinerji Potansiyeli



■ Evet ■ Hayır

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Gelişme eksenleri aynı, benzer amaç ve hedefleri olan Turizm Tanıtım MDP ile Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP kapsamında desteklenen projeler arasında bir proje çıktısının diğer programda başka bir projenin girdisi olabileceği tespit edilmesine rağmen aralarında sinerji oluşturulmadığı görülmüştür.

Program kapsamında ve programlar arası oluşturulabilecek sinerjilerin proje uygulamalarında daha başarılı sonuçlara yol açacağı, projeler kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakların maliyet etkin kullanılmasını sağlayacağı ve kurumlar arasında beraber iş yapma kültürünü geliştireceği öngörülmektedir.

Benzer kaynaklara ihtiyaç duyan, benzer faaliyetleri yürüten, birinin çıktısının diğer bir projenin girdisi olabileceği projelerin tespit edilerek, ilgili projelerin yararlanıcıları arasında Ajans tarafından bir iletişim platformunun tesis edilerek projeler arası işbirliklerinin teşvik edilmesi, sinerji potansiyellerinden etkin faydalanılmasını sağlayacaktır.

2.5 Sürdürülebilirlik

Kalkınma projelerine ayrılan kaynakların yürütülen projelerin ekonomik ömürleri süresince etkin verimli ve şeffaf kullanımını sağlamak adına sürdürülebilirlik hususu her ölçekteki kalkınma faaliyetinin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Kalkınma ajansları ve bakanlıkları gibi yerel/ulusal seviyede; Avrupa Birliği, OECD, Asya ve Afrika Kalkınma Bankaları gibi bölgesel boyutta; Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF gibi küresel ölçekte faaliyet yürütüp, kalkınma projelerine destek sağlayan kuruluşlar sürdürülebilirlik boyutuna önem atfetmektedir.

Sürdürülebilirlik konusu diğer değerlendirme alanlarına göre soyut ve değerlendirilmesi nispeten zor bir alan olarak görülmüş ve farklı kurumlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışmada, MDP kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliği, projelerin tamamlanmasını takiben, proje kapsamında yapılan yatırımların ve elde edilen çıktılarının aktif kullanımına devam edilmesi ve projelerde sağlanan mali desteğin bitmesinin ardından yararlanıcıların ilgili alanda ek yatırım ve faaliyetler yürütmeye devam etmeleri olarak kabul edilmiştir.

Tablo 20. Kalkınma yardımları sağlayan örgütlerin proje sürdürülebilirliğine ilişkin tanım ve yaklaşımları

Kurum	Tanım
Avrupa Birliği	Avrupa Komisyonu tarafından sağlanan finansal desteğin tamamlanmasının ardından desteklenen projenin paydaşlarına veya iştirakçilerine sağladığı çıktı ve faydaların belirli zaman dilimi boyunca sürmesi
Dünya Bankası	Projenin ekonomik ömrü boyunca kabul edilebilir fayda akışını sağlayabilmesi (1990) Projenin değerlendirme aşamasında, yürütülen projenin, belirlenen kalkınma hedeflerini sağlayamama riski (2006)
OECD	Kalkınma yardımı tamamlandıktan sonra, projenin faydalarının devam etmesi, bu faydaların uzun vadede sürmesi ve faydaları azaltabilecek risklere karşı projenin yeterli direnci gösterebilmesi
Afrika Kalkınma Bankası	Hedeflenen ve belirlenen etkin proje ömrü boyunca projeden elde edilen faydaların ve proje çıktılarının devam edebilmesi
Asya Kalkınma Bankası	Mevcut beşeri, kurumsal, finansal ve doğal kaynakların, projeden elde edilen başarının, proje ekonomik ömrü boyunca devam ettirilmesi için yeterli olması ve bunu engelleyecek risklerin öngörülüp, ortadan kaldırılması

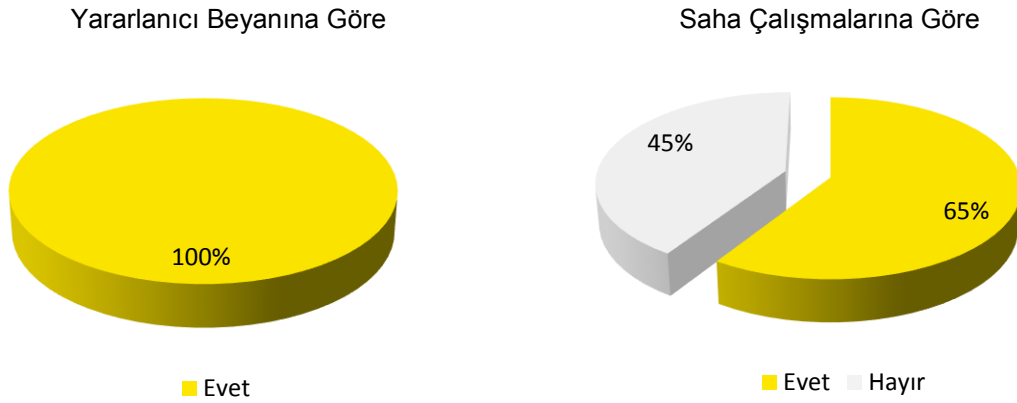
BEBKA tarafından da sürdürülebilirlik konusuna dikkat edilmiş ve gerek başvuru rehberinde, gerekse başvuru formunda sürdürülebilirlik hususuna yer verilmiştir. Ajans, programa başvurmak isteyen yararlanıcı adaylarından, sürdürülebilirliğin üç boyutlu olarak tanımladığı 'mali boyut'(projenin finansal açıdan devam edilebilirliği), 'kurumsal boyut' (kurumsal kapasitenin ilgili şekilde gelişmesi) ve 'politik boyut' (yapısal etki, sürdürülebilir kalkınma ve çevre boyutu) alanlarında projelerini detaylandırmalarını istemiş ve proje puanlama sürecine sürdürülebilirliği de dahil etmiştir. Ayrıca, başvuru sahiplerinden projelerin somut ve çarpan etkilerini, sonuçlarının tekrarlanma ve yayılma olasılıklarını öngörmeleri ve bunları belirtilen şekillerde proje başvurusunda detaylandırılması istenmiştir.

2.5.1 Proje çıktılarının büyük bölümünün aktif kullanılmadığı, bir kısmının atıl durumda olduğu görülmüştür.

Proje çıktılarının proje sonrasında aktif olarak kullanılıp kullanılmadığının analizi, sürdürülebilirliğin ilk boyutu olarak ele alınmıştır. Yararlanıcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde, yararlanıcıların çoğunluğunun proje çıktılarını elde ettikleri ancak proje sonrasında aktif olarak kullanmadıkları; proje yatırımlarının bir kısmının atıl durumda olduğu görülmüştür.

Anketlerde sorulan «Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?» sorusuna 11 yararlanıcının tamamı «Evet» yanıtını vermiştir. Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde beş yararlanıcının proje kapsamında elde ettikleri çıktıların büyük bölümünü aktif olarak kullanmadığı tespit edilmiştir.

Şekil 44. "Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Çıktıları aktif olarak kullanılmayan beş projenin üçünde proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımların önemli bir kısmının atıl durumda olduğu tespit edilmiştir. Proje kapsamında yapılan yatırımların ve proje çıktılarını aktif olarak kullanmadığı tespit edilen projelerde, proje yatırımlarının kısmen atıl kalmasının temel nedenleri;

- ▶ Proje kapsamında inşa edilen/geliştirilen turistik/kültürel tesislerin yapı ve kullanım izinlerine yönelik yasal sorunlar,
- ▶ Maliyetin geri kazanımının sağlanması ve ilgili altyapının işletme ve bakımı için gerekli yeterli kaynakların yararlanıcı kurum tarafından temin edilememesi,
- ▶ Proje çıktılarını yaygınlaştırmak veya bölgenin tanıtımını yapmak için bazı projelerde kullanılan dokunmatik ekranlı bilgi ve servis amaçlı elektronik altyapılara (kiosk, mobo gibi) ihtiyaç duyulmaması/ kullanışlı olmaması,
- ▶ Projeler kapsamında kurulan internet sitelerinin içeriğine ve düzenli olarak takip edilmesine ilişkin sorunlar,

olarak tespit edilmiştir.

Turizm Tanıtım MDP çerçevesinde yapılan değerlendirmeye paralel olarak, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında desteklenen projelerde, elde edilen çıktıların proje sonrasında da aktif olarak kullanılması, proje çıktılarına ilişkin “arz” ve “talep”in oluşturulması/sürdürülmesiyle mümkündür.

Proje çıktılarına ilişkin talep, hedef kitlenin projeyi sahiplenmesi, proje sonucunda elde edilen çıktıların faydalanan olması ve bu faydayı devam ettirme motivasyonu; arz, yararlanıcıların proje çıktılarını kullanmakta ve sürdürmekteki isteği ve kurumsal kapasitesi olarak tanımlanmalıdır. Bu nedenle

projelerde öncelikli grupların katılımını sağlamaya yönelik uygun yönetim ve koordinasyon düzenlemelerinin yapılması ve yararlanıcıların proje bitiminden sonra da projeyi sahipleniyor olması, projelerin sürdürülebilirliğini sağlamakta büyük önem arz etmektedir.

Vaka Çalışması 6: Bursa Kiosklarına Kavuşuyor

Bursa Kültür Turizm ve Tanıtma Birliği, 'Bursa Kiosklarına Kavuşuyor' isimli projeyi gerçekleştirebilmek için Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında desteklenmiştir. Projenin ana hedefi, yüksek bir ivmeyle büyüyen uluslararası turizmin sağladığı gelirden Bursa'nın daha etkin faydalanmasını sağlamaktır. Bu hedef doğrultusunda proje, Bursa'nın mevcut turizm cazibe merkezlerini, tarihi ve kültürel değerlerini, görece az bilinen turizm destinasyonlarıyla birlikte, yerli ve yabancı turistlere tanıtılmasını amaçlamaktadır.

Bu ana hedef doğrultusunda alımı gerçekleştirilen 20 kiosktan, mekanik olarak sorunsuz teslim alınan 19'u, şehrin turistik ve kültürel değerlerini tanıtmak, belediye ve valilik tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetleri duyurmak, toplu taşıma sefer, fiyat ve güzergah bilgilerini sağlamak amacıyla, bu amaca uygun, farklı noktalara yerleştirilmiştir¹⁵. Yararlanıcı ile gerçekleştirilen görüşmede mekanik sorunu nedeniyle çalışmayan bir kioskun ise tamir ettirilmediği, iadesine veya değiştirilmesine yönelik bir işlem yapılmadığı öğrenilmiştir.

Kioskların yer seçiminde Bursa İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve Uludağ Üniversitesi'nin ilgili bölümleriyle görüşülmüş, turizm cazibe noktaları belirlenmiştir. Bursa Büyükşehir Belediyesi, ilçe belediyeleri ve Anıtlar Yüksek Kurulu'yla yapılan görüşmeler sonucunda kiosklar belirlenen noktalara yerleştirilmiştir. Kioskların güvenliğinin sağlanması konusunda Bursa Emniyet Müdürlüğü'yle de gerekli görüşmeler yapılmıştır.

Projenin tarihi ve kültürel cazibe merkezlerini tanıtmaya amacına ne ölçüde hizmet ettiği, proje yatırımı olan kioskların hizmet verme performansı ile doğrudan ilgilidir. Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde, kioskların atıl durumda olduğu görülmüştür. Bu durumun olası sebepleri olarak kioskların yerleştirildikleri lokasyonlar, elektronik-mekanik performans yeterliliği, sunulan içeriğin ve yazılımın kalitesi göz önünde bulundurulmuş, proje bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

Kioskların yer seçiminde, tanıtılması amaçlanan mekanın tarihi ve turistik değeri ve herkes için erişilebilirliği ve görünürlüğü temel alınmıştır. Yerli ve yabancı turistlerin şehre giriş yaptığı; şehir hayatının en canlı ve yaya trafiğinin en yüksek olduğu şehir merkezi, heykel ve Fatih Sultan Mehmet Bulvarı; tarihi, kültürel ve turistik cazibe noktaları olan Cumalıkızık ve Botanik Park; alternatif turizm noktalarının tanıtılması amaçlanarak İnyaka ve Trilye'ye yerleştirilmiştir. Bu sayede bulunan nokta ve tanıtılan diğer merkezler hakkında bilgi alabilmek mümkün olmuştur.

Tek bir ana merkeze bağlı olan kioskların faaliyetleri elektrik ve sürekli internet bağlantısıyla sağlanmaktadır. Özellikle teknik altyapısı zayıf ilçelerde faaliyet gösteren kiosklara sürekli internet sağlanması amacıyla bir mobil operatör ile çalışılmaktadır. Saha çalışması sırasında incelenen kiosklardan açık kamusal alanlarda bulunanların ekranında yaşanan parlama kiosktan faydalanmayı zorlaştırmaktadır. Özellikle ilçe belediyelerinde yer alan kiosklarda sürekli internet bağlantısının temin edilemediğine dair geri dönüşler, kioskun hizmet sunum performansının açık alanlarda ve şehir merkezinden uzakta düşüğünün göstergesidir.

Kiosklar tarihi ve turistik merkezlere dair bilgi sağlamanın yanı sıra toplu taşıma sefer, güzergah ve fiyat bilgileri, şehirde gerçekleştirilen kültürel ve sanatsal faaliyetlerle ilgili de bilgi vermektedir. Ancak hava durumu, tarih-saat gibi bilgiler internet üzerinden otomatik güncellenebiliyorken kültürel sanatsal faaliyetlere dair bilgiler, toplu taşıma bilgileri otomatik olarak güncellenmemektedir. Saha çalışması sırasında incelenen kiosklarda bu bilgilere dair son güncellenmenin 2014 yılında yapıldığı, halihazırda kullanılmayan toplu taşıma seferlerinin ve 2014 fiyatlarının paylaşıldığı tespit edilmiştir.

Kiosklar, ortak bir ana merkeze bağlı olarak tek bir yazılım ile çalışmaktadır. Yazılımla ilişkin gözlemlenen en büyük problemlerden biri kullanım performansına yönelik hiçbir bilginin tutulmuyor olması olmuştur. Kullanıcı sayısı/tıklama sayısı gibi göstergelerin tutulmaması projenin başarısı ya da sürdürülebilirliği ile ilgili ölçülebilir

¹⁵ IDO ve BUDO iskeleleri, terminal, Cumalıkızık, Trilye, Fatih Sultan Mehmet Bulvarı, Uludağ Sarıana, Gölyazı, İnyaka, Trilye, Botanik Park, heykel, İznik, kent meydanı ve Uludağ Üniversitesi.

bir sonuca varmayı imkansızlaştırmaktadır. Bu durumda kullanıcı geri dönüşleriyle, yeni ihtiyaç ve taleplerin tespiti ve yazılımın bu doğrultuda geliştirilmesi ve iyileştirilmesi mümkün olmamaktadır. Bu durum, projenin sürdürülebilirliğine yönelik en büyük risklerden biridir.

Sonuç olarak, şehrin turistik ve kültürel değerlerini tanıtmak, belediye ve valilik tarafından düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetleri duyurmak, toplu taşıma sefer, fiyat ve güzergah bilgilerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen kiosk yatırımının büyük ölçüde atıl kaldığı, bu durumun nedenlerinin sağlanan içeriğin kalitesi ve güncelliği gibi sorunlar ve kioskların elektrik ve internet bağlantısına sürekli erişiminde karşılaşılan teknik sorunlar olduğu görülmüştür.

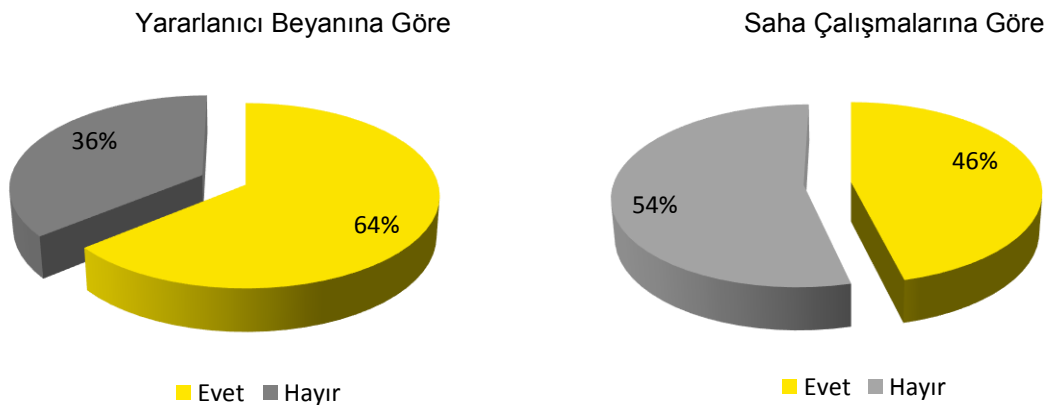
2.5.2 Projelerin çoğunluğunda, tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyet veya yatırım yapılmamıştır.

Sürdürülebilirliğin bir diğer boyutu olan mali sürdürülebilirlik kapsamında, yararlanıcıların projelerin bitişinden sonra faaliyet ve çıktıları güçlendirmek adına ek yatırımlar ve faaliyetleri devam ettirip ettiremedikleri analiz edilmiştir. Yararlanıcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde, yararlanıcıların çoğunluğunun projelerin bitişinden sonra faaliyet ve çıktıları güçlendirmek adına ek yatırımlar ve faaliyetleri devam ettirmediği görülmüştür.

Bu kapsamda yararlanıcılarla yapılan anket çalışmasında sorulan «Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyetler/yatırımlar yaptınız mı?» sorusuna 11 yararlanıcıdan yedisi «Evet» cevabını vermiştir.

Saha ziyaretlerinde, projelerinin tamamlanması ardından ek faaliyet veya yatırım yaptığını beyan eden iki projede yalnızca mevcut yatırımın bakım/onarımı için faaliyet gerçekleştirildiği anlaşılmıştır.

Şekil 45. “Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyetler/yatırımlar yaptınız mı?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Kurumların %46'sı projelerinin bitmesi ardından faaliyet ve çıktıları güçlendirmek amacıyla, bilgilendirme/yönlendirme levahalarının yapılması, proje faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak için etkinlikler organize edilmesi gibi çalışmalarda bulundukları görülmüştür.

Projelerin tamamlanmasının ardından ek yatırım veya faaliyet yapmayan yararlanıcıların bunun nedeninin finansman yetersizliği veya ilgili alanda ek bir ihtiyacın oluşmaması olduğunu belirtmişlerdir.

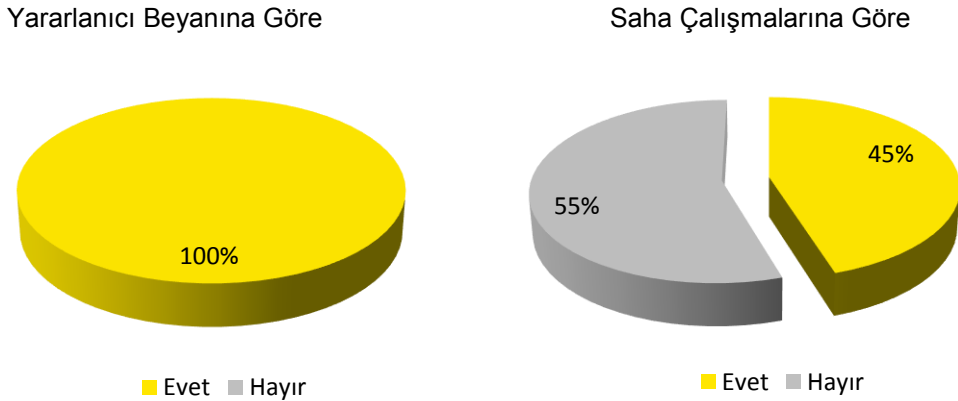
2.5.3 Projelerin çoğunda tamamlanma sonrası yaygınlaştırma faaliyetleri yürütüldüğü ancak etkin olunamadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması, programın en önemli hedeflerinden biridir. Proje çıktılarının yaygınlaştırılması bu değerlendirme çalışmasında, projeler kapsamında kurulan, geliştirilen ve iyileştirilen kültürel ve turistik altyapının ne ölçüde aktif kullanıldığı ve kurumlar tarafından yürütülen projelerde proje faaliyet, sonuç ve çıktıların ilgili kurum ve kuruluşlar ile paylaşılması ve çıktıların ilgili paydaşlar tarafından yeniden kullanılabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Geliştirilen turistik tesislerde gerçekleştirilen aktivite sayısı, yapılan bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri, hazırlanan çeşitli içerik ile diğer belge ve dokümanların ilgili paydaşlara iletilmesi örnek yaygınlaştırma faaliyetleri olarak gösterilebilir.

Yürütülen bilgi toplama ve anket çalışmalarında kurumlara proje sayesinde geliştirdikleri yöntem ve çıktıların başka kurumlar ile paylaşılıp paylaşılmadıkları ve projenin genel yöntem ve çıktıların paylaşılan kurumlar tarafından fiilen kullanılıp kullanılmadığı öğrenilmiştir. Bu kapsamda yararlanıcılarla yapılan anket çalışmasında sorulan «Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?» sorusuna, 11 yararlanıcının tamamı «Evet» yanıtı vermiştir.

Yararlanıcılarla yapılan görüşmelerde yaygınlaştırma çalışmalarında bulunduklarını ifade eden yararlanıcıların altısının gerçekleştirdikleri yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak yararlanıcıların büyük bölümünde yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı görülmüştür.

Şekil 46. “Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Program kapsamında desteklenmiş projelerde gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetinin etkinliği, bu kapsamda kaç kuruma, firmaya, bireye ulaştığı ve bu kitle üzerinde bıraktığı etkiyle ölçülmektedir. Proje çıktıların yaygınlaştırmada etkili olamayan projelerde temel olarak aşağıdaki sorunlar gözlemlenmiştir:

- ▶ Projeler kapsamında kurulan, geliştirilen, iyileştirilen turistik tesis, müze ve tarihi yapıların ziyaretçi sayısına ilişkin verilerin çoğunun yararlanıcı tarafından tutulmaması, eksik tutulması; ziyaretçi önerilerine ilişkin bir geri bildirim mekanizmasının bulunmaması
- ▶ Proje çıktıların yaygınlaştırılmasında kullanılan internet sitesi, sosyal medya ve mobil uygulama gibi yeni yöntem ve araçların etkili kullanılamaması; geliştirilen altyapının performansına ilişkin sorunlar, düzenli güncellemelerin ve takibin yapılmaması.

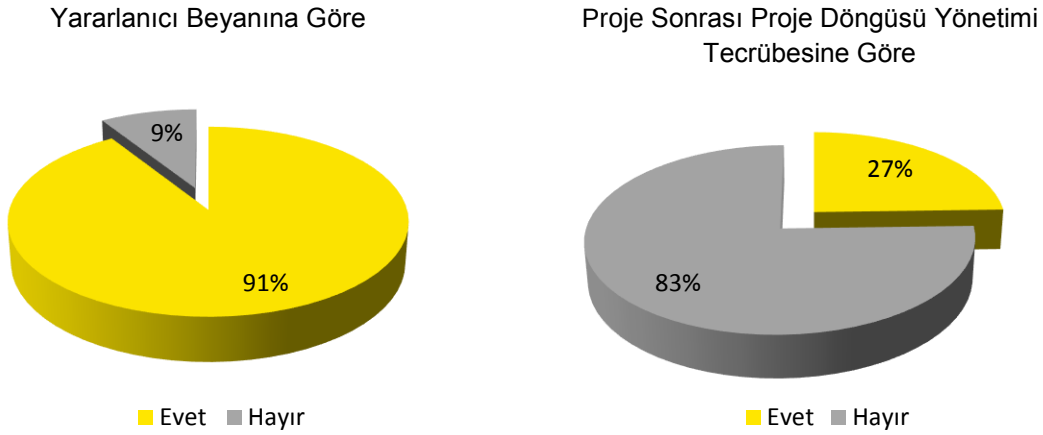
Projeler için yapılan değerlendirmeye paralel olarak; özellikle turizm sektöründe yoğunlaşacak başka mali destek programları tasarlanırken yaygınlaştırma faaliyetlerinin başarısının artırılması için yararlanıcıların gelişen internet teknolojisinin sağladığı avantajlardan etkin bir şekilde yararlanması gerekmektedir.

2.5.4 Programın, kurumların Proje Döngüsü Yönetimi kapasitesinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerin yararlanıcıların kurumsal kapasiteleri üzerindeki etkisi de değerlendirme kapsamına alınmış ve ankette yararlanıcılara programın kurumsal kapasitesini etkileyip etkilemediği de sorulmuştur. Anketlerde sorulan «BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı? » sorusuna 11 yararlanıcıdan 10'u «Evet» cevabını vermiştir.

Proje döngüsü yönetimi konusunda kurumsal kapasitenin artırdığını beyan eden 10 yararlanıcıdan yalnızca üçü bu konuda artan kapasitesini kullanarak 2012 MDP sonrasında başka kurumlardan veya BEBKA'dan mali destek alarak proje yürütmüştür.

Şekil 47. “BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Program kapsamında desteklenen projelerin %27'lik kısmında yararlanıcılar proje döngüsü yönetimi konusunda kapasitelerini artırarak BEBKA ve farklı kurumlardan destek almış; yeni projeler tasarlamış ve yürütmüştür.

2.5.5 Program kapsamında desteklenen projelerin önemli bir bölümünün büyük ölçüde sürdürülebilir olmadığı görülmüştür.

Aşağıdaki şekil üzerinden görülebileceği gibi program kapsamında desteklenen 11 projenin üçü etkin yaygınlaştırma faaliyetlerinde bulunmuş, proje sonrasında çıktılarını güçlendirmek için ek yatırım ve faaliyetler gerçekleştirmiştir ve çıktılarını hala aktif olarak kullanmaktadır.

Sürdürülebilirliğin bu üç unsurunda ciddi sorunlar yaşamış ve genel sürdürülebilirlik çerçevesinin dışında kalmış dört projede ise projeler hedeflerine ulaşmakta başarılı olamamış, proje yatırımları ve çıktıları genel olarak atıl durumda kalmıştır.

Şekil 48. Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirlik çerçevesi içindeki yeri



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sırasında edinilen EY danışmanı görüşleri

Sonuç olarak program kapsamında desteklenen projelerin özellikle yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği ve proje çıktılarının güçlendirilmesi amacıyla ek faaliyet/yatırımların gerçekleştirilmesi noktalarında ciddi sorunlar yaşadığı, desteklenen 11 projeden altısının tanımlanan kriterler kapsamında büyük ölçüde sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir.

3. Turizm Tanıtım Mali Destek Programı

3. Turizm Tanıtım Mali Destek Programı

TR41 Bölgesi farklı medeniyetlere ait zengin kültürel ve tarihi mirasıyla; coğrafi ve fiziksel yapısının sağladığı imkanlarla yoğun ve çeşitli bir turizm potansiyeline sahiptir. Bölgedeki termal kaynaklar sağlık turizminin; kültürel ve tarihi zenginliği kültür turizminin; coğrafi yapısının karakteristik özellikleri ise kış turizmi ve doğa sporlarının gelişmesi için imkan sağlamıştır. Bu geniş ve çeşitli imkanlar bölgede turizm sektörünün, özellikle alternatif turizmin potansiyelini öne çıkarmaktadır.

2012 yılı Turizme Tanıtım Mali Destek Programı bölgenin alternatif turizm potansiyeli ve turizm sektöründeki gelişmelerden sağlanacak faydaların bölgeye sağlayacağı ekonomik ve sosyal katkıların önemi değerlendirilerek aşağıda özetlenen çerçeveye dayandırılmıştır:

- ▶ Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda belirlenen hedeflerden:
 - Kültür turizminin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması kapsamında, otantik özellikleriyle korunarak turizme açılan yöresel örneklerin çoğaltılması ve desteklenmesi
- ▶ Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Eylem Planı'nın Tanıtım ve Pazarlama Stratejisi kapsamında aşağıda belirtilen amaçlardan:
 - Tanıtma faaliyetlerinde süreçlerin belirlenmesi (Finansman, pazarların belirlenmesi, pazar araştırması, amaçlar, tanıtım konusu, kullanılacak tanıtım araçları, tanıtma etkinliğinin ölçülmesi),
 - Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinde alternatif stratejilerin belirlenmesi,
 - Kamu-özel sektör işbirliğinin sağlanması ve iyi imaj yaratılması.
- ▶ TR41 Bölge Planı'ndaki gelişme eksenlerinden: 'Turizmde Çeşitlilik' altında belirlenen amaçlardan:
 - Alternatif turizm ürünleri geliştirilerek turizmin 4 mevsime yayılması,
 - Bölgedeki turizm imkanlarının etkin şekilde tanıtılması,
 - Tarihi eserlerin korunması, turizm altyapısı ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi,
 - Bölgeye özgü folklorik değerlerin yaşatılması ve tanıtılması.

Hazırlanan mali destek programının amacı, bölgede turizmin çeşitlendirilmesi, yaygınlaştırılması ve bölgedeki turizm potansiyelinin değerlendirilmesine yönelik projelerin desteklenerek bu amaçları sağlamak için gerekli altyapının oluşturulmasıdır.

Turizm Tanıtım Mali Destek Programı'nın Önceliklerine aşağıda yer verilmiştir.

- ▶ **Öncelik 1:** Bölgenin doğal, tarihi, kültürel varlıklarının ve turizm imkanlarının ulusal ve uluslararası alanlarda tanıtılması
- ▶ **Öncelik 2:** Turizme yönelik tarihi, kültürel ve doğal miras envanterlerin tespiti, elektronik ortamda tanıtım ve erişiminin sağlanması
- ▶ **Öncelik 3:** Turizm imkânlarının ve erişilebilirliğin artırılmasına yönelik yeni teknolojilerin ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve kullanılması

Ajans tarafından hazırlanan TR41 Bölge Planı'nda yer verilen bölge gelişim eksenleri, bölgenin gelişim alanlarındaki önceliklerini bildirmektedir. "Turizmde çeşitlilik" belirlenen gelişim ekseninden olup, mali destek programı kapsamının belirlenmesinde temel alınan öğelerden biridir. Aşağıda bölge planında yer alan gelişim eksenleri detaylandırılmaktadır:

- ▶ Sanayide verimlilik ve rekabetçilik
- ▶ Tarımda verimlilik ve kırsal kalkınma
- ▶ Sosyal kalkınma ve istihdam

- ▶ Turizmde çeşitlilik
 - Alternatif turizm ürünleri geliştirilerek turizmin 4 mevsime yayılması
 - Konaklama kapasitesinin nicelik ve nitelik açısından geliştirilmesi
 - Tarihi eserlerin korunması, turizm altyapısı ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi
- ▶ Sürdürülebilir çevre ve enerji
- ▶ Ulaşım ve lojistik

Program, Dokuzuncu Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda "tanıtma ve pazarlama etkinlikleri yeniden yapılanmalı ve kamu ağırlıklı yürütülen tanıtma faaliyetleri özerk ve özel sektör ağırlıklı yapılmalıdır" ve TR41 Bölge Planı'nda yer verilen "turizmde çeşitlilik" gelişim eksenini altında belirtilen "bölgedeki turizm imkanlarının etkin şekilde tanıtılması" ve "bölgeye özgü folklorik değerlerin yaşatılması ve tanıtılması" hedefleri ile doğrudan paralellik göstermektedir.

Programa 'Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği'ndeki uygunluk şartlarını sağlayan kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, yerel yönetimler, birlikler, kooperatifler başvurabilmekte olup proje başvuruları 20 Mart 2013 tarihi itibarıyla sonlandırılmıştır. 25 adet proje başvurusu yapılmış; mali destek sözleşmelerin imzalanması döneminde destek almaya hak kazanan 13 proje başvuru sahibinden bir tanesi bu haklarından feragat etmiş ve bu nedenle 12 başvuru sahibi ile mali destek sözleşmesi imzalanmıştır. (BEBKA, 2016)

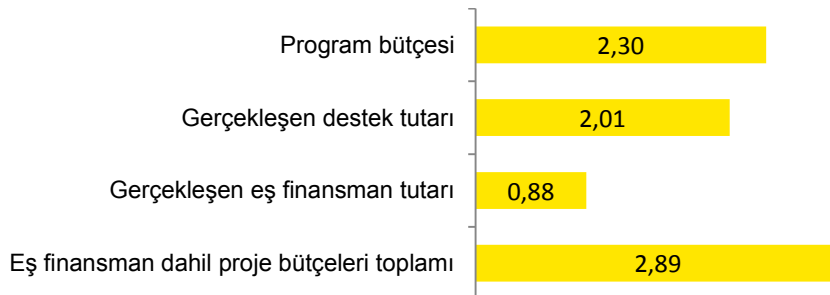
Şekil 49. Sözleşme imzalanan proje sayısı



Kaynak: BEBKA, 2016

Programın bütçesi 2 Milyon TL olarak belirlenmiş, sonrasında güncellenerek 2,4 Milyon TL'ye çıkarılmıştır. Ajans tarafından belirlenen 2,3 Milyon TL'lik bütçe sözleşmeye bağlanmış ve program sonlandığında Ajans katkısı %76 oranında gerçekleşerek toplam 2.011.200 TL olarak hesaplanmıştır. Ajansın sunduğu proje desteğinin yanı sıra, yararlanıcıların sağladıkları finansmanla beraber projelerin toplam bütçesi 2.889.259,53 TL olmuştur. 2012 Yılı Turizm Tanıtım MDP kapsamında 12 proje başarıyla tamamlanmıştır ve imzalanan sözleşmelerin tamamlanma yüzdesi %100'dür.

Şekil 50. Program bütçe gerçekleştirme detayları



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

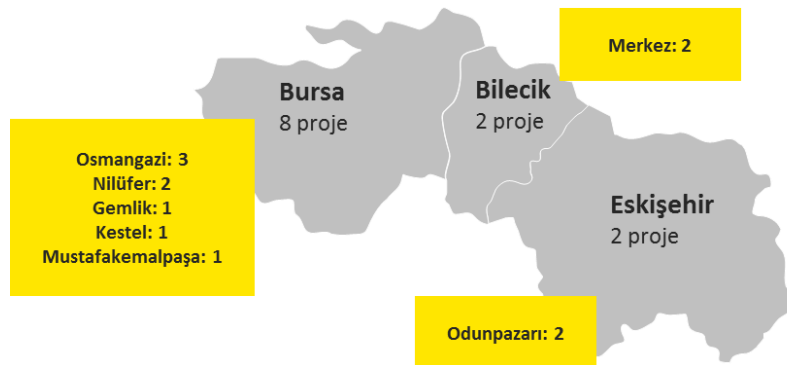
Destek ile proje başına sözleşmeye bağlanan hibe miktarı, ortalama 195.776 TL, medyan 202.513 TL olarak hesaplanmıştır. Program kapsamında desteklenmesine karar verilen projelerin %67'si Bursa'da, %17'si Bilecik'te, %17'si ise Eskişehir'dedir.

Tablo 21. Programa başvuran proje teklifi sayıları ve destek miktarları

Gösterge	Kurum
Başvuru Sayısı	25
Desteklenecek asıl listeye giren proje sayısı	13
Sözleşme imzalanan proje sayısı	12
Tamamlanan proje sayısı	12
Asgari destek miktarı (TL)	50.000
Azami destek miktarı (TL)	250.000
Asgari destek oranı	%25
Azami destek oranı	%75
Tahsis edilen destek (TL)	2.349.309
Ortalama destek miktarı (TL)	195,776
Medyan destek miktarı (TL)	202,513

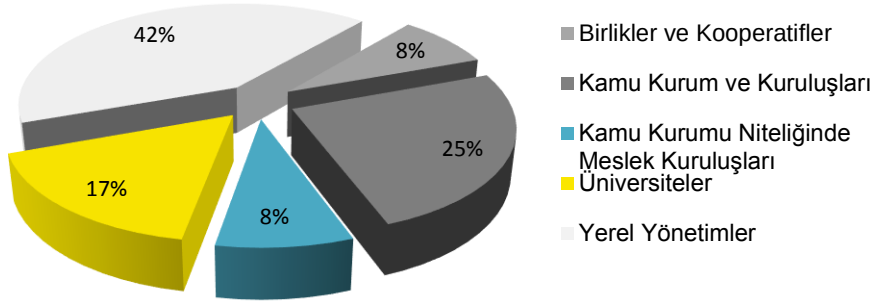
Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

Şekil 51. Desteklenen projelerin TR41 Bölgesi illeri ve ilçelerine dağılımı



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

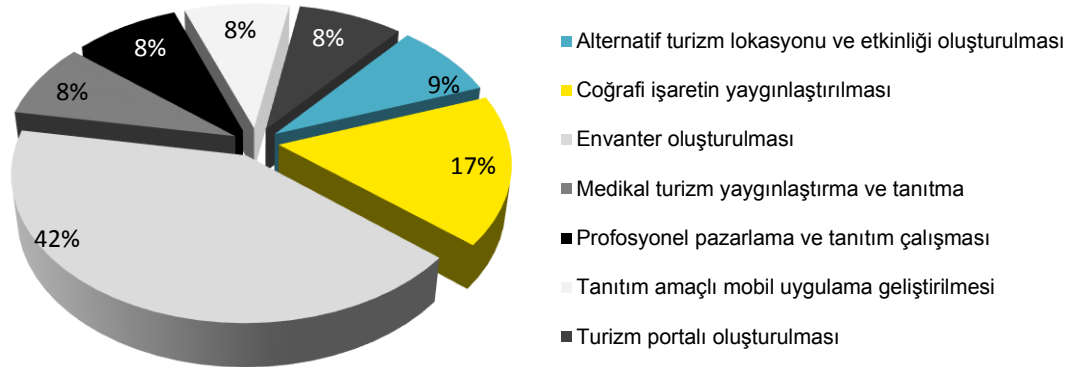
Program kapsamında desteklenen kurumlar incelendiğinde, odaların ve birliklerin ağırlıkta olduğu görülmüştür. Programdan yararlanan kurumların arasında iki üniversite ve bir kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu da yer almaktadır.

Şekil 52. Kurumların hukuki unvanları

Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

Turizm Tanıtım MDP'den yararlanan kar amacı gütmeyen kuruluşların proje faaliyetleri incelendiğinde; kütüphane ve arşiv faaliyetleri, spor faaliyetleri, bilgi hizmetleri, katkı ve düzenleme faaliyetleri, yayıncılık hizmetleri, araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve sağlık, eğitim, kültürel hizmetler öne çıkmaktadır.

Program kapsamında desteklenen kurumların %42'lik kısmı projeleri kapsamında kültürel ve turistik alan, lokasyon veya eser ile ilgili envanter oluşturma çalışmalarında bulunmuşlardır. Geri kalan kurumlar ise 'coğrafi işaret yaygınlaştırma', 'alternatif turizm lokasyonu ve etkinliği oluşturma', 'mobil uygulama geliştirme', 'medikal turizm' ve 'profesyonel tanıtım ve pazarlama çalışması' faaliyetlerinde bulunmuşlardır.

Şekil 53. Kurumların gerçekleştirdikleri projelerin ana faaliyet dağılımı

Kaynak: Projeler veritabanı, 2016

Takip eden başlıklarda değerlendirme çerçevesinde öngörülen ve raporun giriş bölümünde belirtilen değerlendirme alanları altında programa ait tespitler tartışılmaktadır.

3.1 İlgililik

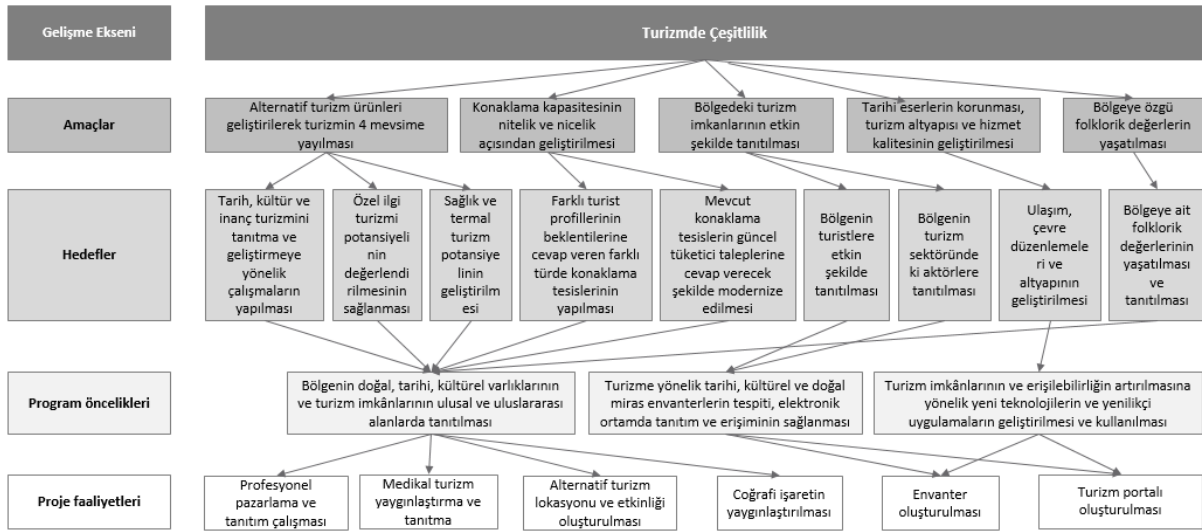
Turizm Tanıtım MDP'nin değerlendirilmesinde, ilgililik bölümünde, program tasarımı; üç farklı düzeydeki hedef, öncelik ve faaliyetleri ve aralarındaki ilişki incelenerek değerlendirilmiştir. Bu üç düzey aşağıdaki gibidir:

- 2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı,
- Program hedef ve öncelikleri,
- Desteklenen proje faaliyetleri

Yapılan değerlendirmede; bölge planı, program rehberi ve projeler veritabanı¹⁶ esas alınmıştır.

Bölge planında belirlenen gelişme eksenleri ve buna bağlı amaçlar ve hedeflerin program rehberinde belirtilen program öncelikleriyle, bu önceliklerin de desteklenen proje faaliyetleriyle ilişkilendirilmesi aşağıdaki hedef ağacında yapılmıştır.

Şekil 54. Bölge Planı, Turizm Tanıtım MDP hedef ve öncelikleri ve desteklenen proje faaliyetleri arasındaki ilişki



Kaynak: EY Analizi

Yapılan ilişkilendirme sonucunda ulaşılan tespitler aşağıda sunulmaktadır.

3.1.1 Program rehberindeki belirtilen hedef ve önceliklerin, Bölge Planı'ndaki amaç ve hedefler ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

2012 yılında ilan edilen Turizm Tanıtım Mali Destek Programı, '2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı' doğrultusunda planlanmıştır. Program, bölgede turizm imkanlarının etkin ve yenilikçi yöntemlerle tanıtılarak bölgenin cazibe merkezi haline getirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda desteklenen projeler için tanımlanan öncelik alanları aşağıdaki gibidir:

¹⁶ Desteklenen projelere ilişkin başvuru formları, ara ve nihai raporlar ile programa ilişkin diğer kayıtlar incelenerek EY tarafından oluşturulan veri tabanıdır.

- ▶ **Öncelik 1.** Bölgenin doğal, tarihi, kültürel varlıklarının ve turizm imkanlarının ulusal ve uluslararası alanlarda tanıtılması,
- ▶ **Öncelik 2.** Turizme yönelik tarihi, kültürel ve doğal miras envanterlerin tespiti, elektronik ortamda tanıtım ve erişiminin sağlanması,
- ▶ **Öncelik 3.** Turizm imkanlarının ve erişilebilirliğin artırılmasına yönelik yeni teknolojilerin ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve kullanılması.

Programın genel amacının, Bölge Planı'ndaki 'Turizmde Çeşitlilik gelişme eksenini ve bu gelişme eksenini altında belirlenen "Amaç 1: Alternatif turizm ürünleri geliştirilerek turizmin 4 mevsime yayılması," ve "Amaç 5: Bölgeye özgü folklorik değerlerin yaşatılması" kapsamlarıyla örtüştüğü, Bölge Planı'nın hedeflemiş olduğu noktalar ile doğrudan ilişkilendirilebildiği tespit edilmiştir.

3.1.2 Program kapsamında desteklenen proje faaliyetleri başvuru rehberindeki öncelikler ile örtüşmektedir.

Turizm Tanıtım Mali Destek Programı kapsamında desteklenen projelerin faaliyetleri incelendiğinde envanter tespit çalışmaları, bölgenin tarihi, kültürel, turistik değerlerinin tanıtılmasına yönelik içerik geliştirilmesi, proje çıktılarının yaygınlaştırılması alanlarında yoğunlaştıkları görülmektedir.

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi, proje faaliyetleri ile program önceliklerinin doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Faaliyetlere daha detaylı bakıldığında:

- ▶ Bölgenin tarihi, kültürel, turistik değerlerinin farklı kanallar üzerinden, farklı yabancı dillerde tanıtılması, bölgede farklı turizm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, tespiti yapılan envanterin yaygınlaştırılması faaliyetlerinin programda belirtilen 'Bölgenin doğal, tarihi, kültürel varlıklarının ve turizm imkanlarının ulusal ve uluslararası alanlarda tanıtılması' önceliği ile doğrudan örtüştüğü tespit edilmiştir.
- ▶ Tespiti yapılan envanterin ve/veya proje bölgesinin, internet sitesi ve mobil uygulama gibi araçlar geliştirerek/kullanarak tanıtımın gerçekleştiği proje faaliyetlerinin, program kapsamında yer alan önceliklerden "Turizme yönelik tarihi, kültürel ve doğal miras envanterlerin tespiti, elektronik ortamda tanıtım ve erişiminin sağlanması" ile doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür.
- ▶ Turizm portalı ve envanter oluşturulması faaliyetlerinin program önceliklerinden "Turizm imkanlarının ve erişilebilirliğin artırılmasına yönelik yeni teknolojilerin ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve kullanılması" önceliği ile doğrudan örtüştüğü tespit edilmiştir.

Sonuç olarak başvuru rehberindeki program önceliklerinin, Bölge Planı'ndaki gelişme eksenini altındaki amaçlar ve hedefler ile örtüştüğü, ayrıca proje faaliyetlerinin, program öncelikleri ile doğrudan ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

3.2 Verimlilik

Verimlilik kriteri altında program kapsamında desteklenen projelerin hedefledikleri çıktıları gerçekleştirme performanslarına ve projelerin uygulama verimlilikleri temel alınarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bu değerlendirme, projelerin nihai raporlarında sunulan veriler ile yararlanıcı anketlerinden elde edilen veriler ışığında yapılmıştır.

3.2.1 Yararlanıcıların, aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullandıkları görülmüştür.

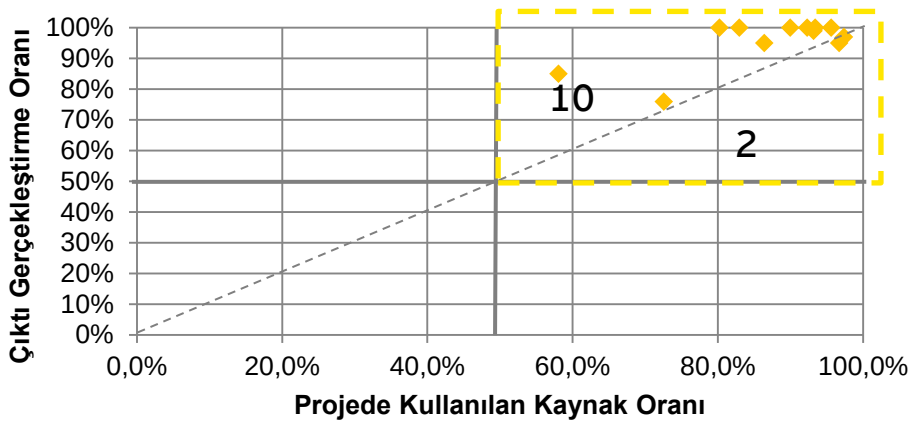
Proje, program veya sektör değerlendirme çalışmalarındaki işlerlik hedeflerinin ekonomik etkinliğinin belirlenmesi için maliyet-etkinlik analizi yapılmaktadır. Bu başlıkta da, yararlanıcılara sunulan hibe desteğinin maliyet etkin kullanım durumunun belirlenebilmesi için, projelerin çıktı gerçekleştirme oranları ile yararlanıcılara tahsis edilmiş destek miktarını kullanma oranları karşılaştırılmıştır.

Program kapsamında desteklenen kurumlar için 'Projede Kullanılan Kaynak Oranı' eksenini değerlerinin hesaplanmasında, proje öncesinde planlanan çıktı değerleriyle proje sonrasında ortaya çıkan çıktı değerleri, her bir proje çıktısı için sabit bir katsayı atanarak belirlenmiştir. 'Projede Kullanılan Kaynak Oranı' eksenini değerlerinin hesaplanmasında ise, 'Uygun Toplam Bütçe' kalemlerinin 'Sözleşmeye Bağlanan Toplam Bütçe' kalemlerine oranı kullanılmıştır.

Projelerin çıktı gerçekleştirme oranının, projelerde kullanılan kaynak oranından yüksek olması, şekilde gösterilen kesik çizginin üzerindeki alanda konumlanması, projenin görece maliyet etkin bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir. Proje çıktıların gerçekleştirilmesi oranının, projelerde kullanılan kaynak oranından düşük olması ise, projedeki maliyet etkinliğinin düşük olduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki şekilde Turizm Tanıtım MDP tarafından desteklenen 12 projenin nihai raporlarından elde edilen veriler ışığında yapılan analizler kapsamındaki maliyet etkin kullanım karşılaştırmalarına yer verilmiştir. Kurumların hedefledikleri ve ulaştıkları çıktı miktarlarının oranlanmasıyla hazırlanmıştır.

Şekil 55. Kurumların kaynak kullanım oranı – projelerin amaçlarına ulaşma oranı karşılaştırması



Kaynak: Projeler veritabanı, 2016; EY Analizi, 2016

12 yararlanıcının proje nihai raporlarından alınan çıktı gerçekleştirme oranı verisiyle yapılan yukarıdaki

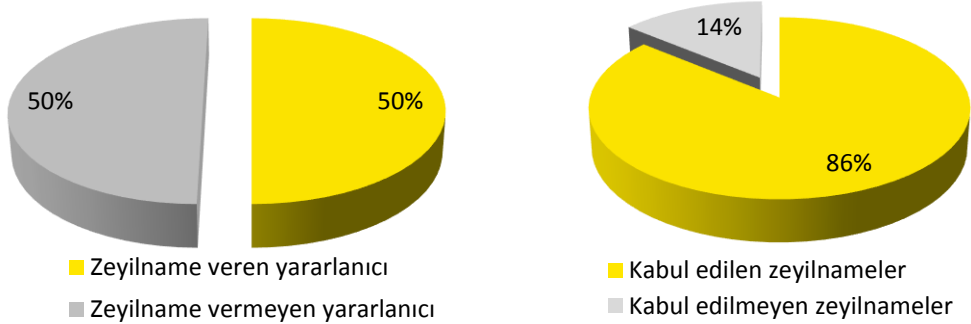
analizde, projelerin tamamının şemanın «verimli» bölgesinde bulunduğu; verimli bölgede bulunan projelerin %83'ünün (10 proje) nispi düşük kaynak kullanımı ile yüksek amaç oranına ulaştığı tespit edilmiştir.¹⁷

3.2.2 Yararlanıcıların tamamı projelerinde uygulama esnasında değişiklik yapmıştır.

Program kapsamında desteklenen projelerin planlama ve uygulamaları karşılaştırıldığında yararlanıcıların çoğunluğunun önemli sayıda değişiklik yaptığı görülmektedir. Değişen koşullar altında proje uygulamalarında da değişiklik yapılması olağan bir durumdur. Ancak bu değişikliklerin nitelikleri ve sıklıkları, yararlanıcıların proje planlamalarını ne kadar etkin yaptıkları konusunda önemli bir gösterge olmaktadır.

Yararlanıcıların sundukları zeyilname ve bildirim mektupları esas alınarak yapılan analize göre, 12 yararlanıcının yarısı (altı proje) zeyilname ile, diğerleri bildirim mektubu ile olmak üzere yararlanıcıların tamamı projelerinde değişiklik talebinde bulunmuştur. Altı yararlanıcının sunduğu 14 zeyilnamenin 12'si, toplamda sunulan 23 bildirim mektubunun 20'si Ajans tarafından kabul edilmiştir.

Şekil 56. Zeyilname sunarak projelerinde değişiklik talebinde bulunan yararlanıcılar ve Ajans tarafından kabul edilen zeyilnameler



Kaynak: BEBKA, 2016

Zeyilname ve bildirim mektuplarının içerikleri incelendiğinde, değişiklik taleplerinin büyük bölümünün bütçe kalemlerine yönelik olduğu belirlenmiş, yararlanıcılar tarafından en fazla başvuru yapılan konu olduğu tespit edilmiştir.

Proje uygulaması esnasında gerçekleştirilen değişiklik taleplerinin büyüklüğü ve sıklığı yararlanıcıların proje tasarım ve yürütme aşamalarındaki yetkinliğinin bir göstergesi olmaktadır. Bu bağlamda projelerin tasarım ve uygulamasından bir danışman ile çalışmanın ve proje döngüsü yönetimi tecrübesinin zeyilname/bildirim mektupları üzerinde azaltıcı etkisi olup olmadığı analiz edilmiştir.

¹⁷

En soldaki 2 proje sırasıyla Bursa Kültür Turizm Tanıtma Birliği'nin Bursa'daki Termal Ve Medikal Turizmi Destinasyonlarının Dünya'ya Tanıtılması ve Gemlik Ticaret Borsası'nın Bursa Yöresel Ürünlerinden Gemlik Zeytininin Coğrafi İşaret Kullanılarak Tanıtımı projeleri

a. Danışmanla çalışmanın projelerin uygulama aşamasında gerçekleşen değişiklik taleplerinin azaltılmasında etkili olduğu görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen 12 projenin üçünde danışmanla çalışılmıştır. Danışman ile çalışılan projelerde gerçekleşen değişiklik talebinin proje başına ortalama bir, proje danışmanı ile çalışılmadığında değişiklik sayısının proje başına ortalama dört olduğu tespit edilmiştir.

Danışmanla çalışma ve projedeki değişiklik talebi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı negatif (-0,68) çıkmaktadır. Bu durum, danışmanla çalışmanın projelerde gerçekleşen değişiklik taleplerini azaltmakta etkili olduğunu göstermektedir.

b. Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesinin projelerin uygulama aşamasında değişiklik taleplerinin azaltılmasında etkili olduğu görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen 12 projenin 10'unun daha önce de farklı proje/projeler yürüttüğü; Proje Döngüsü Yönetimi konusunda tecrübesi olduğu öğrenilmiştir. Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olan yararlanıcıların projelerinde proje başına ortalama bir, Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olmayan yararlanıcıların proje başına ortalama dört değişiklik talebinde bulunduğu tespit edilmiştir.

Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi ve projede değişiklik talebi arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı negatif (-0,22) çıkmaktadır. Bu durum, Proje Döngüsü Yönetimi tecrübesi olan adayların proje uygulaması sırasında daha az değişiklik talebinde bulunduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projelerde Ajans'a sunulan zeyilnamelerin sayısının çok olması, yararlanıcıların proje döngülerini iyi planlayamadıklarını ve projenin yürütülmesi aşamasında sık sık değişiklik yapmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Proje tasarımı ve uygulaması sırasında danışmanla çalışan veya bu konuda tecrübesi olan yararlanıcıların daha az değişiklik talebinde bulunduğu görülmüştür.

3.3 Etkililik

Etkililik, hedeflenen sonuçları gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde program kapsamında desteklenen projelerin kendi hedeflerine ve genel olarak programın hedeflerine ulaşım ulaşılmadıkları ve bunun bölge hedeflerine ulaşma yolundaki katkısı değerlendirilmiştir.

Değerlendirme kapsamında, programa ilişkin belgelerden program rehberi ve bölge planı, yararlanıcıların proje başvuru formları ile nihai raporlardan elde edilen veri tabanından yararlanılmıştır.

3.3.1 Program, Bölge Planı ve Program Rehberi'ndeki hedeflere ulaşmaya katkı sağlamıştır.

Turizm Tanıtım MDP'nin, Bursa Eskişehir Bilecik 2010-2013 Bölge Rehberi'nde belirtilen göstergelere ne ölçüde katkı sağladığı, program veri tabanındaki bilgiler ve yararlanıcılar ile gerçekleştirilen anket çalışmaları sonucunda edinilen bilgiler doğrultusunda incelenmiştir. Desteklenen projelerin niteliği nedeniyle de söz konusu göstergelerin büyük bölümü için sonuçlara ulaşılamamış, ancak bazı göstergeler üzerinden mali destek programının bölge turizminin tanıtılmasına yönelik hedeflere ulaşmaya katkı sağladığı görülmüştür.

Bursa Eskişehir Bilecik 2010-2013 Bölge Planı'nda belirlenmiş olan göstergelerden bazıları için programın katkısı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo 22. Bölge Planı'nda tanımlanmış olan ilgili performans göstergeleri

Gösterge	Veri Sağlayan Kurum Sayısı	Birim	Program Veri Tabanına Göre	Anket Çalışmalarından Edinilen Bilgilere Göre
			Toplam	Toplam
1.Bölgeye gelen yabancı ve yerli turist sayısı	0	Kişi	0	-
2.Yerli ve yabancı turistlerin ortalama geceleme süresi	0	Sayı	0	-
3.Projeler kapsamında tanıtım amaçlı yapılan sergi, fuar sayısı	4	Sayı	11	20
4.Projeler kapsamında hediye eşya ve yöresel el sanatları üretiminde yeni kurulan/modernize edilen atölye sayısı	1	Sayı	1	2
5.Turizm işletme belgeli yatak kapasitesi / projeler kapsamında oda ve yatak sayısı	0	Adet	0	-

Kaynak: Bursa, Eskişehir, Bilecik 2010-2013 Bölge Planı, Program Veri Yabanı, Yararlanıcı Anketleri 2016

Bu tabloda sunulan bilgilere göre:

- ▶ Bir ve iki numaralı göstergelere, projelerin nitelikleri gereği ancak dolaylı olarak katkı sağlayabilecekleri anlaşılmıştır.
- ▶ Beş ve altı numaralı göstergeler altyapı yatırımı gerektirdiği için bu program ile ilgili değildir.
- ▶ sadece üç ve dört numaralı göstergelere ilişkin anlamlı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Bu iki gösterge altında hedeflerin üzerine çıkıldığı görülmüştür.

Tablo 23. Program Rehberi'nde tanımlanmış ilgili performans göstergeleri

Gösterge	Birim	Program Veri Tabanına Göre	Anket Çalışmalarından Edinilen Bilgilere Göre
		Toplam	Toplam
Proje kapsamında bölgenin tanıtımı, hedef kitlelere duyurulması, turizm cazibesinin artırılmasına ilişkin yapılan faaliyetlerin sayısı	Adet	965	123
Görsel ve işitsel tanıtım unsurları geliştirilen turistik mekan sayısı	Adet	530	502
Düzenlenen fuar, festival, kongre sayısı	Adet	11	20
Turizm sektöründe yeni istihdam edilen kişi sayısı	Kişi	0	7
Düzenlenen tanıtım ve markalaşma faaliyeti sayısı	Adet	157	86
Proje kapsamında gerçekleştirilen tescil, patent, coğrafi semboller, logo vs.	Adet	8	7
Tanıtım amaçlı katılım sağlanan sergi, fuar sayısı	Adet	8	7
Proje ile kullanılan yönlendirme araçları sayısı (levha, tabela, kiosk vb.)	Adet	68	299

Kaynak: Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı Mali Destek Programı Program Rehberi, 2012; Yararlanıcı Anketi, 2016

Bölge planında ve program rehberinde takip edilmesi gereken örnek göstergeler belirlenmiştir; ancak bu göstergelere dönük hedef değerler tanımlanmamıştır. Hedef değerlerin belirlenmemesi, tablolarda belirtilen performans göstergelerinin hedeflerine ulaşip ulaşmadıkları, ya da ne ölçüde ulaştıkları konusunda değerlendirme yapılmasına olanak vermemektedir.

Üst ölçekli bir planlama belgesi olan bölge planında hedef değerlerin tanımlanmamış olması olağan karşılanmaktadır; ancak program düzeyinde bu göstergelerin tanımlanması ve hedef değerlerinin belirlenmesi önerilmektedir.

Programın tasarımı esnasında, programın etki alanının net olarak belirlenmesi, yararlanıcılardan beklenen proje çıktıların öngörülmesi ve program seviyesinde hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Müdahalenin çıktı veya sonuç cinsinden değerlendirilebilmesi için göstergelerin ölçülebilir olması tercih edilmelidir. Programın tüm olası çıktı ve sonuçları için göstergelerin hedef değerlerinin belirlenmesi mümkün olmasa da, program faaliyetleri ile ilgili kilit göstergeler belirlenerek, bunlar için hedef seviye belirlenmeli ve mevcut durum ile ulaşılan seviye karşılaştırılmalıdır.

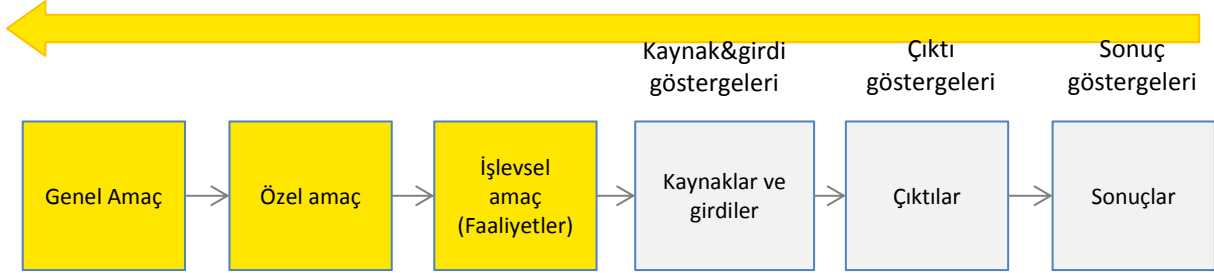
Tablo 24. Çıktı ve sonuç göstergeleri için kullanılabilecek örnek hedef tablosu

Hedef	Çıktı göstergesi			Sonuç göstergesi		
	Mevcut seviye	Hedef seviye	Ulaşılan seviye	Mevcut seviye	Hedef seviye	Ulaşılan seviye
Hedef A						
Hedef B						
Hedef C						

Kaynak: EY Metodolojisi

Programın tasarımı esnasında, program kapsamında ulaşılması hedeflenen genel, özel ve işlevsel amaçlar belirlenmelidir. Kaynak, çıktı ve sonuç göstergeleri program hedefleri doğrultusunda oluşturulmalıdır.

Şekil 57. Göstergeler için mantıksal sıralama



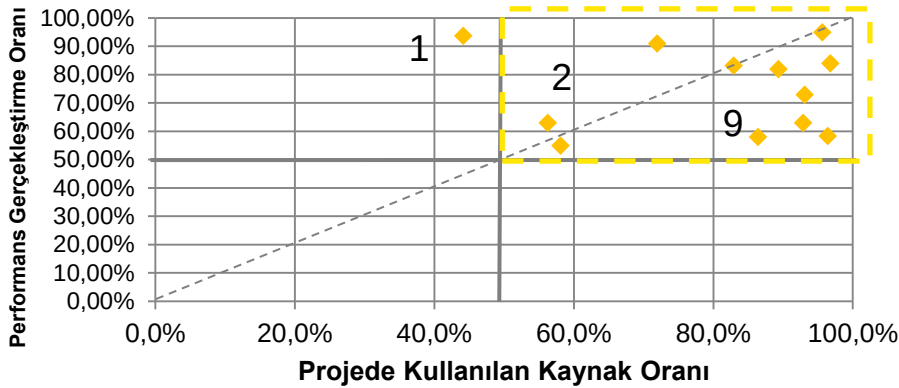
Kaynak: EY Metodolojisi

Program hedeflerinin belirlenebilmesi için iki yaklaşım temel alınabilir. Program çıktı ve sonuçlarına dair öngörülerde bulunabilecek uygulama öncesi (ex-ante) değerlendirme çalışmaları veya geçmiş benzer programlardan deneyimler, temel göstergeler konusunda hedef belirlemede esas alınabilir. Ancak Turizm Tanıtım MDP gibi nispeten düşük bütçeye sahip programlarda öncelikli olarak geçmiş programların deneyimlerinden yararlanılabilir.

3.3.2 Projelerin bir kısmının hedeflerine ulaştığı görülmüştür.

Kurumlar, proje başvuru formlarında bazı göstergelere ve bunlar için proje sonucu olarak kendi hedefledikleri değerlere yer vermişlerdir. Yararlanıcıların belirlediği göstergeler genel olarak çıktı odaklı olmuş; proje başvurularında proje çıktılarına ilişkin performansa dair hedefler belirtilmemiştir. Aşağıda bulunan tabloda, Turizm Tanıtım MDP'den yararlanan kurumların EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme oranı ve kaynak kullanımı arasındaki ilişki gösterilmektedir.

Şekil 58. Kurumların kaynak kullanım oranı - EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş performans gerçekleştirme oranı karşılaştırması



Kaynak: EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme; EY Analizi, 2016

12 yararlanıcının çıktı performansına ilişkin EY danışmanı görüşü baz alınarak oluşturulan veri ile yapılan yukarıdaki analizde, projelerin %17'sinin (iki proje) nispi düşük kaynak kullanımına rağmen yüksek performans gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bir projede ise düşük kaynak kullanımıyla yüksek

çıkı performansı sağlandığı görülmüştür.

Aşağıda bulunan tabloda, Turizm Tanıtım MDP'den yararlanan kurumların, kendi beyanlarına göre hedeflerine ulaşma oranı ve gerçekleştirdikleri çıkı performansı göz önünde bulundurularak hesaplanan performans oranları verilmiştir.

Tablo 25. Yararlanıcıların anket kaynaklı - EY danışmanı görüşü esas alınarak oluşturulmuş hedef ulaşma oranı karşılaştırması

Kurumlar	Yararlanıcı Beyanına Göre	Danışman Görüşüne Göre
Hedefe Ulaşma Oranı	Kurum Sayısı (Anket sonuçları)	Kurum Sayısı (Performans gerçekleştirme)
%100-%90	4	3
%90 - %80	6	3
%80 - %70	2	1
<%70	-	5

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan performans gerçekleştirme; EY Analizi, 2016

- ▶ Yararlanıcıların beyanlarına göre, program kapsamında desteklenen 12 projenin 10'u proje amaçlarına yüksek oranda; iki proje ise proje amaçlarının %80-%70'lik oranda ulaşılmıştır.
- ▶ Yine yararlanıcı beyanlarına göre projelerin, proje planında belirtilen hedeflere ulaşma oranları ortalama %88 olarak gerçekleşmiştir.

Ancak gerçekleştirilen yararlanıcı anketi çalışmalarında edinilen bilgiler ve proje sahalarına yapılan ziyaretlerde edinilen EY danışmanı görüşü; yararlanıcıların hedeflerine ulaşma konusundaki beyanları ile bazı projeler kapsamında örtüşmemektedir:

- ▶ Hedeflerine %100-%90 oranında ulaştığını belirten bir projenin saha ziyaretinde proje yatırımı olarak gerçekleştirilen kiosklerin çalışmadığı, atıl durumda olduğu tespit edilmiştir.
- ▶ Hedeflerine %90-%80 oranında ulaştığını belirten dört projede, projeler kapsamında kurulan internet sitelerinin ve mobil uygulamanın ciddi kalite ve erişilebilirlik sorunları olduğu, ziyaretçi sayısı ve kullanım istatistikleri incelendiğinde proje yatırımı olan bu dijital altyapının hedef kitesine ulaşmadığı; atıl durumda kaldığı anlaşılmıştır.

Yukarıda görüldüğü gibi yararlanıcılar beyanlarında projeleri kapsamında hedefledikleri amaçları ne ölçüde sağladıklarından ziyade, proje başvuru formunda gerçekleştirmeyi taahhüt ettikleri internet sitesi kurulması, mobil uygulama geliştirilmesi, tanıtım broşürleri basılması gibi çıktıları gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri üzerinden bir değerlendirme yapma eğilimindedir. Desteklenen projeler kapsamında 8 yararlanıcı tarafından kurulan internet sitelerinin performansına ilişkin –kullanıcı sayısı, tıklanma sayısı, ortalama geçirilen süre vb. “SMART” gösterge tanımlanmadığı ve tutulmadığı görülmüştür.

Projeler kapsamında gerçekleşen benzeri faaliyetlerin performans takibi yapıldığında, projelerin amaçlarına ulaşmakta beyan ettikleri kadar başarılı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çıkı ve performans göstergeleri ve anket/saha çalışması sırasında edinilen EY danışmanı görüşüne göre revize edilen yukarıdaki tabloda projelerin yarısının hedeflerine büyük oranda ulaşabildiği görülmektedir. Bu değerlendirmede projelerin hedeflerine ulaşma oranı %75 olarak tespit edilmiştir.

Değerlendirme çerçevesinin etkin olarak kullanılması için kaynak, çıkı ve sonuç göstergelerinin doğru tanımlanması oldukça önemlidir. Programın girdilerini yakalayan kaynak göstergeleri, program

kapsamında ne üretildiğini ölçen sonuç göstergeleri ve yararlanıcılara program kapsamında sağlanan avantajı ölçen sonuç göstergeleri, düzenli olarak ölçülebilir ve güncel olmalıdır.

Tablo 26. Smart göstergenin özellikleri

S	Specific	Kesin
M	Measurable	Ölçülebilir
A	Achievable	Ulaşılabilir
R	Relevant	İlgili
T	Timebound	Zaman Kısıtlı

Kesin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve belirli bir zaman periyodu yansıtan (S.M.A.R.T.) göstergelerin tanımlanması, programın etkinliğinin ölçülmesini kolaylaştıracak, göstergelerin projeler arası veya farklı uygulamalar ile performansının karşılaştırılabilmesine olanak tanıyacaktır.

3.3.3 Mantıksal çerçevesi tutarlı bir biçimde kurgulanmış projelerin, uygulamada daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projelerin başvuru formunun ekinde sundukları, projelerine ilişkin mantıksal çerçeveleri incelendiğinde, aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullanan, çıktı ve performans göstergeleri ve saha çalışması sırasında edinilen EY danışmanı görüşü üzerinden yapılan değerlendirmeye göre hedeflerini büyük ölçüde sağladığı gözlenen projelerin mantıksal çerçevelerinin görece olgunlaşmış ve tutarlı biçimde kurgulanmış ve detaylandırılmış olduğu tespit edilmiştir.

Mantıksal çerçeve yaklaşımı bir projenin neden yapılması gerektiğini; neyi başarmayı hedeflediğini; başarıya hangi yollarla ulaşacağını; başarıya ulaşmasında hangi dışsal koşulların etkin olduğunu; başarının ölçülmesinde kullanılacak gösterge ve ölçütleri ve bunlarla ilgili bilginin nerede bulunacağını belirlemek üzere kullanılan, proje tasarımının tutarlılığını test etmeye yardımcı bir araçtır.

Proje fikrinin belirlenmesi ve proje uygulaması aşamalarında mevcut durumun değerlendirilmesinde, potansiyel strateji ve hedeflerin belirlenmesinde; net hedefler, ölçülebilir sonuçlar, dışsallıklar ve tanımlanmış yönetim sorumluluklarını içeren bir proje planının geliştirilmesine yardım eder. Proje uygulama sürecinde iş planlaması ve izleme için etkin bir araç sunar. Proje tasarımındaki öneminin yanında içerdiği hedef, gösterge ve varsayımlar ile izleme ve değerlendirme için de temel oluşturur.

Program kapsamında desteklenen 12 projenin mantıksal çerçeveleri aşağıdaki kriterler doğrultusunda incelendiğinde,

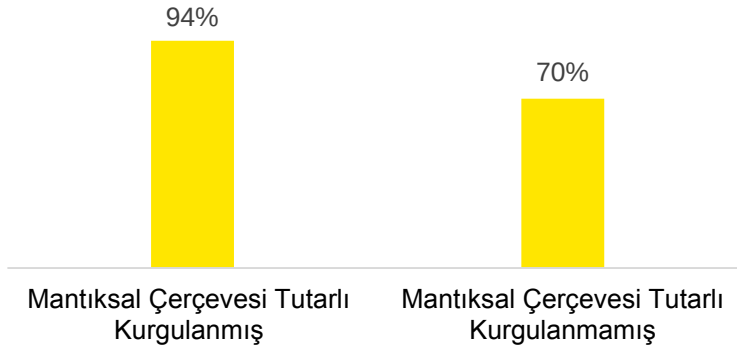
- Proje ana hedefinin üst ölçekli plan ve programların amaçlarını gerçekleştirmeye dönük tasarlandığı ve projenin alt hedefleri arasında neden-sonuç ilişkisi üzerinden bir hiyerarşi oluşturulması;
- Projelerin özel amaçları ve bu amaçlara yönelik faaliyetlerin planlanmasında her amaç için varsayımların detaylandırıldığı; her faaliyet için gerekli maddi ve beşeri kaynağın detaylandırılarak faaliyet özelinde farklılaştırılması;

- ▶ Başarı göstergelerinin hangi kaynaktan izleneceği ve bu kaynakların nereden bulunacağını belirtildiği; bu göstergelerin tutulmasına, analizine dair bir altyapının edinilmesi;
- ▶ Beklenen sonuçların kapsamlı bir çerçevede düşünülmüş olduğu; gerçekleşip gerçekleşmediğine ilişkin başarı göstergelerinin gerçekçi, tutarlı ve kabul edilebilir tanımlanması;

Projelerin büyük çoğunluğunda özel amaçlar, beklenen sonuçlar ve faaliyetler özelinde objektif olarak doğrulanabilir başarı göstergeleri tanımlanmadığı; ilgili doğrulama kaynaklarını belirlemede başarılı olunmadığı görülmüştür. Örneğin program kapsamında sekiz projede internet sitesi yapılmasına karşın yalnızca iki projenin mantıksal çerçevesinde, kurulan internet sitesinin kullanıcı sayısı bir başarı göstergesi olarak belirtilmiştir.

İncelenen projelerden dördünün mantıksal çerçevesinin yukarıda belirtilen kriterleri büyük ölçüde sağladığı, mantıksal çerçevesi tutarlı bir biçimde kurgulanmış projelerinin hedeflerini yüksek oranda gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Şekil 59. Mantıksal çerçeve tutarlılığının proje hedeflerini gerçekleştirmek üzerine etkisi



Kaynak: EY danışmanı görüşü baz alınarak hesaplanan projelerin çıktı ve performans gerçekleştirmeleri, EY Analizi 2016

Sonuç olarak, proje başvuru formunda belirlenen hedeflere ulaşma, çıktı ve performans gerçekleştirme verileri ve gerçekleştirilen saha ve vaka çalışmaları sonucunda edinilen EY danışmanı görüşü üzerinden yapılan analizde mantıksal çerçevesi belirli bir olgunluk düzeyindeki projelerin uygulamada daha başarılı olduğu görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerin büyük çoğunluğunda başarı göstergelerinin gerçekçi, tutarlı ve kabul edilebilir tanımlanmadığı, ilgili doğrulama kaynaklarının belirtilmediği görülmüştür. Bu durum yararlanıcıların hedef kitle talepleri ve istekleri konusunda geri bildirim elde etme kanallarını da kapatmaktadır.

Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için, başvuru rehberinde ve başvuru sürecinde Ajans tarafından gerçekleştirilen proje tasarımı, proje döngüsü yönetimi eğitimlerinde mantıksal çerçevenin önemi ve faydalarının daha da vurgulanmasıdır. Desteklenen projelerin mantıksal çerçevelerindeki artan olgunluk seviyesinin, projelerin başarısı üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülmektedir.

3.4 Etki

Etki bölümünde programın ekonomik, sosyal ve çevresel orta vadeli etkileri, beklenen ve beklenmeyen sonuçları ele alınmıştır.

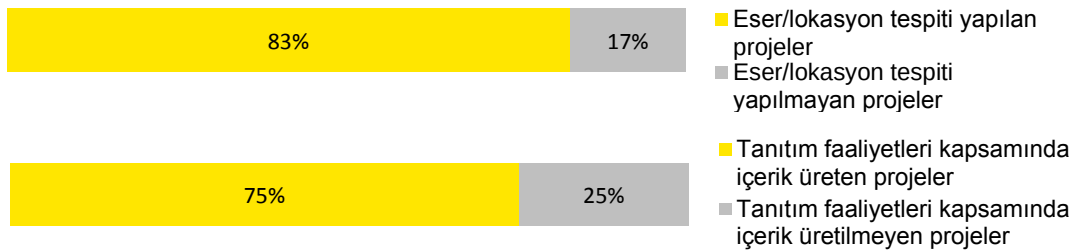
Turizm Tanıtım MDP kapsamında kurumlar desteklenmiştir. Bu bölümdeki analizlerin temel girdisi olarak yararlanıcı anketi aracılığı ile toplanan bilgiler ve saha çalışmaları sırasında edinilen EY danışmanı görüşü kullanılmıştır. Ancak ilgili bölümlerde karşılaştırma amaçlı olarak çeşitli ikincil kaynaklardan alınan verilere de yer verilmektedir.

3.4.1 Projeler kapsamında bölgenin tarihi, kültürel, turistik değerlerinin tanıtılmasına yönelik içerik oluşturulduğu ve çeşitli tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirildiği görülmüştür.

Bölgenin doğal, tarihi, kültürel varlıklarının ve turizm imkanlarının ulusal ve uluslararası alanlarda tanıtılması, turizme yönelik tarihi, kültürel ve doğal miras envanterlerin tespiti, elektronik ortamda tanıtım ve erişiminin sağlanması, turizm imkanlarının ve erişilebilirliğin artırılmasına yönelik yeni teknolojilerin ve yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve kullanılması öncelikleriyle 12 proje Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenmiş, desteklenen projeler kapsamında eser/lokasyon envanter tespiti, tespiti gerçekleştirilen eser/lokasyonun tanıtılmasına ilişkin içerik oluşturulması, coğrafi şekil ve logo çalışmalarının tescili gibi çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Program kapsamında destek alan 12 projenin 10'unda toplam 6.920 eser/lokasyon envanter tespiti gerçekleştirilmiş; dokuzunda tespiti gerçekleştirilen eser/lokasyonun tanıtılmasına ilişkin toplam 1.509 görsel ve işitsel içerik üretilmiştir.

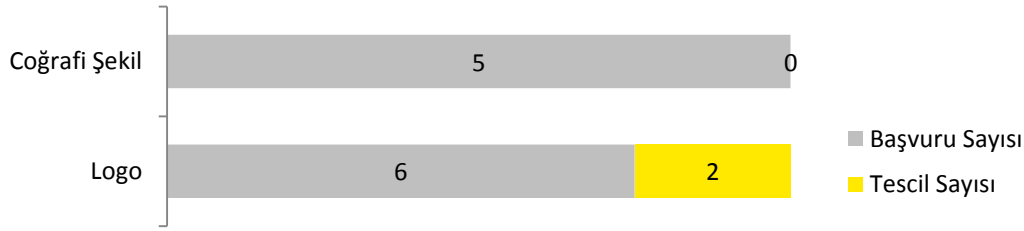
Şekil 60. Eser/lokasyon tespiti yapılan ve tanıtım faaliyetleri kapsamında içerik üretilen projeler



Kaynak: Yararlanıcı Anketi, 2016

Destek alan 12 projenin beşinde bölgenin tanıtılmasına yönelik logo ve coğrafi şekillere başvurulmuş olup, bazı logo çalışmaları tescillenmiştir.

Şekil 61. Coğrafi şekil ve logo çalışmaları sonucunda gerçekleştirilen tescil ve tescil başvuru sayıları



Kaynak: Yararlanıcı Anketi, 2016

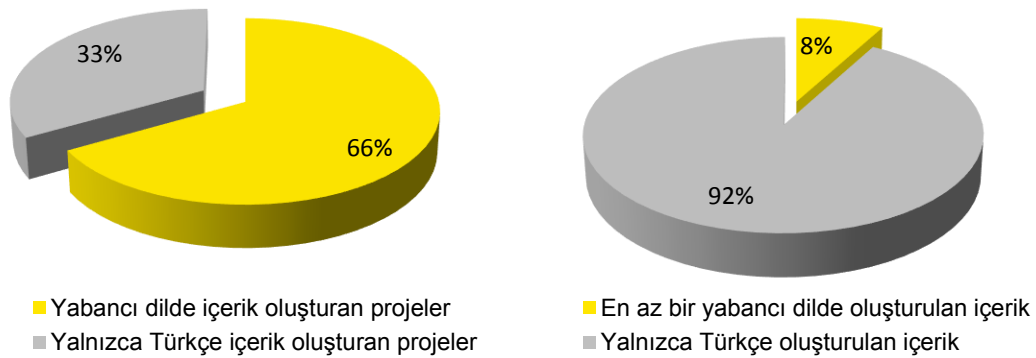
Program kapsamında üretilen içeriklerin ve proje çıktılarının tanıtımına yönelik faaliyetlerin başarısı büyük ölçüde proje çıktılarının ne ölçüde kullanıldığı, başka kurum ve kişilerin üretilen içeriklerden ne kapsamda faydalandığıyla ilişkilidir. Bu bağlamda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için projeler kapsamında üretilen içeriklerin tanıtılması, tespiti gerçekleştirilen eser ve lokasyonlara ilişkin bilgilerin yararlanıcılar tarafından ilgili kurumlara iletilmesi önem taşımaktadır. Böylece projeler kapsamında üretilen içerikler başka kurumlar için faydalanılabilir kaynaklar olacak, projelerin etki alanı genişleyecektir.

3.4.2 Projelerin çoğu tespiti yapılan eser/lokasyonları tanıtmaya yönelik içerik oluşturmaya karşın, yabancı dilde içerik hazırlama konusunda etkin olunmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerin büyük bölümünde eser/lokasyon envanter tespit çalışmaları yapılmış, tespiti gerçekleştirilen eser/lokasyonun tanıtılmasına ilişkin içerik oluşturulmuştur. Projelerin bir kısmında yabancı dilde içerik oluşturulduğu ancak oluşturulan toplam içeriğin çok küçük bir bölümün herhangi bir yabancı dile çevrildiği görülmüştür.

Program kapsamında destek alan 12 projenin 10'unda toplam 6.920 eser/lokasyon envanter tespiti gerçekleştirilmiş; dokuzunda tespiti gerçekleştirilen eser/lokasyonun tanıtılmasına ilişkin toplam 1509 görsel ve işitsel içerik üretilmiştir. Dokuz projenin altısında yabancı dilde içerik üretilmiş; 1.509 içeriğin yalnızca 125'i en az bir yabancı dile çevrilmiştir.

Şekil 62. Yabancı dilde içerik oluşturulan projeler ve en az bir yabancı dile çevrilen içerik sayısı



Kaynak: Yararlanıcı Anketi 2016

Yabancı dilde üretilen içeriklerin çoğunda İngilizce, sonrasında sırasıyla Arapça, Almanca ve Rusça tercih edilmiştir. Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere program kapsamında proje çıktılarını ve faaliyetlerini tanıtmak amacıyla projelerin büyük bir bölümünün yabancı dilde içerik oluşturmuş ancak üretilen toplam içeriğin yalnızca %8'lik kısmı herhangi bir yabancı dile çevrilmiştir.

Proje çıktı ve faaliyetlerini tanıtmak ve yaygınlaştırmak amacıyla üretilen içeriklerin, projeler kapsamında tanımlanan hedef kitleye erişebilmeleri ve çıktıların geniş kitlelere tanıtılabilmesi için en az bir yabancı dile veya tanımlanan hedef kitleye hitap edebilecek yabancı dillere çevrilmiş olması şarttır. Özellikle Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projelerde üretilen değerlerin, faaliyetlerin ve çıktıların yurtdışında da ilgili kişi ve kurumlarca erişilebilir olması projelerin etki alanını genişletmekte, yeni fırsat ve işbirliklerini sağlamakta ve uzun vadede projelerin sürdürülebilirliğini sağlamakta etkili olabileceken yabancı dilde içerik hazırlamakta etkin olunamaması bu fırsatların değerlendirilmesini engellemektedir.

Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için projeler kapsamında tanımlanan hedef kitleye ulaşmak konusunda öncelikli olarak dilden kaynaklanan erişilebilirlik sorunun ortadan kaldırılması gerekir: Ajans, turizm tanıtım temasındaki benzer projelerde yararlanıcıları yabancı dilde içerik üretme konusunda teşvik edebilir.

3.4.3 Projeler kapsamında oluşturulan internet sitesi ve mobil uygulamaların genel olarak enformasyon kalitesi ve kullanılabilirlik düzeyinde sorunlar olduğu tespit edilmiştir.

Program kapsamında desteklenen projelerin çoğunda internet sitesi (sekiz proje kapsamında sekiz internet sitesi) bir kısmında da mobil uygulama (iki projede, birinde IOS ve Android, diğerinde yalnızca Android işletim platformunda iki uygulama) hazırlandığı ve yayınlandığı görülmüştür. Bu internet siteleri ve mobil uygulamalar aşağıdaki kriterler temelinde incelenerek değerlendirilmiştir:

- a) İçerik
- b) Tasarım ve Format
- c) Güncellik
- d) Yabancı Dil ve Erişilebilirlik
- e) Hız

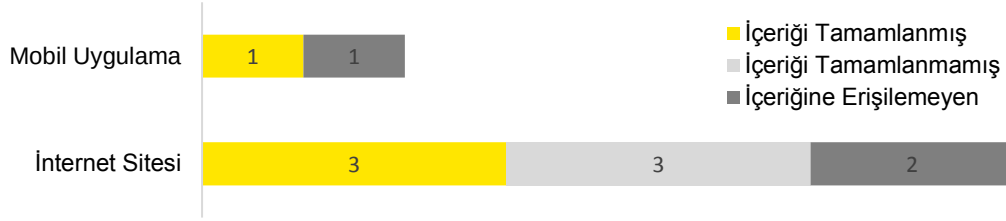
İnternet sitelerinin tasarımında ve kullanımında etkili olan kalite unsurları üzerinden program kapsamında desteklenen projelerde oluşturulan sekiz internet sitesi ve iki mobil uygulama incelendiğinde, enformasyon kalitesi ve kullanılabilirliğe ilişkin aşağıdaki sorunlar tespit edilmiştir:

a. İçerik

Bir internet sitesinin içeriği, bu içeriğin sunum şekli, internet sitesine ve ulaşılmak istenen bilgiye kolaylıkla erişim, internet kullanıcılarının, internet sitesine ilişkin algılarını önemli ölçüde şekillendirmektedir (Yang vd., 2003a, s.10-27). İnternet sitesinin sağladığı bilgi, net ve belirli bir sistematik içerisinde organize edilmiş olmalıdır.

Sunulan bilginin doğru, eksiksiz, anlaşılması kolay olması gerekmektedir. İnternet sitesinden veya mobil uygulamadan sağlanan bilgi yanlış veya eksikse, kullanıcılar büyük olasılıkla bu siteyi tekrar ziyaret etmeyecektir. Aynı zamanda fazla ve gereksiz bilginin de, kullanıcılarda yetersiz bilgi kadar olumsuz etkilerde bulunduğu unutulmamalıdır.

Program kapsamında desteklenen projelerde oluşturulan sekiz internet sitesinden altısına; mobil uygulamaların birine ulaşılabilir. Ulaşılabilen internet sitelerinden üçünün sayfa içerikleri ve erişilebilen mobil uygulamanın birçok fonksiyonu tamamlanmamıştır.

Şekil 63. İnternet sitesi ve mobil uygulamaların içerik olgunlukları

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016, projelerin ilgili internet siteleri ve mobil uygulamaları

b. Tasarım ve format

İnternet siteleri ve mobil uygulamaların görsel tasarımı, kaliteyi etkileyen önemli bir faktördür. İnternet sitelerinin ve mobil uygulamaların görsel tasarımı; metinlerin, renklerin, grafiklerin ve diğer görsellerin uygun kullanımını ve ara yüzlerin uygun büyüklüğünü ifade etmektedir. Ziyaretçiler/kullanıcılar tarafından ilk olarak gözlenen kalite boyutu, görsel tasarımıdır.

İnternet sitesi ve mobil uygulamalarda sağlanan içeriğin belirli bir formatta; metinlerin standart büyüklük ve fontta, yazım hatalarından arındırılmış; görsellerin metinle ve genel grafik akışıyla tutarlı büyüklük ve çözünürlükte olması hem görsel tasarımın ve içerik sunumunun kalitesi üzerine, hem de ziyaretçinin bilgiden yararlanma süresi ve motivasyonu üzerine etkili olduğu unutulmamalıdır.

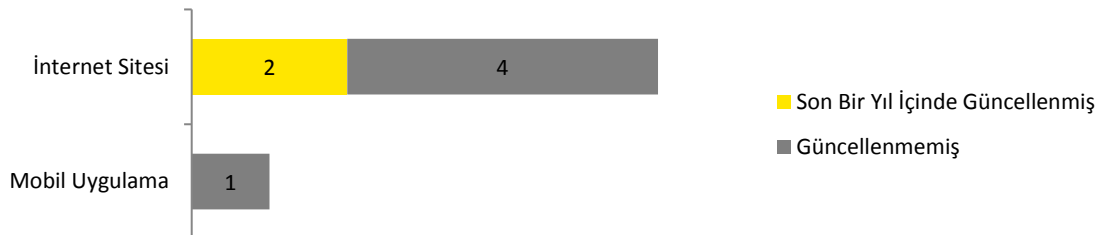
Erişilebilen yedi internet sitesinde ve mobil uygulamanın tamamında imla ve yazım hataları tespit edilmiştir. Benzer şekilde içeriklerin tamamında yazım fontlarında ve büyüklüklerinde tutarsızlıklar görülmüştür.

c. Güncellik

İnternet sitelerinin ve mobil uygulamaların güncellenme sıklığı; içeriğin zenginleştirilmesi, sunulan bilgilerin güncelliğinin ve doğruluğunun sağlanması ve erişim ve kullanılabilirliğe dair teknik sorunların zamanında çözümü konusunda önemli bir kalite unsurudur.

Düzenli aralıklarla güncelleştirme gerçekleştirilmeyen internet siteleri ve mobil uygulamalarda düşen içerik kalitesi ve yaşanabilecek teknik sorunlar sonucunda kullanıcılar büyük olasılıkla bu siteyi tekrar ziyaret etmeyecek, mobil uygulamayı kullanmaya devam etmeyecektir.

Erişilebilen altı internet sitesinden yalnızca ikisi son bir yıl içinde güncellenmiştir. Mobil uygulama ise kurulduğu günden bu yana güncellenmemiştir.

Şekil 64. İnternet sitesi ve mobil uygulamaların güncellenme sıklığı

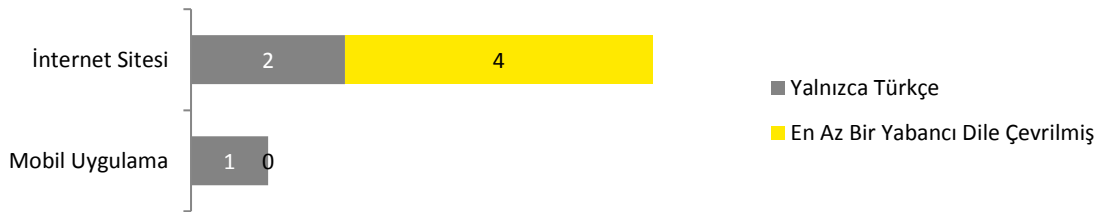
Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016, projelerin ilgili internet siteleri ve mobil uygulamaları

d. Yabancı Dil ve Erişilebilirlik

Erişilebilirlik, bir ürünün, belirli bir kullanıcı grubu tarafından, belirlenen bağlam ve amaçlar çerçevesinde etkililiği verimliliği ve kullanıcıyı tatmin etmesi olarak tanımlanmaktadır (ISO 9241-11, 1998). Turizm tanıtım MDP kapsamında desteklenen projelerin tamamı belirli bir bölgenin tarihi, kültürel, turistik değerlerini tanıtmayı amaçlamış ve büyük çoğunluğu hedef kitlelerini yerli ve yabancı turistler olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda projelerin turizm tanıtım hedefini gerçekleştirmesi için, internet sitesi ve mobil uygulama gibi tanıtım araçlarının yerli ve yabancı turistler için erişilebilir olması gerekir.

Program kapsamında oluşturulan internet sitesi ve mobil uygulamanın yabancı ziyaretçiler için ne ölçüde erişilebilir olduğunu tespit etmenin bir yolu içeriğin yabancı bir dile çevrilip çevrilmediğinin tespittir. Aktif durumdaki altı internet sitesinden dördünün Türkçe dışında en az bir dile çevrildiği, mobil uygulamanın herhangi bir yabancı dil seçeneğinin bulunmadığı görülmüştür.

Şekil 65. Yabancı dil seçeneklerine göre internet siteleri ve mobil uygulamalar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016, projelerin ilgili internet siteleri ve mobil uygulamaları

Yabancı dil seçeneği sunan 4 internet sitelerinin içerikleri incelendiğinde tamamında çok sayıda dilbilgisi ve imla yanlışı olduğu görülmüştür. Bu bağlamda internet siteleri ve mobil uygulamanın hedef kitleleri, yabancı ziyaretçiler için etkin bir erişilebilirlik seviyesinde olmadığı söylenebilir.

İnternet sitesi ve mobil uygulamaların yabancı ziyaretçiler için erişilebilirliği noktasında değerlendirilmesi gereken bir diğer unsur, internet sitelerinin Türkiye dışından ne kadar takip edildiği, ziyaret edildiğidir.

İnternet siteleri ve mobil uygulamaların performans istatistiklerinin takip ve analizine imkan veren SimilarWeb uygulaması üzerinden en az bir yabancı dile çevrilen dört internet sayfası analiz edildiğinde son altı ay içerisinde hiçbir internet sayfasına yurtdışından giriş yapılmadığı, sayfa ziyaretlerinin tamamının Türkiye sınırları içinden gerçekleştiği tespit edilmiştir.

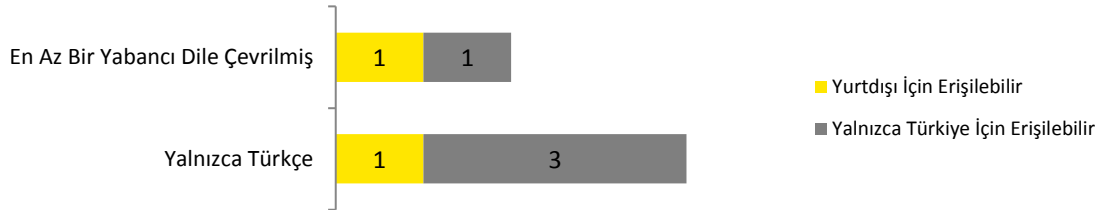
Şekil 66. İnternet sayfalarının ülkelere göre trafik bilgisi

Traffic by countries ①



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016, projelerin ilgili internet siteleri, SimilarWeb uygulaması rüzerinden gerçekleştirilen web trafik analizi

Seo Web Site Analyzer programı üzerinden projeler kapsamında kurulan internet sitelerinin domain¹⁸ bilgileri incelendiğinde, altı internet sitesinden 5'ine Türkiye dışındaki herhangi bir domain üzerinden erişilemediği tespit edilmiştir. Sonuç olarak, program kapsamında herhangi bir yabancı dile çevrilen dört internet sitesinden yalnızca bir tanesi yurtdışı üzerinden erişilebilir durumdadır.

Şekil 67. İnternet sayfalarının yurtdışı için erişilebilirlikleri

Kaynak: Yararlanıcı Anketleri, 2016, projelerin ilgili internet siteleri ve mobil uygulamaları, Seo Web Site Analyzer üzerinden gerçekleştirilen 'domain' analizi

Yabancı dilde kaliteli içerik üretilmemesi ve internet sayfalarının büyük bölümüne Türkiye dışında bir 'domain' üzerinden erişilemiyor olması program kapsamında kurulan ve geliştirilen internet sitesi ve mobil uygulamaların erişilebilirlik konusunda beklenen performansı gösteremediği anlaşılmıştır.

e. Hız

Bir site ne kadar hızlı ise, siteye gelen ziyaretçi sitede başka sayfaları dolaşmakta daha eğilimli olacaktır. Dolayısıyla site içerisinde ziyaretçinin geçirdiği süre artacaktır. İncelenen internet sayfalarının tamamına erişim uzun zaman almaktadır. Ara yüz geçişleri, farklı fonksiyonların çalıştırılması gibi işlemler de ortalamanın altında bir hızdadır.

Türkiye'de ve dünyada artan internet erişimi, internetteki gelişmenin tüm dünyada yol açtığı değişimler,

¹⁸ Domain, internet üzerinde kelimelerin ya da rakamların tescil edildiği isimlerdir. Her internet sitesinin bir domaini olmak zorundadır.

internetin kültür ve turizm tanıtımında artık kaçınılmaz bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda değinilen beş kritere göre program kapsamında oluşturulan internet siteleri ve mobil uygulamalar incelendiğinde, tamamında genel bir kalite ve erişilebilirlik problemi tespit edilmiştir. Bu durum internet sitesi ve mobil uygulama gibi araçların turizm tanıtım hedeflerine katkı sağlamakta etkin olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için öncelikli olarak internet siteleri ve mobil uygulamalarda tespit edilen içerik kalitesi, yabancı dil ve erişilebilirlik sorunlarının ortadan kaldırılması gerekir. Ajans, benzer projelerde yararlanıcıları, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından internet sitelerinin kalite değerlendirmesi için geliştirilen aşağıdaki kriterleri esas alması konusunda yönlendirebilir:

- ▶ ISO 14915-1: Tasarım usulleri ve çerçeve,
- ▶ ISO 14915-2: Çoklu ortam gezinimi ve kontrol,
- ▶ ISO 14915-3: Ortam seçimi ve birlikteliği

Söz konusu internet sayfalarının dili konusunda da, turizm tanıtım temasında projeler için en az bir yabancı dilde ilgili içeriğin oluşturulması önemlidir. Özellikle yabancı ziyaretçilerin hedeflendiği projelerde bu kritere dikkat edilmesi önerilmektedir.

3.4.4 İnternet sitesi ve mobil uygulama ile gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerde, proje çıktıları ve faaliyetlerini yaygınlaştırmak amacıyla sekiz internet sitesi kurulmuş; iki mobil uygulama geliştirilmiştir. İnternet sitelerinin ve mobil uygulamaların performans göstergeleri incelendiğinde genel olarak atıl kaldıkları; proje çıktılarının yaygınlaştırılması, proje bölgesinin turistik/kültürel değerlerinin tanıtılması amaçlarını gerçekleştirmekte etkin olamadığı tespit edilmiştir.

Dünya genelinde ve Türkiye’de internet erişiminde ve günlük olarak internet kullanan kişi sayısında sürekli bir yükseliş bulunmaktadır. Google Tüketici barometresi veritabanına göre 2012 yılında dünya nüfusunun %35’inin internet erişimi bulunurken bu sayı 2016 yılında %46’ya yükselmiştir. Artış Türkiye için daha keskindir: 2012 yılında Türkiye nüfusunun %47’sinin internet erişimi varken 2016 yılında bu oran %75’i bulmuştur. İnternet üzerinden yapılan faaliyetlerin her geçen gün yaygınlaşması, kültürel ve turistik değerlere talep gösteren tüketicilerin, internet vasıtasıyla ürün ve hizmet alma, bilgi toplama yoluna gitmelerine sebep olmaktadır. Bu durum, internetin kültür ve turizm tanıtımında artık kaçınılmaz bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Kültür ve turizm tanıtımında internette reklam faaliyetleri, internet siteleri ve mobil uygulamalar üzerinden sağlanan tanıtım faaliyetleri, başka sitelere bağlantı (link) verme, e-posta üzerinden bilgilendirme gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Birçok ülke/şehir/yerleşim yeri, internet üzerinden yaptığı temel tanıtımı internet siteleri üzerinden yapmaktadır. Bu sitelerde kültür ve turizm alanında tanıtıcı bildiri, afiş, kampanya ve bu alanda yürüttükleri uygulamalar hakkında son gelişmeler bulunmaktadır. Bu siteler aracılığı sadece tanıtım değil aynı zamanda elde ettikleri istatistikler ile hedef kitle talepleri ve istekleri konusunda geri bildirim elde etme imkanına da sahip olmaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de internete ulaşımı arttıran bir diğer unsur akıllı telefon, tablet bilgisayar vb. mobil teknolojilerdeki gelişim olmuştur. Mobil cihazlar her yerde insanlara internete bağlanma imkanı

sağlamanın yanı sıra farklı mobil işletim pazarları üzerinden büyük kitlelere ulaşarak (2016 yılı itibarıyla Android 1 milyar, IOS 400 milyon ve WindowsPhone 70 milyon kullanıcı) binlerce uygulama ile kullanıcılarına birçok özelleşmiş fonksiyon sunmaktadır. T.C. Bilişim Teknolojileri ve İletişim Kurumu'nun veritabanına göre Türkiye'de 2012 yılında nüfusun %23'ü akıllı telefonlar üzerinden mobil uygulamalara erişebilirken 2016 yılında her iki kişiden biri mobil uygulamaları aktif olarak kullanmaktadır.

Tarihi, turistik, kültürel değerleri tanıtmak amacıyla tasarlanan bir mobil uygulama, sunabileceği farklı fonksiyonlarla, örneğin harita destekli olması turistlerin harita üzerinde gezeceği yerleri görmesi ve bu yerler hakkında bilgi sahibi olabilmesine olanak sağlayacaktır, etkin bir tanıtım ve yaygınlaştırma aracı olabilir. Mobil uygulamalar internet sitelerine benzer şekilde sadece tanıtım değil aynı zamanda elde ettikleri istatistikler ile hedef kitle talepleri ve istekleri konusunda geri bildirim elde etme imkanına da sahip olmaktadır.

Dünya genelinde ve Türkiye'de internete erişimin artması ve erişim yollarının çeşitlenmesi, Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projeler için, proje çıktılarını ve faaliyetlerini yaygınlaştırmada internet siteleri ve mobil uygulamaların rolünü arttırmıştır.

Program kapsamında desteklenen projelerde proje sonucu üretilen içeriklerin yaygınlaştırılması ve projenin gerçekleştirildiği bölgenin tarihi, kültürel, turistik değerlerini tanıtmak amacıyla sekiz internet sitesi ve 2 mobil uygulama geliştirilmiştir. Program kapsamında desteklenen projelerde oluşturulan sekiz internet sitesinden altısına; mobil uygulamaların tamamına ulaşılabilir.

Program kapsamında kurulan ve halihazırda çalışır durumdaki internet sitelerinin ve mobil uygulamaların performans istatistikleri SimilarWeb ve SEO Web Analyzer uygulamaları üzerinden incelendiğinde işler durumdaki altı internet sitesinin hiçbirinin son altı ay içerisinde yurtdışından ziyaret edilmediği, sayfa ziyaretlerinin tamamının Türkiye sınırları içinden gerçekleştiği tespit edilmiştir.

Şekil 68. İnternet sitelerinin ziyaret edilen ülkelere göre trafik bilgisi

Traffic by countries ①



Kaynak: Yararlanıcı anketleri 2016'da belirtilen internet siteleri, SimilarWeb.

İnternet sitelerinden 4'ünün yabancı dilde içerik sunmasına rağmen sayfalara yurtdışından hiçbir ziyaretin gerçekleşmemiş; mobil uygulamaların hiçbirinin yurtdışından indirilmemiş olması proje kapsamında kurulan internet sitesi ve mobil uygulamaların, proje çıktılarını uluslararası seviyede tanıtp, yaygınlaştıramadığının göstergesidir.

Gerçekleştirilen yararlanıcı anketi çalışmalarında, kurulan internet sitelerinin ve mobil uygulamaların yıllık kullanıcı sayısı, görüntülenme sayısı, ortalama kullanım süresi gibi performans ölçücü bilgilerin

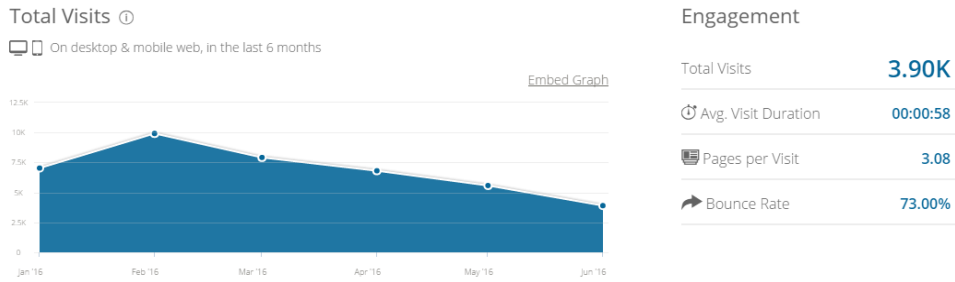
çoğu yararlanıcı tarafından tutulmadığı ya da eksik tutulduğu görülmüştür. Bu bilgiler Similar Web, Seo Web Analyzer gibi internet sitelerinin performans istatistiklerini tutmakta ve analizde yardımcı programlar kullanılarak temin edilmeye çalışılmıştır.

Program kapsamında geliştirilen iki mobil uygulamadan birinin yalnızca Android işlemcili mobil cihazlar için üretildiği ve 1000-5000 indirim bandında olduğu, diğerinin ise 100-500 indirim bandına kaldığı görülmüştür.

Aktif olarak faaliyet gösteren yedi internet sitesinin internet trafikleri SimilarWeb uygulaması üzerinden incelendiğinde altısının toplamda 1.000 'tık' limitinin altında kaldığı; bu sitelere dair detaylı performans göstergelerinin tutulmadığı görülmüştür.

Program kapsamında kurulan internet siteleri arasında görece en başarılı; trafik yoğunluğu en yüksek internet sitesinin son altı ay içindeki hareketleri aynı uygulama üzerinden incelendiğinde aşağıdaki genel görüntü elde edilmiştir.

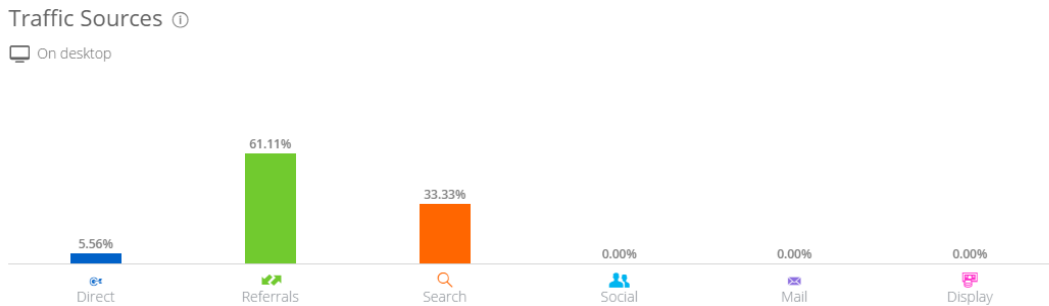
Şekil 69. Internet sitesinin Ocak-Temmuz 2016 tarihlerindeki ziyaretçi hareketi



Kaynak: Yararlanıcı anketleri 2016'da belirtilen internet siteleri, SimilarWeb.

İnternet sitesi son altı ay içerisinde, her ziyarette ortalama üç sayfa gezintisi, ortalama 58 saniye ziyaret süresi olmak üzere toplamda 3.900 kez ziyaret edilmiştir. Site, ziyaretçi sayısı üzerinden gerçekleştirilen başarı sıralamasına göre Türkiye'de üç milyon aktif site arasında 162.888, dünya'da 25 milyon aktif site arasında 4.160.397'nci sıradadır.

Şekil 70. Internet trafiğinin kaynakları



Kaynak: Yararlanıcı Anketi 2016'da belirtilen internet sitesi, SimilarWeb

Sitenin ziyaret trafiğinin kaynakları yukarıdaki tablo üzerinden incelendiğinde site ziyaretçilerinin %33'ünün siteyi arama motorları üzerinden gerçekleştirdikleri arama sonucunda bulunduğu; %61'inin internet üzerindeki başka kaynaklardan edindikleri referans bağlantı (link) ile ziyaret gerçekleştirdiği, %6'sının ise siteye direkt giriş yaptığı anlaşılmaktadır.

İlgili proje, proje kapsamında elde ettiği çıktıları yaygınlaştırmak ve tanıtmak amaçlarıyla internet sitesi kurmuş; kurduğu siteyi de ilgili kurumların internet siteleri üzerinden tanıtmıştır. Ziyaretlerin büyük bölümünün referans bağlantı ile yapılmış olması proje kapsamında kurulan sitenin, hali hazırda faaliyet gösteren il valiliğinin ve belediyenin resmi internet siteleri üzerinden tanıtılıp paylaşıyor olmasıyla açıklanabilir.

Sonuç olarak, kurulan internet sitelerinin ve mobil uygulamaların yıllık kullanıcı sayısı, görüntülenme sayısı, ortalama kullanım süresi gibi performans ölçücü bilgilerin çoğu yararlanıcı tarafından tutulmadığı ya da eksik tutulduğu; bu nedenle hedef kitle talepleri ve istekleri konusunda geri bildirim elde etme imkanına da sahip olmadıkları görülmüştür.

İnternet sitesi ve mobil uygulamalar kapsamında bir geri bildirim mekanizmasının bulunmaması, projelerde iyileştirme/geliştirme faaliyetleri ve ek yatırımların gerçekleştirilmesi için gerekli altyapının oluşmasını engellemektedir.

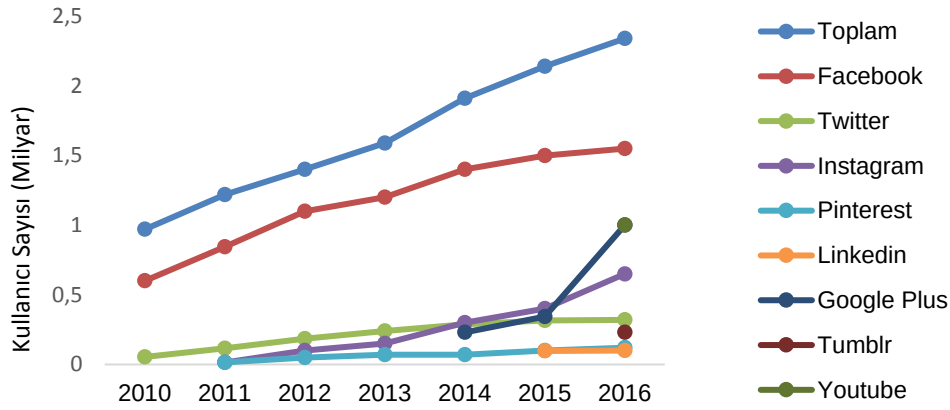
Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi amacıyla proje hedeflerini gerçekleştirmek için internet sitesi ve mobil uygulamalar öneren projelerde performans göstergelerinin yeniden tanımlanması, gerekli istatistiklerinin yararlanıcılar tarafından sürekli ve eksiksiz tutulması istenebilir.

Kurulan internet siteleri ve geliştirilen mobil uygulamaların, ilgili kurumların halihazırda faaliyet göstermekte olan internet sitesi, mobil uygulama, sosyal medya hesabı vb. platformda tanıtılması hem ilgili internet sitesi veya mobil uygulamanın tanıtılmasında, hem de proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında etkili olacaktır.

3.4.5 Proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında sosyal medya kullanımı ve etkinliği yetersiz kalmıştır.

Program kapsamında desteklenen projelerin yarısında proje çıktılarının yaygınlaştırılması amacıyla sosyal medya kullanılmıştır. İlgili sosyal medya hesaplarına dair istatistikler incelendiğinde kullanımının proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında etkin olamadığı görülmüştür.

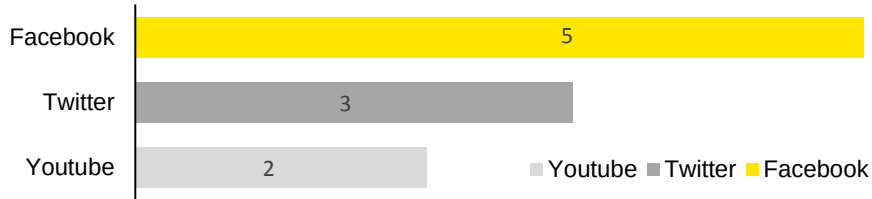
Sosyal medya, son yıllarda olağanüstü bir gelişim göstermiş, kullanımı ve kullanım amaçları geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Kültür ve turizm tanıtımında başvurulabilecek en etkin araçlardan biri haline gelmiştir. Sosyal ağlar, multimedya paylaşım, profesyonel ağlar, bloglar, forumlar, mikro bloglar, anlık mesajlaşma ortamları, şikayet ve öneri paylaşım ortamları, e-posta grupları şeklinde birçok ana başlıktan oluşmaktadır. Aşağıdaki şekilde dünya genelinde en çok kullanıcı sayısı ve kullanım yoğunluğuna sahip sosyal medya platformlarının yıllar içindeki gelişimi görülmektedir.

Şekil 71. Dünyada sosyal medya kullanıcı sayıları, 2010-2016

Kaynak: Google Analytics, 2016

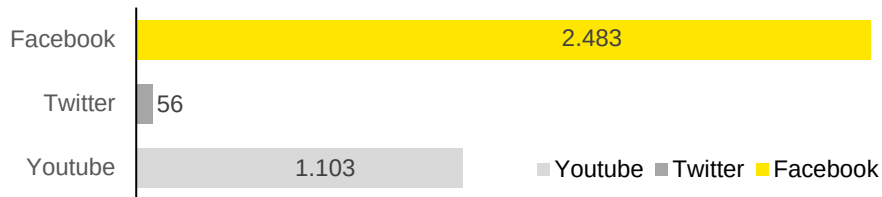
Dünya genelinde ve özellikle Türkiye’de sosyal medya kullanımı ve sosyal medya kullanımının turizm üzerine etkileri, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında desteklenen projelerde olduğu gibi Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projeler için, proje çıktılarını ve faaliyetlerini yaygınlaştırmada sosyal medyayı kritik bir araç haline getirmektedir.

Program kapsamında desteklenen 12 projenin beşinde proje sonucu üretilen içeriklerin yaygınlaştırılması ve projenin gerçekleştirildiği bölgenin tarihi, kültürel, turistik değerlerini tanıtmak amacıyla sosyal medya kullanılmıştır.

Şekil 72. Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesapları

Kaynak: Yararlanıcı anketleri, 2016

Beş proje kapsamında toplam on bir adet sosyal medya hesabı açılmıştır. Açılan sosyal medya hesaplarında izleme/takip/beğeni sayısının proje hedeflerinde belirtilenden az ve yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 73. Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesaplarının kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı

Kaynak: Yararlanıcı anketleri, ilgili sosyal medya hesapları 2016.

Sosyal medya platformlarını kullanan beş yararlanıcıdan yalnızca ikisinin açılan sosyal medya hesaplarını düzenli takip ettiği, güncelleme yaptığı tespit edilmiştir. Sosyal medya platformlarını kullanan, aynı zamanda proje kapsamında internet sitesi kurulumunun gerçekleştirildiği iki proje tespit edilmiştir. Bu iki projenin internet sitelerinde ilgili sosyal medya hesaplarının tanıtılmadığı görülmüştür.

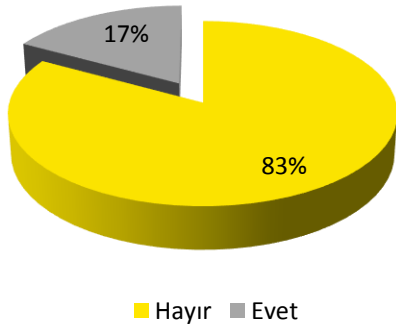
Türkiye’de ve dünya genelinde sosyal medya kullanımının yoğunluğu ve sosyal medyanın ilgili faaliyetler üzerine olumlu etkileri üzerinden projeler kapsamında gerçekleştirilen sosyal medya faaliyetleri değerlendirildiğinde sosyal medya kullanımının etkin olmadığı görülmüştür.

Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesaplarının kullanıcı/takipçi/izleyici sayısı gibi istatistikler, proje çıktıların yaygınlaştırılmasında etkin olmak için yeterli değildir. Hesapların büyük bölümünün düzenli olarak güncellenmemesi, sunulan içeriğin genel kalite ve enformasyon problemi, sosyal medyanın sunduğu düşük maliyetle etkin yaygınlaştırma imkanından yararlanılamadığını göstermektedir.

3.4.6 BEBKA’nın sağlamış olduğu destek birçok projenin gerçekleştirilmesindeki en önemli unsur olduğu tespit edilmiştir.

Anketlerde sorulan «BEBKA desteği olmasaydı; bu proje ile gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?» sorusuna ankete yanıt veren 12 yararlanıcının 10’u «Hayır» cevabını vermiştir. «Evet» cevabını veren iki yararlanıcıdan biri proje kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetlerinin tamamını, biri yarısını kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebileceğini ifade etmiştir.

Şekil 74. "BEBKA desteği olmasaydı; gerçekleştirdiğiniz faaliyetleri/yatırımları gerçekleştirebilir miydiniz?" sorusunda verilen cevaplar ve "Evet" cevabını veren yararlanıcıların kendi kaynaklarıyla gerçekleştirebilecekleri faaliyetlerin oranına dair beyanları



"Evet" cevabını veren yararlanıcıların projeyi kendi kaynakları ile gerçekleştirme oranlarına ilişkin beyanları	Kurum sayısı
%100-%90	1
%90 - %80	-
%80 - %70	-
%70 - %50	1
<%50	-

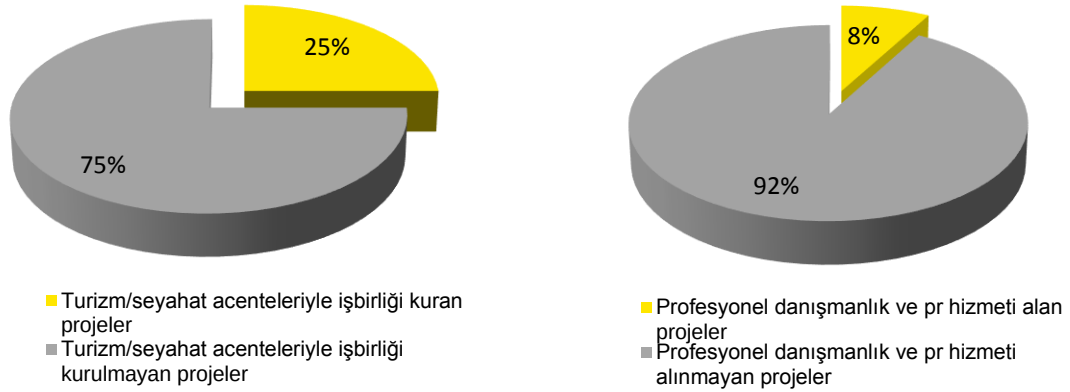
Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016

Sonuç olarak BEBKA’nın sağladığı desteğin Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projelerin büyük çoğunluğunun gerçekleştirilmesinde temel unsur olduğu görülmüştür. Bu durum turizm tanıtım temalı projelerde kurumların mali kapasitesiyle ilgili sorunları ve finansman ihtiyacını ortaya koymaktadır.

3.4.7 Projelerde turizm ve seyahat acenteleriyle kurulan işbirlikleri ve profesyonel danışmanlık hizmeti alınmasının proje başarısını artırdığı tespit edilmiştir.

Program kapsamında tanıtımın gerçekleştirildiği bölgede turizm faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına ve tanıtılmasına yönelik faaliyetlerin yetersiz kaldığı görülmüştür. Program kapsamında desteklenen 12 yararlanıcıdan yalnızca üç tanesi turizm ve seyahat acenteleri ile işbirliği gerçekleştirmiş; birinde profesyonel danışmanlık ve halka ilişkiler (PR) hizmeti alınmıştır.

Şekil 75. Turizm ve seyahat acenteleriyle işbirliği kuran projeler - profesyonel danışmanlık ve halkla ilişkiler hizmeti alan projeler



Kaynak: Yararlanıcı Anketi 2016

Turizm ve seyahat acenteleri ile işbirliği kurmuş olan üç projeden ikisinin çıktılarını ticarileştirmede ve proje faaliyetlerini tanıtımda görece başarılı olduğu tespit edilmiştir. Bölgede halihazırda faaliyet gösteren bu acenteler, yararlanıcıların proje çıktılarını ticarileştirmek ve tanıtmak için hazır bir altyapı oluşturmuştur.

Aşağıdaki vaka çalışmasında da, turizm ve seyahat acenteleriyle işbirliklerinde bulunan; proje çıktılarının tanıtımı amacıyla profesyonel turizm danışmanlığı hizmeti alan projelerin, proje faaliyetlerini yaygınlaştırmakta ve çıktılarını ticarileştirmekte daha başarılı olduğu görülmektedir.

Vaka Çalışması 7: Bilecik Dünya Turizm Destinasyonu Oluyor

Bilecik Belediyeler Birliği, 'Bilecik Dünya Turizm Destinasyonu Oluyor' isimli projeyi gerçekleştirebilmek için Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenmiştir. Temel amacı Bilecik'in turizm sektöründen daha fazla gelir elde etmesi ve şehrin Türkiye ve dünyaya tanıtılması olan projenin bu doğrultudaki temel önceliği, Bilecik Marka Kent Stratejik Kalkınma Planı çerçevesinde pazarlama, tanıtım ve halkla ilişkiler çalışmalarının profesyonel bir ekibin yönetiminde hayata geçirilmesi ve Bilecik'in sahip olduğu marka değerlerinin kamu ve özel sektör paydaşlarının bir araya getirilmesiyle yenilikçi tekniklerle pazarlanması olmuştur.

Proje daha önce çeşitli kurum ve kuruluşlarca koordinasyonsuz yürütülen faaliyetleri bir araya getirmekte, yerel paydaşlar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlamakta başarılı olmuştur. Yerel halk turizm projeleri hakkında farkındalık geliştirmiş; Bilecik'in turizm sektöründen alacağı faydanın artacağına ilişkin görüş, yöre

halkını turizme yatırım yapma isteğini arttırmıştır. Projenin belirtilen başarısında projenin daha önce bölge için hazırlanmış olan üst ölçekli bir turizm planı üzerine temellendirilerek tasarlanmış olması; turizm ve seyahat acenteleriyle kurulan işbirlikleri ve profesyonel danışmanlık hizmeti alınması ve proje planlama ve uygulama safhalarında hedef kitle ve nihai faydalanıcılarla gerçekleştirilen istişareler sonucunda paydaşların farklı özellikleri, beklentileri, endişeleri, kapasiteleri ve ilgilerinin belirlenmesi etkili olmuştur.

Proje, yine BEBKA'nın desteklediği, *Bilecik Turizm Marka Kent Stratejik Kalkınma Planı* projesi kapsamında belirlenen önceliklerden biri temel alınarak tasarlanmıştır. Bölgenin tarihi, kültürel, doğal değerlerinin tespit edildiği, bölgenin turizm potansiyelinin ve bu potansiyelin etkinleştirilmesi için farklı yol haritalarının belirlendiği bu üst ölçekli plan, projenin temelini oluşturmuştur. Bu altyapı, proje faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli kurumsal kapasiteyi oluşturmuş; proje faaliyetlerinin planlanmasında kaynak teşkil etmiştir. Proje kapsamında üretilen ve birçok kurum tarafından kullanılmaya başlanan Bilecik kent logosu, bu planın '*Bilecik'in marka değerinin oluşturulması ve tanıtılması*' önceliği kapsamında oluşturulmuştur.

Proje kapsamında üzerinde en çok durulan ve en çok kaynak harcanan faaliyet, ulusal ve uluslararası çevrelere yönelik profesyonel tanıtım materyallerinin üretilmesi, bilgilendirici turlar düzenlenmesi, fuarlara katılım süreçlerinin ve medya ilişkilerinin yönetilmesi, turizm danışma hattı kurulması ve etkin çevrelere yönelik bire bir tanıtım ve pazarlama çalışmalarının yapılması olmuştur. Bu doğrultuda seyahat acenteleri, tur rehberleri ve turizm yazarları için bilgilendirici turlar düzenlenmiş; ulusal turizm fuarlarına katılım sağlanarak Bilecik'in turizm pazarına açılmasını kolaylaştırmak hedeflenmiştir. Sonuç olarak ulusal ölçekli turizm acenteleriyle anlaşmalar yapılarak bölgede faaliyet göstermekte olan acentelerin tur programlarına Bilecik eklenmiş; Bilecik'in turizm sektöründen daha etkin faydalanması sağlanmıştır.

Proje planlama safhasında gerçekleştirilen paydaş analizinde paydaşların farklı özellikleri, beklentileri, endişeleri, kapasiteleri ve ilgileri belirlenmiştir. Paydaşlarla gerçekleştirilen istişareler, özellikle yerel halkın kapasitesini ölçmek ve bölgede gerçekleşecek turizm faaliyetlerini sahiplenmesini sağlamak noktalarında önemli olmuştur. Seçilen köylerde sürdürülebilir turizmin tanıtılarak eko-turizm, kırsal turizm ve agro-turizm konularında eğitimler sağlanması bu alanlarda turizme yönelik bir farkındalık oluşturmuş; Bilecik'in turizm sektöründen alacağı faydanın artacağına ilişkin görüş, yöre halkını turizme yatırım yapma isteğini arttırmıştır. Bu doğrultuda evini/odasını konaklamaya açan aile sayısındaki artış hem projenin sürdürülebilirliği konusunda hem de BEBKA desteğinin yerelde gündem yaratma konusundaki başarısını göstermektedir.

Sonuç olarak projenin bölge için yapılmış üst ölçekli bir turizm planı ile temellendirilmiş olması, detaylı bir faaliyet planı tasarlanarak gerekli aşamalarda profesyonel hizmet alımlarının gerçekleştirilmiş olması, proje çıktılarının ve bölgenin turizm potansiyelinin tanıtılması ve yaygınlaştırılması amacıyla turizm ve seyahat acenteleriyle gerçekleştirilen işbirlikleri proje başarısında etkili olmuştur. Turizm Tanıtım MDP'nin bu proje özelindeki başarısı ise bölge halkında turizm faaliyetlerine dönük farkındalık ve yerelde gündem yaratmak olduğu tespit edilmiştir.

3.4.8 Program, yerelde gündem oluşturma ve turizm faaliyetlerine yönelik farkındalığı arttırmada etkili olmuştur.

Halkla ilişkiler kuramcıları Crable ve Vibbert gündem oluşturmaya; "bir ya da daha çok insan bir duruma ya da algılanan bir soruna önem atfettiğinde bir gündem yaratılmış olur" şeklinde tanımlamıştır (Crable & Vibbert, 1985).

Turizm Tanıtım MDP tarafından desteklenen projelerin uygulama alanlarına gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde yerel halkın turizme yönelik faaliyetler hakkında farkındalık geliştirdiği; benzer destek ve projelerle turizmden sağlanan gelirin ve bu gelirden yerel halkın alacağı payın artacağına dönük bir algı olduğu ve bu doğrultuda yöre halkının turizme yatırım yapma isteğinin arttığı görülmüştür.

Gerçekleştirilen saha çalışması esnasında programın özellikle bölge kırsalında gündem oluşturmak ve turizm faaliyetlerine yönelik farkındalığı arttırma üzerine etkisinin doğrudan görüldüğü örnekler aşağıda açıklanmaktadır:

- ▶ Bilecik kırsalında gerçekleştirilen saha ziyaretinde proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin yöre halkı tarafından devam ettirildiği görülmüştür. Proje kapsamında köy konsepti içerisinde tasarlanan, yöre halkının kendi evlerini turistik konaklama için kiralaması usulüne dayanan alternatif konaklama biçimine yerel halk tarafından yatırım yapıldığı görülmüştür.
- ▶ Bursa kırsalında gerçekleştirilen saha ziyaretinde bölgede benzer projelerin devam edeceği ve turizmden sağlanacak faydanın artacağına ilişkin bir algı oluştuğu görülmüştür.
- ▶ Eskişehir kırsalında gerçekleştirilen envanter çalışması, sergiler, tespiti gerçekleştirilen değerlerin ticarileştirilerek bölgede faaliyet gösteren turizm ve seyahat acentelerinin tur programlarına girmesiyle bölge halkının turizm faaliyetlerine yönelik farkındalığının yükseldiği anlaşılmıştır.

Sonuç olarak program kapsamında desteklenen projelerin faaliyet ve yatırımları bölgeye özel sektörün, turizm yatırımcılarının ilgisi çekilmiş, turizm ve seyahat acenteleri tur programlarını bu bölgeleri kapsayacak şekilde düzenlemiş, böylece yerel halkın turizme yönelik farkındalığı belirgin bir ivme kazanmıştır.

3.4.9 Programın, projeler ve programlar arası sinerji oluşturma potansiyelinin bulunduğu, ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği tespit edilmiştir.

Turizm Tanıtım MDP'nin tanımlı bir hedefi olmasa da, programın hem projeler arasında, hem de Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP kapsamında desteklenen projeler ile sinerji yaratma potansiyeli olduğu, ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği tespit edilmiştir.

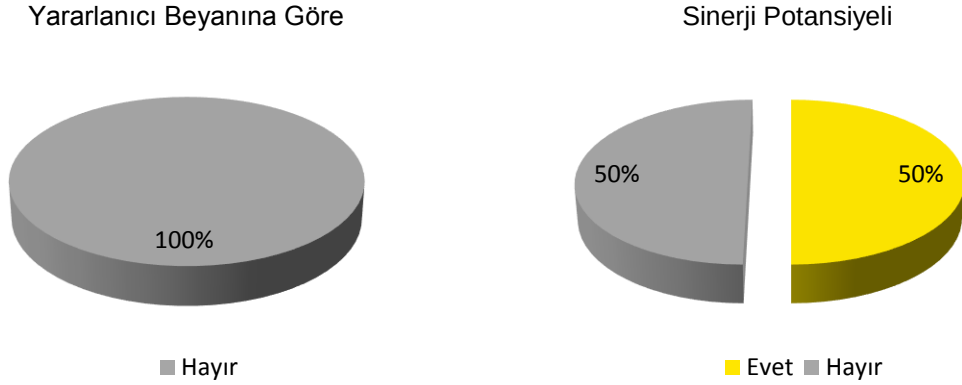
Anketlerde sorulan « Aynı dönem gerçekleştirilen Turizm Tanıtım/Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'den destek alan diğer projeler ile sinerji gerçekleşti mi?» sorusuna 12 yararlanıcının tamamı «Hayır» yanıtını vermiştir.

Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde edinilen EY danışmanı görüşü, projelerin uygulama süreçleri ve çıktılarına dair yapılan analizlere göre 12 projeden dördünün¹⁹ program kapsamındaki bir başka projeye, ikisinin²⁰ Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP kapsamında desteklenen bir projeye olmak üzere yarısının sinerji oluşturma potansiyeli olduğu tespit edilmiştir.

¹⁹ Eskişehir Valiliği'nin Eskişehir İli Kültür Mirası Envanterinin Oluşturulması projesi ile Eskişehir Osmangazi Üniversitesi'nin Eskişehir İli Somut Olmayan Kültürel Miras Envanterinin Çıkarılması ve Turizme Kazandırılması projeleri
Bilecik Belediyeler Birliği'nin Bilecik Dünya Turizm Destinasyonu Oluyor projesi ile Bilecik Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Kurulus'tan Kurtulus'a Bilecik'te 360 Derece Panoramik Sanal Tur projesi

²⁰ Bursa Büyükşehir Belediyesi'nin TA kapsamında desteklenen "Tarihi Kent Merkezinde Turizm Altyapısının İyileştirilmesi" projesi ile TT kapsamında desteklenen "3D Mobil Turizm Atlası" projeleri
TT kapsamında desteklenen Uludağ Üniversitesi'nin Bursa Dağ İlçeleri Kültür Envanteri projesi ile TA kapsamında desteklenen Harmancık Belediyesi'nin Eko-Turizm Potansiyelinin Ortaya Çıkarılması projesi

Şekil 76. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre "Aynı dönem gerçekleştirilen Turizm Tanıtım /Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'lerden destek alan diğer projeler ile sinerji gerçekleşti mi?" sorusuna verilen cevaplar ve tespit edilen sinerji potansiyeli



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Gelişme eksenleri aynı, benzer amaç ve hedefleri olan Turizm Tanıtım MDP ile Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP kapsamında desteklenen projeler arasında bir proje çıktısının diğer programda başka bir projenin girdisi olabileceği tespit edilmesine rağmen aralarında sinerji oluşturulmadığı görülmüştür.

Program kapsamında ve programlar arası oluşturulabilecek sinerjilerin proje uygulamalarında daha başarılı sonuçlara yol açacağı, projeler kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakların maliyet etkin kullanılmasını sağlayacağı ve kurumlar arasında beraber iş yapma kültürünü geliştireceği öngörülmektedir.

Benzer kaynaklara ihtiyaç duyan, benzer faaliyetleri yürüten, birinin çıktısının diğer bir projenin girdisi olabileceği projelerin tespit edilerek, ilgili projelerin yararlanıcıları arasında Ajans tarafından bir iletişim platformunun tesis edilerek projeler arası işbirliklerinin teşvik edilmesi, sinerji potansiyellerinden etkin faydalanılmasını sağlayacaktır.

Vaka Çalışması 8: Bursa 3 Boyutlu Mobil Turizm Atlası

Bursa Büyükşehir Belediyesi, 'Bursa 3 Boyutlu Mobil Turizm Atlası' isimli projeyi gerçekleştirebilmek için Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenmiştir. Projenin temel amacı, Bursa'yı ziyaret eden ve etmeyi planlayan yerli ve yabancı turistlerin, kentin sahip olduğu tarihi, kültürel mekanlar ile ilgili bilgilendirmek; uzmanlar tarafından hazırlanmış rotalar ile kenti bilinçli bir şekilde gezmelerini sağlamaktır. Ayrıca otel, restoran, banka, hastane, polis merkezi vb. noktalara akıllı telefonları veya tablet bilgisayarları aracılığıyla ulaşabilmelerini sağlayacak bir sistemin geliştirilmesidir.

'Bursa 3 Boyutlu Mobil Turizm Atlası' projesi, Android üzerinde halihazırda var olan bir mobil uygulama üzerine geliştirilmiştir. Önceki uygulama yalnızca Türkçe hizmet vermekte ve turistik alanlarla ilgili bilgiler içermemektedir. Proje tasarlama aşamasında Bursa Büyükşehir Belediyesi tarafından oluşturulan proje ekibi tarafından beyin fırtınası gerçekleştirilmiş, teknik özellikler göz önünde bulundurularak proje planı netleştirilmiştir. İyi uygulama örnekleri İngiltere ve Barcelona'da incelenmiş, proje ekibince Barcelona'ya bir inceleme gezisi düzenlenmiş, 25'i aşkın mobil uygulama geliştiren Barcelona Belediyesi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve fikir alışverişi sağlanmıştır.

Geliştirilen uygulama Türkçe ve İngilizce'nin yanında Bursa'da artış gösteren Arap turist sayısını göz önünde bulundurarak Arapça dilinde de hizmet verecek şekilde tasarlanmıştır. Kullanıcılar, Bursa'da belirlenen 100 tarihi ve kültürel mekan ile ilgili karekodlar sayesinde sesli ve yazılı bilgilendirmelere ulaşabilmekte, ilgi alanlarına göre rota oluşturabilmektedir. Proje iştirakçisi olan Uludağ Üniversitesi'nin Kent Tarihi Araştırmaları Merkezi ile bir danışma kurulu oluşturulmuş, uygulamada yer alan tarihi mekanlar ve bu mekanların rotalar üzerinden sunulma kararı bu kurul ile belirlenmiştir.

Proje uygulamasında öngörülme aksaklıklarla karşılaşmıştır. Arap alfabesinin Latin alfabesinden farklı özelliklere sahip olması nedeniyle program ara yüzü değiştirilmiştir. Ek olarak uygulamaya entegre edilen üç boyutlu modeller, uygulamanın yavaşlamasına sebep olmuş, düzeltilmesi maliyetleri artırmıştır. Öngörülme aksaklıklar, proje süresini uzatmamıştır. Projenin kısıtlı bütçesi sebebiyle uygulama yalnızca Android kullanıcılarına geliştirilmiş, hedef kitleye dahil olan IOS kullanıcıları göz ardı edilmiştir.

Uygulamanın sağladığı olanaklarla ilgili temel problemlerden biri, oluşturulan rotaların Bursa toplu ulaşım sistemi ile entegre çalışmamasıdır. Uygulama, otobüs, raylı sistem, feribot saatlerine ve güzergahlarına ilişkin bir bilgi sağlamamaktadır. Bu durum uygulamanın etkinliğini azaltmakta, sunulan hizmetin kullanılabilirliği ve kalitesi üzerinde olumsuz etkiye bulunmaktadır.

Aynı mali destek programı döneminde, Bursa Büyükşehir Belediyesi bünyesinde, Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında desteklenen "Tarihi Kent Merkezinde Turizm Altyapısının İyileştirilmesi Projesi" ile proje planlama safhasında bir sinerji geliştirilmiş, işbirliği yapılacak alanlar ve yöntemler belirtilmiştir. Ancak yönetimin değişmesiyle birlikte birimler arası koordinasyon zayıflamış, bu sinerji potansiyeli kullanılamamıştır.

Proje başvuru formunda belirtilen tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesine rağmen, pazarlama ve tanıtım alanında yeterli bütçe ayırmaması ve gerekli miktarda yaygınlaştırma faaliyetlerinin gerçekleştirilmemesi sebebiyle proje amaçladığı başarıya ulaşamamıştır. Pazarlama faaliyetleri olarak yalnızca billboardlara 10 gün boyunca reklam verilmiş ve Büyükşehir Belediyesi web sitesinde tanıtımı yapılmıştır. Pazarlama faaliyetleri hedef kitle göz önünde bulundurularak özelleştirilmemiştir.

Uygulamanın Bursa toplu taşıma sistemine entegrasyon gibi kullanım kalitesini artıracak sistemlere bağlı geliştirilmemesi, ilgili kurumlar ve projeler arası gerekli sinerjinin sağlanamaması, pazarlama ve tanıtım faaliyetlerine yeterli bütçe öngörülmemesi ve proje planlama safhasında pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için yeterli bütçe, yönetim değişiklikleri sebebiyle yaşanan aksaklıklar ve uygulamanın hizmete sunulmasını takriben güncelleme ve ek tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmemesi, uygulamanın etkisini, kalitesini ve sürdürülebilirliğini etkileyen unsurlar olmuştur. Sonuç olarak uygulama, kullanıma sunulduğu günden beri 1.000-5.000 aralığında indirilmiştir.

Kurumların içeri-merkezilik değerlerine göre noktaların büyüklüklerinin belirlendiği ilk görselde Uludağ Üniversitesi, Bursa İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve Bursa Kültür Varlıkları ve Anıtlar Kurulu'nun bir çok yararlanıcının projesinde proje ortağı ve iştirakçi olarak yer aldığı; yararlanıcıların teknik veya idari konularda bu kurumlara danıştığı görülmektedir.

Kurumların dışarı-merkezilik değerlerine göre incelendiği ikinci görselde Bursa Valiliği, Bursa Kültür Turizm ve Tanıtma Birliği, Harmancık ve İnegöl Belediyeleri ve Uludağ Üniversitesi'nin projeleri kapsamında birçok kurum ve kuruluşla işbirliği gerçekleştirdiği, proje faaliyetlerinin gerektirdiği farklı uzmanlık alanları doğrultusunda ilgili kurumlara danıştığı görülmektedir.

İki görselde de Uludağ Üniversitesi, Bursa İl Kültür Turizm Müdürlüğü ve Bursa Kültür Varlıkları ve Anıtlar Kurulu'nun birbirleriyle ve diğer kurum ve kuruluşlarla kurdukları görece kuvvetli ilişkiler nedeniyle bir yönetim aksı oluşturduğu; diğer kurum ve kuruluşların birbirlerine bu ana aks üzerinden bağlandıkları görülmektedir. Kurumların önemli bir bölümünün ise bu aksa dolaylı olarak dahi bağlanamadığı, en azından 2012 MDP'ler kapsamında desteklenen projeler özelinde, kendi izole kümelerinde kaldıkları ortaya çıkmaktadır.

Benzer konularda faaliyet gösteren kurumlar arasındaki işbirliği ve beraber iş yapma kültürünün geliştirilmesi bölgedeki yönetim altyapısını güçlendirerek programlar ve projeler arasındaki sinerji potansiyelinin harekete geçirilmesine olanak sağlayacaktır. Böylece projeler için ayrılan kaynakların etkin kullanımı ve proje etkilerinin sürdürülmesi ve yaygınlaştırılmasında gelişme kaydedilecektir.

3.5 Sürdürülebilirlik

Kalkınma projelerine ayrılan kaynakların yürütülen projelerin ekonomik ömürleri süresince etkin verimli ve şeffaf kullanımını sağlamak adına sürdürülebilirlik hususu her ölçekteki kalkınma faaliyetinin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Kalkınma ajansları ve bakanlıkları gibi yerel/ulusal seviyede; Avrupa Birliği, OECD, Asya ve Afrika Kalkınma Bankaları gibi bölgesel boyutta; Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, IMF gibi küresel ölçekte faaliyet yürütüp, kalkınma projelerine destek sağlayan kuruluşlar sürdürülebilirlik boyutuna önem atfetmektedir.

Sürdürülebilirlik konusu diğer değerlendirme alanlarına göre soyut ve değerlendirilmesi nispeten zor bir alan olarak görülmüş ve farklı kurumlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çalışmada, MDP kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliği, projelerin tamamlanmasını takiben, proje kapsamında yapılan yatırımların ve elde edilen çıktıların aktif kullanımına devam edilmesi ve projelerde sağlanan mali desteğin bitmesinin ardından yararlanıcıların ilgili alanda ek yatırım ve faaliyetler yürütmeye devam etmeleri olarak kabul edilmiştir.

Tablo 27. Kalkınma yardımları sağlayan örgütlerin proje sürdürülebilirliğine ilişkin tanım ve yaklaşımları

Kurum	Tanım
Avrupa Birliği	Avrupa Komisyonu tarafından sağlanan finansal desteğin tamamlanmasının ardından desteklenen projenin paydaşlarına veya iştirakçilerine sağladığı çıktı ve faydaların belirli zaman dilimi boyunca sürmesi
Dünya Bankası	Projenin ekonomik ömrü boyunca kabul edilebilir fayda akışını sağlayabilmesi (1990) Projenin değerlendirme aşamasında, yürütülen projenin, belirlenen kalkınma hedeflerini sağlayamama riski (2006)
OECD	Kalkınma yardımı tamamlandıktan sonra, projenin faydalarının devam etmesi, bu faydaların uzun vadede sürmesi ve faydaları azaltabilecek risklere karşı projenin yeterli direnci gösterebilmesi
Afrika Kalkınma Bankası	Hedeflenen ve belirlenen etkin proje ömrü boyunca projeden elde edilen faydaların ve proje çıktılarının devam edebilmesi
Asya Kalkınma Bankası	Mevcut beşeri, kurumsal, finansal ve doğal kaynakların, projeden elde edilen başarının, proje ekonomik ömrü boyunca devam ettirilmesi için yeterli olması ve bunu engelleyecek risklerin öngörülüp, ortadan kaldırılması

BEBKA tarafından da sürdürülebilirlik konusuna dikkat edilmiş ve gerek başvuru rehberinde, gerekse başvuru formunda sürdürülebilirlik hususuna yer verilmiştir. Ajans, programa başvurmak isteyen yararlanıcı adaylarından, sürdürülebilirliğin üç boyutu olarak tanımladığı 'mali boyut' (projenin finansal açıdan devam edilebilirliği), 'kurumsal boyut' (kurumsal kapasitenin ilgili şekilde gelişmesi) ve 'politik boyut' (yapısal etki, sürdürülebilir kalkınma ve çevre boyutu) alanlarında projelerini detaylandırmalarını istemiş ve proje puanlama sürecine sürdürülebilirliği de dahil etmiştir. Ayrıca, başvuru sahiplerinden projelerin somut ve çarpan etkilerini, sonuçlarının tekrarlanma ve yayılma olasılıklarını öngörmeleri ve bunları belirtilen şekillerde proje başvurusunda detaylandırmaları istenmiştir.

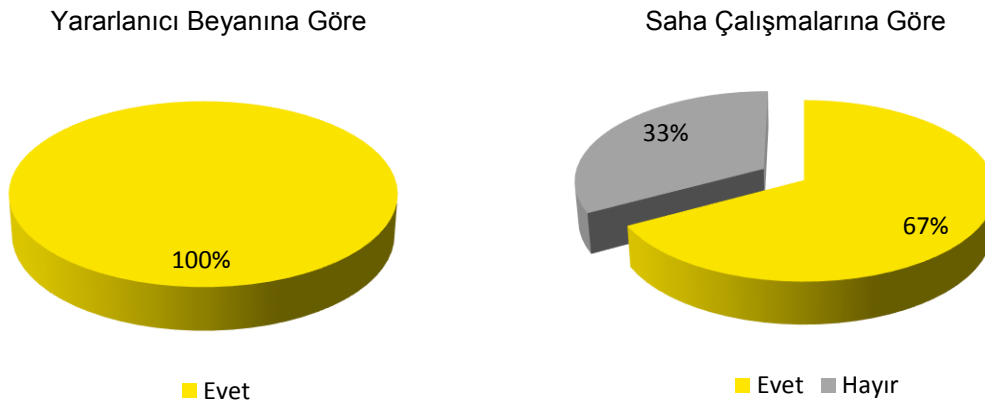
3.5.1 Yararlanıcıların ve hedef grupların çoğunlukla proje çıktılarını hala aktif olarak kullandıkları görülmüştür.

Proje çıktılarının proje sonrasında aktif olarak kullanılıp kullanılmadığının analizi, sürdürülebilirliğin ilk boyutu olarak ele alınmıştır.

Yararlanıcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde, yararlanıcıların çoğunluğunun proje çıktılarını elde ettikleri ve proje sonrasında da aktif olarak kullandıkları görülmüştür.

Anketlerde sorulan «Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?» sorusuna 12 yararlanıcının tamamı «Evet» yanıtını vermiştir. Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde dört yararlanıcının proje kapsamında elde ettikleri çıktıların büyük bölümünü aktif olarak kullanmadığı tespit edilmiştir.

Şekil 78. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre "Proje kapsamında yaptığınız yatırımları ve elde ettiğiniz çıktıları hala aktif olarak kullanıyor musunuz?" sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Proje kapsamında yapılan yatırımların ve proje çıktılarını aktif olarak kullanmadığı tespit edilen projelerde proje yatırımlarının kısmen atıl kalmasının; proje çıktılarının aktif kullanılamamasının temel nedenleri;

- ▶ Proje çıktılarını yaygınlaştırmak veya bölgenin tanıtımını yapmak için bazı projelerde kullanılan dokunmatik ekranlı bilgi ve servis amaçlı elektronik altyapılara (kiosk, mobo gibi) ihtiyaç duyulmaması/ kullanılabilir olmaması.
- ▶ Projeler kapsamında kurulan internet sitelerinin içeriğine ve düzenli olarak takip edilmesine ilişkin sorunlar.
- ▶ Projeler bitiminden sonra, proje yatırımlarının ve ulaşılan çıktıların sürekli ve aktif kullanılabileceği bir faaliyet planı/sosyal altyapı geliştirilememesi.

olarak tespit edilmiştir.

Program kapsamında desteklenen projelerde, proje kapsamında gerçekleştirilen yatırımların ve elde edilen çıktıların sonrasındaki süreçte aktif olarak kullanılması, proje çıktılarına ilişkin “arz” ve “talep”in oluşturulması ve sürdürülmesiyle mümkündür.

Proje çıktılarına ilişkin talep, hedef kitlenin projeyi sahiplenmesi, proje sonucunda elde edilen çıktıların faydalanan olması ve bu faydayı devam ettirme motivasyonu; arz, yararlanıcıların proje çıktılarını kullanmakta ve sürdürmekteki isteği ve kurumsal kapasitesi olarak tanımlanmalıdır. Bu nedenle projelerde öncelikli grupların katılımını sağlamaya uygun yönetim ve koordinasyon düzenlemelerinin

yapılması ve yararlanıcıların proje bitiminden sonra da projeyi sahipleniyor olması projelerin sürdürülebilirliğini sağlamakta büyük önem arz etmektedir.

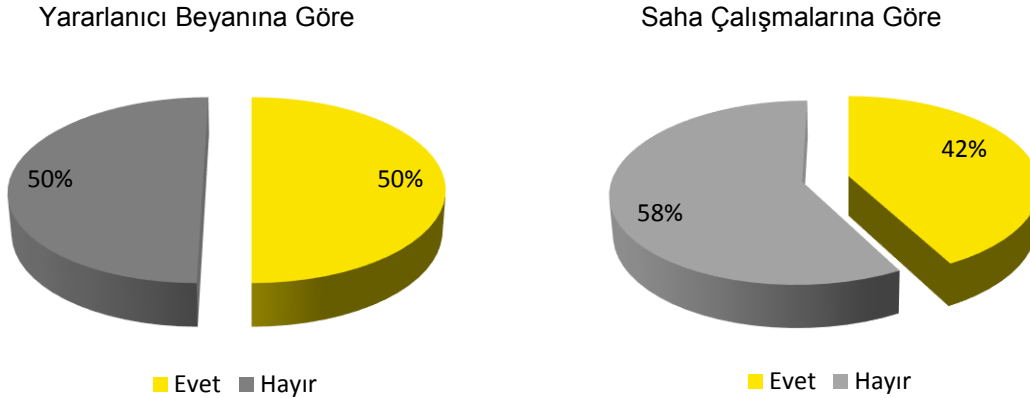
3.5.2 Projelerin çoğunluğunda projelerin bitmesi ardından aynı alanda ek faaliyet veya yatırım yapılmamıştır.

Sürdürülebilirliğin bir diğer boyutu olan mali sürdürülebilirlik kapsamında, yararlanıcıların projelerin bitişinden sonra faaliyet ve çıktıları güçlendirmek adına ek yatırımlar ve faaliyetleri devam ettirip ettiremedikleri analiz edilmiştir. Yararlanıcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde, yararlanıcıların çoğunluğunun projelerin bitişinden sonra faaliyet ve çıktıları güçlendirmek adına ek yatırımlar yapmadığı ve faaliyetleri devam ettirmediği görülmüştür.

Bu kapsamda yararlanıcılarla yapılan anket çalışmasında sorulan «Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyetler/yatırımlar yaptınız mı?» sorusuna 12 yararlanıcıdan altısı «Evet» cevabını vermiştir.

Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde aynı alanda ek faaliyet/yatırım yaptığını beyan eden altı yararlanıcıdan birinin, proje kapsamında gerçekleştirdiği yatırımın bakım/onarım çalışmalarını, ek faaliyet olarak değerlendirdiği anlaşılmıştır. Sonuç olarak 12 yararlanıcının beşinin projenin tamamlanmasının ardından ek faaliyet/yatırım gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Şekil 79. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre “Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından aynı alanda ek faaliyetler/yatırımlar yaptınız mı?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Projelerin tamamlanmasının ardından ek yatırım veya faaliyet yapmayan yararlanıcıların bunun nedeninin finansman yetersizliği veya ilgili alanda ek bir ihtiyacın oluşmaması olduğunu iletilmişlerdir.

Kurumların %42'si projelerinin bitmesi ardından faaliyet ve çıktıları güçlendirmek amacıyla; tarihi yapıların ve turistik tesislerin onarım ve restorasyonu ve ilgili turizm faaliyetleri için gerekli altyapıyı geliştirmeye yönelik faaliyetler; tamamlayıcı envanter tespit çalışmalarında bulundukları görülmüştür.

3.5.3 Projelerin çoğunda projelerin bitmesi ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürütüldüğü ancak etkin olunamadığı görülmüştür.

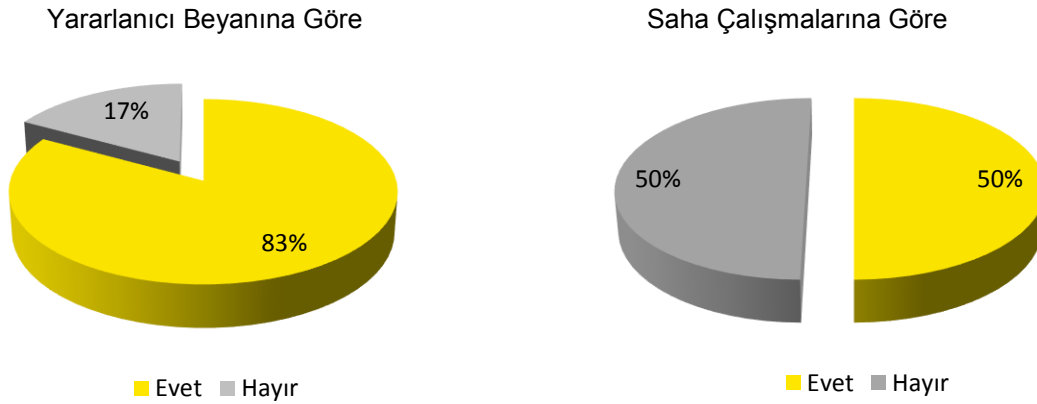
Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliğinin sağlanması, programın en önemli hedeflerinden biridir. Proje çıktılarının yaygınlaştırılması bu değerlendirme çalışmasında, kurumlar

tarafından yürütülen projelerde proje faaliyet, sonuç ve çıktıların ilgili kurum ve kuruluşlar ile paylaşılması ve çıktıların ilgili paydaşlar tarafından yeniden kullanılabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan bilgilendirme ve tanıtım faaliyetleri, hazırlanan eğitim materyalleri ile diğer belge ve dokümanların ilgili paydaşlara iletilmesi örnek yaygınlaştırma faaliyetleri olarak gösterilebilir.

Yürütülen bilgi toplama ve anket çalışmalarında kurumlara proje sayesinde geliştirdikleri yöntem ve çıktıların başka kurumlar ile paylaşılıp paylaşılmadıkları ve projenin genel yöntem ve çıktıların paylaşılma kurumlar tarafından fiilen kullanılıp kullanılmadığı öğrenilmiştir. Bu kapsamda yararlanıcılarla yapılan anket çalışmasında sorulan «Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?» sorusuna, 12 yararlanıcının 10'u «Evet» yanıtını vermiştir.

Yararlanıcılarla yapılan görüşmelerde yaygınlaştırma çalışmalarında bulunduklarını ifade eden 10 yararlanıcının dördünün gerçekleştirdikleri yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkin olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak yararlanıcıların yarısının projelerinin yaygınlaştırılmasına yönelik etkili faaliyetlerde bulunduğu anlaşılmıştır.

Şekil 80. Yararlanıcı beyanlarına ve saha çalışması sonucu edinilen danışman görüşlerine göre “Desteklenen projenizin tamamlanmasının ardından yaygınlaştırma faaliyetleri yürüttünüz mü?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Yaygınlaştırma faaliyetleri özellikle Turizm Tanıtım MDP'de tarafından desteklenen projeler için ayrıca önem taşımaktadır. Proje çıktıların yaygınlaştırılması ve proje faaliyetlerinin tanıtılması programın temel amaçlarından biridir. Bu bağlamda projelerin başarısında yürüttükleri yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği büyük önem taşımaktadır. Kültürel ve turistik değerlerin ürün, yerli ve yabancı misafirlerin tüketici durumunda olduğu bu alanda, projeler çıktıların yaygınlaştırmak amacıyla klasik tanıtma araçlarının yanı sıra yeni yöntem ve araçlar da etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Turizm Tanıtım MDP tarafından desteklenmiş projelerde gerçekleştirilen yaygınlaştırma faaliyetinin etkinliği, bu kapsamında kaç kuruma, firmaya, bireye ulaştığı ve bu kitle üzerinde bıraktığı etkiyle ölçülmektedir. Yaygınlaştırma faaliyetlerinde etkin olamadığı tespit edilen yararlanıcıların proje yöntem ve çıktıların ilgili kurumlara iletemediği, internet sitesi ve mobil uygulama gibi yeni yöntemleri kullanmakta etkin olamadığı görülmüştür.

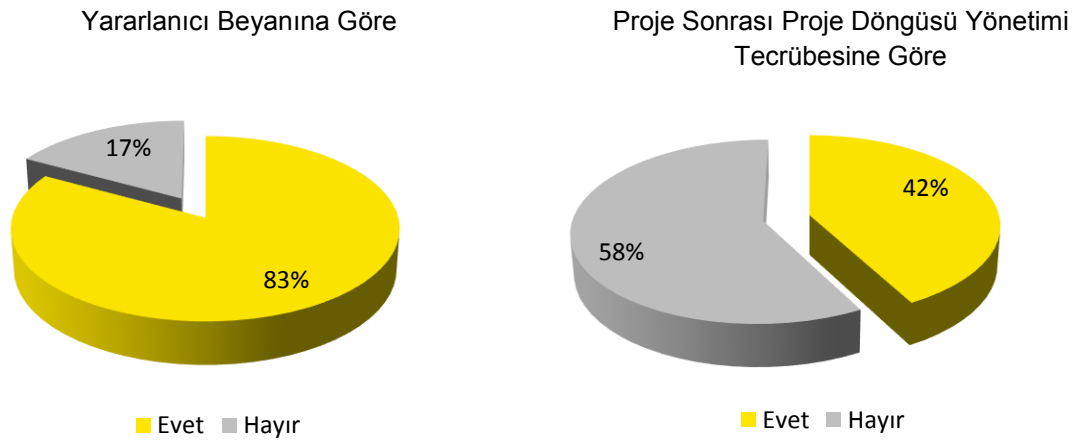
Özellikle turizm sektöründe yoğunlaşacak başka mali destek programları tasarlanırken yaygınlaştırma faaliyetlerinin başarısının artırılması için yararlanıcıların gelişen internet teknolojisinin sağladığı avantajlardan etkin bir şekilde yararlanması gerekmektedir. Yararlanıcıların projelerini olası paydaşları ile koordinasyon içerisinde hazırlayarak yürütmeleri, ayrıca önem taşımaktadır.

3.5.4 Programın kurumların Proje Döngüsü Yönetimi kapasitesinde olumlu etkileri olmasına karşın, diğer kurumsal kapasitelerini arttırmada etkin olmadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerin yararlanıcıların kurumsal kapasiteleri üzerindeki etkisi de değerlendirme kapsamına alınmış ve ankette yararlanıcılara programın kurumsal kapasitelerini etkileyip etkilemediği de sorulmuştur. Anketlerde sorulan «BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?» sorusuna 12 yararlanıcıdan 10'u «Evet» cevabını vermiştir.

Proje döngüsü yönetimi konusunda kurumsal kapasiteni arttırdığını beyan eden 10 yararlanıcıdan beşi bu konuda artan kapasitesini kullanarak 2012 MDP sonrasında başka kurumlardan veya BEBKA'dan mali destek alarak proje yürütmüştür.

Şekil 81. Yararlanıcı beyanlarına ve daha sonra devam ettirilen proje döngüsü yönetimi tecrübesine göre “BEBKA projesi yürütülmesi Proje Döngüsü Yönetimi konusunda kapasitenize katkı sağladı mı?” sorusuna verilen cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sonucu edinilen EY danışmanı görüşü

Program kapsamında desteklenen projelerin yalnızca %42'lik kısmında yararlanıcılar proje döngüsü yönetimi konusunda kapasitelerini arttırarak BEBKA ve farklı kurumlardan destek almış; yeni projeler tasarlamış ve yürütmüştür.

Vaka Çalışması 10: Menşei Bursa

Bursa Valiliği, 'Menşei Bursa' isimli projeyi gerçekleştirebilmek için Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenmiştir. Projenin temel amacı, tarım ve gıdaya dayalı yöresel değerlerin turizm değerine dönüştürülerek etkili bir tanıtım aracı haline getirilmesi, Ticaret Sanayi Odaları, Birlikler, Ziraat Odalarında "Coğrafi İşaret" üzerine farkındalık yaratılması, teşvik edilmesi, coğrafi işaret almış ve alabilecek ürünleri kullanarak bölgenin ve ilin turistik açıdan tanıtımının yapılmasıdır.

Proje öncesinde, bölgeye has yöresel ürünlerden Kemalpaşa tatlısının, Gemlik zeytininin ve İznik çinisinin coğrafi işaretlerinin tescillenmesine rağmen bölgede ve ulusal düzeyde bu konuda bir farkındalık olmaması, bu farkındalığın oluşturulması ihtiyacını doğurmuştur. Coğrafi işaretlerin, bölge tanıtımı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir ve İtalya ve Fransa örnekleri incelendiğinde tanıtıma ek olarak bölge ekonomisine de katkı sağladığı görülmüştür. Proje geliştirme aşamasında proje hedef kitlesi ile istişare yapılmış, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası ve Bursa Esnaf ve Sanatkarlar Odası Birliği, yöresel üreticilere ulaşmak için ortak ve iştirakçi olarak seçilmiş; ilçe bazında ziyaretler gerçekleştirilmiş ve yerli üreticinin coğrafi işaret farkındalığı ölçülmüştür.

Yaygınlaştırma faaliyetlerine ağırlık verilmiş, altı ilçede 200 üretici ile coğrafi işaretin tanımı, yararları, üretici ve firmaya katma değeri ve geri dönüşümü hakkında bilgilendirme gerçekleştirilmiş, eğitim kitapçığı hazırlanmıştır. Lansman toplantısı gerçekleştirilmiş, sponsorlar eşliğinde bir gastronomi fuarı düzenlenmiş, ulusal ve uluslararası şefler katılım sağlamıştır. Proje iştirakçilerinden olan Bursa Aşçıları Derneği'nin gastronomi fuarındaki işbirliği, fuarın başarısına katkı sağlamıştır. Gastronomi fuarı sonucunda Bursa ili için katma değer, yarattığı istihdam, ürün tanıtımı gibi kriterler göz önünde bulundurularak coğrafi işaret alabilecek yöresel ürünler belirlenmiştir. Bunlar «Yenişehir biberi», «Bursa ipeği», «Karacabey soğanı», «Gedelek turşusu», «Hasanağa enginarı»'dır. Gastronomi fuarına ek olarak gastronomi üzerine "Gastronomide Yöresel Ürünler" adında bir çalıştay düzenlenmiş, arkasından bir gala gecesi ile yaygınlaştırma faaliyetleri tamamlanmıştır.

Proje sonrasında gerçekleşen ek yatırım ve faaliyetler; ilgili konularda yürütülen diğer projeler, projenin sürdürülebilirliği ve etkinliğinin artırılmasında önemli rol oynamıştır. 2012 BEBKA desteği ile gerçekleştirilen proje sonrasında Bursa Valiliği, TR41 bölgesi haricinde illerden coğrafi işaret tescili ile bilgi almak isteyen kuruluşlar ve üniversiteler ile iletişime geçmiş, Tekirdağ'da Trakya Kalkınma Ajansı'na konu ile ilgili sunumlar yapmış, Bilecik Ticaret Sanayi Odası'na proje örneği vermiş ve bir gastronomi festivali düzenlenmiştir.

Bursa Valiliği, 2016 yılında Birleşmiş Milletler Tarım Örgütü, Uludağ Üniversitesi, Tarım Bakanlığı ve Türk Patent Enstitüsü ile coğrafi işaretler ile ilgili AB politikalarının takip edilmesi, üreticilerin teknolojik olmayan inovasyon becerilerinin geliştirilmesi gibi hedefleri olan bir Avrupa Birliği projesi için sözleşme imzalanmış, ayrıca Avrupa Yöresel Ürünler Platformu adında (ELM TP) bir Avrupa Birliği projesine başlanmıştır. Belirtilen Avrupa Birliği projesi'nin ortağı olan beş farklı ülke ile ayrıca bir mini-proje geliştirilmiş, yöresel üreticilerin üye olduğu bir "Online AB Yöresel Üretici Akademisi" kurulmuştur.

Tanıtım, yaygınlaştırma ve farkındalık yaratma konularına kaynak ve zaman ayrılması, Avrupa ülkelerindeki iyi uygulama örneklerinin incelenmesi ve konu ile ilgili doğru iştirakçilerin seçilmesi projenin başarısında önem rol oynadıysa da, en büyük başarı faktörü proje sonrasında gerçekleştirilen ek faaliyet ve yatırımlar olmuştur. Konu ile ilgili ulusal düzeyde çalışmaların sürdürülmesi ve yürütülen Avrupa Birliği projeleri ile proje çıktıları etkin bir şekilde tanıtılmış ve pekiştirilmiştir.

3.5.5 Program kapsamında desteklenen projelerin genel olarak sürdürülebilir olduğu görülmüştür.

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, bu çalışmada, MDP kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirliği, projelerin tamamlanmasını takiben, proje kapsamında yapılan yatırımların ve elde edilen çıktıların aktif kullanımına devam edilmesi ve projelerde sağlanan mali desteğin bitmesinin ardından yararlanıcıların ilgili alanda ek yatırım ve faaliyetler yürütmeye devam etmeleri olarak kabul edilmiştir.

Aşağıdaki şekil üzerinden görülebileceği gibi program kapsamında desteklenen 12 projenin üçü etkin yaygınlaştırma faaliyetlerinde bulunmuş, proje sonrasında çıktılarını güçlendirmek için ek yatırım ve faaliyetler gerçekleştirmiştir ve çıktılarını hala aktif olarak kullanmaktadır.

Sürdürülebilirliğin bu üç unsurunda ciddi sorunlar yaşamış ve genel sürdürülebilirlik çerçevesinin dışında kalmış üç projede ise projeler hedeflerine ulaşmakta başarılı olamamış, proje yatırımları ve çıktıları genel olarak atıl durumda kalmıştır.

Şekil 82. Program kapsamında desteklenen projelerin sürdürülebilirlik çerçevesi içindeki yeri



Kaynak: Yararlanıcı Anketleri 2016, saha çalışmaları sırasında edinilen danışman görüşleri

Sonuç olarak Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projelerin özellikle yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği ve proje çıktılarının güçlendirilmesi amacıyla ek faaliyet/yatırımların gerçekleştirilmesi noktalarında ciddi sorunlar yaşadığı, desteklenen 12 projeden yedisinin tanımlanan kriterler kapsamında büyük ölçüde sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir.

4. Uygulama Değerlendirmesi

4. Uygulama değerlendirilmesi

Uygulama Bölümü'nde MDP'nin uygulayıcı yapısı olan BEBKA, MDP'ye dair süreçler temelinde değerlendirilmiştir. Bu bölüm, '*EY Olgunluk Değerlendirmesi*'²¹ baz alınarak hazırlanmıştır. Ayrıca, Ajans personeliyle yapılan mülakatlar ile anket formları aracılığıyla yararlanıcılardan alınan cevaplara da bu bölümde yer verilmiştir.

EY Olgunluk Değerlendirmesi, çalışma kapsamında mercek altına alınan kurum ve kuruluşlarda kurumsal kapasite ve ilgili süreçlerin, emsalleri ile karşılaştırılmasını ve kapsamlı şekilde değerlendirilmesini hedeflemektedir. Yürütülen bu çalışma kapsamında, EY Olgunluk Değerlendirmesi aracı, BEBKA'nın kurumsal yapısına ve kimliğine uygun olması amacıyla revize edilmiş, Ajans süreçlerine uygun hale getirilmiş ve MDP süreçlerinin yönetimini incelemek amacıyla kullanılmıştır. İncelenen programda görev almış Ajans yetkilileri, anket olarak uygulanan bu çalışmada örneklem olarak kullanılmıştır ve anket dahilinde kendilerine yöneltilen sorulardan müdahil oldukları süreçlerle ilintili soruları cevaplamaları istenmiştir. Çalışma kapsamında alınan cevaplar çerçevesinde; Ajans'ın kurumsal davranışları, uygulama ve süreçlerinin olgunluk düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çerçevede EY Olgunluk Değerlendirmesi ilgililere sunduğu karşılaştırmalı değerlendirme imkanının yanı sıra kurumlara güçlü ve zayıf yönlerini göstererek, atılması gereken iyileştirme adımlarının hangi kapsamda ve nereden başlaması gerektiğine dikkat çekmeyi ve bu sayede kurumsal yapıyı ve kapasiteyi güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Olgunluk değerlendirilmesi, metodolojik olarak, kurum ve kuruluşların davranış, uygulama ve süreçlerini değerlendirirken, bu incelemeyi belirlenen beş temel kategori içerisinde yapmaktadır. Bu beş kategori 'temel', 'gelişmekte olan', 'kurulu', 'ileri' ve 'lider' şeklindedir ve açıklamaları aşağıdaki gibidir:

Tablo 28. EY Olgunluk Değerlendirme Kategorileri

Puan	Kategori	Açıklama
5	Lider	Sürecin gerektirdiği tüm prosedürler ve araçlar mevcuttur. Birbirleri ve ilgili oldukları diğer süreçler ile entegre olan bu araçlar ve prosedürler sorunsuz işlemektedir.
4	İleri	Sürecin gerektirdiği prosedürler mevcuttur ve süreçler sorunsuz işlemektedir.
3	Kurulu	Sürecin gerektirdiği prosedürler mevcuttur ve süreçler yaşanan belirli aksaklıklara rağmen işler durumdadır.
2	Gelişmekte olan	Sürecin kurumda mevcut olmasının yanında bu sürece dair asgari prosedürler yürütülebilmektedir.
1	Temel	Süreç kurumda mevcuttur.

Kaynak: EY Metodolojisi

Yürütülen değerlendirmede 'kurulu' seviyesi genel olarak kabul edilebilir değer olarak belirlenmiştir.

²¹ Değerlendirme kapsamındaki MDP'de görev alan Ajans uzmanları ile Ajans'ın ilgili dönemdeki süreçlerinin olgunluğunu ve kurumsal kapasitesini ölçen "EY Olgunluk Değerlendirmesi" anket çalışmasının gerçekleştirilmiştir.

4.1 Genel Hususlar

4.1.1 Programların uygulandığı dönemde, genel olarak Ajans'ın olgunluk seviyesinin ileri düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Programların uygulandığı dönemde Ajans'ın olgunluk seviyesinin ortalama 3,74 ile genel olarak ileri seviyeye yakın olduğu anlaşılmıştır (EY Olgunluk Değerlendirmesi Anketi, 2016).

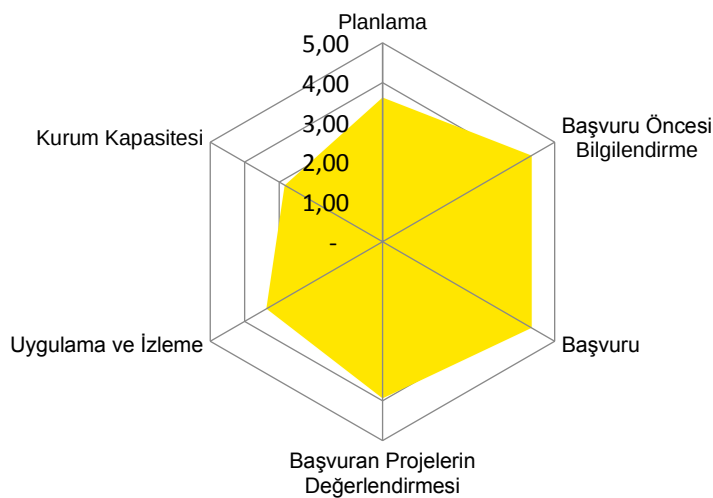
Planlama, uygulama ve izleme ve kurumsal kapasite süreçleri tek tek incelendiğinde Ajansın olgunluk seviyesinin 'kurulu' seviyesinin üstünde olduğu gözükmemektedir. Başvuru öncesi bilgilendirme, başvuru ve başvuran projelerin değerlendirilmesi aşamalarında ise genel olarak 'ileri' düzeyde olduğu hesaplanmıştır.

Tablo 29. BEBKA'nın 2012 MDP ile ilgili süreçlerinin olgunluğu, medyan ve ortalama değerleri

Süreçler	Ortalama Değerler	Medyan Değerler
Planlama	3,63	3,63
Başvuru Öncesi Bilgilendirme	4,33	4,33
Başvuru	4,33	4,00
Başvuran Projelerin Değerlendirmesi	3,94	4,13
Uygulama ve İzleme	3,27	3,30
Kurum Kapasitesi	2,84	3,14
Ortalama	3,74	3,75

Kaynak: EY Analizi

Şekil 83. Ortalama süreç olgunluğu



Kaynak: EY Analizi

Yukarıdaki örümcek ağı şemasında görüldüğü gibi, ortalama değerlerde Başvuru öncesi bilgilendirme, başvuru ve başvuran projelerin değerlendirilmesi süreçlerinde diğer süreçlerden daha yüksek olgunluk seviyeleri olduğu gözükmemektedir. Bu süreçlerin uluslararası iyi uygulamalar da göz önünde

bulundurularak yapılandırılmış olmasının, görece olgunluğun temel sebebi olduğu söylenebilir.

Bunların dışında kurum kapasitesi en düşük puana sahip alan olmakla beraber, kabul edilebilir seviyeye yakındır. Bu alan ve değerlendirilen diğer süreçler arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Bu farkın kaynağının, Ajans'ın program uygulama deneyiminin artması ile ilişkili olduğu söylenebilir.

4.1.2 Önceki mali destek programlarına göre, Ajans'ın ilgili süreçlerde iyileştirmeler yaptığı anlaşılmıştır.

Bu bölümde 2010 ve 2011 yılı mali destek programlarının olgunluk değerlendirmesi sonuçları ile 2012 yılı mali destek programının sonuçları karşılaştırılmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, incelenen süreçlerin tamamının puanının arttığı, özellikle planlama, başvuru öncesi bilgilendirme ve başvuran projelerin değerlendirilmesi süreçlerinde yüksek puan artışları olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 30. 2010, 2011 ve 2012 MDP süreçlerinin karşılaştırılması

Süreçler	Ortalama puanlar			2011 ve 2012 MDP Fark (%)
	2010 MDP	2011 MDP	2012 MDP	
Planlama	2,20	2,60	3,63	%39
Başvuru Öncesi Bilgilendirme	2,91	3,23	4,33	%34
Başvuru	4,00	4,00	4,33	%8
Başvuran Projelerin Değerlendirilmesi	3,49	3,29	3,94	%20
Uygulama ve İzleme	2,72	3,13	3,37	%8
Kurum Kapasitesi	2,30	2,70	2,84	%5
Ortalama	2,94	3,16	3,74	%18

Kaynak: EY Analizi

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ortalama puan artışı %18 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca, Ajans yetkilileri ile yapılan anketin sonuçlarına göre, 2012 MDP ile önceki iki programın karşılaştırılması ile ilgili soruya verilen yanıtların 5 üzerinden 4,34 olduğu; bu puanın da; "Önceki programa göre daha planlı ve programlı biçimde yürütüldü. Süreçte bazı iyileştirmeler yapıldı." yanıtına tekabül ettiği görülmüştür.

4.1.3 Programların başvuru, değerlendirme ve izleme aşamalarında ilk defa bir yönetim bilgi sistemi (KAYS) kullanıldığı görülmüştür.

2012 öncesi MDP'ler ile ilgili yapılan değerlendirmelerde, süreçlere entegre bir elektronik bilgi sisteminin bulunmamasının, proje faaliyetlerinin takibini ve programla ilgili kayıtların tek bir veri tabanında tutulmasını zorlaştırdığı görülmüştür. Bu eksikliğin ayrıca verimlilik kaybına neden olduğu da tespit edilmiştir.

Mali destek programlarının yönetimi esnasında yaşanan verimlilik kayıplarını önlemek ve ajansların kurumsal işleyişini güçlendirmek için geliştirilen merkezi bilgi sistemi olan Kalkınma Ajansları Yönetim Sistemi (KAYS), BEBKA tarafından ilk kez 2012 yılı MDP'ler kapsamında kullanılmaya başlanmıştır.

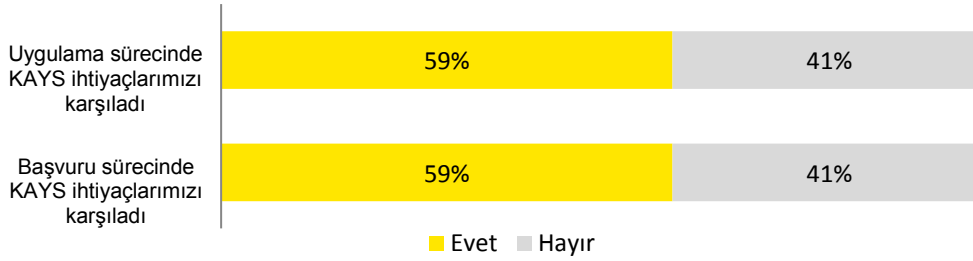
KAYS sistemine geçişin, önceki mali destek programlarının yürütülmesi sırasında yaşanan sorunları ne ölçüde hafiflettiği, Ajans yetkilileri ve yararlanıcılara ne ölçüde fayda sağladığı aşağıdaki belirtilen kaynaklar kullanılarak analiz edilmiştir:

- ▶ Ajans yetkilileriyle gerçekleştirilen mülakatlar,
- ▶ Gerçekleştirilen yararlanıcı anket çalışmalarında “Başvuru ve uygulama süreçlerinde KAYS ihtiyaçlarınızı karşıladı mı?” sorusuna verilen yanıtlar,
- ▶ EY Olgunluk Değerlendirmesi Anketi’nde bilgi teknolojileri uygulamalarına ilişkin sorulara Ajans yetkililerinin verdiği yanıtlar

Ajans yetkilileriyle gerçekleştirilen mülakatlarda KAYS sistemine geçişin verimlilik kayıplarını önlemek ve ajansların kurumsal işleyişini güçlendirmekte etkili olduğu; proje dokümanlarının Ajans yetkililerince erişiminin ve takibinin kolaylaştığı, ancak KAYS üzerinden elektronik yapılan işlemlere ilişkin basılı belgelere de halen ihtiyaç duyulduğu öğrenilmiştir.

Gerçekleştirilen yararlanıcı anket çalışmalarında yararlanıcılar aynı konu üzerinde durmuş; KAYS üzerinden elektronik yapılan işlemlere ilişkin basılı belgelerin de isteniyor olmasının kendilerine mükerrer iş çıkardığını ifade etmişlerdir.

Şekil 84. “Uygulama ve başvuru süreçlerinde KAYS ihtiyacınızı karşıladı mı?” sorusuna yararlanıcıların verdiği cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı anketi, 2016 (32 yararlanıcıdan alınan bilgilere göre hazırlanmıştır.)

Yararlanıcıların büyük bölümü KAYS’ın başvuru ve uygulama süreçlerinde ihtiyaçlarını büyük ölçüde karşıladığını ancak KAYS’ın teknik altyapısından kaynaklanan sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yararlanıcılar tarafından en çok belirtilen sorunlar; sistemin yavaş çalışması, yeterince anlaşılabilir olmaması, kelime ve karakter sınırının olması, sistem içinde bir ‘yardım’ mekanizmasının bulunmaması, doküman yüklenirken sistemin donması olmuştur.

2010 ve 2011 yılı MDP’ler ile 2012 yılı MDP olgunluk değerlendirmesi sonuçlarının karşılaştırıldığı bölümde özellikle planlama, başvuru öncesi bilgilendirme ve başvuran projelerin değerlendirilmesi süreçlerinde yüksek puan artışları olduğu görülmüştü. KAYS’ın bu süreçlerdeki puan artışında ne ölçüde etkili olduğu, EY Olgunluk Değerlendirmesi Anketi’nden bilgi teknolojileri uygulamalarına ilişkin sorulara Ajans yetkililerinin verdiği yanıtlar çıkarılarak analiz edilmiştir.

Tablo 31. KAYS sisteminin süreçler üzerine etkisi

Süreçler	KAYS Etkisinden Arındırılmış Ortalama	Ortalama	Fark (%)
Planlama	3,6	3,6	%0
Başvuru Öncesi Bilgilendirme	4,5	4,5	%0
Başvuru	4,3	4,3	%0
Başvuran Projelerin Değerlendirilmesi	3,2	3,9	%14
Uygulama ve İzleme	2,9	3,4	%9
Kurum Kapasitesi	2,6	2,8	%5
Ortalama	3,5	3,7	%4

Kaynak: EY Analizi, 2016

Yukarıdaki tabloda 2012 MDP süreçlerinden KAYS sisteminin etkisi arındırılmış ve KAYS sistemine geçişin her süreç üzerindeki etkisi ayrı ayrı belirlenmiştir. KAYS sistemine geçiş özellikle başvuran projelerin değerlendirilmesi konusunda etkili olmuş, ilgili sürecin ortalama puanında %14 artış sağlamış, süreçler ortalamasını ise %4 oranında arttırmıştır.

İlerleyen programlarda, bu alanda gelişim sağlanabilmesi için temel iyileştirme alanı, elektronik belgelerin yanında ıslak imzalı belge gönderimleri olarak değerlendirilmektedir. Bu alandaki temel kısıt, yararlanıcıların tamamının elektronik imzaya sahip olmayışı olarak iletilmiştir. Ancak elektronik imza sahibi yararlanıcıların işlemlerinin kolaylaştırılması için bu alanda tedbirler alınması da Ajans'a iyileştirme alanı olarak önerilmektedir.

4.1.4 Programların sivil toplum kuruluşu statüsüne sahip yararlanıcılarda ek maliyetler oluşturduğu görülmüştür.

2012 MDP'ler kapsamında yararlanıcıların katlanmak durumunda kaldıkları ek maliyetler analiz edilerek, önceki yıllarda yürütülen programlar ile karşılaştırılmıştır. Bu analiz hibe maliyeti, eş finansman maliyeti ve proje nakit akış analizi şeklinde anket ve vaka çalışmaları ile gerçekleştirilmiştir.

Hibe maliyeti ve eş finansman maliyeti için analize konu maliyet unsurları aşağıdaki gibidir:

Tablo 32. Hibe Maliyeti ve eş finansman maliyeti için analize konu olan maliyet unsurları

Maliyet Türü	
Eş finansman maliyeti	Özkaynak fırsat maliyeti
	Banka kredisi finansman maliyeti
Hibe maliyeti	Damga vergisi
	Teminat maliyeti
	Danışmanlık hizmeti giderleri

Bu tabloda yer alan unsurlara göre yürütülen analizler ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

a. **Eş Finansman Maliyeti:** Yararlanıcılar ile yapılan anket çalışmalarında yararlanıcılara “Eş finansmanınızı hangi kaynaktan karşıladınız?” sorusu yöneltilmiştir. Yararlanıcıların tamamı eş finansmanı öz kaynaklarından karşıladıklarını belirtmiştir. Bu nedenle dışarıya ödenen bir finansman maliyeti hesaplanmamıştır. Ancak kullanılan özkaynağın fırsat maliyeti değerlendirildiğinde, bu oranın programın uygulandığı dönem göz önünde bulundurulduğunda %5,94 ile %7,53 arasında olduğu tahmin edilmektedir. Fırsat maliyeti oranları önceki 2010 ve 2011 MDP’nin altındadır. (Sırasıyla %8,69 ve %10,48)

b. **Hibe Maliyeti:** Yararlanıcılar ile anket çalışması kapsamında almış oldukları desteklere yönelik detaylı maliyet hesaplamaları yapılmıştır. Bu hesaplamalarda, kamu kurumlarında ortaya çıkan ek maliyetler ihmal edilebilir düzeyde çıktığından analiz dışında bırakılmış, ancak özellikle STK statüsünde olan yararlanıcıların maliyetleri hesaplanmıştır. Bu yararlanıcı grubu ile sözleşmeye bağlanan hibe desteği üzerinden ek maliyetler detaylandırılmış olup aşağıdaki tabloda ortalama değerleri bulunarak yer verilmiştir.

Tablo 33. Hibenin sivil toplum kuruluşlarına getirdiği maliyetlerin hibeye oranı²²

Maliyet kalemi	STK’lar
Damga Vergisi ²³	%1,60
Teminat maliyeti ²⁴	%1,66
Danışmanlık hizmeti giderleri ²⁵	%2,68
TOPLAM	%5,94

Hibe maliyeti geçmiş yıllar ile karşılaştırıldığında aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır:

Tablo 34. 2012 MDP STK’ların hibe maliyetinin 2010 ve 2011 MDP kurumları ile karşılaştırılması

Maliyet kalemi	2010 MDP Kurumlar	2011 MDP Kurumlar	2012 MDP STK’lar
Damga Vergisi ²⁶	%1,16	%1,19	%1,60
Teminat maliyeti ²⁷	%0,15	%0,55	%1,66
Danışmanlık hizmeti giderleri ²⁸	%1,54	%6,78	%2,68
TOPLAM	%2,85	%8,52	%5,94

²² Anket çalışmasında yararlanıcılar tarafından temin edilen bilgiler üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Maliyetlerin hesaplanmasında veri sağlayan STK statüsünde 5 yararlanıcının sağladığı bilgiler temel alınmıştır. Sonuçları saptırabilecek veriler analiz dışında bırakılmıştır.

²³ Damga vergisi 2013 yılında 0,00948’dir. Bu analizde desteklenen projelerin sözleşmeleri esnasında ve proje boyunca yaptıkları diğer işlemlerde ödemek durumunda kaldıkları damga vergisi tahsis edilen hibeye oranlanarak hesaplanmıştır.

²⁴ Teminat maliyetleri, bankalara ödenen teminat mektuplarının alımına yönelik komisyon giderleri temel olarak alınmıştır.

²⁵ Danışmanlık hizmeti giderleri, danışmanlık hizmeti alan projelerin danışmanlık hizmet bedeli ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

²⁶ Damga vergisi 2013 yılında 0,00948’dir. Bu analizde desteklenen projelerin sözleşmeleri esnasında ve proje boyunca yaptıkları diğer işlemlerde ödemek durumunda kaldıkları damga vergisi tahsis edilen hibeye oranlanarak hesaplanmıştır.

²⁷ Teminat maliyetleri, bankalara ödenen teminat mektuplarının alımına yönelik komisyon giderleri temel olarak alınmıştır.

²⁸ Danışmanlık hizmeti giderleri, danışmanlık hizmeti alan projelerin danışmanlık hizmet bedeli ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

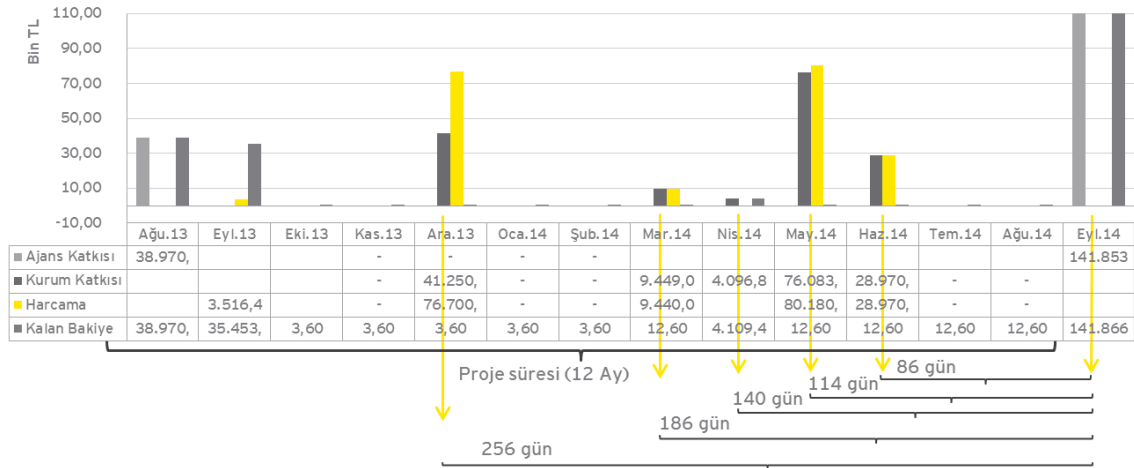
Bu tabloda ortaya çıkan sonuçlara göre, STK'ların önceki programlardaki kurumların üstünde damga vergisi ve teminat maliyeti oranına katlandıkları ancak danışmanlık giderlerinin 2011 yılındaki oranın oldukça gerisinde kaldığı görülmektedir. Ancak bu farklar, ilgili programlarda desteklenen projelerin niteliği ve faaliyetleri ile bu programdaki proje faaliyetlerinin niteliği farklı olabileceğinden önemli bir anlam ifade etmemektedir.

Hibe maliyeti analizi ile ilgili öne çıkan konu, desteklenen kamu kurumlarında ortaya çıkan maliyetlerin ihmal edilebilecek düzeyde iken, STK'larda önemli bir yüzdeye tekabül eden ek maliyet ortaya çıkmasıdır. Ek maliyetler ile ilgili, yararlanıcılar ile yapılan saha çalışmalarında olumsuz bir geri bildirim alınmamakla beraber, kamu kurumları haricindeki yararlanıcılarda bir miktar dezavantaj oluşturduğu söylenebilir.

Vaka Çalışması 11: Proje Nakit Akışı

Kurum Nakit Akış Analizi

Kar amacı gütmeyen yararlanıcının¹ ilgili MDP kapsamında gerçekleştirdiği projesi için uygun maliyet 259.800 TL olarak hesaplanmış, Ajans katkısı olarak bu uygun maliyetin %75'ine tekabül eden 194.850 TL proje için tahsis edilmiştir. Ancak proje sonucunda uygun maliyetler tekrar hesaplandığında Ajans katkısı olarak yararlanıcıya 181.992 TL toplam ödeme yapılmıştır. Aşağıda, kurumun proje süresince ve devamında nihai ödemeyi alana kadarki nakit akışı gösterilmektedir.



Yukarıdaki grafik ve tabloda bu yararlanıcının projesi esnasında ortaya çıkan nakit akışı gösterilmektedir. Buna göre Ajans:

- Projenin başlangıcı olan 2013 yılı Ağustos ayında ön ödeme,
- Proje tamamlandıktan 2 ay sonra, yani 2014 yılı Eylül ayında da nihai ödeme yapmıştır.
- Buna karşılık, yararlanıcı projenin esas alım faaliyetini 2014 yılı Haziran ayında tamamlamış; 159.850 TL tutarındaki miktarı nihai ödemeyi alana kadar, azami 256 ve 86 gün arasında değişen vadelerde finanse etmek durumunda kalmıştır.
- Bu süre zarfı için yararlanıcının finansman fırsat maliyeti 5.877 TL olarak hesaplanmıştır²

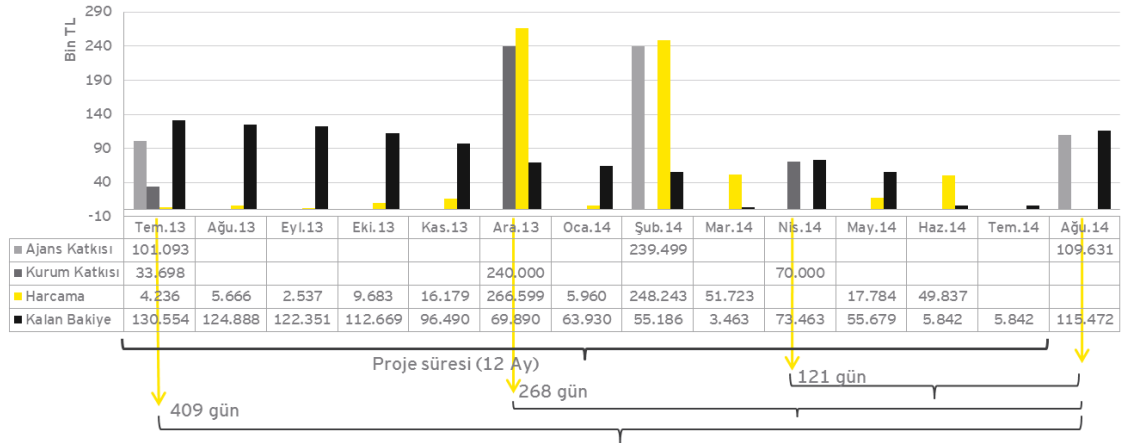
(1) Gölyazı Tarihi ve Kültürel Envanterlerin Tespiti, Tanıtımı ve Bölge Turizminin Geliştirilmesi Projesi

(2) TCMB'den alınan «Bankalarca Açılan Kredilere Uygulanan Ağırlıklı Ortalama Faiz Oranları» tablosundan alınan aylık bazlı faiz oranlarına göre hesaplanmıştır.

Vaka Çalışması 12: Proje Nakit Akışı

Kurum Nakit Akış Analizi

Kar amacı gütmeyen yararlanıcının Sürdürülebilir Sanayi MDP kapsamında gerçekleştirdiği projesi için uygun maliyet 673.950 TL olarak hesaplanmış, Ajans katkısı olarak bu uygun maliyetin %75'ine tekabül eden 505.463 TL proje için tahsis edilmiştir. Ancak proje sonucunda uygun maliyetler tekrar hesaplandığında Ajans katkısı olarak yararlanıcıya 453.255 TL toplam ödeme yapılmıştır.



Yukarıdaki şekil ve tabloda; ilgili yararlanıcının proje süresince gerçekleştirmiş olduğu harcamalara ve kendine ait ve Ajans'ın sağlamış olduğu katkılara yer verilerek ortaya çıkan nakit akışı gösterilmektedir. Buna göre Ajans;

- ▶ Projenin başlangıcı olan 2013 yılı Temmuz ayında ön ödeme,
- ▶ Projenin 8. ayı Temmuz ayında ara ödeme,
- ▶ Proje tamamlandıktan 1 ay sonra, yani 2014 yılı Ağustos ayında da nihai ödeme yapmıştır.

Buna karşılık, yararlanıcı:

- ▶ Projenin esas alım faaliyetini 2013 yılı Aralık ve 2014 yılı Şubat aylarında gerçekleştirmiş, Nisan ayında ise harcamaları sonlandırılmıştır. 109.631 TL tutarındaki miktarı nihai ödemeyi alana kadar, kurum gerçekleştirmiş olduğu katkıları sırasıyla 409, 268 ve 121 gün finanse etmek zorunda kalmıştır.
- ▶ Bu süre zarfı için yararlanıcının finansman maliyeti 16.326 TL olarak hesaplanmıştır. ¹

(1) TCMB, 2014 (2012 yılı Temmuz ayında Bankalarca Türk Lirası Üzerinden Açılan Mevduat Ağırlıklı Ortalama Faiz Oranı ile ağırlıklandırılarak hesaplanmıştır.)
<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/6121b7aa-7946-4353-b0f2-9cbab7e289b2/TurkLirasi.html?MOD=AJPERES>

4.2 Planlama ve programlama

4.2.1 Programların planlanması esnasında ilgili paydaşların görüşlerini almaya yönelik istişareler yapıldığı anlaşılmıştır.

Program planlama aşamasında üst ölçekli strateji belgelerinin yanında temel girdilerden biri paydaşların görüşleridir. Program öncelikleri, proje büyüklükleri, örnek proje faaliyetleri ve benzeri konularda bulunulacak istişarelerin, hedef kitle talebi ile Ajans'ın arzının buluşmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2012 yılı MDP tasarımı, önceki yıllarda gerçekleştirilen programlar, bu programlar için yapılan istişareler ve edinilen deneyimler temel alınmış; bölge planındaki gelişme eksenleri doğrultusunda bölgedeki kurum ve kuruluşların çalışmaları incelenmiş, bu alanlardaki kapasite, ihtiyaç ve sorunların tespiti amacıyla çeşitli kurum ve kuruluşlarla görüşmeler planlanmıştır. Bu amaçla sanayi, turizm ve sosyal kalkınma çalışma grupları oluşturulmuş ve 29 kurum ile görüşmeler yapılmış, ilgili kurum ve kuruluşların düşünceleri ve önerileri alınmıştır. Hedef kitle talebi ile Ajans arzı arasında kurulan bu ileri-geri bağlantılar, süreçlerin iyileştirilmesi için önemli bir veri kaynağı oluşturmuştur.

Tablo 35. 2012 yılı mali destek programlarına hazırlık kapsamında görüşülen kurumlar

Görüşülen Kurum	Görüşülen Tema
Eskişehir Sanayi Odası ve Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi	Sanayi
Hasanağa Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü	Sanayi
Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi	Sanayi
Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü	Sanayi
Bursa Girişimci İş Adamları Derneği	Sanayi
Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Bursa Şubesi	Sanayi
Bursa Tasarım ve Teknoloji Geliştirme Merkezi	Sanayi
Otomotiv İhracatçıları Birliği Otomotiv Endüstri Meslek Lisesi	Sanayi
Bursa İhtisas Deri Organize Sanayi Bölgesi	Sanayi
KOSGEB Bursa	Sanayi
Çalı Sanayici ve İşadamları Derneği	Sanayi
Oto Sanatkarları Küçük Sanayi Sitesi Yapı Kooperatifi	Sanayi
Tabiat Varlıklarını Koruma Kurulu	Turizm
Kültür Varlıklarını Koruma Kurulu	Turizm
Mustafakemalpaşa Belediyesi	Turizm
Mustafakemalpaşa Kaymakamlığı	Turizm
Orman Bölge Milli Parklar Şube Müdürlüğü	Turizm
Bursa Valiliği Turizm Tanıtma Birliği	Turizm
Trilye Belediyesi	Turizm
Mudanya Kaymakamlığı	Turizm
Mudanya Belediyesi	Turizm
İznik Kaymakamlığı	Turizm
İznik Ticaret ve Sanayi Odası	Turizm
İznik Belediyesi	Turizm
Bursa Büyükşehir Belediyesi Engelliler Şube Müdürlüğü	Turizm

Kaynak: BEBKA, 2012 Yılı Faaliyet Raporu

Gerçekleştirilen görüşmeler ile sanayide ortak kullanım altyapısının kurulması ve geliştirilmesine yönelik projelerin desteklenmesinin faydalı olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Turizmde ise bölgedeki turizm potansiyelinin etkinleştirilmesine yönelik altyapı çalışmalarının tamamlanması, mevcut altyapının geliştirilmesi, turizm potansiyeli olan yerlerin turizme kazandırılması ve bununla birlikte turizm tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmesinin bölgeye katkı sağlayacağı öngörülmüştür.

Planlama ve programlama ile ilgili diğer konu başlıklarında Ajans'ın ilgili dönemdeki olgunluğunun "ileri" seviyeye yakın olduğu görülmüştür.

4.3 Talep yaratma ve proje seçimi

4.3.1 Programların tanıtımının ve talep yaratma faaliyetlerinin etkin olduğu görülmüştür.

Ajans'ın 2012 programları için ilana çıkması ile beraber bir dizi tanıtım ve talep yaratma faaliyeti gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bilgilendirme toplantıları, eğitimler ve bu etkinliklerin katılımcı sayıları, alınan başvuru sayıları ve yararlanıcıların konu ile ilgili görüşleri ışığında bu faaliyetlerin etkin olduğu anlaşılmıştır.

Bu bölümde, tanıtım ve talep yaratma faaliyetleri kapsamında, yararlanıcıların gerçekleştirdikleri eğitimleri, yaptıkları başvuru sayıları, tanıtım faaliyetleri ve bu tanıtım faaliyetlerine ilişkin yararlanıcıların görüşleri ele alınmıştır.

2012 yılı mali destek programlarının ilan edilmesi ile beraber, lansman toplantısı yapıldığı; üç ilde toplam yedi adet bilgilendirme toplantısı, dokuz adet proje yazma eğitimi gerçekleştirildiği; bilgilendirme toplantılarına 274, proje yazma eğitimlerine ise 257 kişinin katıldığı BEBKA tarafından iletilmiştir. Programların hedef kitlesi kar amacı gütmeyen kuruluşlar olduğundan bu rakamlar makul olarak kabul edilmektedir.

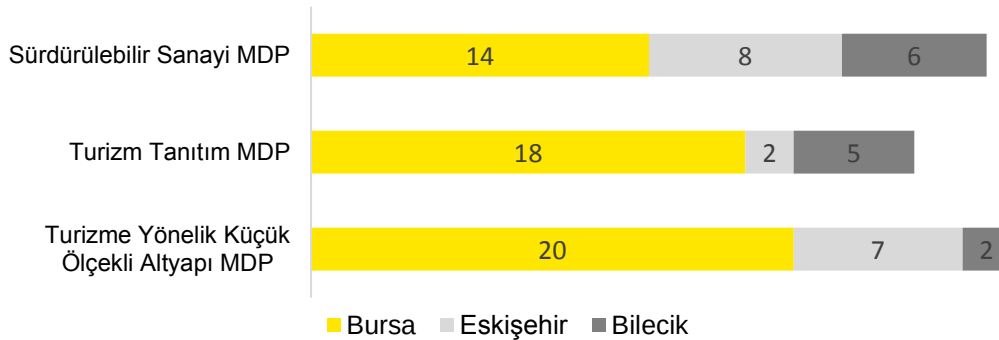
Bu faaliyetler sonucunda alınan toplam başvuru sayıları aşağıdaki gibidir:

Tablo 36. Başvuru Sayıları

Program	Başvuru
Sürdürülebilir Sanayi MDP	28
Turizm Tanıtım MDP	25
Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP	29
Toplam	82

Kaynak: BEBKA, 2016

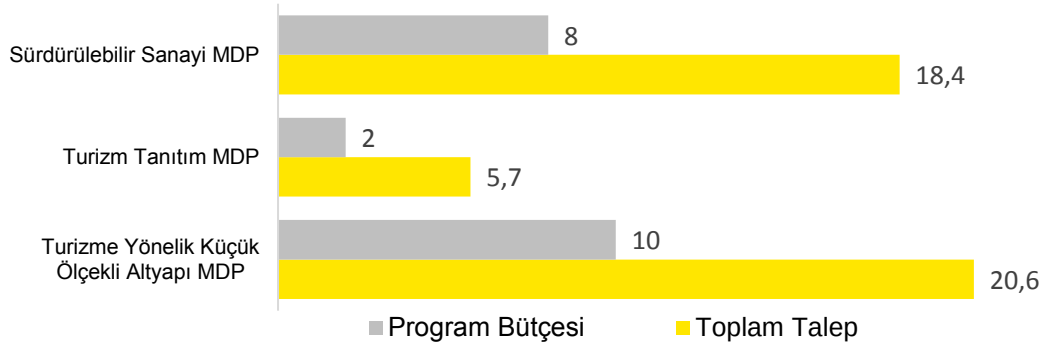
Şekil 85. Gerçekleşen proje başvurularının illere göre dağılımı



Kaynak: BEBKA, 2016

Başvuru sahipleri tarafından Ajans'tan talep edilen toplam destek tutarları ise aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

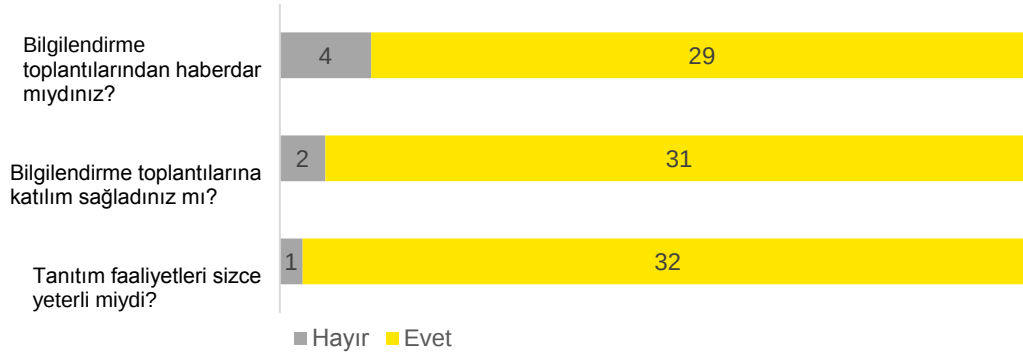
Şekil 86. Programların toplam bütçeleri ve başvuru sahiplerinin toplam destek talebi (milyon tl)



Kaynak: BEBKA, 2016

Bunların dışında her program için kurumlara sorulan “*Tanıtım faaliyetlerini yeterli buldunuz mu?*” sorusuna 33 yararlanıcıdan yalnızca biri hayır cevabı vermiştir. Alınan cevaplar neticesinde, Ajans’ın talep yaratma faaliyetlerini etkin bir şekilde yürüttüğü görülmektedir.

Şekil 87. Tanıtım ve bilgilendirmeler ile ilgili sorulara kurumlardan alınan yanıtlar



Kaynak: Yararlanıcı Anketi, 2016

Yukarıda sıralanan göstergeler ışığında, tanıtıma yönelik faaliyetler, alınan başvuru sayıları, ille dağılım, talep büyüklüğü ve yararlanıcı görüşleri temel alındığında programların talep yaratma faaliyetleri etkin olarak değerlendirilmektedir.

4.4 İzleme ve değerlendirme

4.4.1 Desteklenen projeler için tahsis edilen hibelerin yüksek oranda kullandırıldığı görülmüştür.

Mali destek programları için tahsis edilen destek tutarının kullanılma oranı, yararlanıcılar için bir performans göstergesi olarak ele alınmaktadır. Projeler için tahsis edilen hibeler düşük oranlarda kullandırıldığında, bu durum, etkin olmayan proje bütçe planlamaları nedeniyle ilgili kaynak ile yaratılabilecek ilave etkinin yaratılamaması olarak değerlendirilmektedir.

2012 yılı mali destek programlarının toplam hibe tutarları göz önünde bulundurulduğunda, tahsis edilen tutarın %86'sının yararlanıcılara kullandırıldığı anlaşılmıştır. 2011 yılı programlarında tahsis edilen hibelerin kullandırılma oranına göre (%89) küçük bir düşüş olsa da, hibelerin yüksek oranda kullandırıldığı görülmüştür.

Değerlendirilen üç MDP arasından en düşük destek kullanım oranı Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP'de gerçekleşmiştir (%82). Bunun nedeninin, desteklenen projelerdeki altyapı çalışmalarının bütçe öngörülerinde yaşanan sıkıntılara bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Sözleşmeye bağlanan toplam hibe ödemesinin yüksek oranda gerçekleştirilmesi, bütçe planlamasıyla program kapsamında hayata geçirilen projelerin finansmanı arasında uyumluluk olduğunu göstermektedir.

Tablo 37. Tahsis edilen hibe miktarı ile gerçekleşen hibe ödemesi arasındaki fark

Program ve yararlanıcı türü	Destek Tutarı	Gerçekleşen Hibe Ödemesi	%
Sürdürülebilir Sanayi	6.243.006 TL	5.706.491 TL	% 91
Turizm Altyapı	8.589.845 TL	7.076.528 TL	% 82
Turizm Tanıtım	2.349.309 TL	2.011.200 TL	% 85
Toplam	17.182.160 TL	14.794.219 TL	% 86

Kaynak: Program Kapanış Raporu, 2016

4.5 Geri bildirimler ve iyileştirmeler

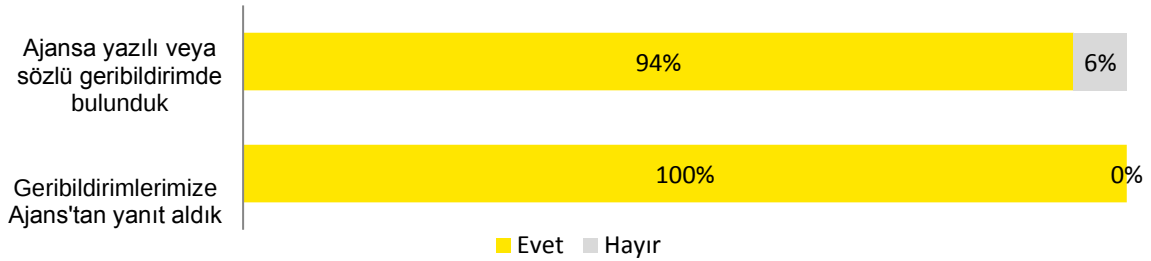
4.5.1 Yararlanıcılardan geri bildirim almaya yönelik mekanizmanın mevcut olduğu ve aktif kullanılabildiği görülmüştür.

Program uygulama sürecinin geliştirilmesi; çeşitli sorunlara neden olan verimsizlik yaratan süreç ve uygulamaların tespiti için yararlanıcılardan alınan geri bildirimler önem arz etmektedir. 2012 yılı mali destek programları incelendiğinde, geri bildirim almaya yönelik mekanizmanın mevcut olduğu görülmüştür. Geri bildirimler üç temel mekanizma ile Ajans'a ulaştırılmıştır. Bunlar:

- ▶ Yararlanıcılardan programın tamamlanmasını takiben talep edilen değerlendirme formları,
- ▶ Proje uygulama esnasında Ajans'a doğrudan iletilen yazılı ve sözlü geri bildirimler,
- ▶ Gerçekleştirilen bu etki değerlendirme çalışmasında yararlanıcılara uygulanan anket ile elde edilen geri bildirimlerdir.

Gerçekleştirilen anket çalışmasıyla birlikte geri bildirim kanallarının aktif olarak kullanılıp kullanılmadığı ölçülmek istenmiştir. Yararlanıcılara karşılaştıkları zorluklarla ilgili Ajans'a sözlü veya yazılı geri bildirimde bulunup bulunmadıkları ve bulundularsa Ajans'tan yanıt alıp alamadıkları sorulmuştur.

Şekil 88. “Karşılaşılan zorluklara ilişkin Ajans’a yazılı veya sözlü geri bildirimde bulundunuz mu?” sorusuna yararlanıcıların verdiği cevaplar



Kaynak: Yararlanıcı anketi, 2016 (31 yararlanıcıdan alınan bilgilere göre hazırlanmıştır.)

Yararlanıcıların büyük kısmının Ajans'a yazılı ve sözlü geri bildirimde bulunduğu, gerçekleştirilen tüm geri bildirimlerin Ajans tarafından yanıtladığı görülmektedir. Gerçekleştirilen anket çalışmalarında yararlanıcıların büyük kısmı Ajans'ın geri bildirimleri değerlendirmede oldukça hızlı ve etkin olduğunu, Ajans uzmanlarının ilgili olduğunu belirtmiştir.

Ajans yetkilileri ile yapılan görüşmelerde mali destek programlarının uygulanması esnasında ortaya çıkan problemlere ve projelerin uygulama ve sonuçlarına ilişkin geri bildirimlerin yararlanıcılardan sistemli bir şekilde alındığı gözlemlenmiştir.

Proje tanıtım ve bilgilendirme, başvuru izleme ve değerlendirme süreçlerinde yararlanıcıların program kapsamında karşılaştığı problemleri ve eksiklikleri sistemli olarak öğrenip süreçleri revize etmek amacı ile Ajans'ın paydaşlarla düzenli olarak irtibat kurduğu ve programın tasarımı aşamasında öngörülemeyen problemlerin ve yapılan hataların düzeltilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

4.5.2 Geri bildirimlerin değerlendirildiği ve eyleme dönüştürülebildiği öğrenilmiştir.

Yararlanıcılardan alınan geri bildirimler, yürütülen programlar ve bunların uygulayıcı yapısına ilişkin gelişim alanlarının tespit edilmesi ve gerekli iyileştirme ve düzenlemelerin yapılması konusunda önemli katkılar sağlayabilmektedir. Gerekli iyileştirme ve düzenlemelerin yapılabilmesi için bu geri bildirimlerin tarafsız ve sistematik bir biçimde değerlendirilerek eyleme dönüştürülmesi önem taşımaktadır.

Ajans yetkilileri ile yapılan görüşmelerde, çeşitli kanallar ile alınan geri bildirimlerin yönetime yine çeşitli kanallar ile aktarıldığı, bu geri bildirimlerin geçerliliğinin teyit edildiği ve alınabilecek tedbirler bulunduğu durumda eyleme dönüştürüldüğü ya da üst makamlara geri bildirim olarak iletildiği anlaşılmıştır.

Geri bildirimlerin sistematik olarak ele alındığı kaynakların başında uygulama sonrası değerlendirme çalışmaları gelmektedir. Bu çalışmalar, tüm programlar için uygun zamanlama ile yürütülmekte olup sonuçlar yönetime raporlanmakta ve sunulmaktadır. Raporlanan geri bildirimler ile ilgili tedbir alınması ise, konunun niteliğine ve aciliyetine göre kısa, orta veya uzun vadeye yayılabilmektedir.

5. Sonuç

Ajans'ın 2012 yılında teklif çağrısına çıkarak yürüttüğü üç mali destek programının değerlendirilmesi, her bir program için ayrı ayrı yürütülmüş ve bulgular bu raporda sunulmuştur. Bu bulgular ışığında programların tamamını ilgilendiren konular ve her programdan ayrı ayrı yapılan çıkarımlar da sonuç bölümünde değerlendirilmektedir.

Programların değerlendirilmesinde, ilgililik bölümünde, üç programın da program tasarımı; 2010-2013 Bursa Eskişehir Bilecik Bölge Planı, program hedef ve öncelikleri, desteklenen proje faaliyetleri ölçeklerinde hedef, öncelik ve faaliyetler ve aralarındaki ilişki incelenerek değerlendirilmiştir. Programların tamamında, program rehberlerindeki hedef ve önceliklerin Bölge Planı'ndaki ilgili amaç ve hedefler ile doğrudan ilişkili olduğu; programlar kapsamında desteklenen proje faaliyetlerinin genel olarak başvuru rehberindeki öncelikler ile örtüştüğü görülmüştür.

Yararlanıcılara sunulan hibe desteğinin maliyet etkin kullanım durumunun belirlenebilmesi için, projelerin çıktı gerçekleştirme oranları ile yararlanıcılara tahsis edilmiş destek miktarını kullanma oranları karşılaştırılarak gerçekleştirilen maliyet-etkinlik analizinde üç programda yararlanıcıların genel olarak, aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullandıkları görülmüştür.

Etkililik konusunda yapılan değerlendirmelerde ise programlarının veri uygunluğu bulunan göstergeler üzerinden incelendiğinde Bölge Planı ve Program Rehberi'ndeki hedeflere ulaşılmasına yönelik katkı sağladığı söylenebilir. Ancak ilgili göstergeler için program düzeyinde hedefler tanımlanmadığı için etkililik düzeyinde programların ne derece başarılı olduğu ile ilgili yargılara ulaşılamamaktadır.

Etkililik ile ilgili öne çıkan diğer bir konu da projelerin tasarımı ile ilgili olmuştur. Programlar kapsamında desteklenen projelerin, başvuru formunda Ajans'a sundukları mantıksal çerçeveleri ve projelerin hedeflerine ulaşma, çıktı ve performans gerçekleştirme verileri ve gerçekleştirilen saha ve vaka çalışmaları sonucunda edinilen EY danışmanı görüşü üzerinden yapılan analizde mantıksal çerçevesi belirli bir olgunluk düzeyindeki projelerin uygulamada çoğunlukla daha başarılı olduğu görülmüştür.

Etki başlığı altında ulaşılan sonuçlar programlara göre, destekledikleri faaliyetlere farklılık göstermektedir. Ancak Turizm Tanıtım MDP'nin Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP ve bu iki program kapsamında desteklenen projeler arası sinerji oluşturma potansiyelinin bulunduğu, ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği tespit edilmiştir. Program kapsamında ve programlar arası oluşturulabilecek sinerjilerin proje uygulamalarında daha başarılı sonuçlara yol açacağı, projeler kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakların maliyet etkin kullanılmasını sağlayacağı ve kurumlar arasında beraber iş yapma kültürünü geliştireceği öngörülmektedir.

Sürdürülebilirliğin üç boyutu –proje yatırımları ve çıktılarının aktif kullanımı, yaygınlaştırma faaliyetlerinin yürütülmesi ve ek faaliyet ve yatırımların gerçekleştirilmesi– üzerinden gerçekleştirilen değerlendirmede, yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği, programlar kapsamında desteklenen projelerin genel sorunu olduğu görülmüştür. Proje çıktılarının yaygınlaştırılması, proje faaliyetlerinin veya proje alanının tanıtılması amacıyla internet sitesi kurulması, mobil uygulama geliştirilmesi ve sosyal medya kullanımı gibi faaliyetlerin genel olarak başarılı olmadığı; kullanıcı sayısı, indirilme sayısı 'tık sayısı' gibi göstergelerin etkin bir tanıtımı sağlamak için yeterli olmadığı tespit edilmiştir.

Aşağıda, üç mali destek programı için genel sonuçlar ve temel bulgular sınıflandırılmıştır.

5.1 Sürdürülebilir Sanayi MDP

Sürdürülebilir Sanayi program tasarımının Bölge Planı'ndaki ilgili amaç ve hedefler ile doğrudan ilişkili olduğu; programlar kapsamında desteklenen proje faaliyetlerinin genel olarak başvuru rehberindeki öncelikler ile örtüştüğü görülmüştür. Ancak desteklenen projelerin program öncelikleri arasında dengeli dağılmadığı; desteklenen projelerden yalnızca birinin program rehberinde tanımlanan “sanayi kaynaklı çevre kirliliğini azaltmaya yönelik tesislerin yapılması, mevcut tesislerin kapasitelerinin artırılması” önceliğine yönelik olduğu tespit edilmiştir.

Projelerin ana faaliyetleri incelendiğinde, destek alan projelerin büyük bölümünün araştırma, eğitim ve test merkezi gibi sanayiye yönelik ortak kullanım alanları kurduğu ve geliştirdiği görülmüştür. Geliştirilen bu üretim altyapısının farklı kurumların ve firmaların kullanımına açık olduğu ve çoğunlukla aktif olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu durum, program kapsamında edinilen kazanımların yalnızca program yararlanıcılarının kullanımıyla sınırlı olmadığını ve program çıktılarının yararlanıcılardan daha geniş bir tabana yayıldığını göstermektedir.

Programın bölgede Ar-Ge ve yenilikçilik kapasitesini arttırmada etkili olup olmadığı, desteklenen projeler kapsamında gerçekleştirilen faydalı model, marka tescil, endüstriyel tasarım ve patent başvuruları üzerinden incelendiğinde, bu alanda kayda değer bir faaliyet gerçekleştirilmediği ve sonuç alınamadığı görülmüştür. Bu bağlamda program, bölgenin Ar-Ge ve Yenilik kapasitesini arttırmada kayda değer bir etki yaratamadığı söylenebilir.

Desteklenen projelerin büyük ölçüde amaçlarına ulaştıkları; büyük bölümünde proje çıktılarının aktif olarak kullanıldığı görülmüştür. Proje çıktılarının güçlendirilmesi amacıyla ek faaliyet/yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Çıktıların yaygınlaştırılması konusunda projelerin bir bölümünde sorunlar yaşansa da projelerin büyük kısmının genel olarak sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir.

5.2 Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP

Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP kapsamında desteklenen projelerin ana faaliyetleri incelendiğinde, projelerin büyük bölümünde “tesis, merkez, müze yapımı ve kurulumu” gerçekleştirilmiş; turistik veya kültürel tesis kurulmuş; mevcut tesis veya turizm altyapısı restore edilmiş, iyileştirilmiştir. Bu tesislerin büyük bir bölümünün turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmelik tarafından belirlenmiş yeterli asgari koşulları sağlayamadığı; bu nedenle yararlanıcıların ilgili kullanım ve işletme ruhsatlarını alamadıkları için tesislerin atıl kaldığını anlaşılmıştır. Bu bağlamda, bu tesislerin önemli bir bölümünün turizmi canlandırmada etkin olamadığı görülmüştür.

Desteklenen projelerin genel olarak başvuru rehberinde tanımladıkları çıktılara ulaştıkları; ancak bu çıktılarının performans takibi gerçekleştirildiğinde proje hedeflerine ulaşmakta ciddi sorunlar yaşadıkları görülmüştür. Yararlanıcılarla gerçekleştirilen anket çalışmalarında projelerin ve programın girdilerini yakalayan kaynak göstergeleri, program kapsamında ne üretildiğini ölçen sonuç göstergeleri ve yararlanıcılara program kapsamında sağlanan faydaları ölçen sonuç göstergelerinin düzenli olarak ölçülebilir ve güncel olmadığı; yararlanıcıların büyük kısmı tarafından tutulmadığı/eksik tutulduğu tespit edilmiştir. Kurulan turistik tesislerin, geliştirilen internet sitesi ve mobil uygulamaların ziyaretçi sayısı, ziyaret süresi gibi bilgilerin genellikle tutulmadığı görülmüştür. Geliştirilen internet sitesi ve mobil uygulamaların ilgili performans göstergeleri analiz edildiğinde, bu yatırımların genel olarak atıl kaldığı; proje çıktılarının yaygınlaştırılması, proje bölgesinin tarihi, turistik, kültürel değerlerinin tanıtılması amaçlarını gerçekleştirmekte etkin olmadıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde, proje çıktılarının yaygınlaştırılmasında sosyal medya kullanımı ve etkinliği de yetersiz kalmıştır.

Projelerin büyük bölümünde seyahat ve turizm acenteleriyle kurulacak işbirliklerinin proje başarısını artırma potansiyelinin olduğu, ancak çoğu projede bu potansiyelin kullanılmadığı görülmüştür. Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde, program kapsamında desteklenen projelerin büyük bölümünün proje çıktılarının ve faaliyetlerinin ticarileştirmeye uygun olduğu, turizm ve seyahat acenteleriyle kurulacak işbirliklerinin proje hedeflerini sağlama ve bölgede turizm faaliyetlerini canlandırmada önemli bir rol oynayacağı öngörülmektedir. Ancak yalnızca bir projede böyle bir işbirliğinin geliştirildiği ve bu durumun proje başarısını arttırdığı tespit edilmiştir.

Desteklenen projelerin özellikle yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği ve proje çıktılarının güçlendirilmesi amacıyla ek faaliyet/yatırımların gerçekleştirilmesi noktalarında zayıf kaldığı ve büyük ölçüde sürdürülebilir olmadığı tespit edilmiştir.

5.3 Turizm Tanıtım MDP

Turizm Tanıtım MDP kapsamında desteklenen projeler ağırlıklı olarak envanter çalışmaları, coğrafi işaretleme ve çeşitli tanıtım ve pazarlama çalışmalarına odaklanmıştır. Projelerin büyük bölümünde envanter tespiti çalışmaları yapılmış, birçok eser/lokasyon envanter tespiti gerçekleştirilse de üretilen içerik; içeriğin kalitesi ve çevrildiği yabancı dillerde etkili olunamamıştır.

Bu program ile ilgili öne çıkan bir konu, yerelde gündem oluşturma ve turizm faaliyetlerine yönelik farkındalığı arttırmada etkili olmasıdır. Turizm Tanıtım MDP tarafından desteklenen projelerin uygulama alanlarına gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde yerel halkın turizme yönelik faaliyetler hakkında farkındalık geliştirdiği; benzer destek ve projelerle turizmden sağlanan gelirin ve bu gelirden yerel halkın alacağı payın artacağına dönük bir algı oluştuğu ve bu doğrultuda yöre halkının turizme yatırım yapma isteğinin arttığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerin çoğunda internet sitesi ve bir kısmında da mobil uygulama oluşturulmuştur. Bu internet siteleri ve mobil uygulamalar içerik, tasarım ve format, güncellik, yabancı dil ve erişilebilirlik ve hız gibi kalite unsurları üzerinden incelendiğinde enformasyon kalitesi ve kullanılabilirliğe ilişkin ciddi sorunlar tespit edilmiştir. Bu durum internet sitesi ve mobil uygulama gibi araçların turizm tanıtım hedeflerine katkı sağlamakta etkin olmadığını ortaya koymaktadır.

İnternet sitelerini, mobil uygulamalar ve sosyal medya hesaplarının kullanım performansına ilişkin göstergelerin yararlanıcıların büyük bölümü tarafından tutulmadığı veya eksik tutulduğu görülmüştür. Bu uygulamaların ilgili performans göstergeleri incelendiğinde genel olarak atıl kaldıkları; proje çıktılarının yaygınlaştırılması, proje bölgesinin turistik/kültürel değerlerinin tanıtılması amaçlarını gerçekleştirmekte etkin olmadığı tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen maliyet-etkinlik analizinde yararlanıcıların, aldıkları destekleri maliyet etkin şekilde kullandıkları görülsede saha çalışmaları sırasında edinilen EY danışmanı görüşü ve çıktı performansı baz alınarak yapılan analizde projelerin küçük bir bölümünün aldığı destek ile yüksek performans gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda projelerin önemli bir bölümünün hedeflerini gerçekleştirmekte başarılı olamadığı görülmüştür.

Program kapsamında desteklenen projelerde özellikle yaygınlaştırma faaliyetlerinin etkinliği ve proje çıktılarının güçlendirilmesi amacıyla ek faaliyet/yatırımların gerçekleştirilmesi noktalarında ciddi sorunlar yaşansa da, desteklenen projelerin önemli bir bölümünün büyük ölçüde sürdürülebilir olduğu tespit edilmiştir.

5.4 Öneriler

Ajans'ın 2012 yılında teklif çağrısına çıkarak yürüttüğü üç mali destek programının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgular ışığında temel iyileştirme alanları belirlenmiş ve ilerleyen programlarda gelişme sağlanması amacıyla öneriler geliştirilmiştir.

- Bölge planında ve program rehberinde takip edilmesi gereken örnek göstergeler belirlenmiştir; ancak bu göstergelere dönük hedef değerler tanımlanmamıştır. Hedef değerlerin belirlenmemesi, tablolarda belirtilen performans göstergelerinin hedeflerine ulaşp ulaşmadıkları, ya da ne ölçüde ulaştıkları konusunda değerlendirme yapılmasına olanak vermemektedir. Üst ölçekli bir planlama belgesi olan bölge planında hedef değerlerin tanımlanmamış olması olağan karşılanmaktadır; ancak program düzeyinde bu göstergelerin tanımlanması ve hedef değerlerinin belirlenmesi önerilmektedir. Programın tasarımı esnasında, programın etki alanının net olarak belirlenmesi, yararlanıcılardan beklenen proje çıktıların öngörülmesi ve program seviyesinde hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Müdahalenin çıktı veya sonuç cinsinden değerlendirilebilmesi için göstergelerin ölçülebilir olması tercih edilmelidir. Programın tüm olası çıktı ve sonuçları için göstergelerin hedef değerlerinin belirlenmesi mümkün olmasa da, program faaliyetleri ile ilgili kilit göstergeler belirlenerek, bunlar için hedef seviye belirlenmeli ve mevcut durum ile ulaşılan seviye karşılaştırılmalıdır.
- Projelerin performansının etkin olarak izlenebilmesi için kaynak, çıktı ve sonuç göstergelerinin doğru tanımlanması oldukça önemlidir. Programın girdilerini yakalayan kaynak göstergeleri, program kapsamında ne üretildiğini ölçen sonuç göstergeleri ve yararlanıcılara program kapsamında sağlanan avantajı ölçen sonuç göstergeleri, düzenli olarak ölçülebilir ve güncel olmalıdır. Kesin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve belirli bir zaman periyodu yansıtan (S.M.A.R.T.) göstergelerin tanımlanması, programın etkinliğinin ölçülmesini kolaylaştıracak, göstergelerin projeler arası veya farklı uygulamalar ile performansının karşılaştırılabilmesine olanak tanıyacaktır.
- Projelerin çıktı ve performans gerçekleştirmeleri ve gerçekleştirilen saha ve vaka çalışmaları sonucunda edinilen görüş üzerinden yapılan analizde, mantıksal çerçevesi belirli bir olgunluk düzeyindeki projelerin uygulamada çoğunlukla daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu bulgu ışığında, ilerleyen programlarda gelişme sağlanması için başvuru rehberinde ve başvuru sürecinde Ajans tarafından gerçekleştirilen proje tasarımı, proje döngüsü yönetimi eğitimlerinde mantıksal çerçevenin önemi ve faydalarının daha da vurgulanması önerilmektedir. Desteklenen projelerin mantıksal çerçevelerindeki artan olgunluk seviyesinin, projelerin başarısı üzerinde olumlu etkileri olacağı öngörülmektedir.
- Özellikle yoğun inşaat ve altyapı faaliyetleri gerçekleştirilen projelerde, Ajans'a sunulan zeyilnamelerin sayısının çok olması, yararlanıcıların proje döngüsü yönetimini iyi planlayamadıklarını ve projenin yürütülmesi aşamasında proje akışlarında sık sık değişiklik yapmak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Ayrıca yine bu projelerde sürdürülebilirlik ile ilgili sorunların daha yoğun olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda ilerleyen programlarda, proje uygulamasının verimliliği ve etkinliğinin artırılmasının yanısıra yatırımların sürdürülebilirliğinin temini için, özellikle altyapı temalı programlarda, proje başvurusu öncesi ön fizibilite veya detaylı iş planı hazırlanması gibi tedbirler alınmasında fayda görülmektedir. Ancak mevcut başvuru periyotları ile bu ek çalışmaların yapılmasının mümkün olamayabileceği de tahmin edilmektedir.

- ▶ Özellikle internet sitesi ve mobil uygulamalar üzerinden sağlanan içerik ve bilginin düzenli aralıklarla güncellenmesi ve belirli bir kalite düzeyinde tutulması, bu yaygınlaştırma faaliyetlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği üzerinde etkili unsurlardır. Ajans, benzer projelerde yararlanıcıları, Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından internet sitelerinin kalite değerlendirmesi için geliştirilen aşağıdaki kriterleri esas almaları konusunda yönlendirebilir:
 - ▶ ISO 14915-1: Tasarım usulleri ve çerçeve,
 - ▶ ISO 14915-2: Çoklu ortam gezinimi ve kontrol,
 - ▶ ISO 14915-3: Ortam seçimi ve birlikteliği
- ▶ Söz konusu internet sayfalarının dili konusunda da, turizm tanıtım temasında projeler için en az bir yabancı dilde ilgili içeriğin oluşturulması önemlidir. Özellikle yabancı ziyaretçilerin hedeflendiği projelerde bu kritere dikkat edilmesi önerilmektedir.
- ▶ Projeler kapsamında açılan sosyal medya hesaplarının büyük bölümünün düzenli olarak güncellenmemesi, sunulan içeriğin genel kalite ve enformasyon problemi, sosyal medyanın sunduğu düşük maliyetle etkin yaygınlaştırma imkanından yararlanılamadığını göstermektedir. Sosyal medya hesabı açan yararlanıcıların hiçbiri profesyonel sosyal medya danışmanlığı veya bu hizmeti de yönetebilecek bir profesyonel destek almamıştır. Bu konuda ilerleyen programlarda ilerleme sağlanabilmesi için özellikle turizm ve tanıtım boyutu ağır basan projelerde, yararlanıcıların internet ve sosyal medya üzerinden gerçekleştirecekleri tanıtım faaliyetlerine yönelik profesyonel destek alması önerilebilir.
- ▶ 2012 yılı programlarının değerlendirilmesinde Turizm Tanıtım MDP ile Küçük Ölçekli Turizm Altyapı MDP ve bu programlar kapsamında desteklenen projeler arasında bir sinerji potansiyeli bulunduğu, ancak bu potansiyelin etkinleştirilmediği görülmüştür. Benzer sinerji potansiyellerinin etkinleştirilmesinin, proje uygulamalarında daha başarılı sonuçlara yol açacağı, projeler kapsamında ihtiyaç duyulan kaynakların maliyet etkin kullanılmasını sağlayacağı ve kurumlar arasında beraber iş yapma kültürünü geliştireceği öngörülmektedir. Benzer kaynaklara ihtiyaç duyan, benzer faaliyetleri yürüten, birinin çıktısının diğer bir projenin girdisi olabileceği projelerin tespit edilerek, ilgili projelerin yararlanıcıları arasında Ajans tarafından bir iletişim platformunun tesis edilerek projeler arası işbirliklerinin teşvik edilmesi, sinerji potansiyellerinden etkin faydalanılmasını sağlayacaktır.
- ▶ Programlar ve projeler arasındaki sinerji potansiyeline paralel olarak, benzer konularda faaliyet gösteren kurumlar arasındaki işbirliği ve beraber iş yapma kültürünün geliştirilmesi bölgedeki yönetim altyapısını güçlendirerek programlar ve projeler arasındaki sinerji potansiyelinin harekete geçirilmesine olanak sağlayacaktır. Böylece projeler için ayrılan kaynakların etkin kullanımı ve proje etkilerinin sürdürülmesi ve yaygınlaştırılmasında gelişme kaydedilecektir.
- ▶ Gerçekleştirilen saha ziyaretlerinde, turizm temalı projelerde proje çıktılarının ve faaliyetlerinin ticarileştirilmeye uygun olduğu tespit edilen örneklerde, turizm ve seyahat acenteleriyle kurulacak işbirliklerinin proje hedeflerini sağlama ve bölgede turizm faaliyetlerini canlandırmada önemli bir rol oynayacağı öngörülmüştür. İlgili projelerde Ajans'ın yararlanıcıları benzer işbirliklerine yönlendirmesi faydalı olacaktır.
- ▶ Desteklenen projelerde, elde edilen çıktıların proje sonrasında da aktif olarak kullanılması, proje çıktılarına ilişkin "arz" ve "talep" in oluşturulması/sürdürülmesiyle mümkündür. Proje çıktılarına ilişkin talep, hedef kitlenin projeyi sahiplenmesi, proje sonucunda elde edilen çıktılardan faydalananın olması ve bu faydayı devam ettirme motivasyonu; arz, yararlanıcıların proje çıktılarını kullanmakta ve sürdürmekteki isteği ve kurumsal kapasitesi olarak tanımlanmalıdır. Bu nedenle projelerde öncelikli grupların katılımını sağlamaya yönelik uygun yönetim ve koordinasyon düzenlemelerinin yapılması ve yararlanıcıların proje bitiminden sonra da projeyi sahipleniyor olması, projelerin

sürdürülebilirliğini sağlamakta büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, ilerleyen projelerde gelişme sağlanması amacıyla Ajans tarafından gerçekleştirilen proje tasarımı, proje döngüsü yönetimi eğitimlerinde detaylı bir paydaş analizi; hedef grup ve nihai yararlanıcılarla yapılan istişarelerin önemlinin vurgulanmasında fayda görülmektedir..

- ▶ Program kapsamında üretilen içeriklerin ve proje çıktılarının tanıtımına yönelik faaliyetlerin başarısı büyük ölçüde proje çıktılarının ne ölçüde kullanıldığı, başka kurum ve kişilerin üretilen içeriklerden ne kapsamda faydalandığıyla ilişkilidir. Bu bağlamda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için projeler kapsamında üretilen içeriklerin tanıtılması, tespiti gerçekleştirilen eser ve lokasyonlara ilişkin bilgilerin yararlanıcılar tarafından ilgili kurumlara iletilmesi önem taşımaktadır. Böylece projeler kapsamında üretilen içerikler başka kurumlar için faydalanılabilir kaynaklar olacak, projelerin etki alanı genişleyecektir.
- ▶ Proje çıktı ve faaliyetlerini tanıtmak ve yaygınlaştırmak amacıyla üretilen içeriklerin, projeler kapsamında tanımlanan hedef kitleye erişebilmeleri ve çıktıların geniş kitlelere tanıtılabilmesi için en az bir yabancı dile veya tanımlanan hedef kitleye hitap edebilecek yabancı dillere çevrilmiş olması gereklidir. Özellikle turizm temalı projelerde üretilen değerlerin, faaliyetlerin ve çıktıların yurtdışında da ilgili kişi ve kurumlarca erişilebilir olması projelerin etki alanını genişletmekte, yeni fırsat ve işbirliklerini sağlamakta ve uzun vadede projelerin sürdürülebilirliğini sağlamakta etkili olabileceken yabancı dilde içerik hazırlamakta etkin olunamaması bu fırsatların değerlendirilmesini engellemektedir. Bu konuda ilerleyen programlarda gelişim sağlanabilmesi için projeler kapsamında tanımlanan hedef kitleye ulaşmak konusunda öncelikli olarak dilden kaynaklanan erişilebilirlik sorunun ortadan kaldırılması için yararlanıcıların benzer projelerde yabancı dilde içerik üretme konusunda yönlendirilmeye ihtiyacı olduğu görülmektedir.
- ▶ 2012 yılı itibariyle kullanılmaya başlanan KAYS'ın, Ajans uzmanları ve yararlanıcıların işini önemli ölçüde kolaylaştırdığı görülse de ilerleyen programlarda, bu alanda gelişim sağlanabilmesi için temel iyileştirme alanı, elektronik belgelerin yanında ıslak imzalı belge gönderimleri olarak değerlendirilmektedir. Bu alandaki temel kısıt, yararlanıcıların tamamının elektronik imzaya sahip olmayışı olarak iletilmiştir. Ancak elektronik imza sahibi yararlanıcıların işlemlerinin kolaylaştırılması için bu alanda tedbirler alınması da Ajans'a iyileştirme alanı olarak önerilmektedir.

Kavramlar

Aşağıda bu raporda kullanılan kavramlar ve bu çalışma çerçevesinde nasıl tanımlandıkları yer almaktadır.

Aykırı değer: N gözlemleri bir örnekleme rasgele nedenlerle ortaya çıkan, öteki gözlemlerden çok ayrılmış olan ve kestirim sonuçlarını büyük ölçüde etkileyen, sonucun sapmasında etkisi olan az sayıda gözlem değerleri.

Ex-Post ve Ex-Ante: Kamu müdahalelerinin etkilerinin değerlendirilmesinde yapılan değerlendirme türlerine verilen isimlerdir. Ex-post müdahale tamamlandıktan sonra sonuçları ölçmek, Ex-ante ise müdahale yapılmadan önce sonuçları öngörmek için yürütülen değerlendirmedir.

İkincil kaynak: Başka kişi, kurum veya kuruluşlar tarafından toplanarak yayınlanmış verilerin alındığı kaynağı ifade etmektedir.

Kaynak, çıktı ve sonuç göstergeleri: Proje veya programın girdi, çıktı ve etkilerini ölçmek için kullanılan gösterge türleridir. Kaynak göstergesi, programın girdilerini, ayrılan zaman, insan ve mali kaynaklarını; çıktı göstergesi bu kaynaklarla üretilen çıktı ve gerçekleştirilen faaliyetler gibi ara göstergeleri (Örn. Eğitimler, makine ve ekipman alımları, tesis kurulumları vb.); sonuç göstergeleri de tahsis edilen kaynaklar ve gerçekleştirilen faaliyetlerin etkilerini (Örn. İstihdam, satışlar, ihracat, vb.) ölçmek için kullanılır.

Maliyet etkin: Elde edilen faydaların mali girdilere göre yüksek olması durumudur. Bu raporda hedeflenen çıktı ve sonuçlara planlanan maliyet çerçevesinde ulaşılma durumunu tanımlar şekilde kullanılmıştır.

Medyan: İncelenen değerler büyükten küçüğe veya küçükten büyüğe sıralandığında ortada olan değer anlamına gelmektedir. Ortalamanın çok üstünde veya altındaki değerlerin sonuçları saptırmaması için ek bir gösterge olarak kullanılabilir.

Nihai faydalanıcı: Desteklenen projelerin hedef kitlesinde bulunan, projelerin sonuçlarından doğrudan etkilenen bireyleri ifade etmektedir.

Öngörülmeleyen etki: Desteklenen projeler kapsamında planlanmış olan veya beklenen etkilerin dışında ortaya çıkan olumlu veya olumsuz etkiler olarak tanımlanmaktadır.

Proje Döngüsü Yönetimi: Projenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli olan faaliyet dizisidir. Proje yaşam döngüsünde başlangıç, planlama, yürütme ve kapanış gibi safhalar yer almaktadır.

Sürdürülebilirlik: Projelerin tamamlanmasını takiben, proje kapsamında yapılan yatırımların ve elde edilen çıktıların aktif kullanımına devam edilmesi ve projelere sağlanan mali desteğin bitmesinin ardından proje sahiplerinin ilgili alanda ek yatırım ve faaliyetler yürütmeye devam etmeleri olarak kabul edilmiştir.

Yararlanıcı: Projesi için destek alan kurum ve kuruluşları ifade etmektedir.

Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat: Derinlemesine mülakat, bir konu hakkında ilgili bir birey ile yapılan detaylı görüşmedir. Yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatta genel bir soru seti üzerinden ilerlenmekte, ancak mülakatın akışı görüşülen kişinin yanıtlarına göre, mülakatı gerçekleştiren kişi tarafından yönlendirilmektedir.

Yaygınlaştırma: Bu değerlendirme çalışmasında, kurumlar tarafından yürütülen projelerde, proje faaliyet, çıktı ve sonuçlarının ilgili kurum ve kuruluşlar ile paylaşılması ve çıktıların ilgili paydaşlar tarafından yeniden kullanılabilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Kaynakça

- BEBKA. (2016). *Hakkımızda*. Mayıs 2014 tarihinde Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı: <http://www.bebka.org.tr/> adresinden alındı
- BEBKA. (2016). Kalkınma Ajansları Yönetim Bilgi Sistemi, Teklif Detay Bilgileri.
- BEBKA. (2013). Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı 2012 Faaliyet Raporu.
- Crabbe, R. E., & Vibbert, S. L. (1985). *Managing Issues and Influencing Public Policy* (Vol. 11(2)). New York: Public Relations Review .
- DPT. (2008). Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği .
- DPT. (2009). Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Klavuzu. Ankara.
- EY Olgunluk Değerlendirmesi Anketi. (2016, Haizran).
- EY (2016). Projeler Veritabanı
- EY (2016). Yararlanıcı Anketi Veritabanı
- Türk Patent Enstitüsü (TPE), Patent Başvurularının İllere Göre Dağılımı
- Yang, Z. Peterson, R.,T, Cai, S. (2003b). Services Quality Dimensions of Internet Retailing: An Exploratory Analysis, Journal of Services Marketing,Vol:17, No:7
- Crabbe, R. E., & Faulkner, M. M. (1988). The issue development graph: A tool for research and analysis. Communication Studies, 39(2), 110-120.
- TCMB, 2016 Bankalarca Açılan Kredilere Uygulanan Ağırlıklı Ortalama Faiz Oranları

Ekler

- ▶ EK 1: Anket sonuçları veritabanı
 - ▶ EK 1.1 Sürdürülebilir Sanayi MDP anket sonuçları veritabanı
 - ▶ EK 1.2 Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP anket sonuçları veritabanı
 - ▶ EK 1.3 Turizm Tanıtım MDP anket sonuçları veritabanı
- ▶ EK 2: Projeler veritabanı
 - ▶ EK 2.1 Sürdürülebilir Sanayi MDP projeler veritabanı
 - ▶ EK 2.2 Turizme Yönelik Küçük Ölçekli Altyapı MDP projeler veritabanı
 - ▶ EK 2.3 Turizm Tanıtım MDP projeler veritabanı
- ▶ EK 3: Ajans personeli ile yapılan mülakatların raporu
- ▶ EK 4: Olgunluk değerlendirmesi sonuçları
- ▶ EK 5: Araştırmaya katılan yararlanıcıların listesi
- ▶ EK 6: Sosyal ağ analizi sonuçları
- ▶ EK 7: İnternet sitesi ve mobil uygulamaların performans istatistikleri
- ▶ EK 8: 2010, 2011 ve 2012 programlarına ilişkin karşılaştırma

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization and may refer to one or more of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2016 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com